

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Terje Aarna

**TÖÖSTRESSI JA ORGANISATSIOONILISE
PÜHENDUMUSE SEOS ED TAKEDA PHARMA AS
TEHASE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: teadur Anne Reino

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele
(Anne Reino)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a

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

.....
(Terje Aarna)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Töötajate tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse käsitlemise teoreetilised alused	9
1.1. Tööstressi olemus, selle kujunemine, tagajärjed ja ennetamine	9
1.2. Organisatsiooniline pühendumus ning selle seosed tööstressiga	23
2. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse uuring aktsiaseltsi takeda pharma tehases	34
2.1. Organisatsiooni, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	34
2.2. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs	42
2.3. Järeldused ja ettepanekud	52
Kokkuvõte	62
Viidatud allikad	66
Lisad	79
Lisa 1. Takeda Pharma ASi tehase juhtimisstruktuur	79
Lisa 2. Uuringus kasutatud tööstressi ja pühendumuse ankeetküsimustik	81
Lisa 3. Allen ja Meyer'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited (inglise ja eesti keeles)	85
Lisa 4. Magistritöös kasutatavad lühendid	88
Lisa 5. Parker ja DeCotiis'i tööstressi mõõtmise skaala väited (inglise ja eesti keeles)	90
Lisa 6. Tööstressi protsentuaalne jaotus väidete nõustumise ja mittenõustumise alusel	91
Lisa 7. Tööstressi põhjustavate tegurite sagedusanalüüs	92
Lisa 8. Fookusgrupi intervjuud	93
Lisa 9. Tööstressi komponentide aritmeetilised keskmised ja mediaanid sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused	96

Lisa 10. Aja- ja ärevusstressi väidete keskmiste hinnangute ja olulisuse tõenäosuse võrdlus sotsiaal-demograafiliste tunnuste põhjal	97
Lisa 11. Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud pühendumust iseloomustavatele väidetele	98
Lisa 12. Pühendumuse komponentide aritmeetilised keskmised ja mediaanid sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused.....	99
Lisa 13. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed	100
Lisa 14. Eraldiseisvate väidete protsentuaalne jaotus väidete nõustumise ja mittenõustumise alusel	102
Summary	103

SISSEJUHATUS

SA Poliitikauuringute Keskuse Praxsise poolt läbi viidud arvutuste kohaselt väheneb Eestis aastaks 2040 tööga hõivatute inimeste arv 2013. aasta tasemega võrreldes 122 tuhande töötaja võrra (Haaristo *et al.* 2015: 7). Eelnimetatust lähtuvalt on oluline, et ettevõtted hakkaksid rohkem mõtlema sellele, kuidas siduda oma töötajaid veelgi tugevamalt organisatsiooniga. Herscovitch ja Meyer (2002: 481) leiavad, et kõrgelt pühendunud töötajad lahkuvad organisatsioonist vähem tõenäoliselt, kui seda teevad madalalt pühendunud töötajad. Samuti lähevad pühendunud töötajad parema meelega kaasa organisatsiooniliste muudatustega ning saavutavad paremaid töötulemusi (Cohen 1993: 18). Autor leiab, et tänapäeva konkurentsitingimustes on töötajate lojaalsuse ja pühendumuse suurendamisele suunatud strateegilised juhtimistegevused ettevõtte edu eelduseks, ka Cohen ja Lowenberg (1990: 1048) poolt läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et pühendumust oluliseks pidavad organisatsioonid on teistest edukamad.

Samas pidevad uudised majanduslikust ebastabiilsusest, ettevõttes toimuvatest organisatsioonilistest muutustest võivad luua töötajates ebakindlust töökoha püsimise osas, lisaks võib tehnoloogia areng kaasa tuua töö ja eraelu piiri hägustumise, sellest lähtuvalt sageneb üha enam risk tööstressi tekkele Kendall ja Muenchberger (2009: 28). Elangovan (2001: 164) on uurinud tööstressi seoseid töötajate organisatsioonilisele pühendumusega, mille tulemused kinnitasid, et mida kõrgem on tööstressi tase, seda madalam on töötaja organisatsiooniline pühendumus, mis suurendab töötajate organisatsioonist lahkumise tõenäosust. Mathieu ja Zajac (1990: 177) on oma uuringu tulemusena välja toonud, et kõrge organisatsioonilise pühendumusega töötaja on valmis panustama ettevõttesse ka töökohal esineva kõrge tööstressi korral, siinkohal toob magistritöö autor välja, et pikaajaline tööstress võib kaasa tuua nii indiviidile kui ka organisatsioonile negatiivseid tagajärgi.

Tööstressi peetakse suurenevaks ja oluliseks ülemaailmseks probleemiks selle negatiivse seose tõttu töötajate tervisele, ettevõtte tulemustele ning majandusele

tervikuna (Kasperczyk 2010: 51-52). Tööstress on Euroopas sageduselt teine tööga seotud terviseprobleem pärast luu-lihaskonna haigusi. Ligikaudu poolte töötajate arvates on tööstress nende töökohal tavaline. Iga neljas töötaja Euroopas on kokku puutunud vaimset heaolu kahjustanud psühhosotsiaalsete riskidega ehk tööstressi tekitavate teguritega (*European opinion ...* 2013). Jamal (2007: 176) toob välja, et mida suurem on ebakõla nõudmiste ja töötaja võimete vahel, seda kõrgem on töötaja stressitase. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur leiab, et tööstressi juhtimine töökohal kuulub organisatsiooni vastutusvaldkonda, kuna psühholoogilisi riske ja stressi saab juhtida sarnaselt nagu igat teist tööohutuse ja / või tervishoiu riski (Mis on ... 2015).

Autori huvi koostada käesolev magistritöö tööstressi ja organisatsioonilist pühendumuse vaheliste seoste uurimise kohta aktsiaseltsi Takeda Pharma tehase näitel on ajendatud viimase nelja aasta jooksul toimunud olulistest organisatsioonilistest muutustest Takeda korporatsioonis, sealhulgas Takeda Põlva tehases. Aastal 2011 siirdus pensionile Takedas 20 aastat juhatajana töötanud ettevõtte üks asutajatest. 2012. aastal ühines Nycomed Takedaga, mil toimus palju jõulisi ümberkorraldusi (Eestis restruktureeriti müügi- ja turundusosakond, üle Euroopa on käesoleva seisuga suletud mitmeid tootmistehaseid). 2014. aasta teises pooles vahetus tehase juhataja. Pidevad muutused võivad oluliselt suurendada töötajate tööstressi taset ning sellest lähtuvalt võib väheneda töötajate organisatsioonilise pühendumuse tase (Jamal 2005: 135). Käesoleval hetkel on oluline, et tehase juhtkond oleks rohkem kui kunagi varem kursis, milline on töökeskkond tehases, et tagada töötajate jätkuv pühendumus tehasele. Samuti toob magistritöö autor välja, et teadaolevalt ei ole veel Eestis väga palju läbi viidud uuringuid, mis keskenduks tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vaheliste seoste uurimisele.

Magistritöö eesmärk on saadud tulemustele tuginedes koostada ettepanekud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks aktsiaseltsi Takeda Pharma tehases. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade tööstressi olemusest ja enamlevinud tööstressi põhjustavatest teguritest, tuua välja tööstressist tingitud võimalikud tagajärjed ning anda ülevaade, millised on erinevad tööstressi ennetamise, vähendamise ja stressiga toimetuleku võimalused;

- anda ülevaade organisatsioonilise pühendumuse olemusest, pühendumuse olulisusest organisatsioonis ning teoreetilistele allikatele tuginedes selgitada tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid;
- viia läbi ankeetküsitlus ja fookusgrupi intervjuud aktsiaseltsi Takeda Pharma tehases;
- analüüsida küsitluse ja fookusgrupi intervjuude tulemusi ning hinnata, milline on töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi tase tehases;
- leida seosed tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel ning koostada analüüsi ja fookusgrupi intervjuudest saadud tulemuste alusel ettepanekuid tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks tehases.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest peatükist. Teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate tööstressi olemusest, tööstressi põhjustajatest ja tagajärgedest ning stressi juhtimise ja ennetamise võimalustest. Esimese osa teises alapeatükis antakse ülevaade organisatsioonilise pühendumuse olemusest, tuuakse välja, millised tegurid kujundavad töötajate organisatsioonilist pühendumust. Antakse ülevaade pühendumuse olulisusest organisatsioonis ning kuidas on võimalik pühendumuse taset tõsta. Samuti analüüsitakse erinevate autorite poolt koostatud uurimustööde tulemusi, et anda ülevaade organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi vahelistest seostest.

Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade autori poolt läbi viidud uuringu objektist, milleks on aktsiaselts Takeda Pharma tehas. Küsitluse koostamisel kasutati tööstressi mõõtmiseks Parker ja DeCotiis'i küsimustikku ning organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks kasutati Allen ja Meyer'i küsimustikku. Ankeetküsitlus viidi tehase töötajate seas läbi septembris 2015. aastal. Teises alapeatükis analüüsib töö autor ettevõtete töötajate poolt antud hinnanguid tööstressile ja organisatsioonilisele pühendumusele. Täidetud ankeetküsitlusest saadud tulemuste analüüsimiseks kasutati statistikatarkvara SPSS versiooni 23.0. Teise peatüki kolmandas alapeatükis koondab autor eelnevate alapeatükkide alusel uuringu tulemused ning esitab nende põhjal järeldused ja ettepanekud tööstressi suunamiseks ettevõtte tehase juhtkonnale.

Käesoleva magistritöö autor tänab siiralt oma juhendaja Anne Reinot meeldiva ja konstruktiivse koostöö ning sisuka juhendamise eest, mis aitas märkimisväärselt kaasa magistritöö valmimisele. Samuti tänab autor aktsiaseltsi Takeda Pharma tehase töötajaid uuringus ning fookusgrupi intervjuudes osalemise eest. Autor tänab tehase juhatajat käesoleval teemal magistritöö kirjutamise võimaluse andmise ja toetuse eest.

Märksõnad: tööstress, tööstressorid, stressijuhtimine, organisatsiooniline pühendumus.

1. TÖÖTAJATE TÖÖSTRESSI JA ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Tööstressi olemus, selle kujunemine, tagajärjed ja ennetamine

Magistritöö esimeses alapeatükis selgitatakse tööstressi olemust ja antakse ülevaade stressi tekitavatest teguritest ning stressorite erinevatest liigitustest. Samuti antakse ülevaade tööstressi tagajärgedest nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil ning erinevatest võimalikest ennetamise, vähendamise ja sellega toimetuleku võimalustest.

1936. aastal avaldati Hans Selye poolt ajakirjas „*Nature*“ esimene stressi teemaline artikkel, mida peetakse ühtlasi ka alustalaks tööstressi edaspidistele põhjalikematele käsitletele (Hans Selye...2015), Rout ja Rout (2002: 18) töid välja, et 18. ja 19. sajandil kasutati enim stressi iseloomustamiseks sõnu nagu surve (*pressure*), pinguldus (*strain*) või tugev pingutus (*strong effort*). Käesolevas magistritöös lähtutakse mõistest tööstress (inglise keeles *work related stress*, *job stress* või *occupational stress*).

Erinevate autorite poolt on välja toodud mitmeid definitsioone tööstressi kui nähtuse selgitamiseks. Matteson ja Ivancevich (1980: 7) leiab, et tööstress on kui indiviidi psühholoogiline, emotsionaalne, füsioloogiline reaktsioon, mis on tingitud töökeskkonnast tulenevatest ohustavatest teguritest. Selye (1950: 1384) defineerib stressi kui indiviidi kehalist reaktsiooni keskkonna erinevatele mõjudele, milleks on muutused, nõudmised ja pingelised olukorrad. Beehr ja Newman (1979: 1) kirjeldavad tööstressi kui seisundit, mis on tingitud indiviidi ja tema töökoha vastastikusest mõjust, mida iseloomustavad inimeses endas toimuvad muutused. Tööstressi võib käsitleda ka kui töökeskkonnast tingitud füüsilist ohtu, mis võib olla tingitud olukorrast, kus töötaja

tajub, et töötingimused ei vasta tema võimetele, ressurssidele või vajadustele (Morris *et al.* 2013: 38). Jamal (2010: 32) leiab, et tööstressi saab defineerida kui indiviidide reaktsiooni töökeskkonda iseloomustavatele tunnustele, mida indiviidid tajuvad emotsionaalselt või psühholoogiliselt ohustavana, mida suurem on tasakaalutus nõudmiste ja indiviidi oskuste vahel, seda kõrgem on indiviidi poolt tajutav tööstressi tase. Kelty ja Gordon (2015: 273) ja Palmer ja Cooper (2013: 7) defineerivad stressi kui inimese reaktsiooni ohule olukorras, kus nõudmised ületavad töötaja stressiga toimetulekuvõime.

Matteson ja Ivancevich (1980: 7) juhivad tähelepanu, et üldiselt võib inimene kogeda kahte erinevat tüüpi stressi: meeldivat (*eustress*) ja ebameeldivat stressi (*distress*). Meeldivat stressi kirjeldatakse ka kui positiivset stressi, mida töötaja kogeb positiivsete väljakutsete korral, nagu näiteks autasu saamisel (Lazarus 1999: 32). Babatunde (2013: 73) toob samuti oma käsitluses välja, et stress ei ole alati negatiivne nähtus, stress võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Tabelis 1.1 toob magistritöö autor välja positiivse ja negatiivse stressi iseloomustavad peamised tunnused.

Tabel 1.1. Positiivse ja negatiivse stressi iseloomustavad tunnused

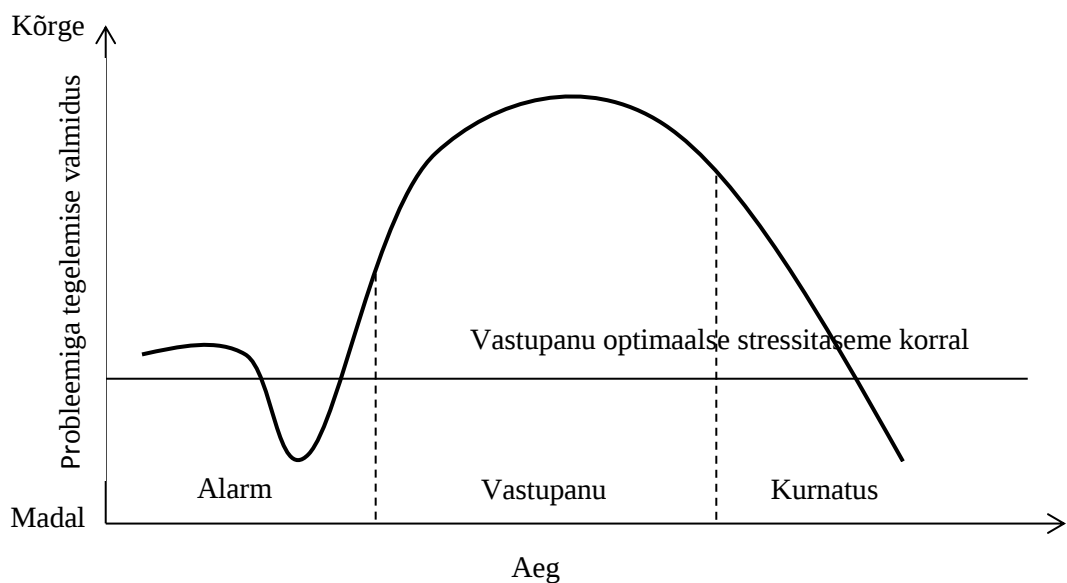
Positiivne stress	Negatiivne stress
- ainult lühiajaline - tööülesanne on indiviidile võimetekohane - motiveeriv ja väljakutset esitav - põnevuse ja elevuse tajumine - paraneb töösoorituse tase	- lühiajaline või pikaajaline - tööülesanne käib üle indiviidi võimete - demotiveeriv ja kurnav - ebamugavuse tajumine - stressi süvenemine võib viia terviseprobleemideni - langeb töösoorituse tase

Allikas: (autori koostatud Babatunde 2013: 74, Siegrist 1996: 30; Lazarus 1999: 32 põhjal).

Positiivne stress motiveerib ning aitab suunata indiviidil energiat mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks, üldjuhul on tegemist lühiajalise seisundiga, mille möödudes tekib töötajal rahulolu (Babatunde 2013: 74). Negatiivne stress võib olla nii lühi- kui ka pikaajaline, üldjuhul on selle kujunemine siiski pikaajaline protsess, mille tulemusena väheneb töötaja töösooritus ning mille püsimisel võib töötajal tekkida vaimseid või füüsilisi terviseprobleeme, sealhulgas põhjustada ärritust, ängistust (Siegrist 1996: 30).

Käesoleva magistritöö raames keskendub autor negatiivse stressi teoreetiliste käsitluste avamisele ning edaspidi nimetatakse seda tööstressiks või stressiks.

Üks suurimaid läbimurdeid stressi kui nähtuse uurimisel oli Selye (1950) poolt inimestes stressi kujunemise protsessi selgitamine üldise stressi adaptatsiooni sündroomi mudeli põhjal, mis koosneb kolmest staadiumist: alarm, vastupanu ning kurnatus (vt joonis 1.1). Alarm-reaktsiooni staadium kujutab endas esmast reaktsiooni mingile spetsiifilisele stressorile, mis võib isikule tekitada ebamugavusi, pingeid. Seejärel isik otsustab, kas ta võitleb või põgeneb stressi tekitaja eest. Esimene neist on tuntud kui võitlus (*fight*), mis tähendab küsimuse või probleemiga tegelemist ja sellele lahenduse leidmist ning teine on tuntud kui põgenemine (*flight*), mis tähendab stressorite eest põgenemist (Sutherland ja Cooper 2000: 48). Vastupanu staadiumis võideldakse stressi tekitaja vastu, kui stressi tekitaja eemaldamiseks ei leita lahendust, siis jõutakse kurnatuse staadiumisse, kus väheneb isikul üldine vastupanuvõime kõigile stressoritele, kurnatuse süvenemisel võivad need viia haigestumise ja/või läbipõlemiseni (Selye 1950: 1383).



Joonis 1.1. Üldise stressi adaptatsiooni sündroomi mudel

Allikas: (autori koostatud: Selye 1950: 1383; Sutherland ja Cooper 2000: 48; Cooper ja Cartwright 1997: 4 põhjal)

Tööstressi uuemates tõlgendustes ja stressi kujunemises on sisse toodud ka inimese ja keskkonna vastastikuse koostoime osa. Tööstressi olemuse paremaks mõistmiseks on uurijad leidnud, et stressi kui nähtust võib käsitleda kolmel erineval moel: stress kui

ajend (*stimulus*), stress kui reaktsioon (*response*) ja stress kui ajendi-reaktsiooni (*stimulus-response*) vastastikune seos (Lazarus 1999: 13). Stress kui ajend on seisund, mis on tekkinud väliskeskkonnast tingitud mõjuritest, kus töötaja peab kohanema keskkonnaga ning seal olevate stressoritega (Hoel *et al.* 2001: 9), nagu näiteks uue programmi kasutuselevõtt tööalaselt. Stress kui reaktsioon kirjeldab indiviidi reageerimist ärritavatele, ohustavatele teguritele (Rout ja Rout 2002: 18), nagu näiteks töötaja vähestest oskustest tulenev tajutav pinge ülesande täitmisel. Stress kui ajendi-reaktsiooni vastastikune seos käsitleb indiviidi reaktsiooni keskkonnast tingitud stressi tekitavate tegurite suhtes (Babatunde 2013: 74), nagu näiteks suurest töökoormusest tingitud töötaja reaktsioon pingele.

Uurijate erinevaid käsitlusi analüüsid ning võrreldes võib kokkuvõtvalt öelda, et tööstress on pingeseisund, mis on põhjustatud inimese poolt tajutavast vastuolust töökeskkonnast tingitud väljakutsete ja töötaja toimetulekuvõimete vahel. Kuna tööstress on indiviidi poolt tajutav, siis on autor arvamisel, et tööstressi tunnetamine on väga individuaalne, mis tähendab, et ühe inimese poolt tajutav positiivne stress võib olla teise inimese jaoks hoopis negatiivne stress, kuna erinevatel inimestel võib olla stressitaluvus erinev. Stress tekib üldjuhul, siis kui inimene puutub kokku väliskeskkonnast tingitud mõjuritega, mida nimetatakse stressi tekitavateks teguriteks ehk stressoriteks. Järgnevalt annab magistritöö autor ülevaate erinevatest stressi mudelitest ning stressoritest.

Tööstressorite ja töötaja tervise seose selgitamiseks on välja toodud mitmesuguseid stressimudeleid. Tabelis 1.2 on käesoleva magistritöö autori poolt välja toodud kolm põhjalikumalt uuritud tööstressi mudelit. Üks tuntuimaid tööstressi käsitlevaid mudeleid on Karasek'i (1979: 288) nõudmise-kontrolli mudel, millega määratletakse kolm peamist töötaja heaolu mõjutavat stressitegurit: tööalased nõudmised, töö üle kontrolli tunnetamine ja töötaja otsustamise ulatus. Hilisemalt on eelnimetatud mudelile lisatud sotsiaalse toetuse aspekt, küll aga on välja toodud, et toetuse mõju kontrollile ja nõudmistele on keeruline hinnata (Karasek ja Theorell 1996: 11). Magistritöö autor peab oluliseks siinkohal välja tuua, et mitmed autorid on leidnud, et stress on dünaamiline reaktsioon, mis tähendab, et inimeste poolt ühe ja sama tajutava stressori tugevus võib ajas muutuda (Hoel *et al.* 2001: 9; Sutherland ja Cooper 2000: 46).

Tabel 1.2. Tööstressi mudelid

Tööstressi mudel	Selgitus
Nõudmiste-kontrolli mudel (Karasek 1979: 288)	Stress kujuneb olukorras, kus töötaja tajub tööga seotud nõudmisi liiga kõrgelt ning tema positsioon ei võimalda tal olukorra stabiliseerimiseks oluliselt stressoreid mõjutada. Antud olukord mõjub demotiveerivalt ning tõstab stressitaset, mis võib kaasa tuua terviseprobleeme.
Inimese ja keskkonna sobivuse mudel (Caplan 1987: 250)	Keskkonna nõudmiste ja töötaja oskuste vaheline sobivuse mudel, milles kajastatakse töökohal pakutavate ressursside ja töötaja vajaduste ning tööaja ootuste ja reaalselt saavutatud tulemuste sobivuse tagamise käsitlusi. Tegurite vaheline tasakaalutus võib kaasa tuua terviseprobleeme.
Pingutuse-tasu tasakaalutuse mudel (Siegrist 1996: 30)	Koosneb kolmest tegurist, kus pingutus ja tasu kirjeldavad organisatsioonilisi aspekte ning liigne pühendumine individuaalseid aspekte. Kolme teguri pikaajaline tasakaalutus võib viia kroonilise stressini.

Allikas: (autori koostatud tabelis kajastatud allikate põhjal).

Inimese ja keskkonna sobivuse mudelit (vt tabel 1.2) on uuritud mitmete autorite poolt läbi aastakümnete. Edwards ja Cooper (1990: 304) leidsid, et inimese ja keskkonna mudeli osas esineb stressi uurimise lähtekohast vaadatuna teoreetilisi ja meetoodilisi probleeme, mis vajavad täiendavat parendamist. Kristof-Brown *et al.* (2005: 316) on leidnud, et inimese ja keskkonna vaheline tasakaal soodustab kõrget töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust, töösooritust ning üleüldist isiku heaolu. Vähem on uuritud töötajate ja töökeskkonna vahelise tasakaalu puudumise olukorda, see tähendab, et puudub selge arusaam tasakaalutuse ja selle kujunemise protsessist (Billsberry *et al.* 2005: 556), sama arvamust jagavad ka Kristof-Brown ja Billsberry (2012: 4). Tabelis 1.2 kolmanda mudelina välja toodud Siegrist (1996: 30) poolt loodud pingutuse-tasu tasakaalutuse mudel koosneb kolmest tegurist, kus pingutus (ajaline surve, vastutus, ületunnitöö) ja tasu (rahaline hüvitis, tunnustamine, edutamine) kirjeldavad organisatsioonilisi aspekte ning ülepühendumine (suhtumine, hoiak töösse) individuaalseid aspekte. Kõigi kolme mudeli puhul on autorite poolt täheldatud, et pikaajalise tasakaalutuse tulemusena võib tekkida töötajal krooniline stress. Siegrist (2008: 166) tõi aga täiendavalt välja, et õigeid tunnustamise meetodeid kasutades võib ennetada terviseprobleeme ning negatiivse stressi teket töökohal. Käesoleva magistritöö empiirilises osas võetakse järelduste ja ettepanekute tegemisel aluseks pingutuse-tasu

tasakaalutuse mudel, mille alusel on autori hinnangul kõige parem mudeli ja uuritava ettevõtte kontekstis ühisosa leida.

Tuginedes eelnevate autorite arvamustele, leiab magistritöö autor, et tasu ja töötaja pingutuse vaheline tasakaal on oluline vahend, mille läbi on organisatsioonil võimalik vähendada ja/või omada kontrolli stressi taseme üle töökohal. Kui aga stressi tekitavaid tegureid ehk stressoreid ei suudeta õigesti juhtida, siis võib see kaasa tuua negatiivseid tagajärgi nii töötaja tervisele kui ka organisatsiooni edukusele üldiselt (*Management Standards...*2015). Järgnevalt tuuakse täpsemalt välja erinevate autorite poolt käsitletud stressorite liigitused kategooriate lõikes.

Tööstress jaguneb sisesteks ja välisteks stressoriteks. Esmalt annab magistritöö autor ülevaate organisatsiooni keskkonnast tulenevatest stressoritest. Mitmed uurijad (Parker ja DeCotiis 1983; Palmer ja Cooper 2004; Cooper ja Marshall 1976) on organisatsiooni keskkonnast tulenevaid tööstressoreid uurides välja toonud erinevaid võimalusi stressorite kategoriseerimiseks. Käesolevas magistritöös toob töö autor välja neli tööstressorite liigitamise mudelit (vt tabel 1.3), et anda üldine ülevaade peamistest tööstressorite kategooriatest.

Tabel 1.3. Tööstressorite kategoriseerimise erinevad mudelid

Tööstressorite grupid	Cooper ja Marshall (1976: 12)	Parker ja DeCotiis (1983: 169)	Palmer ja Cooper (2004: 3)	HSE (2005: 3)
Töoga seotud nõudmised	+	+	+	+
Organisatsiooni struktuur/kliima	+	+		
Roll	+	+	+	+
Tööalased suhted	+	+	+	+
Toetuse puudumine			+	+
Karjääriga seotud tegurid	+	+		
Kontroll			+	+
Muutused			+	+
Kohustused ja vastutus	+	+		

Allikas: (autori koostatud tabelis kajastatud allikate põhjal).

Palmer ja Cooper (2004: 3) toovad tööstressi mudelis välja kuus stressi põhjustavat stressorite gruppi: tööga seotud nõudmised (töökoormus, töökeskkond), kontroll (sõnaõigus, kaasatus), toetuse puudumine (otsese juhi ja kolleegide toetus, julgustus ja

töö tegemiseks vajalikud vahendid), kasinad tööalased suhted (suhtlus kolleegidega, konfliktid, töökiusamine); roll (rolli ebaselgus), muutused (vähene muutuste juhtimine ja nende kommunikatsioon). Cooper ja Marshall (1976: 12) käsitleste põhjal jagunevad tööstressorid nelja kategooriasse: tööga seotud nõudmised, rolli, karjääri edendamise võimalused, tööalased suhted ning organisatsiooni struktuur ja –kliima, Parker ja DeCotiis (1983: 169) on jaganud tööstressorid kuude kategooriasse, milleks on: tööga seotud stressorid, organisatsiooniline struktuur, kliima ja infovahetus, rolliga seotud stressorid, tööalased suhted, karjääriga seotud stressorid, organisatsiooni välised stressorid. Cooper ja Marshall (1976: 12) ja Parker ja DeCotiis (1983: 169) on täiendavalt oma mudelis välja toodud ka organsatsiooni mõjusfäärist väljaspool olevad stressorid nagu: töötaja perekondlikud probleemid, finantsraskused jne, mis sarnaselt teistele stressoritele võivad inimese stressiga toimetulekuvõimet vähendada. Töötervishoiu ja -ohutuse edendamise amet (*Health and Safety Executive*) on välja töötanud tööohutuse ja töötervishoiu juhtimise standardid, milles on tööstressorid kategoriseeritud kuude põhigruppi tööga seotud nõudmised, kontroll, toetus (juhtide ja kolleegide toetus), tööalased suhted, roll ja muutused (*Management Standards...*2015).

Tööstressoreid, mida töötajad erinevatel põhjustel tajuvad on palju. Erinevatel ametikohtadel töötavad inimesed tajuvad erinevaid stressoreid erineva tugevusega (MacDonald 2007: 17). Leitakse, et stressi võimendajaks võivad lisaks organisatsioonilistele stressoritele olla ka sisesed stressorid nagu inimese madal usk oma oskustesse ja võimettesse pingelistes olukordades toime tulemisel (Palmer ja Cooper 2013: 13; Cooper ja Marshall 1976: 12). White (2006:22) arvab, et sisesteks stressi tekitavateks tegutiteks on töötaja sisesed emotsionaalsed tajud nagu ärevus, hirm ja ka isiksuseomadused, mis võivad oluliselt mõjutada töötaja stressitaset. Sisesed stressorid (ärevus, ükskõiksus, depressioon, madal enesekindlus) avalduvad indiviidil mõne keskkonnast tingitud stressori tugevnemisele, mille tagajärjel indiviid tunneb end ohustatuna (Nemeth 2004: 56).

Järgnevalt toob töö autor kokkuvõtva tabelina välja peamised tööstressorid gruppide lõikes (vt tabel 1.4), mille koostamisel kasutatakse tööstressorite kategooriate lahtikirjutamiseks Parker ja DeCotiis'i tööstressorite mudelit, kuna autori hinnangul käsitleb antud mudel töökohal esinevaid peamisi tööstressoreid kõige paremini. Autor

on Parkeri ja DeCotiis'i poolt kirjeldatud kuuenda faktorite grupi „välised kohustused ja vastutus“ jätnud tabeli koostamisel välja, kuna antud faktor ei ole organisatsiooni poolt mõjutatav, siia alla kuuluvad näiteks töötaja perekondlikud probleemid. Täiendavalt on lisatud alljärgnevasse tabelisse Palmer ja Cooper'i (2004: 3) ning HSE (*Management Standards...*2015) poolt välja toodud tööstressi tekitav stressor „muutused“.

Tabel 1.4. Tööstressi tekitavad tegurid gruppide kaupa

Tööstressorite grupid	Tööstressor
Töoga seotud stressorid	• tasustamine • ületunnitöö, pikad vahetused, öötöö • vähe paindlik tööaeg, läbimõtlematud vahetused • ajapinge all töötamine • liiga palju või liiga vähe tööd • vähene kontroll oma töö üle • vastumeelsed tööülesanded • rollide paljus
Organisatsiooni struktuur / kliima	• muudatused ettevõttes • halb töökorraldus • vähene inimeste juhtimine • vähene infovahetus • füüsilised tegurid (müra, lõhnad, ohutusnõuded) • ülevaate puudumine organisatsiooni eesmärkidest • vähene suhtlus
Rolli nõuded	• ebaselge vastutusalala tase • ebaselgus kohustuste ja ootuste osas • teiste eest vastutamine • teiste probleemidega tegelemine
Tööalased suhted	• halvad suhted kaaskolleeegidega • kasin tagasiside juhilt ja tema toetuse puudumine • kolleeegide toetuse puudumine • kiusamine, ahistamine ja töövägivald
Karjääriga seotud tegurid	• ebakindlus töökoha suhtes • edutamise/arengu võimaluse puudumine • hirm kaotada oma töö • üle- või alakvalifitseeritus
Muutused	• kasin muutuste juhtimine • ebapiisav muutustest informeerimine • madal juhtkonna usaldus

Allikas: (Cooper ja Marshall 1976: 12; Karasek ja Theorell 1996: 13; Parker ja DeCotiis 1983: 169; Fairbrother ja Warn 2003: 8; Palmer ja Cooper 2004: 3; *Management Standards...*2015), autori koostatud.

Lazarus (1999: 54) leiab, et selleks, et kirjeldada ning aru saada tööstressist töökohal, tuleb uurida, millist tüüpi töötajad on ettevõttes ning kes on rohkem vastuvõtlikumad

erinevate stressorite suhtes, see tähendab, et tuleb omada arusaamist, kes on A-tüüpi või B-tüüpi isiksus. A-tüüpi isiksused on konkureerivad, punktuaalsed, kergesti ärrituvad ja perfektsionistid, samas kui B-tüüpi isiksused on muretud, osavõtlikud ja rahul oma tööga ning seda tüüpi isiksused on stressile vähem vastuvõtlikud (Pettinger 2010: 529). Harris, Hartman (2002: 400) leiavad, et A-tüüpi isiksustel on võrreldes B-isikutüübiga suurem soodumus läbipõlemisele ja erinevate terviseprobleemidele, mis tähendab, et B-tüüpi isikud tulevad sessirohketes olukordades paremini toime. Mis võib olla suuresti tingitud sellest, et A-tüüpi isiksused on võrreldes B-tüüpi isiksustega kannatamatud, ärritunud, rahutunud ja tihti tegelevad mitme erineva ülesandega korraga. Lisaks toovad psühholoogid välja täiendava isikutüübina C-tüübi. C-tüüpi isiksused kalduvad olema introverdid, kes on oma loomu poolest alandlikud ning soovivad olla kõigile meele järele, otsuste langetamine nõuab oluliselt rohkem aega kui A- või B-tüübil. C-tüübil on kõige suurem soodumus läbipõlemisele ja langeda depressiooni. (*Personality...* 2013)

Siinkohal on oluline välja tuua, et töökohal esinevad stressorid ei pruugi ilmned erinevatel töötajatel sarnase tugevusega, kuna erinevate töötajate stressitaluvuse taseme võib olla erinev (MacDonald 2007:17; Cooper ja Marshall 1976: 23). Järgnevalt on uuritud erinevate autorite uurimustöid, et saada ülevaade, kas stressi tugevuse tajumisel mängivad olulist rolli ka individuaalsed erinevused stressi tajumisel. Mitmed autorid on uurinud sotsiaal-demograafiliste tunnuste ja tööstressi vahelisi seoseid. Marwat ja Khan (2010: 338-355) täheldavad, et alla 30-aastased inimesed kogevad suurema tõenäosusega stressi, tulenevalt rolliga seotud väljakutsetest ja suurest töökoormusest, kui üle 30-aastased töötajad. Mitmed teised autorid on jõudnud samuti tulemusele, et kõige tugevam seos sotsiaal-demograafiliste tunnuste aspektist vaadatuna on vanuse ja tööstressi vahel (Birch *et al.* 1986: 53–65; Poulin ja Walter, 1993: 305–310). Laal ja Aliramaie (2010: 168-181) leidsid, et soo, töökogemuse ja tööstressi vahel on oluline negatiivne seos, näiteks meestel, kellel on ettevõttes vähem kui 5 aastat tööstaaži, on suurem tõenäosus tööstressi tekkeks. Ent Arnten *et al.* (2008: 139-168) ja Sharma *et al.* (2010: 348-359) leidsid, et naised kogevad suurema tõenäosusega tööalast stressi ning ärritustunnet kui mehed. Samas on jõutud ka vastupidisele tulemusele, mis tähendab, et tööalane stress tekib suurema tõenäosusega meestel kui naistel (Van Horn *et al.* 1997: 377), eelnimetatud tulemusele on jõutud, kui on uuritud tööstressi taset õpetajate seas. Haridustaseme ja tööstressi vahel ei ole täheldatud olulist seost. Autor on arvamusel, et

sotsiaal-demograafilisi tunnuste ja tööstressi tugevuse tajumise vahel võivad olla seosed, kuid tulemusi tuleks siiski tõlgendada teatud ettevaatusega, mida võetakse arvesse ka käesoleva magistritöö raames koostatavas küsimustikus.

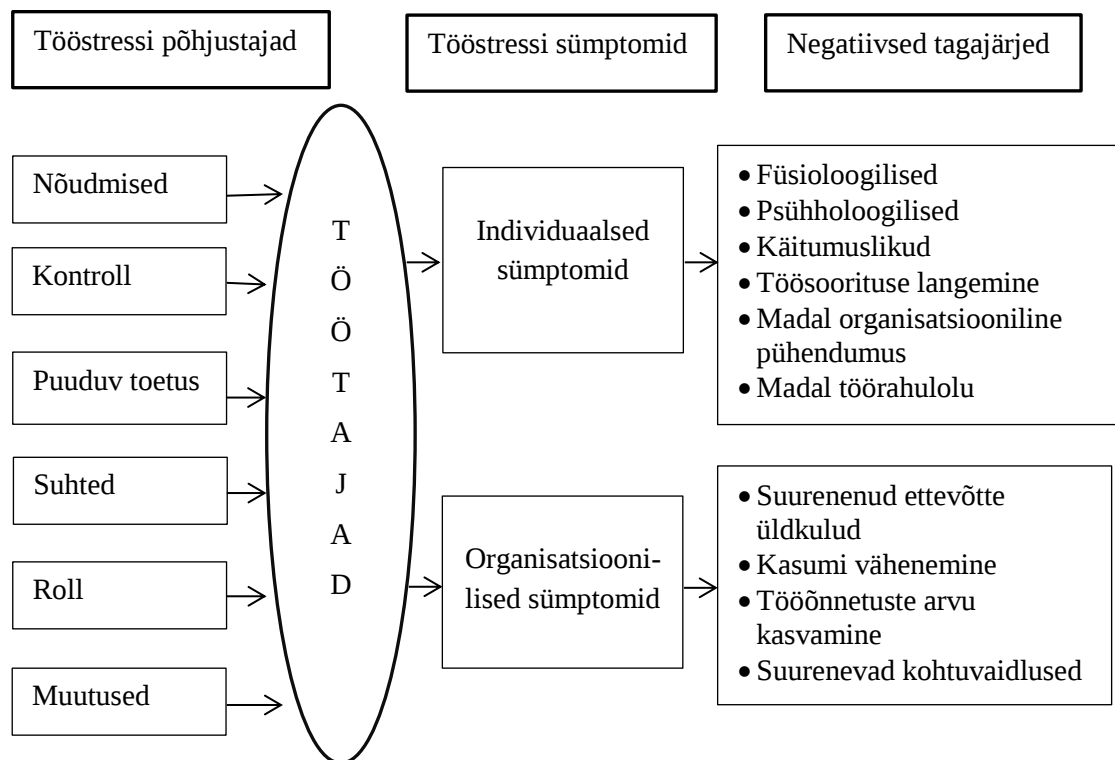
Autor arvab, et on oluline, et inimene oskaks ära tunda, millised stressorid ehk ärritajad talle konkreetselt stressi põhjustavad, kuna läbi selle teadmise on võimalik stressoreid juhtida. Kui aga ärritaja ei kao, võib selline olukord viia tervise ja heaolu halvenemisele või tuua kaasa käitumuslikke tagajärgi. Siinkohal tuuakse välja, et mida suurem on ebakõla nõudmiste ja töötaja võimete vahel, seda kõrgem on töötaja stressitase (Ahmad *et al.* 2015: 47).

Indiviidi poolt tajutavate tööstressi tekitavate tegurite pikaajalisel püsimisel võivad need viia negatiivse tööstressini, halvimal juhul läbipõlemiseni (Siu 2003: 339). Simone (2014: 119) leiab samuti, et tööstressi tagajärjel võib halveneda indiviidi heaolu ja tervis. Harris ja Hartman (2002: 407) ja Suurbritannia Tööohutuse ja Töötervishoiu Amet (*American Psychological Association*) (*Signs and...* 2015) jagavad tööstressi tagajärjed nelja kategooriasse füüsilised (*physical*) tagajärjed, milleks on kardiovaskulaarsed ja seedetrakti haigused, peavalud, psühholoogiline kurnatus. Vaimsed (*mental*) tagajärjed, milleks on ängistus, depressioon, ärevus, madal enesehinnang, keskendumisvõime häired. Käitumuslikud (*behavioural*) tagajärjed, milleks on narkootikumide ja alkoholi liigne tarbimine, üle- või alatoitumine, vaenulikkus, vandaalitsemine, kesised tööalased suhted. Organisatsioonilised (*organisational*) tagajärjed, milleks on hilinemised, tööluus, tähtaegadest mitte kinnipidamine, haiguspäevade suurenemine, kokkulepete unustamine, mõttetute vigade tegemine, madal efektiivsus, klientide rahulolematuse ja kaebuste arvu kasv. Kendall ja Muenchberger (2009: 28) leiavad, et füüsilised ja vaimsed stressi tagajärjed võivad kõige enam mõjutada isikute tulemusi tulevikus, vähendades isikute stressiga toimetuleku võimet ning lõpptulemusena mõjutada kogu organisatsiooni heaolu.

Parkeri ja DeCotiisi (1983: 169) mudelis on stressoritel kaks väljundit. Esimese tasandi tulemuseks on stress. Teine tasand kujutab endast indiviidi ja organisatsiooni vahelisi tagajärgi, mis on tingitud stressist, kus tuuakse välja, et kõrge tööstressi tulemusena võib väheneda töötaja organisatsioonile pühendumus, töörahulolu, motivatsiooni ja töösoorituse tase ning suhtumine töösse.

Fairbrother ja Warn (2003: 10) peavad negatiivse stressi tagajärjeks töötamise soovi ja huvi kadumist, töö efektiivsuse langust, mis soodustab madalat pühendumist organisatsioonile, tööle ja kolleegidele. Samuti võivad kõrge tööstressi tasemega töötajad üles näidata lugupidamatust organisatsiooni reeglite, poliitika ja kodukorra vastu. Tööstressi tasemega mitte toime tulemisel või selle stressori kindlaksmääramise vältimisel, süveneb stress veelgi (Michie 2002: 67-68), tööstressi tagajärjel võib töötaja tunda suuremat ärrituvust, ärevust töökohal ning samuti suureneb oht langeda depressiooni (Hurrell *et al.* 1998: 368).

Järgnevalt toob töö autor kokkuvõtva joonisena välja stressi põhjustavate tegurite negatiivsed tagajärjed nii indiviidile kui ka organisatsioonile (vt joonist 1.2). Individaalsed stressi tagajärjed on jagatud kolme kategooriasse: füsioloogilised, psühholoogilised ja käitumuslikud tagajärjed.



Joonis 1.2. Tööstressi käsitlev mudel

Allikas: (Palmer *et al.*, 2013: 8; *Causes of...2015, Signs and...2015*, Harris ja Hartman, 2002: 407; Parkeri ja DeCotiisi, 1983: 169; Michie 2002: 68; Palmer ja Cooper 2004: 3; Cooper ja Cartwright 1997: 14 põhjal), autori koostatud.

Need eelnimetatud koosmõjuvad stressorid võivad suurendada töötajate töölt puudumist ja vähendada ettevõtte käivet. Kui ettevõtte kaotab võime säilitada harmoonilist suhet ettevõtte ja töötaja vahel, võib see viia organisatsioonilise pühendumuse ja tööga rahulolu vähenemiseni (Parker ja DeCotiis 1983: 169). Kuna stress võib põhjustada nii töötajale kui ka organisatsioonile erinevaid negatiivseid tagajärgi, siis on oluline, et nii töötaja kui ka organisatsioon oleksid stressi tekitavatest teguritest töökohal teadlikud ning sellest lähtuvalt töotaksid välja sobilikud meetodid stressi vähendamiseks. Kui juhtkond ei võta selles keerulises olukorras ette praktilisi samme tööstressi vähendamiseks, siis võib eeldada, et negatiivsed organisatsioonilised ja individuaalsed tagajärjed süvenevad ning võivad tekitada organisatsioonile suuri probleeme.

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur on arvamusel, et tööstressi juhtimine töökohal kuulub organisatsiooni vastutusvaldkonda, kuna psühholoogilisi riske ja stressi saab juhtida sarnaselt nagu igat teist tööohutuse ja / või tervishoiu riski (Mis on ... 2015). Stressi vähendamine on oluline tegevus indiviidi tervise aspektist vaadatuna. Semmers (2006: 516-517) toob välja kolm indiviidi tasandil sekkumise kategooriat stressi vähendamiseks, mis on järgmised 1) töö iseloom, 2) töötingimused, 3) rolli selgus ja tööalased suhted. Ameerika Psühholoogide Assotsiatsioon (*Coping with ...* 2015) ja Michie (2002: 70) leiavad, et stressiga toimetulemiseks tuleks indiviidil enda jaoks selgeks saada, millised olukorrad tekitavad stressi ning milline on inimese reaktsioon mingile konkreetsele stressorile ning seda teades, on ka lihtsam inimesel ära tajuda, kuna tal tuleks aeg maha võtta ja lõdvestuda. Samuti leitakse, et olulisteks aspektideks stressiga toimetuleku juures on nii juhi kui ka lähedaste tugi.

Folkman *et al.* (1984: 19) on esitanud kahte tüüpi toimetulekumehhanismi. Esimene on probleemikeskne, kus on stressorid kas muudetud või täielikult kõrvaldatud. Teine stressiga toimetulekuvõimalus on emotsioonikeskne, kus töötajad õpivad olukorraga kohanema ja samuti stressiga konstruktiivselt tegelema. Erinevus seisneb selles, et probleemikeskse toimetulekumehhanismi korral tegeletakse stressitekitajaga otseselt - see kas muudetakse ära või kaotatakse ja emotsioonikeskse lähenemise puhul tuleb inimesel endal stressiga kohaneda.

Järgnevalt tuuakse välja kolm meetodit töötajale stressiga toimetulekuks töökohal. Esimeseks võimaluseks on aja juhtimine, kuhu alla kuuluvad: ülesannete ajakava

planeerimine, oma aja efektiivne kontrollimine, ülesannete prioritseerimine. Lisaks tuuakse välja delegeerimise oskust, mis aitab saavutada töö parema tulemuslikkuse ja tõhususe (Catwright ja Cooper 1997: 121). Teiseks, kui töötaja tunneb, et ei suuda tõsstressiga ise toime tulla, siis teiseks võimaluseks on abi otsimine soovitatavalt juhtkonnalt, kaastöötajatelt või juhilt, kellega koos saab välja selgitada stressorid nende likvideerimiseks või minimeerimiseks (*Coping with...*2015). Kolmandaks meetodiks on emotsioonikesksed strateegiad, kui stressoreid ei ole võimalik vältida, on asjakohane õppida, kuidas nendega konstruktiivselt kohaneda. Levinud emotsioonikesksed strateegiad on eesmärgistatud negatiivsete emotsioonide vältimiseks, näiteks pingeid maandavad harjutused, lõõgastus- ja meelelahutustegevused, positiivne mõtlemine (Kendall ja Muenchberger 2009: 31).

Ivancevich *et al.* (1990: 259) toob välja, et organisatsiooni tasandil võib sekkumist tööstressi vähendamiseks pidada igasugust tegevust, programme ja ettevõtte poolt pakutavaid võimalusi, mis on eesmärgistatud tööstressi vähendamiseks töökohal. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur leiab, et kõige paremini kirjeldavaks tööstressi ennetamise ja vähendamise mudeliks on kolme-tasandiline mudel (vt tabel 1.5).

Esimene tasand kujutab endast organisatsioonilist sekkumist enne stressorite poolt põhjustatava negatiivse mõju avaldumist töötajatele (Cooper ja Cartwright 1997 : 14-21). Pretrus ja Kleiner (2003: 17) leidsid, et esimese tasandi puhul on tegemist pigem probleemidele suunatud strateegiaga, mis on valdavalt organisatsiooni poolt juhitud, nagu näiteks: töökoha stressi tekitavate tegurite hindamine, vajalike sammude tegemine stressorite vähendamiseks ning nende järjepidev jälgimine.

Teise tasandi eesmärk on aidata töötajatel paremini mõista stressi olemusest läbi erinevate koolituste, seminaride võimaluse pakkumise, mis aitab töötajal stressirohkes olukorras paremini toime tulla Pretrus and Kleiner (2003: 17). Teise tasandi puhul on tegemist pigem stressiga toimetulekuvõime suurendamisel, kui stressi tekitavate probleemide likvideerimisel (Cooper ja Cartwright 1997: 8). Buchanan ja Huczynski (2004: 59-60) on arvamisel, et teise taseme puhul on tegemist pigem emotsioonidele suunatud tegevusega, kus indiviid leiab ise temale kõige paremini sobiva mooduse stressist ülesaamiseks. Organisatsiooni roll on indiviidile pakkuda erinevaid võimalusi

indiviidi teadlikkuse, oskuste ja teadmiste suurendamiseks stressiga toimetulemiseks (vt tabel 1.5).

Tabel 1.5. Stressi juhtimise ja ennetamise meetodid

Esimene tasand <i>Stressi ennetamine</i> Eesmärk: vähendada stressorite potentsiaalset riski töötajatele enne faktorite mõju avaldumist töötajatele	Võimaliku tegevused: • töökoormuse õiglane jaotuvus ja kooskõla töötaja suutlikkuse ja ressurssidega • mõistlikud tööde tähtsused • anda töötajatele võimalus oma töö üle omada suuremat kontrolli • regulaarsed koosolekud tööprobleemide arutamiseks • iga-aastane töötajate hindamine sõltuvalt töötaja panusest • saavutuste tunnustamine • paindlikud töögraafikud • füüsiliste töötingimuste parandamine • töötajate kaasamine karjääriprotsessi • organisatsiooni ja juhtkonna arendamine • kujunda töö selliseks, et töötajal on võimalus kasutada oma teadmisi ja oskusi • selged töötaja rollid ja kohustused • töötajate kaasamine nende tööd mõjutavatesse otsustusprotsessidesse • töötajate omavaheliseks suhtlemiseks võimaluste loomine • riskianalüüsi koostamine
Teine tasand <i>Stressi leevendamine</i> Eesmärk: Varustada töötajaid erinevate teadmiste ja oskustega stressiga toimetulemisel	Võimaliku tegevused: • aja juhtimise viisid • lõdvestumise tehnikad • füüsilised harjutused • oskuste arendamine • järjepideva teadlikkuse parendamine
Kolmas tasand <i>Stressi tagajärgede vähendamine</i> Eesmärk: kompenseerida, aidata töötajaid paremini stressiga ja stressist põhjustatud haigustega toimetulemisel	Võimaliku tegevused: • osavõtlike juhtimissüsteemide arendamine • kindlate töötavishoiu reeglite sätestamine • erinevad nõustamisteenused • tagasi tööle naasmise programmid • rehabilitatsiooni programmid

Allikas: (Sutherland ja Cooper 2000; Hurrell ja Murphey 1996; Pretrus ja Kleiner 2003: 17-19, Töökoha ... 2015), autori koostatud.

Tabelis 1.5 toodud kolmanda tasandi eesmärk on vähendada tööstressi tagajärjel tekkinud töötaja terviseprobleeme. Antud tasandil kompenseerib organisatsioon

töötajate ravimist ja aitab töötajatel taastada nende töövõimetuse ning tööstressi tõttu töölt eemal olnud töötaja tööle naasmist (Hurrell, Murphey 1996: 338-341).

Michine (2002: 71) toob täiendavalt välja kuus meetodit, mis aitavad organisatsiooni tasandil vähendada töötajate seas tööstressi:

- luua selge arusaam töötajate tööülesannete, vastutuse, pädevuse ja töösoorituse hindamiskriteeriumite osas, puhkuse ja tasustamispõhimõtete kooskõla;
- kohandada töötingimused töötaja füüsilistele ja vaimsetele oskustele vastavalt;
- anda töötajale võimalus kaasa rääkida oma töökohta mõjutavates aspektides;
- delegeerida töökohustusi veelgi efektiivsemalt valdkondades, mis seda lubavad, hoiduda tugevast tööalasest kontrollist;
- töö peab olema mitmekesine, mis võimaldaks muuhulgas suhelda ja koostööd teha teiste kolleegidega;
- töö peaks endas kätkema võimalusi enese ja ametialaseks arendamiseks.

Kokkuvõtvalt on autor arvamisel, et kuna tööstress on üha kasvav probleem, mis avaldab mõju nii töötajale, organisatsioonile kui ka ühiskonnale. Töökohal esinevate tööstressorite vähendamisega tegelemine on ühtlasi Euroopa Liidu raamdirektiiviga määratud organisatsiooni kohustus. Autor usub, et tööstressi vähendamisel tuleks peamine tähelepanu suunata organisatsioonilistele muutustele, läbi mille saab parendada töötingimusi. Kuna iga indiviid tajub töökohal esinevaid stressoreid erinevalt, siis ka kõige teadlikumad püüdlused parendada töötingimusi ei pruugi anda soovitud tulemusi. Seetõttu on kõige tõhusamaks tööstressi ennetamise lähenemiseks organisatsiooni muutuste ja stressijuhtimise kombineerimine.

1.2. Organisatsiooniline pühendumus ning selle seosed tööstressiga

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade organisatsioonilise pühendumuse olemusest, tuuakse välja, millised tegurid kujundavad töötajate organisatsioonilist pühendumust ning antakse ülevaade pühendumuse olulisusest organisatsioonis. Lisaks analüüsitakse

erinevate autorite poolt koostatud uurimustööde tulemusi, et anda ülevaade organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi vahelistest seostest.

Organisatsiooniline pühendumus (*organizational commitment*) pole organisatsioonilise käitumise uurimustes uus kontseptsioon. Rusu (2013: 182) toob välja, et organisatsioonilist pühendumust on defineeritud mitmeti, märkimisväärselt on kasutust leidnud Meyer ja Allen (1991: 67) pühendumuse määratlus, defineerides organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist sidet, mis mõjutab indiviidi otsuse langetamist organisatsioonis jätkamise või lahkumise osas.

Mowday *et al.* (1982: 882) on lisanud, et pühendumuse puhul on oluline eraldi käsitleda ka hoiakulist ning käitumuslikku lähenemist Meyer ja Allen (2001: 62) väidavad, et organisatsiooniline pühendumus on kui hoiak, mida iseloomustavad positiivsed kognitiivsed ja afektiivsed organisatsiooni komponendid. Mowday, McDade (1979: 84) ja Wiener (1982: 418) leiavad, et käitumuslik pühendumus võib viia hoiakulise pühendumuseni, kus hoiakuline pühendumus on tingitud kindlast ettevõtte käitumisest, mille tulemusel töötajad hakkavad seostama enda väärtusi ja eesmärgid organisatsiooni omadega. Käitumusliku pühendumus keskendub protsessile läbi mille töötaja seovad end tugevasti ühe konkreetse organisatsiooniga Mowday *et al.* (1982: 882).

Lisaks eelnimetatule on organisatsioonilist pühendumust käsitletud ka kui psühholoogilist lepingut. Robinson (1996: 574) leiab, psühholoogiline leping kujutab endas töötaja-poolset arusaama sellest, mida tema peab pakkuma ettevõttele ja mida ettevõtte peab temale pakkuma. Rousseau (1989: 121) peab psühholoogiliseks lepinguks töötaja veendumusi, mis on tingitud vastastikuse vahetuse kokkuleppe tingimustest töötaja ja organisatsiooni vahel. Lisaks toovad O'Reilly ja Chatman (1986: 492) välja, et töötaja organisatsiooniline psühholoogiline side kätkeb endas nähtusi nagu tööga kaasatuse tunne, lojaalsus ja usk organisatsiooni väärtustesse.

Lisaks on organisatsioonilist pühendumust käsitletud ühe- ja mitmemõõtmelisena. Ühemõõtmeliste mudeli kasutamise eeliseks on võimalus viia läbi kiiret ja kergesti töödeldavat uuringut, ent puuduseks on vähesed võimalused analüüsida pühendumuse põhjuseid ning olemust (Keef ja Harcourt 2001: 93). Mitmemõõtmelistes mudelites

eristatakse selgelt pühendumuse erinevaid tunnuseid, kus mitmed autorid on toonud pühendumuse käsitluses välja ühisosana kiindumust organisatsiooni suhtes, kohustust jääda organisatsiooni liikmeks ning tajutavaid kulusid (Kanter 1968: 499; O'Reilly, Chatman 1986; Allen ja Meyer 1990: 14).

Meyer ja Allen (1991: 61) leidsid, et organisatsiooniline pühendumus on kolmemõõtmeline mõtteviis, mis kätkeb endas emotsionaalsest, alalhoidlikku ja normatiivsest pühendumust. Erinevate autorite organisatsioonilise pühendumuse käsitlustes leidub kattuvusi, millest tingituna annab käesoleva magistritöö autor ülevaate erinevate autorite poolt antud definitsioonidele eelnimetatud kolme pühendumuse komponendi osas (vt tabel 1.6).

Tabel 1.6. Pühendumuse komponendid ja nende definitsioonide ülevaade

Pühendumuse komponent	Definitsioon
Emotsionaalne pühendumus	• Indiviidi samastumine (uskumus, tahe, kirg) konkreetse organisatsiooniga (Mowday <i>et al.</i> 1982: 883). • Psühholoogiline seotus, mida indiviid tunneb organisatsiooni vastu (O'Reilly ja Chatman 1986: 493). • Indiviidi ja organisatsiooni vaheline tugev side (Mathieu ja Zack 1990: 171). • Soov panustada oma töösse ning organisatsiooni rohkem, kui seda töötaja tööülesanded nõuavad (Perryer, Jordan 2005: 382).
Alalhoidlik pühendumus	• Isiklik investering, panus (<i>side-bet</i>) organisatsiooni tekitab indiviidis soovi jääda ettevõttega seotuks (Becker 1960: 32). • Indiviidi lojaalne ja tugev side jätkata kindla organisatsiooniga tulenevalt lahkumisega kaasnevatest kuludest (Kanter 1986: 499).
Normatiivne pühendumus	• Väline surve tegutseda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele (Wiener 1982: 421). • Kohustus säilitada seotus organisatsiooniga olenemata, millised on tema arenguvõimalused aastate vältel (Vandenberghe <i>et al.</i> 2015: 845).

Allikas: (autori koostatud tabelis kajastatud allikate põhjal).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et pühendumus on kompleksne nähtus, kus erinevad autorid on pühendumuse määratluste selgitamisel välja toonud kolm peamist mõõdet: kiindumus organisatsiooni suhtes, lahkumisega seotud kulude hüvitamine ja kohustus jätkata organisatsioonis. Kõige enam on uurijate poolt rõhutatud emotsionaalse komponendi ehk organisatsiooni kiindumuse olulisust, kuna emotsionaalse pühendumuse korral on organisatsiooni ja töötaja vaheline side kõige tugevam, mis

mõjutab nii suhteid kui ka selle tulemusena organisatsiooni sooritust. Emotsionaalselt pühendunud töötajad on huvitud ettevõtte arengust, tunnetavad ühtekuuluvust ja jagavad ettevõtte väärtushinnanguid (Meyer ja Allen 1997: 11).

Erinevate autorite poolt käsitletud organisatsioonilise pühendumuse määratlusi analüüsides võib kokkuvõtvalt öelda pühendumus on kompleksne tunnete, tajude ja väärtustest tulenev käitumiste kogum. Organisatsioonilise pühendumuse mõistet on tõlgendatud mitmel erineval moel, kuid enamus teoreetikut viitavad töötajate ja organisatsiooni vahelisele seosele. Eelnevate autorite käsitlusi võrreldes saab öelda, et pühendumuse definitsiooni on esitatud peamiselt kolmel erineval kujul: kiindumust organisatsiooni suhtes, lahkumisega seotud kulude hüvitamine ja kohustus jätkata organisatsioonis.

Organisatsioonilist pühendumuse uurimiseks on enim kasutatud Allen ja Meyer'i (1990: 6-7) poolt välja töötatud mitmemõõtmelisel organisatsioonilise pühendumuse mudelit, ka käesolevas töös kasutab autor töötaja organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamiseks antud mudelit. Sellest lähtuvalt avab töö autor põhjalikumalt mitmemõõtmelisel organisatsioonilise pühendumuse mudeli olemust.

Meyer ja Allen'i (1997: 106) poolt välja töötatud mitmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse mudel koosneb kolmest komponendist: emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest pühendumusest. Eelnimetatud dimensioonid kirjeldavad erinevaid organisatsioonilise pühendumuse arendamise viise ja mõju töötajate käitumisele.

Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) kajastab töötaja emotsionaalset seotust ja samastumist organisatsiooniga. Emotsionaalselt pühendunud töötajad samastavad end ettevõtte eesmärkide ja väärtustega ning soovivad jääda selle liikmeks, kuna nad tahavad seda (Meyer ja Allen 1997: 11). Meyer ja Allen (1997) leiavad, et emotsionaalset pühendumust mõjutavad tegurid nagu: tööalased väljakutsed, rollide selgus, eesmärkide selgus, eesmärkide keerukus, juhtkonna avatus, ühtekuuluvustunne, õiglus, isiksuse olulisus, tagasiside, kaasaráákimismõimalus, kindlustunne. Choi *et al.* (2015: 933) lisavad veel, et oluline aspekt, mis võib positiivselt suurendada töötaja emotsionaalset pühendumust on otsese juhi toetus ja tunnustamine, mille tulemusel võib töötaja panus organisatsiooni suurenedá.

Alalhoidlik pühendumus (*continuance commitment*) on töötaja teadlikkus organisatsioonist lahkumisega kaasnevatest kuludest või riskidest. Meyer ja Allen (1991: 67) lisavad, et enamasti alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooniga seotuks, kuna nad peavad seda tegema. Siinkohal peetakse kulude all silmas nii materiaalseid kui ka sotsiaalsed kulusid, võimalike alternatiivide nappust ning organisatsioonis kogunevaid investeeringud nagu näiteks ettevõtte poolt pakutav pensioniplaan (Allen ja Meyer 1990: 4). Rusu (2013: 193) leiab, et tegemist on justkui vahetustehinguga, kus töötaja pakub organisatsioonile oma tööjõudu ja lojaalsust ning organisatsioon annab töötajale vastutasuks materiaalseid hüvesid. Selleks, et alalhoidlikult pühendunud töötaja jääks organisatsiooni, tuleb tähelepanu pöörata nendele teguritele, mis aitavad organisatsioonil luua soodsad tingimused töötaja emotsionaalse pühendumuse kujunemiseks.

Normatiivset pühendumust (*normative commitment*) võib määratleda kui töötaja lojaalsust või kohusetunnet jääda organisatsiooni liikmeks (Wiener 1982: 421). Meyer, Allen (1991:67) lisavad, et normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad, et nad peavad jääma sellesse organisatsiooni, kuna nii on õige. Töötaja tunneb kohustust jääda organisatsiooni, kuna ettevõtte on temasse investeerinud, näiteks on ettevõtte võimaldanud töötajale mõne kalli koolituse.

Meyer ja Allen'i pühendumuse mudeli kolme komponenti tuleb uurida koos, et saada parem ülevaade töötaja organisatsioonilisest pühendumusest (Meyer *et al.* 1993: 539). Töötaja võib tunda korraga kõiki pühendumuse vorme (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne), küll aga erineva tugevusega. Sellest lähtuvalt on ettevõtte jaoks oluline teada, millist pühendumuse vormi esineb töötajatel kõige enam. Erinevad töötajatel esinevad pühendumuse komponendid võivad mõjutada töötaja käitumist erinevalt. (Meyer ja Allen 1991: 68)

Herscovitch ja Meyer (2002: 481) toovad välja, et kõik kolm organisatsioonilise pühendumuse komponenti vähendavad töötaja organisatsioonist lahkumise tõenäosust, kuid töötaja tööle panustamise tase on komponenditi erinev. Näiteks, töötajad, kes on organisatsiooni emotsionaalselt pühendunud käivad tööl kohusetundlikult, täidavad neile antud ülesandeid oma võimete kohaselt ja on valmis vajadusel tegema lisatööd. Normatiivse pühendumisega töötajad käituvad sarnaselt juhul, kui see on ette nähtud

(kajastub nende ametijuhendis) tööülesannetes või kui mingi konkreetne käitumine toob neile kaasa märgatava lisakasu. Alalhoidliku pühendumisega töötajad teevad lisatööd vaid juhul, kui sellest sõltub nende tööle jäämine (Meyer, Allen 1991: 82). Choi *et al.* (2015: 1543) lisavad, et organisatsiooniline pühendumus võib olla mõjutatud nii töökeskkonnast tingitud aspektidest kui ka individuaalsetest tunnustest, kuna isikud tajuvad ühte ja sama töökeskkonda erinevalt. Zimmerman *et al.* (2012: 1467) välja, et ekstraverdid lahkuvad ettevõttest suurema tõenäosusega, kuna on valmis vastu võtma suuremaid riske ning on avatud uutele võimalustele. Magistritöö autor leiab, et tagada töötajate pühendumus ja lojaalsus organisatsioonile, tuleb ettevõttel läbi erinevate tegevuste luua töötaja ja organisatsiooni vahel veelgi tugevam emotsionaalne side.

Ideaalolukorras omab organisatsioon ettevõttes kõige enam töötajaid, kes on kõrge emotsionaalse ja madala alalhoidliku pühendumusega (Meyer *et al.* 2002: 21), kuid O'Driscoll ja Randall (1999: 205) arvavad, et alati ei pruugi eelnimetatu anda parimaid tulemusi. Olukorras, kus töötaja lahkub organisatsioonist teise sarnaste väärtuste ja eesmärkidega organisatsiooni, ei pruugi emotsionaalne seotus olla piisav vahend selleks, et hoida töötajat oma organisatsioonis. Üldiselt aga võib öelda, et organisatsioonilist pühendumust ja selle uurimist oluliseks pidavad ettevõtted on edukamad (Cohen, Lowenberg 1990: 1048).

Samas tuleb olla ettevaatlik, et pühendumuse taseme suurendamine organisatsioonis ei tugineks ainult materiaalsel motivaatoritel, läbimõtlematutel ja kiiretel edutamistel, kuna taoline käitumine võib tulevikus organisatsioonile teha rohkem kahju kui kasu ning võib olla lühiajalise mõjuga, ega motiveeri töötajat panustama rohkem organisatsiooni hüvanguks (Camilleri 2006: 78-79). Oluline on, et organisatsioonid panustaksid enam emotsionaalset tüüpi organisatsioonilise pühendumuse kujundamisele. Loi *et al.* (2006: 116) toob välja, et töötaja organisatsioonilise pühendumuse taset saab tööandja suurendada läbi töötaja väärtustamise, tema tööpanuse hindamise ning töötaja heaolust hoolimise.

Tänapäeval on organisatsioonid pidevas suurenevas konkurentsisis tihti sunnitud oma tegemisi ümber kujundama, millest tulenevalt töötajate üha keerulisem mõista, milline on see organisatsioon, millele heaks nad töötavad, mis omakorda vähendab organisatsioonilise pühendumuse taset (Mowday 1998: 393). Oliver (1990: 30) leiab, et

pühendumuse loojateks peaksid olema tegevused, mitte objekt (organisatsioon), kuna pidev globaliseerumine on organisatsioonist arusaamise muutunud väga keerukaks.

Autor peab oluliseks välja tuua organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu erinevused, et juhtida tähelepanu, miks etendab siiski olulist rolli inimeste juhtimises organisatsioonilise pühendumuse uurimine. Mowday *et al.* (1979: 226) leiavad, et organisatsiooniline pühendumus näitab, milline on üldine töötajate hoiak organisatsiooni osas, kuid töörahulolu hinnangud annavad teadmuse mingi kindla töökoha aspekti osas. Organisatsiooniline pühendumus areneb võrreldes töörahuloluga aeglasemalt, kuid järjepidevalt, see tähendab, et pühendumus on rohkem üldisem töötaja hoiak organisatsiooni ning selle eesmärkide ja väärtuste suhtes (Mowday *et al.* 1979: 226).

Töötajad, kes on organisatsioonile kõrgelt pühendunud töötajad mõtlevad ettevõttest paremini ning on valmis ettevõttesse täiendavalt panustama Mowday ja McDade'i (1979: 84). Samuti toob Mowday (1998: 388) ja Meyer ja Allen (1997: 106) välja, et töötajad, kes on organisatsioonile kõrgelt pühendunud lahkuvad organisatsioonist vähem tõenäoliselt, töötajate töösooritus tase võib suurened, väheneb töölt puudumiste arv ja üldine tööjõu volavuse tase. Meyer ja Allen (1997: 100) täheldavad, et pühendunud töötajad mõtlevad lähtekohast „mis on ettevõttele parim“.

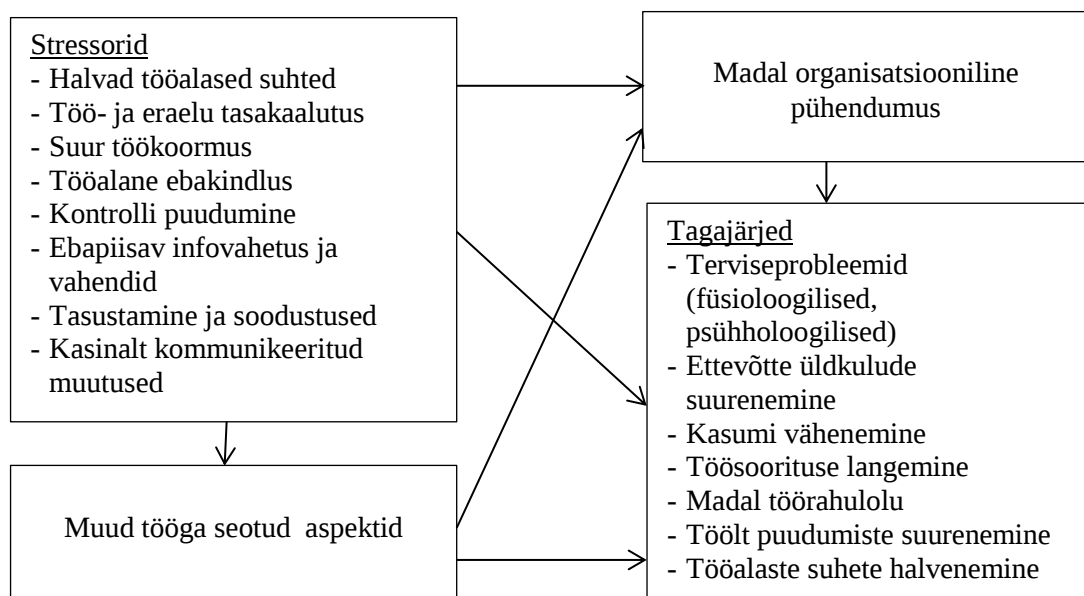
Cohen (1993: 18) leidis, et organisatsioonid, kelle liikmete pühendumuse tase on kõrgem saavutavad ka paremaid töötulemusi ja kõrgemat tootlikkust samas, kui madala pühendumuse tasemega organisatsioonid loovad töötajates eemale jäämise ning tülpimuse tunde. Mowday *et al.* (1982: 882) lisab, et organisatsioonile on üldjuhul kõige kõrgemalt pühendunud juhid. Töötajad, kes on kõrge pühendumuse tasemega, ei lahku organisatsioonist rahulolematuse ega liiga keerulise töö tõttu (Meyer, Allen 1997: 13). Seega võib öelda, et pühendunud töötajad on organisatsiooni eduvõtmeks, kuna pühendunud töötajad lähevad parema meelega kaasa organisatsiooni muudatustega, kui seda teevad madala pühendumusega töötajad.

Autor arvab, et pühendumusel kui töötajate taju väljendusel enda ja oma tegevuse olulisusest organisatsioonist on ettevõtte konkurentsieelise ja majandustulemuste seisukohast oluline roll. Tänapäeva konkurentsitingimustes võivad olla töötajate

lojaalsuse ja pühendumuse suurendamisele suunatud strateegilised juhtimistegevused ettevõtte edukuse aluseks.

Üheks oluliseks tunnuseks, mis võib põhjustada muutuse töötaja organisatsioonilise pühendumuses, on tööstress. Ivancevich *et al.* (1982: 374) ja Jamal (2011: 22) leiavad, et organisatsioonilised tegurid etendavad olulist rolli tööstressi kujunemisel, kus erineva pühendumuse tasemega töötajad võivad töökohal esinevat tööstressi tajuda erinevalt. Kõrge organisatsioonilise pühendumusega töötaja annab oma panuse ka kõrge tööstressi esinemisel töökohal (Mathieu ja Zajac 1990: 177). Vastupidiselt eelnimetatule, madala organisatsioonilise pühendumusega töötajad on ettevõttele tingimuslikult lojaalsed. Kõrge tööstressi esinemisel töökohal võivad madala organisatsioonilise pühendumusega töötajad selles süüdistada ettevõtet (Schmidt 2007: 28), samuti võib organisatsioonilise pühendumuse vähenemine suurendada töötajate soovi töölt lahkuda (Elangovan 2001: 164).

Järgnevalt toob magistritöö autor joonisel 1.3 Cartwright *et al.* (2004: 193) poolt välja töötatud mudeli tööstressi tekitavate tegurite ja organisatsioonilise pühendumuse vahelistest seostest, samuti on arvesse võetud teisi tööalaseid aspekte (näiteks tööks vajalike vahendite olemasolu, kontoriruumi temperatuur), mis mõjutavad üldist taju töökeskkonna suhtes. Cartwright *et al.* (2004: 193) leiavad, et halvad tööalased suhted kolleegidega, suur töökoormus, oma töö üle vähene sõnaõigus, kasin kommunikatsioon, töö- ja eraelu tasakaalutus ning õiglase tasu saamine tehtud töö eest võivad vähendada organisatsioonilist pühendumust ning tuua stressi tagajärjena kaasa terviseprobleeme. Autor lisas alljärgnevale joonisele 1.3 stressorina kasinalt kommunikeritud muutused, mida on mitmed autorid (Feldman ja Pentland 2003: 94-118, Herscovitch ja Meyer 2002: 474-487) oma tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse uurmistöödes välja toonud. Jamal (2011: 25) leidis, et organisatsiooniline pühendumus on oluline tööstressi mõjutaja, kus organisatsioonilise pühendumuse suurendamine võib anda positiivse efekti indiviidi tööstressi vähendamiseks organisatsioonis. Eelnimetatust lähtuvalt on oluline, et ettevõtted investeeriksid oma aega ja teisi ressursse leidmaks meetodeid tööstressi vähendamiseks (Schmidt, 2007: 36). Lisaks on mitmed autorid välja toonud, et töötajad, kes on organisatsioonis toimuvast hästi informeeritud, on ka kõrgemalt pühendunud (Choi 2011: 479-500; Lines 2004: 197).



Joonis 1.3. Tööstressi, organisatsioonile pühendumuse ja tagajärgede üldine mudel

Allikas: (Cartwright *et al.* 2004: 193; Jain *et al.* 2013: 4909; Parker ja DeCotiis 1983: 169; Choi 2011: 479-500; Lines 2004: 193-215), autori koostatud.

Mitmed uuringud on tõestanud, et organisatsiooniline pühendumus kui uurimisobjekt on nii töötajatele kui ka organisatsiooni juhtidele tähtis ning pühendumusele tähelepanu pööravad organisatsioonid saavutavad konkurentsieelise ja äriedu. Jain *et al.* (2013: 4910) toovad välja, et kui ettevõtte usaldab ja suhtub oma töötajatesse hästi, siis töötajad tajuvad enda olulisust ettevõttes ning seeläbi suureneb töötajate organisatsiooniline pühendumus. Lojaalsed töötajad loovad kvaliteetsemaid suhteid klientidega, omavad paremaid võimalusi õppimiseks ja efektiivsuse tõstmiseks, vähendavad värbamis- ja koolituskulusid, ning toodavad ressursse teistesse organisatsiooniosadesse taainvesteeringuks. Töötajate suhtumine ettevõttesse mõjutab otseselt klientide rahulolu ja ettevõtte tulu. (Mowday 1998: 393-397)

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate erinevate uurijate poolt läbi viidud meta-analüüsist saadud tulemustest (Saurabh *et al.* 2008: 271; Khatibi *et al.* 2009: 272; Michael *et al.* 2009: 282; Somers 2009: 76-77; Cicei 2011: 1079; Rizvi 2012: 326; Sanjeev ja Rathore 2014: 49), mis kinnitavad tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vaheliste seoste olemasolu. Täpsema ülevaade saamiseks on magistritöö autori poolt toodud ülevaatlik tabel leitud seostest (vt tabel 1.7). Magistritöö autor toob täiendusena välja, et tabelis toodud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse

vahelised seosed korreleerusid omavahel kõik negatiivselt, mis tähendab, et kui tööstressi tase suureneb, siis väheneb organisatsioonilise pühendumuse tase ja vastupidi.

Tabel 1.7. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahelised seosed

Autorid	ÜP	EP	AP	NP
Saurabh <i>et al.</i> (2008: 271) Vastuseid: 300 Sektor: -	+	+	+	+
Khatibi <i>et al.</i> (2009: 272) Vastuseid: 50 Sektor: -	+	+	-	+
Michael <i>et al.</i> (2009: 282) Vastuseid: 131 Sektor: -		+	+	-
Somers (2009: 76-77) Vastuseid: 288 Sektor: tervishoid		+	-	+
Rizvi (2012: 326) Vastuseid: 250 Sektor: pangandus	+	+	+	+
Cicei (2011: 1079) Vastuseid: 102 Sektor: avalik sektor	+	+	+	+
Sanjeev ja Rathore (2014: 49) Vastuseid: 372 Sektor: IT	+	+	+	+

Märkus: ÜP - üldine organisatsiooniline pühendumus, EP - emotsionaalne pühendumus, AP- alalhoidlik pühendumus, NP- normatiivne pühendumus, + - leiti statistiliselt oluline negatiivne seos tööstressi ja tabelis toodud nähtuse vahel, - statistiliselt oluline seos tööstressi ja tabelis toodud nähtuse vahel puudub, tühjad kastid näitavad, et seost pole leitud.

Allikas: (autori koostatud tabelis kajastatud allikate põhjal).

Vaadelles tabelit 1.7 leiti, et Somers'i (2009: 76-77) ja Khatibi (2009: 272) uurimustulemused näitasid olulist negatiivset seost nii emotsionaalse kui ka normatiivse pühendumuse ja tööstressi vahel ning alalhoidliku pühendumuse ja tööstressi vahel väheolulist seost. Meyer ja Allen (1997: 12) on välja toonud, et emotsionaalselt ja normatiivselt pühendunud liikmed jätkavad kindlas organisatsioonis tööd suurema tõenäosusega ning aitavad kaasa ettevõtte edule, kui seda teevad alalhoidliku pühendumusega töötajad.

Syeda (2012: 6) leidis, et tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse kõikide komponentide vahel on statistiliselt oluline seos, kui kõige nõrgem nendest on tööstressi

ja alalhoidliku pühendumuse vaheline seos. Mitmete teiste autorite (Saurabh *et al.* 2008: 271; Rizvi 2012: 326; Cicei 2011: 1079; Sanjeev ja Rathore 2014: 49) uurimustulemused näitasid samuti, et kõik organisatsioonilise pühendumuse komponendid on oluliselt seotud tööstressiga. Michael *et al.* (2009: 282) analüüs näitab, et tööstressi ning emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse vahel on statistiliselt oluline negatiivne seos, normatiivne pühendumuse ja tööstressi vahel olulist seost ei leitud. Eelnevale tuginedes võib öelda, et tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel on seosed olemas.

Võttes kokku käesolevas magistritöös esitatud teoreetilised käsitlused organisatsioonilise pühendumuse definitsioonist, olemusest, selle olulisusest, selle mõõtmismudelite erinevatest käsitlustest ning pühendumuse ja tööstressi vahelistest seostest, võib järeldada, et tegemist on väga dünaamilise ja mitmekülgse organisatsioonile olulise nähtusega. Tänapäeva tiheda konkurentsi tingimustes ning kvalifitseeritud tööjõu vähesusest tingituna on oluline, et ettevõtte juhid oleksid kursis, milline on töötajate organisatsiooniline pühendumuse tase ning millised on seosed tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel, et sellest lähtuvalt saaksid ettevõtte juhid teadlikult suunata oma edaspidiseid tegevusi. Järgnevas peatükis annab töö autor ülevaate aktsiaseltsi Takeda Pharma tehase töötajate seas läbi viidud organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi uuringu ning intervjuu metoodikast ja saadud tulemustest ning teeb tehase juhtkonnale ettepanekuid tööstressi vähenemiseks ja organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks tehases.

2. TÖÖSTRESSI JA ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING AKTSIASELTSI TAKEDA PHARMA TEHASES

2.1. Organisatsiooni, uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest, mille näitel on koostatud magistritöö empiiriline osa. Selgitatakse uurimismetoodikat ja uuringu läbiviimise protseduuri. Lisaks tutvustatakse uurimustulemuste saamiseks teostatud uuringu valimit ning seejärel antakse ülevaade tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vaheliste seoste andmeanalüüsist ning järeldustest lähtuvalt koostatakse aktsiaseltsi Takeda Pharma tehase juhtkonnale ettepanekud parendustegevusteks.

Takeda Pharma AS kuulub 2011 aastast Jaapani kontserni ning Eestis tegutseb ettevõtte alates 1992. aastast, olles esimene rahvusvaheliste standardite järgi töötav ravimitootja nii Eestis kui ka kogu Balti regioonis. Tänapäevaks on Takeda Pharma Eesti juhtiv ravimifirma, mille vastutusvaldkonda kuulub kogu müügi- ja turundustegevuse koordineerimine Baltikumis. Takeda Pharma toodanguportfelli kuulub üle 150 nimetuse ravimeid ja vitamiine / mineraale. Peamine tootmistegevus tehases on tablettide pakkimine klaas- ja plastikpurkidesse ning järgnevalt sekundaarsetesse pakenditesse. Takeda Pharma koduturgudeks on Balti riigid, kus müüakse ligikaudu 2/3 toodetud valmispakenditest, umbes 30% kogu mahust on toodetud teistele eksportturgudele, peamiselt SRÜ jaoks. Takeda Pharma tootmishoone ja peakorter asuvad Põlvas, kus lisaks tootmisele asub ka tehnilist teenistust, tarneahela (sh. ladu), kvaliteedi-, meditsiini- ja registreerimisosakond ning administratsioon. Tallinnas asub ettevõtte müügi- ja marketingiosakond. Kokku töötab aktsiaseltsis Takeda Pharma 68 töötajat,

kellest 52 töötavad Põlva tehases. Magistritöö autor on ettevõttes töötanud ligi viis aastat. Tehase üldine juhtimisstruktuur on toodud lisas 1.

Uuritavas ettevõttes pole varem töötajate seas sellisel kujul tööstressi uuringuid läbi viidud, kuna Takeda kontsernis on käesolevaga toimumas mitmeid organisatsioonilisi ümberkorraldusi, siis sellest lähtuvalt peab töö autor oluliseks välja selgitada tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse tase ja nende vaheliste seosed Takeda Pharma ASi tehases. Käesoleva magistritöö raames töötati autori poolt läbi organisatsioonilist pühendumust ja tööstressi käsitlev teoreetiline materjal ning püstitati uurimisülesanded, mille alusel koostati empiirilise uuringu protsess (vt tabel 2.1).

Käesoleva magistritöö empiirilise uuringu läbiviimise protsess koosneb seitsmest osast. Teoreetilise materjali läbitöötamisele järgnevalt valiti uuritavas ettevõttes läbiviimiseks sobilikud mõõtmisvahendid nii organisatsioonilise pühendumuse kui ka tööstressi mõõtmiseks, mille põhjal koostati ankeetküsimustik. Küsimustik jagati uuritava ettevõtte tehases laiali nii paberkandjal kui ka elektroonselt töötajate tööalasele e-postile, tagamaks kõigile tehase töötajatele ankeetküsimustikule vastamise võimaluse. Saadud andmed töödeldi ja kodeeriti *Microsoft Excel*´i tabelisse. Järgmise sammuna kanti andmed statistikaprogrammi SPSS 23.0 ning teostati andmeanalüüs. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste kirjeldamiseks koostati sagedustabel. Pidevate tunnuste kirjeldamiseks kirjeldavad statistikud: aritmeetiline keskmine, mood, standardhälve, miinimumväärtus, maksimumväärtus. Skaalade usaldusväärsuse testimiseks arvutati komponentide reliaabluskoefitsiendid. Tulemuste analüüsimiseks ja erinevuste kontrolliks kasutati mitteparameetrilist Kruskal-Wallis´e testi, kuna uuritavad tunnused ei olnud normaaljaotusega. Väidete ja komponentide vaheliste seoste uurimiseks viis autor läbi Spearman´i korrelatsioonanalüüsi. Stressi tekitavate tegurite põhjustajate väljaselgitamiseks otsustas autor läbi viia tehase töötajatega fookusgrupi intervjuud. Seejärel tegi töö autor saadud tulemustest lähtuvalt omapoolsed järeldused ja ettepanekud uurivata ettevõtte tehase juhtkonnale. Uuringust saadud tulemusi presenteeritakse uuringus osalenud ettevõtte tehase juhtkonnale ning töötajatele. Järgnevalt tuuakse välja käesoleva magistritöö autori poolt koostatud empiirilise uuringu läbiviimise kirjeldus (vt tabel 2.1).

Tabel 2.1. Empiirilise uuringu läbiviimise protsess

Juuni-august 2015	- Töötajate organisatsioonilise pühendumuse (Allen ja Meyer'i küsimustik) ja tööstressi (Parker ja DeCotiis'i küsimustik) uurimiseks sobilike skaalade valimine. - Ankeetküsimustiku koostamine. - Täiendavate küsimuste lisamine ankeetküsimustikku. - Sotsiaal-demograafiliste tunnuste valimine ja kodeerimine. - Küsimustike kohandamine inglise keelest ja eesti keelde. - Allen ja Meyer'i küsimustikus esinevate eitavate küsimuste ümberpööramine.
September 2015	- Paberkandjal küsitluse ettevalmistamine. - Elektroonilise küsitluse ettevalmistamine (<i>Survey Monkey</i> internetikeskkonnas). - Pilootküsitluse läbiviimine, vajalike paranduste sisseviimine. - Küsitluse eesmärgi tutvustamine töötajatele ja läbiviimine ettevõttes.
Oktoober 2015	- Saadud andmete sisestamine ja kodeerimine ühtsesse Exceli tabelisse. - Arvkarakteristikute leidmine.
Oktoober 2015	- Kodeeritud andmete registreerimine statistikaprogrammis SPSS 23.0. - Valimi ülevaade, reliaablusanalüüs, kirjeldav statistika (aritmeetiline keskmine, mood, miinimum- ja maksimumväärtus, standardhälve), Spearman'i korrelatsioonanalüüs, mittepameetiline Kruskal-Wallis'e test.
Oktoober-November 2015	- Täiendavate andmete kogumiseks fookusgrupi intervjuu läbiviimise vajalikkuse otsustamine. - Fookusgrupi intervjuu küsimuste koostamine, intervjuu läbiviimine ja tulemuste analüüsimine.
November-detsember 2015	- Uuringu tulemuste põhjal järelduste tegemine ja peamiste kitsaskohtade väljatoomine, andmete süntees ja võrdlus teooriaga. - Ettepanekud tehase juhtkonnale vastavalt uuringu tulemustele tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse parendamiseks.
Jaanuar 2016	- Tagasiside andmine uuritava ettevõtte tehase juhtkonnale ja töötajatele.

Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt annab töö autor ülevaate töö uurimismetoodikast. Töö autor koostas organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi uurimiseks ettevõtte tehases andmete kogumiseks ankeetküsimustiku (vt lisa 2), mis koosneb kolmest osast: organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi kohta käivatest väidetest ning sotsiaal-demograafilistest tunnustest.

Küsimustiku esimene osa koosneb organisatsioonilist pühendumust käsitlevatest väidetest, kus andmete kogumiseks kasutati Allen ja Meyer'i (1990: 6-7) poolt välja töötatud kolmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaalat (vt lisa 3). Kolmemõõtmeline mudel koosneb kolmest alaskaalast, milleks on: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus. Igat pühendumuse tüüpi mõõdetakse 8 erineva väite abil, kokku on küsimustikus 24 organisatsioonilist pühendumust mõõtvat küsimust. Eelnevatel aastatel kaitstud magistritöodes on mitmed autorid nagu: Helle Peil (2009) Sirje Tuvi (2013) ning Kristine Killõ (2014), kasutanud Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse mudeli küsimustikku. Käesoleva magistritöö autor võrdles Allen ja Meyer'i originaalküsimustikku eelnimetatud autorite poolt eesti keelde tõlgitud väidetega ning koostas varasemate küsimustike põhjal aktiaseltsi Takeda Pharma tehases läbiviimiseks küsimustiku. Lisaks viis autor läbi pilootuuringu, et testida väidete mõistetavust, mille tulemusel pöörati ümber kaheksa originaalküsimustikus vastassuunas esitatud väidet (vt lisa 3 ja 4, väited EP5, EP6, EP8, AP1, AP4, NP2, NP3 ja NP8), kuna need tekitasid vastajates väidete hindamisel arusaamatusi. Enne küsimustiku analüüsimist kodeeriti magistritöö autori poolt ümber emotsionaalse pühendumuse neljas väide (vt lisa 3 ja 4, väide EP4) järgmiselt 1=4; 2=3; 3=2; 4=1, selliselt on kõigi pühendumuse väidete tõlgendus ühesuunaline. Väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud neljapunktilist Likert-tüüpi skaalat 1 (pole üldse nõus) kuni 4 (täiesti nõus).

Mitmed uurijad on leidnud tugeva seose organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu vahel ning 2014. aastal Takeda Pharma ASi töötajate seas läbi viidud uuringust saadud tulemuste võrdlemiseks on magistritöö autor otsustanud küsimustikku lisada täiendavalt viis eraldiseisvat väidet töörahulolu selgitamiseks. Väidete koostamisel kasutas töö autor Takeda töörahulolu uuringus kasutatud kolme väidet selgitamaks välja töötajate töö- ja töötasuga rahulolu, usaldust tehase juhtkonna vastu, Kristiina Kuut'i (2008: 114) poolt kasutatud ühte väidet hindamaks, milline on töötajate valmisolek lisapingutuseks ning Helle Peil'i (2009: 110) poolt kasutatud ühte väidet töölt lahkumise tõenäosuse selgitamiseks (vt lisa 4, väited T1, T2, T3, T4 ja T5). Väidetele hinnangu andmiseks on sarnaselt organisatsioonilise pühendumuse väidetele kasutatud neljapunktilist Likert-tüüpi skaalat 1 (pole üldse nõus) kuni 4 (täiesti nõus). Autor on täiendavalt lisanud organisatsioonilise pühendumuse osa lõppu avatud

küsimuse, kus vastajad saavad teha ettepanekuid töötajate organisatsioonilise pühendumuse suurendamiseks.

Ankeedi teine osa koosneb üldist tööstressi käsitlevatest väidetest, kus andmete kogumiseks kasutati Parker'i ja DeCotiis'i (1983: 169) poolt välja töötatud ärevus- ja ajastressi mõõtmiseks loodud skaalat, mida on ka varasemalt uurijate (Jamal 2011: 23; Keldo 2014: 88) poolt kasutatud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vaheliste seoste uurimiseks. Lisaks näeb töö autor vajadust uuritavas ettevõttes hinnata just ärevus- ja ajastressi ning organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid, kuna organisatsioonilistest muutustest tingituna on käesolevaga käimas mitmeid projekte, mis võivad suurendada ajastressi ning muutused ise ärevusstressi. Tööstressi käsitlev hindamisskaala koosneb kokku 13 väitest, mis jagunevad kaheks: ajastress ja ärevusstress. Ajastressi mõõdetakse 8 väitega ja ärevusstressi 5 väitega (vt lisa 4 ja 5). Eelnevalt on kaitstud magistritöös kasutanud Parker ja DeCotiis'i mudelit Kristel Keldo (2014). Käesoleva magistritöö autor võrdles Parker ja DeCotiis'i originaalküsimustikku Kristel Keldo magistritöös kasutatud edasi-tagasi tõlkimise protseduuri alusel valminud küsimustikuga ning koostas eelnimetatud magistritöös oleva küsimustiku alusel aktsiaseltsis Takeda Pharma tehases läbiviimiseks küsimustiku. Käesolevas magistritöö ankeedis kohandati Keldo küsimustikust kasutatud 13. stressi hindavat väidet „Liiga paljudel minuga samal ametipositsioonil olevatel töötajatel selles ettevõttes esineb tööalaste nõudmiste tõttu „läbipõlemist“,, , autori poolt kohandatud väide „Liiga paljudel minuga sarnasel ametipositsioonil olevatel töötajatel selles ettevõttes esineb tööalaste nõudmiste tõttu „läbipõlemist“,,. Seejärel viis autor läbi pilootuuringu, et testida väidete mõistetavust, mille tulemusel muudeti ühe väite sõnastust (vt lisa 5 väide A2), millele lisati täpsustus, mis on alla joonitud „...“puude taga metsa” ehk üksikasjad varjavad terviku“, kuna eelnimetatud originaalküsimus tekitas vastajates segadust. Väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud neljapunktilist Likert-tüüpi skaalat 1 (pole üldse nõus) kuni 4 (täiesti nõus). Autor on täiendavalt tööstressi käsitlevale 13-le väitele lisanud kaks küsimust, millest üks on järjestus küsimus, mille abil soovitakse välja selgitada, millised on vastajate peamised tajutavad tööstressorid töökohal. Teine küsimus on avatud küsimus, kus vastajad saavad teha ettepanekuid töötajate tööstressi vähendamiseks tehases.

Küsimustiku kolmas osa sisaldab küsimusi vastaja sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta. Küsitud sotsiaal-demograafilised andmed olid sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, tööiseloorm (füüsiline või tehniline töö, kontoritöö, juhtimine). Ankeetküsimustikus selgitati juhtimise roll välja eraldi küsimusega, mis hiljem lisati tööiseloormu tunnusel kolmanda faktorina. Nii vanuse kui ka tööstaaži puhul on töö autori poolt ette antud numbrilised vahemikud, et tagada vastajate anonüümsus. Autor leiab, et kuna varasemad uuringud on näidanud, et sotsiaal-demograafilisi tunnuseid võib vaadelda küll tööstressi eeldustena, kuid seda teatud ettevaatusega, siis seda arvesse ka käesoleva magistritöö raames koostatud küsimustikus.

Peale küsitlusest saadud tulemuste analüüsi viis magistritöö autor läbi fookusgrupi intervjuu tehase töötajatega tööstressi enam põhjustavate tegurite ja nende vähendamiseks töötajate ettepanekute väljaselgitamiseks. Kokku intervjueriti kuut fookusgruppi, igasse gruppi kuulus kuus kuni kaheksa töötajat. Intervjuu algul tutvustas magistritöö autor lühidalt tööstressi olemust ning intervjuu läbiviimise eesmärki. Intervjuud toimusid 2. novembril 2015. aastal ettevõtte ruumides, iga intervjuu kestvuseks oli 1 tund. Intervjuude eesmärk oli saada täiendavat infot töötajates enam stressi tekitavate stressorite põhjustajate kohta, uurides millest on stress tingitud ja milles väljendub, mida saab stressori vähendamiseks teha töötaja ning mida saab teha selleks ettevõtte. Saadud tulemusi kasutas käesoleva magistritöö autor järelduste ja ettepanekute tegemisel. Magistritöö autor tegi intervjuu ajal üleskirjutusi, intervjuud ei ole salvestatud.

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu valimi moodustasid Takeda Pharma ASi tehase töötajad. Küsitluse läbiviimise ajahetkel töötas tehases kokku 52 töötajat. Küsitlus viidi läbi septembris 2015, töötajatel oli võimalik küsitlusele vastata ühe nädala jooksul, kaks päeva enne küsitlusele vastamise lõpptähtaega saatis magistritöö autor töötajatele meeldetuletuskirja, et töötajaid innustada küsimustikule vastama. Küsimustiku täitmine oli kõigile vabatahtlik tegevus. Vastajatele selgitati küsimustiku läbiviimise eesmärki, sellest saadavat kasu nii töötajatele kui ka organisatsioonile, vastuste konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse tagamist. Paber kandjal küsimustiku sai iga vastaja panna spetsiaalselt selleks valmistatud suletud küsitluskasti, mis avati peale küsitluse täitmise tähtaja lõppemist, et tagada vastajate anonüümsus. Samuti saadeti

kõigile töötajatele, kellel on tööalane meiliaadress, elektroonselt ankeetküsitluse link, mis oli koostatud veebikeskkonnas *Survey Monkey*. Magistritöö autor koordineeris kogu küsitluse läbiviimise protsessi tehases. Edastatud 52-st küsimustikust tagastati 27 vastatud küsimustikku, kasutuskõlbmatuid vastuseid ei ilmnunud, seega vastanute osakaal oli 52%. Valimi mahu kalkulaator (*Sample Size ...* 2015) annab sellisel juhul 95%-sel usaldusnivool uurimistulemuste täpsuseks +/- 13%.

Järgnevalt arvutas käesoleva magistritöö autor tööstressi, organisatsioonilise pühendumuse reliaabluskoefitsiendid veendumaks komponentide skaalade usaldusväärsuses (vt tabel 2.2). Cronbach'i alfa tulemust peetakse usaldusväärseks siis, kui alfa on suurem kui 0,7 (Osula 2010: 23).

Tabel 2.2. Organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi käsitlevate komponentide reliaabluskoefitsiendid (Cronbach'i alfa)

Komponent	Väidete arv	Reliaabluskoefitsient
Emotsionaalne pühendumus	8	0,83
Alalhoidlik pühendumus	8	0,71
Normatiivne pühendumus	8	0,73
Ärevusstress	5	0,65
Ajastress	8	0,84

Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.2 toodud arvutustulemuste alusel võib autor väita, et käesolevas töös kasutatavad skaalad on usaldusväärsed, kõige madalam reliaablus on ärevusstressi käsitlevatel väidetel.

Magistritöö autor toob järgnevas tabelis 2.3 uuringu küsimustikule vastanud töötajate arvulise jaotuse sotsiaal-demograafiliste tunnuste (sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, tööiseloome) alusel. Samuti on järgnevas tabelis 2.3 võrdlusena toodud kogu tehase töötajate kui üldkogumi jaotus samade sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel.

Vaadeldes tabeli 2.3 töötajate osakaalu ja vastanute osakaalu tulpa, siis võib kokkuvõtvalt öelda, et vastanute jagunemine sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel sarnaneb ettevõtte tehase töötajate kui üldkogumi tunnustele, mida peab töö autor väga heaks eeltingimuseks tulemuste analüüsimiseks. Ettevõtte tehases üldiselt on naiste

osakaal suurem kui meeste osakaal, mis tõttu ka vastanute hulgas oli rohkem naisi kui mehi, 63% vastanutest olid naised ja 37% olid mehed.

Tabel 2.3. Uuringu küsimustikule vastanud töötajate ja tehase üldkogumi sotsiaaldemograafilised andmed seisuga 20.09.2015

Tunnus	Töötajate arv	Töötajate osakaal (%)	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
SUGU				
Mees	18	35	10	37
Naine	34	65	17	63
TÖÖSTAAŽ				
alla 5 aasta	15	29	6	22
5 – 10 aastat	16	35	10	37
11 – 15 aastat	4	8	4	15
16 – 20 aastat	6	11	3	11
üle 20 aasta	11	19	4	15
VANUS				
20 – 30 aastat	8	15	4	15
31 – 40 aastat	10	19	7	26
41 – 50 aastat	19	36	10	37
üle 50 aasta	15	29	6	22
HARIDUSTASE				
keskharidus	32	61	14	52
kõrgharidus	20	39	13	48
TÖÖISELOOM				
füüsiline või tehniline töö	31	59	11	41
kontoritöö	11	21	10	37
juhtimine (vähemalt üks alluv)	10	19	6	22

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist 2.3 nähtub, et kõige enam oli nii vastanute hulgas kui ka on üldiselt ettevõttes töötajaid tööstaažiga alla 5 aasta ja 5-10 aasta. Autor lisab, et ettevõtte tehase töötajate keskmine tööstaaž on 11 aastat. Üle 20-aastase tööstaažiga vastanute arv oli võrreldes teiste gruppidega madalaim, mis võib olla tingitud sellest, et vaid 1/3 füüsilise ja tehnilise töö tegijatest vastasid küsimustikule, kuna valdavalt on tehases üle 20-aastase tööstaažiga töötajateks isikud, kes teevad füüsilist või tehnilist tööd. Kuna füüsilise ja tehniline töö ei nõua pidevat arvutiga töötamist, siis autori arvates võiski madal vastanute osakaal üle 20-aastase tööstaažiga töötajate puhul olla tingitud ajanappusest ja/või soodsa võimaluse puudumisest küsimustiku täitmiseks.

Vaadeldes tabelit 2.3 näeme, et küsimustikule vastanute hulgas oli kõige enam töötajaid, kes kuulusid vanusegruppi 41 – 50 aastat ehk 37% vastanutest. Autor lisab, et töötajate keskmiseks vanuseks tehases on 44 aastat. Vaadeldes haridustaseme jaotust, siis autori hinnangul sarnaneb vastanute jaotus kogu ettevõtte tehase töötajate jaotusele. Tehases ei ole ühtegi põhiharidusega töötajat, seetõttu on vastanute osakaal jaotunud tunnuste kesk- ja kõrghariduse vahel.

Tööiseloomu tunnuse andmeid vaadates on näha, et kõige aktiivsemad vastajad olid kontoritöötajad ja juhid. Käesoleva magistritöö autori hinnangul tuleks füüsilise ja tehnilise töö tegijatele tulevikus võimaldada konkreetne aeg küsimustikule vastamiseks, mille läbi tõenäoliselt saaks konkreetse grupi küsimustikule vastanute osakaalu suurendada. Vaatamata sellele hindab töö autor tööiseloomu jaotust vastanute ja kogu ettevõtte tehase töötajate jaotusele sarnaseks.

Andmete analüüsimiseks statistikaprogrammis SPSS koondati vastanute tööstaazi tunnused nelja gruppi (alla 5 aasta, 5 – 10 aastat, 11 – 15 aastat, üle 15 aasta) samuti koondati vastanute vanuselised tunnused kolme gruppi (20 – 30 aastat, 31 – 40 aastat, üle 40 aasta), mis annab parema andmete kirjeldatavuse.

Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate aktsiaseltsis Takeda Pharma tehases läbi viidud uuringu analüüsi tulemustest.

2.2. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis analüüsib magistritöö autor aktsiaseltsis Takeda Pharma tehases läbi viidud uuringust saadud tulemusi ning samuti antakse ülevaade fookusgrupi intervjuude tulemustest, leitakse millised on seosed tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja nende väidete vahel.

Selgitamaks välja, millist tööstressi ja pühendumuse komponenti tajuvad Takeda Pharma ASi tehase töötajad töökohal kõige tugevamalt, tuuakse magistritöö autori poolt välja tööstressi ja organisatsioonilist pühendumuse komponentide kirjeldavate statistikute (aritmeetiline keskvärtus, mood, maksimum- ja miinimumvärtus ning

standardhälve) tulemused – mida kõrgem on näitaja, seda kõrgem on nähtuse esinemise tugevus (vt tabel 2.4).

Tabel 2.4. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse tajumine aktsiaseltsi Takeda Pharma tehases

Komponent	$\bar{x}$	M_o	Min	Max	σ
Ärevusstress	2,47	3	1,40	3,40	0,59
Ajastress	2,04	2	1,00	3,25	0,56
Emotsionaalne pühendumus	2,72	3	1,50	3,50	0,58
Alalhoidlik pühendumus	2,52	3	1,38	3,25	0,48
Normatiivne pühendumus	2,48	3	1,50	3,50	0,53

Märkus: hindamisskaala 1–4 (1 – pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_o – mood, min – miinimumväärtus, max – maksimumväärtus, σ – standardhälve.

Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.4 toodud hinnangute põhjal on näha, et töötajad tajuvad ärevusstressi tehases üle keskmise tugevalt. Vaadeldes aga ajastressi hinnangutest saadud tulemusi, on näha, et ajastressi tase on võrreldes ärevusstressiga madalam. Organisatsioonilise pühendumuse kolmest komponendist on kõige kõrgema hinnangu saanud emotsionaalne pühendumus. Alalhoidlik ja normatiivne pühendumus on töötajate poolt pälvinud suhteliselt sarnase hinnangu, mida võib samuti pidada üle keskmise kõrgeks. Eelnimetatule tuginedes võib väita, et uuritava ettevõtte tehase on töötajad organisatsioonile enam pühendunud emotsionaalselt. Vaadeldes komponentide standardhälbeid, siis võib öelda, et vastajate hinnangud on sarnased, vähe esineb väidetega täiesti nõusolijaid ja üldse mitte nõusolijaid.

Parema ülevaate saamiseks on töö autor otsustanud välja tuua ärevus- ja ajastressile antud hinnangud väidete lõikes. Autor leiab, et väidete põhjal teostatav analüüs aitab paremini välja selgitada, millised väited on töötajate poolt pälvinud kõrgeima hinnangu. Tabelis 2.5 on esitatud Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud ärevusstressi väidetele, millest nähtub, et paljud töötajad on end töökohal tundnud töö tõttu rahutu või värvilisena. Lisas 6 toodud protsentuaal jaotuvuse alusel võib väita, et töö tõttu on end rahutu või närvilisena tundnud 81% tehase töötajatest, autor leiab, et tegemist kõrge

hinnanguga. Mitmed uurijad on ärevuse tajumist seostanud tööstressi tagajärjega (Hurrell *et al.* 1998: 368; Harris ja Hartman 2002: 407), mille pikaajalisel püsimisel võib töötajal tekkida terviseprobleeme või isegi esineda tööalast läbipõlemist (Siu 2003: 339). Tabelist 2.5 nähtub, et töötajad tajuvad keskmisest kõrgemalt, et neile läheb töö rohkem hinge kui peaks, mis võib olla ka tingitud asjaolust, et uuritava ettevõtte tehases on töötajad enam emotsionaalselt pühendunud. Lisas 6 toodud arvutuste kohaselt leiab 41% töötajatest, et tööle mõtlemine tekitab temas ängistust. Töötajad on nõus väitega, et pigem ei valda töötajaid süütunne, kui nad vabal ajal ei tee oma tööd ehk vaid 30% töötajatest leiavad, et neid valdab süütunne, kui nad ei tee vabal ajal oma tööd.

Tabel 2.5. Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud ärevusstressi iseloomustavatele väidetele

Ärevusstressi väited	$\bar{x}$	M_0	σ
Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena.	3,07	3	0,87
Minu töö läheb mulle rohkem hinge kui peaks.	2,78	3	0,80
Olen sageli oma töö tõttu ärritunud.	2,33	3	0,92
Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust.	2,07	3	0,87
Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd.	2,11	2	1,05

Märkus: hindamiskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_0 – mood, σ – standardhälve.

Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.6 on esitatud Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud ajastressi väidetele. Analüüsides antud tabelis kajastuvaid hinnanguid on näha, et keskmisest kõrgema hinnangu on saanud väide „Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks“, mis näitab, et töötajad tajuvad töökohal keskmisest tugevamalt ajalist survet tehtavate töökohustuste ja selleks ette nähtud aja osas. Töötajad tajuvad keskmisest kõrgemalt, et liiga paljudel temaga sarnasel ametipositsioonil töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu läbipõlemist. Üldiselt on ajastressi väidetele antud hinnangud madalamad võrreldes ärevusstressi hinnangutega, tehase töötajad leiavad, et neil on piisavalt aega oma perega koos olemiseks, telefoni helisemine peale tööd ei tekita töötajas hirmu, mis võib näidata ka, et töö- ja eraelu on suudetud hoida nii töötaja kui ka ettevõtte poolt lahus.

Tabel 2.6. Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud ajastressi iseloomustavatele väidetele

Ajastressi väide	$\bar{x}$	M_0	σ
Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks.	2,04	2,00	0,76
Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha “puude taga metsa” ehk üksikasjad varjavad terviku.	1,85	2,00	0,718
Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.	2,00	2,00	0,920
Tihti on mul tunne, et olen oma ettevõttega abielus.	2,33	2,00	0,961
Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks.	2,59	3,00	0,694
Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud.	1,48	1,00	0,849
Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva.	1,48	1,00	0,849
Liiga paljudel minuga sarnasel ametipositsioonil töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu “läbipõlemist”.	2,52	2,00	0,801

Märkus: hindamiskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_0 – mood, σ – standardhälve.

Allikas: (autori koostatud).

Lisaks ärevus- ja ajastressi mõõtvate väidete hindamisele paluti ankeetküsitluse vastajatel järjestada kolm neile kõige enam töökohal tööstressi tekitavat tegurit olulisuse järjekorras. Magistritöö autor koostas tööstressorite olulisuse järjekorras järjestamiseks sagedusanalüüsi. Kõige enam tajuvad Takeda Pharma ASi tehase töötajad oma ametikohal tööstressorina: ajalist survet, suurt töökoormust ja rollide paljusust (vt lisa 7 ja 8). Eelnimetatud kolm kõige enam esinevat stressorit kategoriseeruvad kõik tööga seotud stressorite alla (vt tabel 1.4). Autor on arvamusel, et tööstressi vähendamiseks ning selle kontrolli all hoidmiseks tuleks alustada just antud stressorite lähemalt uurimisest.

Käesoleva magistritöö autor viis tehase töötajate seas läbi kuus fookusgrupi intervjuud selleks, et saada parem ülevaade, millest on eelnimetatud kolm enam töökohal esinevat stressorit tingitud ning milles need väljenduvad. Samuti paluti töötajatel teha ettepanekuid nii töötaja kui ka ettevõtte aspektist vaadatuna ehk mida saaks stressori vähendamiseks teha töötaja ja mida saaks teha ettevõtte (vt lisa 8).

Ajalise surve kui stressori üle arutlenud kaks gruppi leidsid, et stressi tekitab olukord, kus ühele töötajale on antud samaks ajaks mitu tähtjalist ülesannet. Samuti toodi välja infovahetuse osas teatud puudused, mis väljenduvad teravalt asjaolus, et ülesande täitmise vajadusest kommuniqueeritakse töökohustuse saajat liiga hilja. Lisaks toodi välja, et kui töötaja lahkub ettevõttest, siis jagatakse töö olemasolevate töötajate vahel ära seniks, kuni leitakse ametikohale uus töötaja umbes 6 kuni 12 kuuks. Lisaks nenditi, et uue töötaja värbamise perioodil ei ole töötajate töökoormus ühtlaselt jaotunud. Samuti toodi välja, et uute projektide lisandumisel, tuleb teha nii projektiga seonduvat tööd kui ka oma igapäevast töö, mis toob kaasa ajalise surve. Ajalise surve teemal arutlenud grupid leidsid, et stressori vähendamiseks saaks igaüks ise ära teha, just õppides oma aega paremini planeerima, leppides asjaosalistega kokku olulistes tähtaegades, prioritseerides oma tegevusi ning üksteist rohkem mõistes. Ettevõtte poolt oodatakse ametikohtade täidetavuse ning heade töötingimuste ja töökeskkonna tagamist (vt lisa 8).

Töökoormuse üle arutlenud kaks gruppi hindasid töökoormusest tingitud stressitaset töökohal keskmiseks. Töökoormuse kui stressori üle arutlenud gruppidesse kuulusid valdavalt tootmistöötajad. Grupid leidsid, et suur töökoormus esineb pigem kontoritöötajatel. Tootmise osas tõid siiski grupid välja, et suur töökoormus tekib tootmisliinide seiskamiseta töötamisel, mis tähendab, et ühes vahetuses olevad töötajad käivad puhkepausidel erinevatel aegadel. Kui üks läheb pausile, siis suureneb sellel ajamomendil teise töötaja koormus ning seetõttu tekib töötajatel ajaline surve. Samuti lisati, et eelnimetatud olukord tekitab trotsi, vaimset väsimust, tähelepanu nõrgenemist ning samuti tuntakse puudust teiste töötajatega suhtlemisest. Leitakse, et taoline töökorraldus võib kaasa tuua vigade tekke suurenemise. Grupid leiavad, et töökoormuse vähendamiseks tuleks hakata tootmises tegema ühiseid puhkepause. Autor leiab, et ettevõtte seisukohalt on aga oluline, et liinid töötaksid seiskamisteta, tagades seeläbi kõrgema efektiivsuse (vt lisa 8). Ankeetküsitluses kajastunud avatud küsimuses toodi ettepanekutena välja osakondade vahelise koostöö parendamist.

Rollide paljususe üle arutlenud kaks gruppi leidsid, et antud stressor esineb tehases väga laiaulatuslikult. Samuti mõisteti, et antud olukord on tingitud tehase väiksusest ja erinevate rollide paljususest. Rollide paljusust tajutakse stressorina siis, kui mõne

tööülesande täitmisel esineb tõrkeid / probleeme, mille tulemusena kuhjuvad teised ülesanded, mis vajavad ka tegemist. Kohustuste juurdeandmisel tunnevad töötajad, et nende lisapingutusi ei tunnustata ega hinnata piisavalt juhtide poolt. Lisaks leiti, et kui töötajaid rohkem tunnustada, siis võib tajutav rollide paljususe stressor vähendada, kuna töötajad tunnevad, et nende tööd väärtustatakse. Samuti toodi ka ankeetküsitluses kajastunud avatud küsimuse raames välja ühe tööstressi vähendamise võimalusena, et töötajaid võiks tehtud töö eest rohkem tunnustada ning nõuda kõigilt võrdväärset töösse panustamist. Siegrist (1996: 30) on pingutuse - tasu tasakaalutuse mudelis välja toonud, et pikaajaline tasakaalutus töötaja pingutuse, tasu ja töötaja pühendumuse vahel võib viia kroonilise stressini (vt tabel 1.2). Rollide paljususe vähendamiseks soovitati tööülesanded ametikohtade lõikes üle vaadata. Töötajad leiavad, et ülekoormatusest tuleks kindlasti rääkida oma otsese ülemusega, et leida parim lahendus probleemile. Ka rollide paljususe arutelu toodi välja, et iga töötaja võiks ise oma töö organiseerimisele ja planeerimisele rohkem tähelepanu pöörata (vt lisa 8).

Järgneval analüüsib käesoleva magistritöö autor Kruskal-Wallis'e testi abil ärevus- ja ajastressi olulisuse tõenäosust vastajate taustatunnuste lõikes. Saadud tulemustest nähtub, et taustatunnuste alusel statistiliselt olulist erinevust tööstressi komponentidel ei esine (vt lisa 9). Sellest lähtuvalt otsustas töö autor analüüsida igat nii ajastressi kui ka ärevusstressi väidet taustatunnuste lõikes eraldi, et saada ülevaade, milliste väidete osas esineb statistiliselt olulist erinevust. Analüüsi tulemustest selgus, et kõige tugevamalt tajuvad kontoritöötajad, et neil ei ole ühtegi vaba päeva (0,04*). Füüsilist ja tehnilist tööd tegevatel (0,02*) ja 31-40 aasta vanustele (0,02*) töötajatel tekib enam ängistust tööle mõtlemine. Kõige rohkem tekib süütunne töötajatel, kui neil on vaba aega ja nad ei tee tööd keskharidusega töötajatel (0,01*), siinkohal toob välja autor, et keskharidusega töötajateks on valdavalt füüsilist ja tehnilist tööd tegevad töötajad (vt lisa 10).

Analüüsides organisatsioonilise pühendumuse väiteid Takeda Pharma ASi tehase töötajate poolt antud hinnangute põhjal, leitakse, et emotsionaalse pühendumuse tase on tehases kõige kõrgem (vt lisa 11). Leiti, et töötajad oleksid väga õnnelikud, kui nad saaksid veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis. Töötajad tunnevad üle keskmise kõrgelt organisatsiooni vastu emotsionaalset kiindumust. Samuti leiavad

töötajad, et tehas tähendab neile isiklikult väga palju. Nõrgale emotsionaalsele pühendumusele viitab asjaolu, et töötajatele ei lähe tehase probleemid korda nii nagu need oleks tema enda probleemid, samuti ei meeldi töötajatele arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega ning leiti, et nad võiksid kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu on kiindunud sellesse organisatsiooni.

Alalhoidliku pühendumuse väidetele antud hinnanguid analüüsid leiti, et üle keskmise tugevalt tajuvad töötajad, et organisatsioonist lahkumiseks on neil liiga vähe valikuvõimalusi tulenevalt alternatiivide nappusest. Autor lisab, et tõepoolest ravimitööstuses on keeruline leida alternatiive, töökoha vahetamine suure tõenäosusega tähendaks ka valdkonna vahetamist. Samuti leitakse, et praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on töötaja jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus (vt lisa 11).

Normatiivse pühendumuse tulemusi analüüsid selgus, et töötajate jaoks on oluline olla oma ettevõttele lojaalne, kuna nad usuvad, et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne. Kokkuvõtvalt võib öelda, et uurivata ettevõtte tehase töötajad usuvad, et organisatsioonile lojaalseks jäämine on oluline ning nad ei poolda töökohtade liiga sagedast vahetamist. Samas ei välista eelnimetatu seda, et parema pakkumise saamisel otsustab töötaja siiski vahetada ettevõtet, kuna nad on oma hinnangutes välja toonud, et võiksid kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu on kiindunud sellesse organisatsiooni (vt lisa 11).

Järgnevalt tuuakse lisa 12 magistritöö autori poolt välja organisatsioonilise pühendumuse komponentide aritmeetilised keskmised ja mediaanid sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes ning analüüsis Kruskal-Wallis'e testi abil emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse olulisuse tõenäosust grupeerivate tunnuste alusel. Saadud tulemustest nähtub, et statistiliselt olulist erinevus esineb emotsionaalse pühendumuse tööiseloому lõikes (0,042*), leiti, et juhtide seas on emotsionaalse pühendumuse tase kõige kõrgem (aritmeetiline keskmine 3,06), millele järgneb tehnilise ja füüsilise töö tegijad (aritmeetiline keskmine 2,91) ning kõige madalam emotsionaalne pühendumuse tase on kontoritöötajatel (aritmeetiline keskmine 2,30). Ka Mowday *et al.* (1982: 882) leidis, et organisatsioonile on üldjuhul kõige kõrgemalt pühendunud juhid.

Järgnevalt viidi läbi Spearman'i korrelatsioonanalüüs, mille käigus hinnatakse tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid (vt tabel 2.7).

Tabel 2.7. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahelised seosed

	EP	AP	NP	Ä	A
EP					
AP	0,30				
NP	0,25	,40*			
Ä	-0,21	-,44*	-,41*		
A	-,42*	-,47*	-0,18	,63**	

Märkus: ** – korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$; * – korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$. Analüüsitava komponentide lühendite tähendused (EP – emotsionaalne pühendumus, AP – alalhoidlik pühendumus, NP – normatiivne pühendumus, A – ajastress, Ä – ärevusstress).

Allikas: (autori koostatud).

Analüüsides pühendumuse ja tööstressi komponentide vahelisi seoseid, nähtub tabelist 2.7, et alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse vahel on oluline positiivne seos, mis tähendab, et kui alalhoidlik pühendumus suureneb, siis suureneb ka normatiivne pühendumus ja vastupidi. Emotsionaalse pühendumuse ja ajastressi vahel leiti oluline negatiivne korrelatsioon, mis tähendab, et seos on vastassuunaline ja nähtuste muutumine toimub vastassuunaliselt. Kui ajastressi tase kasvab, siis selle tulemusena väheneb töötajate seas emotsionaalse pühendumuse tase ja vastupidi. Alalhoidliku pühendumuse ja ärevusstressi vahel leiti oluline negatiivne seos, nii samuti on ka alalhoidliku pühendumuse ja ajastressi vahel oluline negatiivne seos, mis tähendab, et ärevusstressi ja / või ajastressi taju suurenemisel väheneb alalhoidliku pühendumuse tase ja vastupidi. Normatiivne pühendumus ei ole oluliselt seotud ajastressiga, küll aga korreleerub negatiivselt ärevusstressiga. Ärevusstress ning ajastress on positiivselt korreleerunud, mis tähendab, et kui ärevusstress kasvab, siis kasvab ka ajastress ja vastupidi. Kokkuvõtvalt nähtub analüüsist, et enamuste organisatsioonilise pühendumuse ja stressi erinevate komponentide vahel on statistiliselt oluline negatiivne seos.

Parema ülevaate saamiseks on magistritöö autor läbi viinud organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi komponentide väidete vaheliste seoste korrelatsioonianalüüsi (vt lisa 13). Kõigi kolme pühendumuse komponendi ning ärevus- ja ajastressi osade väidete vahel leiti statistiliselt olulisi seoseid. Alalhoidliku pühendumuse ning ärevus- ja ajastressi väiteid analüüsides leiti, et kui töötajas tekitab tööle mõtlemine ängistust, siis isegi kui töötaja sooviks ettevõttest lahkuda oleks see talle hetkel väga raske. Töötajad leiavad, et isegi kui ta oleks töö tõttu sageli ärritunud, siis praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on tema jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus. Kui ilmneks, et töötamise tõttu ei leia töötaja enam piisavalt aega perega koos olemiseks, siis nõuaks ettevõttest lahkumine töötajalt märkimisväärselt isiklikku ohvrit, kuna teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mis on praeguses organisatsioonis.

Normatiivse pühendumuse ja tööstressi väidete vaheliste seoste analüüsimisel leiti, et seosed on võrreldes emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse väidetega nõrgemad, kuid siiski statistiliselt olulised. Nähtub, et kui töötajal on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks, siis tunneb töötaja endiselt, et ta peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile. Töötajaid on õpetatud uskuma, et isegi siis, kui tööle mõtlemine võib vahel tekitada ängistust, on oluline jääda ühele organisatsioonile lojaalseks. Isegi siis, kui töötaja on sageli oma töö tõttu ärritunud, tunneb ta moraalset kohustust jääda organisatsiooni liikmeks (vt lisa 13).

Iga ettevõtte eesmärk peaks olema omada võimalikult palju töötajaid, kes on kõrge emotsionaalse ja madala alalhoidliku pühendumusega (O'Driscoll ja Randall 1999: 205), sellest lähtuvalt vaadeldakse lähemalt, millised ärevus- ja ajastressi väited korreleeruvad enim emotsionaalse pühendumuse väidetega (vt tabel 2.8 ja lisa 13). Tabelis 2.8 kajastuvatest analüüsi tulemustest selgub, et mida tugevamalt tunneb töötaja tööle mõeldes ängistust, seda madalam on töötaja emotsionaalne pühendumus organisatsioonile ja vastupidi. Mida tugevamalt tajub töötaja end tehase „pereliikmena“, seda vähem tunneb ta end tööolles rahutu ja närvilisena ja vastupidi. Töö tõttu sageli ärritunud seisundis olemine vähendab töötaja isiklikku positiivset suhtumist tehasesse ja vastupidi.

Tabel 2.8. Tööstressi ja emotsionaalse pühendumuse väidete vahelised seosed

Ärevusstressi väited	Emotsionaalse pühendumuse väited					
	EP1	EP2	EP5	EP6	EP7	EP8
Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena			-,39*	-,38*		
Olen sageli oma töö tõttu ärritunud					-,38*	
Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	-,48*	-,39*	-,47*	-,47*	-,41*	-,48*
Ajastressi väited						
Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks			-,53**	-,62**	-,43*	-,51**
Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha “puude taga metsa”			-,38*			
Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.		-,39*	-,54**	-,52**	-,55**	-,58**
Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud		-,40*				
Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päev	-,47*	-,42*	-,63**	-,68**	-,55**	-,61**

Märkus: ** - korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$; *- korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$; EP1, EP2, ... tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid (lühendite selgitused on käesoleva magistritöö lisas 4).

Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.8 kajastuva analüüsi tulemustest nähtub, et ka mitmed ajastressi käsitlevad väited on statistiliselt oluliselt seotud emotsionaalse pühendumuse väidetega. Kui töötaja tajub, et talle jääb piisavalt vaba aega peale töö tegemise ka teisteks tegevusteks, siis suhtub töötaja ettevõtte probleemidesse justkui tema enda probleemidesse, tunneb end kui tehase „pereliikmena“ ning on tehasesse emotsionaalselt kiindunud ja vastupidi. Autor leiab, et tasakaalu leidmine töö ja vaba aja vahel on oluline aspekt läbi mille oleks võimalik suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust. Samuti leiti, et töötajale perega koosolemiseks piisava vaba aja võimaldamine suurendab töötaja ühtekuuluvustunnet tehasega. Kõrge emotsionaalse pühendumuse kujunemiseks ja säilitamiseks organisatsioonis on oluline, et töötajad tunnevad, et nad saavad piisavalt tööst puhata ja vastupidi. Autor juhib tähelepanu, et töötajate poolt kolm kõige tugevamalt tajutavat stressorit on: ajaline surve, suur töökoormus ja rollide paljus, kõik eelnimetatud stressorid on autori arvates mingil määral seotud ka õige tasakaalu leidmisega töö ja vaba aja vahel, mida tuleks arvestada ka ettepanekute tegemisel.

Autori poolt täiendavalt ankeetküsimustikku lisatud viiest eraldiseisvast väitest (vt lisa 14) saadud tulemuste põhjal selgus, et 78% vastanutest on organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui neilt nõutakse, mis näitab, et töötajatel on olemas valmisolek lisapingutuste tegemiseks. Seoses tehase juhtkonna liikmete muutumisega ning uue tehase juhataja ametisse määramisega 2014 aastal, pidas autor oluliseks mõõta, milline on töötajate usaldus juhtkonna vastu. Selgus, et 78% vastanud töötajatest usaldavad tehase juhtkonda, mis on autori hinnangul väga positiivne tulemus ning hea alus selleks, et ettevõtte saaks edukas olla. Meyer ja Allen (1997: 11) leiavad, et juhtkonna avatus ja kindlustunne loovad hea aluse emotsionaalse pühendumuse kujunemisele organisatsioonis. 67% vastanud töötajatest arvavad, et nende praegune töö võimaldab neil oma teadmisi maksimaalselt rakendada. Samuti arvab 63% vastanutest, et nende töötasu on vastavuses tööpanusega, mis annab tagasisidet, et pingutuse ja tasu tasakaalutuse mudelist lähtuvalt vaadatuna ei taju kõik töötaja tasakaalu töötaja pingutuse, pühendumuse ja tasu vahel. Autor lisab, et valdavalt ei taju keskharidusega töötajad, et nende tööpanus ja tasu on vastavuses. Ettevõtte võiks autori hinnangul mõelda ning viia läbi tegevusi töötajate tööpanuse ja tasu tasakaalu taju suurendamiseks, arvestades, et 41% vastanutest on viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele. Töö autori arvates võib eelnimetatud saadud tulemus olla tingitud ka hetkel organisatsioonis toimuvatest muutustest, mille tulemusena võib töötajatel esineda ebakindlust oma töökoha suhtes.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Eelnevas alapeatükis tehtud analüüsi põhjal tuuakse käesolevas alapeatükis kokkuvõtvalt välja milline on aktsiaseltsi Takeda Pharma tehase töötajate poolt tajutav tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse tase, tehakse järeldusi ning antakse tehase juhtkonnale soovitusi tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks tehases. Samuti lähtutakse ettepanekute tegemisel tööstressi tekitavatest teguritest ning sotsiaal-demograafilistest tunnustest.

Eelmises alapeatükis analüüsitud uuringu tulemustest selgus, et Takeda Pharma ASI tehase töötajad tajuvad tugevamalt ärevusstressi kui ajastressi, kus ärevusstressile antud hinnangud olid üle keskmise kõrged ja ajastressi puhul keskmised. Samale tulemusele

jõudis oma magistritöös Keldo (2014: 40) ja Salajõe (2015: 59). Vaadeldes käesoleva magistritöö tulemuste põhjal aja- ja ärevusstressile antud hinnangute maksimumväärtuseid, nähtub, et tehases on töötajaid, kes on nii ajastressi kui ka ärevusstressi hinnanud üle keskmise kõrgeks, mis näitab, et tehases esineb lahendamist vajavaid probleeme nii aja- kui ka ärevusstressi osas.

Analüüsides ajastressi väiteid eraldi leiti, et üle keskmise kõrgelt tajuvad töötajad ajastressi, kuna neil on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks, ajalist survet toodi töötajate poolt välja ka kui kõige enam esineva stressorina töökohal. Nimelt oli ajaline surve töötajate poolt stressorina välja toodud kõige sagedasemalt. Samas leiti, et perega koosolemiseks on töötajatel piisavalt vaba aega, seega võib järeldada, et ajastress on tingitud tööga seotud aspektidest nagu ajaline surve, suur töökoormus, rollide paljusid töökohal. Saadud tulemustest võib järeldada, et töötajad tajuvad ajalist stressi pigem tööl olles oma töökohustusi täites, kui töövälisel ajal vaba aega veetes.

Suure töökoormuse kui stressori fookusgrupi intervjuudest saadud tulemustest võib järeldada, et töökoormus on pigem tingitud töökorralduslikest nõuetest. Palmer ja Cooper (2004: 3) toovad tööstressi mudelis muuhulgas välja, et stressi põhjustab tööga seotud nõudmised (sh töökoormus). Uuringust saadud tulemustele tuginedes, leiti, et valdav osa töötajatest tõdevad, et nad on tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena, ka fookusgrupi intervjuus tõid töötajad töökoormuse kui stressori üle arutledes välja, et suur töökoormus tekitab neis ängistust. Üle poolte töötajate leidsid, et liiga paljudel temaga sarnase tasemega ametikohtadel töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu „läbipõlemist“, sellest lähtuvalt võib järeldada, et töökoormus peab olema kooskõlas töötajate suutlikkuse ja ressurssidega ennetamaks stressi teket või halvimal juhul läbipõlemist töökohal.

Eelnimetatust lähtuvalt on oluline, et töötaja oskaksid tõmmata piiri töö ja vaba aja vahele, mis on tähtis eelkõige ka seetõttu, et 2/3 töötajatest leiavad, et neile läheb töö rohkem hinge kui peaks. Autor arvab, et kui töö läheb rohkem hinge kui peaks, siis tõenäoliselt on ka töötajad valmis rohkem ettevõttesse panustama, mida kinnitab ka 2.2 alapeatükis saadud tulemus eraldiseisvate väite „Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse“, kus enamus töötajatest on valmis rohkem panustama kui seda nõutakse, mis viitab ka kõrgele emotsionaalsele pühendumusele

tehases. Autor leiab, et ettevõtte ülesanne siinkohal on jälgida, et töökoormus oleks töötajate vahel ühtlase jaotuvusega.

Tehases organisatsioonilise pühendumuse taseme uurimustulemustest selgus, et kõige enam on töötajad emotsionaalselt pühendunud, antud pühendumuse komponendi väited pälvisid töötajate poolt kõrgeima hinnangu võrreldes alalhoidliku ja normatiivse pühendumusega. Samale tulemusele jõudsid oma magistritöös Killõ (2014: 55) ja Suits (2012: 44). Käesolevas töös leiti, et emotsionaalne pühendumus on kõige kõrgem juhtide seas ning kõige madalam kontoritöötajate seas. Üldiselt kõik kolm organisatsioonilise pühendumuse komponenti vähendavad töötaja organisatsioonist lahkumise tõenäosust, vahe seisneb selles, et iga komponendi tööle panustamise tase on erinev (Herscovitch ja Meyer 2002: 481). Uurides, kas töötajad on mõelnud viimase aasta jooksu töökoha vahetamisele, siis 41% töötajatest tõepoolest on mõelnud viimase aasta jooksul töökoha vahetamisele. Seega võib järeldada, et töötajad on küll kõige enam emotsionaalselt pühendunud, kuid teatud ebakindlus töökoha suhtes on siiski olemas. Kendall ja Muenchberger (2009: 27) on tõdenud, et ettevõttes toimuvad organisatsioonilised muutustest võivad luua töötajates ebakindlust töökoha püsimise osas ning sellest lähtuvalt sageneb risk tööstressi tekkele. Samuti on Jamal (2015: 135) oma uuringus välja toonud, et pidevad muutused võivad oluliselt suurendada töötajate tööstressi taset ning väheneda töötajate organisatsioonilise pühendumuse taset. Töö autor soovib viia regulaarselt läbi tööstressis ja organisatsioonilise pühendumuse uuringuid, et omada ajakohast teadmust töötajate tajudest tööstressi ja pühendumuse vallas, seda just perioodil, mil on toimumas mitmeid organisatsioonilisi muutusi.

Emotsionaalselt pühendunud töötajad samastavad end ettevõtte eesmärkide ja väärtustega ning soovivad jääda selle liikmeks, kuna nad tahavad seda (Meyer ja Allen 1997: 11), seetõttu on ka pööratud käesolevas magistritöös rohkem rõhku emotsionaalse pühendumuse ja tööstressi väidete uurimisele. Korrelatsioonanalüüsist ilmnes, et tööstressi komponentide väited korreleeruvad negatiivselt osaliselt emotsionaalse pühendumuse komponentide väidetega. Leiti, et kui töötajad tunnevad end sageli töökohal ärritunult, siis selle tulemusena ei pruugi töötajatele enam organisatsioon ja selle käekäik isiklikult korda minna. Ärevuse suurenemisel töökohal väheneb töötajates organisatsiooni „pereliikmena“ tajumise tunne ning väheneb töötajate „emotsionaalne

kiindumus“ organisatsiooni, samuti väheneb töötajate suhtumine organisatsiooni probleemidesse justkui tema enda probleemidesse. Negatiivse stressi pikaajalisel püsimisel võib töötajal esineda vaimseid või füüsilisi terviseprobleeme, sealhulgas põhjustada ärritust, ängistust (Siegrist 1996: 30). Seetõttu soovitab magistritöö autor tehase juhtkonnal tegeleda ärevuse vähendamisega töökohal. Kõige enam tajuvad ärevust, ängistust töökohal füüsilist ja tehnilist tööd tegevad isikud ning 31-40 aasta vanused töötajad.

Emotsionaalse pühendumuse väiteid analüüsid, leiti, et töötajate suhtumine organisatsiooni probleemidesse justkui enda omadesse võrreldes teiste emotsionaalse pühendumuse väidetega on madalaim. Siit võib järeldada, et töötajad ei suhesta end organisatsiooni probleemidega nii tugevalt kui oma enda probleemidega. O'Reilly ja Chatman (1986: 492) toovad välja, et kaasatuse tunne loob töötaja ja organisatsiooni vahel tugevama side. Muuhulgas on Meyer ja Allen (1997:11) täheldanud, et emotsionaalset pühendumust soodustavad ühtekuuluvustunne, tagasiside. Uuringust saadud tulemuste põhjal saab järeldada, et ühtekuuluvustunne väheneb, kui töötaja tajub tööle mõeldes ängistust ja / või kui töötaja tunneb, et tal pole ühtegi vaba päeva. Eelnevast lähtuvalt soovitab töö autor tehase juhtkonnal suurendada töötajate ühtekuuluvustunnet ning kaasatust organisatsioonis. Kõige madalam on emotsionaalne pühendumus kontoritöötajate seas.

Uuringust saadud tulemustele tuginedes, võib järeldada, et kui töötajal tekib olukord, kus ta ei saa töö tõttu oma perekonnaga piisavalt aega veeta, ja / või tunneb, et tal pole kunagi ühtegi vaba päeva, siis sellises olukorras väheneb kõige enam töötajate emotsionaalne pühendumus. Cooper, Marshall (1976: 12) toovad välja, et stressi tekitab ajapinge all töötamine ning üheks võimaluseks stressi leevendamiseks on aru saada, millised on erinevad aja juhtimise viisid (Töökoha ... 2015). Fookusgrupi intervjuudes ajalise surve stressori üle arutanud töötajad tõid välja huvitava tähelepaneku lisaks ajajuhtimise oskuste arendamisele, et kõige enam tekitab ajalist stressi kesine koostöö ja kommunikatsioon osakondade vahel. Lähtuvalt eeltoodust võib järeldada, et ajalist survet tekitab madal meeskondade ja osakondade koostoimimine, mis on tingitud ebapiisavast osapoolte vahelisest kommunikatsioonist ja võib olla ka ühtsest arusaamisest tööprotsessidest. Ajastressi ja emotsionaalse pühendumuse väidete

vaheliste seoste tulemusel leiti, et kui töötaja tajub, et talle jääb piisavalt vaba aega peale töö tegemise ka muudeks tegevusteks, siis suhtub töötaja ettevõtte probleemidesse justkui tema enda probleemidesse, tunneb end kui tehase „pereliikmena“ ning on tehasesse emotsionaalselt kiindunud. Saadud tulemustele tuginedes soovitab autor ettevõttel arendada osakondade vahelist koostööd ja kommunikatsiooni koostoime parendamiseks meeskondade ja osakondade vahel.

Choi *et al.* (2015: 933) on välja toonud, et otsese juhi toetus ja tunnustamine võivad suurendada emotsionaalset pühendumust. Siegrist (1996: 30) tõi pingutuse-tasu tasakaalutuse mudelis välja, et tasakaal saavutatakse siis, kui töötaja tunneb, et tema pingutused ja pühendumus on organisatsiooni poolt õiglaselt tasustatud (töötasu, tunnustus, edutamine). Siegrist (2008: 166) tõi oma hilisemas uurimuses välja, et õigeid tunnustamise meetodeid kasutades võib ennetada terviseprobleeme ning negatiivse stressi teket töökohal. Rollide paljususe stressori aruteludest selgus, et töötajad on valmis võtma juurde täiendavaid töökohustusi ja tegema ettevõtte heaks täiendavaid lisapingutusi, kuid leiti, et juhid võiksid vastutasuks tehtavaid lisapingutusi rohkem märgata ning töötajaid selle eest tunnustada. Autor soovitab tööpanuse ja tasu vahelise tasakaalu tagamiseks töötajaid rohkem selle eest tunnustada. Tunnustamine võib vähendada töötajate poolt tajutavat stressitaset ning siduda töötajaid veelgi organisatsiooniga, kuna nad tunnevad, et nende tööd väärtustatakse.

Mitmete uurijate poolt on väljatöötatud erinevaid meetodeid, kuidas tööstressoreid töökohal ennetada, nende ilmnemisel leevendada või vähendada, aidates töötajatel stressiga ja stressist põhjustatud haigustega paremini toime tulla (vt alapeatükis kajastuvaid tabeleid 1.2 ja 1.5). Võttes aluseks uuritava ettevõtte tehases läbi viidud uuringu ja fookusgrupi intervjuude tulemused ning tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse teoreetilised käsitlused, toob magistritöö autor välja ettepanekud tööstressi vähendamiseks, et suurendada töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Järgnevalt toob käesoleva magistritöö autor välja ettepanekud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks tehase juhtkonnale ning seejärel annab täpsema ülevaate, mida allnimetatud kuue ettepaneku osas mõeldakse:

- ühtekuuluvustunde suurendamine,

- töötajate väärtustamine ning toetamine,
- osakondade vahelise koostöö arendamine,
- töökoormuse ühtlase jaotuvuse tagamine,
- ärevuse vähendamine töökohal,
- järjepidev tööstressi ning organisatsioonilise pühendumuse uuringu regulaarne läbiviimine ning sellest lähtuvalt vajalikud tegevused tehases.

Ühtekuuluvustunde suurendamise võimalustena toob magistritöö autor välja töötajate suuremat kaasamist. Mida rohkem töötaja tunneb, et on ettevõtte tegemistesse ja tulevikku kaasatud, seda rohkem soovib ta end ka oma tööle pühendada. Selleks, et töötaja saaks hinnata, kas tema töösooritus vastab juhi ootustele ning mida ta teeb hästi ja mida tuleks paremini teha, vajab iga töötaja oma juhilt tagasisidet. Samuti tuleks ühtekuuluvustunde suurendamiseks tagada töötajate vahel head tööalased suhted. Töötajaid tuleks innustada rääkima oma tööalastest suheteprobleemidest kas otsese juhi või personalijuhiga. Suunata juhtivtöötajad tööalase suhtlemiskoolitusel, et olla teistele töötajatele eeskujuks ning, et juhid teaksid, kuidas tuleks erinevates situatsioonides töötajatega käituda / suhelda, luues seeläbi töökohal toetava suhtluskeskkonna. Luua hea psühhosotsiaalne töökeskkond, mis soodustab töötulemusi ja isiklikku arengut ning ka töötajate vaimset ja füüsilist heaolu. Emotsioonikesksete ürituste (rattamatk, jõulupidu, ettevõtte aastapäev, töötajate sünnipäevade tähistamine jne) korraldamistava jätkamine, mis on töötajate poolt saanud väga positiivset tagasisidet.

Osakondade vahelise koostöö arendamise ettepanek kasvas välja ajalise surve fookusgrupi intervjuude arutelust, kus leiti, et ajalist survet tekitab madala osakondade vaheline koostöö ja kommunikatsioon. Sellest lähtuvalt tuuakse soovitusi, kuidas parendada osakondade vahelist koostööd. Autor leiab, et töötajatele tuleks selgitada osakondade vahelise koostöö vajalikkust ja tähtsust organisatsioonile, ettevõttel tuleks kommunikeerida ka informatsiooni jagamise olulisust. Pakkuda meeskonnaliikmetele võimalust koos tegutsemiseks töökeskkonnast väljaspool, et seeläbi tugevdada meeskonna meie-tunnet ja õppida üksteist paremini tundma. Uute tööülesannete määramisel tagada töötajatele õigeaegne väljaõpe. Viia läbi töötubadena arutelusid mitut osakonda hõlmavate erinevate projektide või probleemide lahendamisel. Samuti tuleks juhil enne uue töökohustuse töötajale andmist kindlaks teha, et töötaja on

suuteline antud kohustust täitma, alakvalifikatsiooni puhul tuleks pakkuda väljaõppe võimalust, tagades meeskonna terviklikkus. Kui töö lõpptulemus on sõltuv mitme isiku sisendist, siis tuleks omavahel kokku leppida iga konkreetse töötaja vastutus ning paika panna konkreetsemad tingimused, kellelt mida, mis ajaks oodatakse.

Töötajate tööpanust väärtustades ja töötajaid tunnustades, saab töötaja kinnitust, et tema tööpanus on organisatsioonile oluline ning tema tööga ollakse rahul. Töötajad peavad kõige olulisemaks kinnituseks oma töösele käitumisele vahetu ülemuse positiivset tunnustust (Choi *et al.* 2015: 933). Rahalise tasu kõrval toob autor välja, et väga hästi võib toimida tunnustusena ka vahetult peale edukat sündmust suuline kiitus heade tulemuste eest. Autor leiab, et rohkem tuleks rakendada juhtide poolt arendavat ja toetavat juhtimisstiili, mille tulemusel võib töötaja tajuda, et tema töö ja tehtavad pingutused on organisatsiooni jaoks olulised. Samuti võib ambitsioonikamate töötajate puhul tunnustusena toimida näiteks töötaja vastutuse suurendamine tema tööülesannete raames, mis annaks töötajale mõista, et ettevõtte on tema tööga rahul ning usaldab teda. Rohkem tuleks töötajatele anda nende tööle regulaarselt tagasisidet, töö autor soovib siinkohal rääkida töötajaga avatult ja otse nii positiivsetest kui ka negatiivsetest aspektidest.

Organisatsioonile on oluline, et töötajate oskused ja teadmised oleksid maksimaalselt ära kasutatud selleks, et ettevõttes tagada töökoormuse ühtlane jaotuvus, tuleb arvestada, et töökoormus oleks kooskõlas töötaja suutlikkuse ja ressursidega (Töökoha ... 2015). Autor leiab, et töötaja lahkumisel tuleks koheselt alustada uue töötaja otsingutega, et taastada osakonna normaalne toimimine nii kiiresti kui võimalik. Töökoormuse ühtlase jaotuvuse tagamiseks tuleks uute projektide lisandumisel enne projektiga alustamist hinnata kriitiliselt, milline on kaasnev lisatööjõu vajadus ning vastavalt sellele võtta vastu otsuseid, mis oleks kooskõlastatud ka projektimeeskonnaga. Lühiajalise töökoormuse suurenemisel ei pruugi muidugi alati olla mõistlikuks lahenduseks kohene lisatööjõudu värbamine, vaid autor leiab, et kiirematel aegadel tuleks prioritseerida tööülesanded osakonna tasandil ning seejärel ametikoha tasandil, seda just kontoritöötajate seas, kus esineb ajastressi probleem kõige tugevamalt. Siinkohal lasub kõige olulisem roll osakonnajuhtidele, kes peaksid suutma leidma optimaalse lahenduse vastavalt olukorrale. Töö tuleks kujundada selliselt, et töötajal

oleks võimalus antud ametikohal kasutada oma teadmisi ja oskus, seeläbi saab töötaja pakkuda ettevõttele ka kõrgemat lisandväärtust.

Tööstressi tajumine on isikutüübist tulenevalt väga erinev, ühes ja samas olukorras võivad inimesed stressi tajuda erineva tugevusega (*Personality ...* 2013). Seetõttu tuleks ärevuse vähendamisele töökohal läheneda individuaalselt. Autor arvab, et esmalt tuleks töötajaga rääkida ning välja selgitada, mis teda töökohal ärevaks teeb ning sellest lähtuvalt töötada välja talle sobiv lahendus. Samuti pakkuda töötajatele võimalusi osaleda tööstressi-alastel koolitustel, seminaridel, mis võivad aidata töötajatel stressirohktes olukordades paremini toime tulla ja seeläbi oma toimetulekuvõimet suurendada. Tutvustada töötajatele erinevaid lõdvestumise tehnikaid, enesejuhtimise harjutusi, füüsilisi harjutusi emotsioonide tasakaalustamiseks. Samuti peaksid töötajad endale teadvustama, millised on tema töökohal esinevad ärevust tekitavad tegurid ning millised võiksid olla meetodid nende vähendamiseks või tasakaalustamiseks. Vajadusel pakkuda töötajale võimalust kasutada nõustamisteenust.

Sarnaselt muudele ettevõttes olevatele valdkondadele tuleks ka regulaarselt läbi viia tööstressi ning organisatsioonilise pühendumuse uuringuid selleks, et saada aru, kas töötajate nägemus on kooskõlas ettevõtte nägemuse, eesmärkidega, milline on töötajate pühendumuse tase ning millised on stressi tekitavad tegurid. Autor peab oluliseks, et ettevõtte töötaks uuringust saadud tulemustest lähtuvalt välja tegevuskava, et suurendada läbi viidud uuringu kasumlikkust ettevõttele. Samuti on oluline, et antud probleemide lahendamisel saaks võimalikult paljudes etappides kaasatud ka töötajad. Autor leiab, et auditi läbiviimise üheks võimaluseks oleks käesolevas magistritöös kasutatava ankeetküsitluse regulaarne läbiviimine. Saadud tulemuste tutvustamiseks töötajatele, soovitab magistritöö autor tavapärase ettekande asemel korraldada kõiki töötajaid hõlmav töötuba (näiteks suvepäeva või mõne muu koosviibimise raames), mille eesmärgiks oleks arutleda erinevate võimaluste üle tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks tehases.

Käesoleva magistritöö autor toob kokkuvõtva tabelina 2.9 välja peamised järeldused ja neil põhinevad ettepanekud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks Takeda Pharma ASi tehases.

Tabel 2.9. Järeldused ja ettepanekud tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks Takeda Pharma ASi tehases

Järeldused	Ettepanekud
•madal emotsionaalne pühendumus kontoritöötajate seas •kui töötaja tajub tööle mõeldes ängistust ja / või kui ta tunneb, et tal pole ühtegi vaba päeva siis väheneb ühtekuuluvustunne organisatsiooni	Ühtekuuluvustunde suurendamine •töötajate suurem kaasamine •luua hea psühhosotsiaalne töökeskkond, sealhulgas tööalaste suhete kvaliteedi tagamine •tagasiside tehtud tööle •ühisürituste korraldamine
•valdav osa töötajatest on valmis tehase heaks lisapingutusi tegema •töötajad tajuvad juhtide poolt vähest tunnustust oma pingutustele	Töötajate väärtustamine ning toetamine •rakendada juhtide poolt arendavat ja toetavat juhtimisstiili •töötajate suurem usaldamine •avatud suhtlus juhi ja töötaja vahel •regulaarne tagasiside töötaja tööle
•tunne, et töötajal pole kunagi ühtegi vaba päev vähendab töötaja emotsionaalselt kiindunud tehasesse ning töötaja ei taju end kui tehase „pereliikmena“ •ajalist survet loob vähene kommunikatsioon ja kesine osakondade vaheline koostöö	Osakondade vahelise koostöö arendamine •erinevaid osakondi hõlmavate ühisürituste korraldamine •tähtaegadest õigeaegselt teavitamine •luua selge arusaam ettevõtte eesmärkidest •osakondade vahelise koostöö vajalikkuse ja tähtsuse rõhutamine
•töötajad tajuvad ajalist stressi pigem tööl olles oma töökohustusi täites, kui töövälisel ajal vaba aega veetes •kui töötaja tajub, et tal ei ole ühtegi vaba päeva, siis väheneb soov oma edaspidist karjääri veeta tehases •suur töökoormus tekitab töötajates ängistust, trotsi	Töökoormuse ühtlase jaotuvuse tagamine •vakantse ametikoha korral alustada uue töötaja otsingutega kohe •töökoormuse suurenemisel hinnata, milline on lasuv koormus igale töötajale eraldi •lühiajalise töökoormuse esinemisel prioritseerida tööülesandeid •töötajate teadmiste ja oskuste hindamine ja rakendamine töökohal
•töötajad on enam emotsionaalselt pühendunud, kuid esineb teatud ebakindlus töökoha suhtes. •kui töötaja tunneb end rahutu või värvilisena, siis väheneb töötaja kiindumus ja „pereliikmena“ tajumine organisatsioonis •ärrituvuse suurenemisel töökohal väheneb organisatsiooni tähendus töötajale	Ärevuse vähendamine töökohal •töötajal esinevatest hirmudest, ebamugavusest ja murest rääkimine, lahenduste leidmine. •tõsta töötajate teadlikkust ärevusega toimetulemiseks töökohal •lõdvestumistehnika tutvustamine •nõustamisteenuse võimaldamine
•ebakindlus töökoha suhtes •tööstressi ja pühendumuse hindamise vajalikkus	Tööstressi ja pühendumuse uuringu regulaarne läbiviimine

Allikas: (autori koostatud).

Kokkuvõtvalt võib magistr töö tulemusena öelda, et Takeda Pharma ASi tehases on osaliselt tööstressi ja pühendumuse väidete vahel seosed olemas. Tööstressi ja

organisatsioonilise pühendumuse vaheliste seoste veelgi põhjalikumaks uurimiseks soovib magistritöö autor suunata tähelepanu kontoritöötajatele, kuna käesoleva töötulemustest selgus, et just kontoritöötajad on organisatsioonile kõige vähem emotsionaalselt pühendunud. Samuti leiab autor uuringu edasi arendamise üheks võimaluseks oleks lisaks tööstressile ja pühendumusele tuua sisse kolmas nähtus, näiteks töösooritus, hindamaks millised on kolme nähtuse vahelised seosed tehases. Käesoleva magistritöö autori koostatud ettepanekuid järgides on võimalik uuritava ettevõtte tehases vähendada tööstressi taset ja suurendada organisatsioonilise pühendumuse taset. Parandusmeetmete läbiviimisel soovib magistritöö autor kaasata töötajaid igal etapil nii palju kui võimalik. Autor leiab, et tehtud ettepanekuid on võimalik üldistada ka teistele tootmise ja hulgimüügiga tegelevatele ettevõtetele, kus töötajad on organisatsioonile enam emotsionaalselt pühendunud.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö raames uuriti tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid aktsiaseltsi Takeda Pharma tehases. Magistritöö teoreetilise osas esimeses alapeatükis avati tööstressi olemust ja anti ülevaade stressi tekitavatest teguritest ning stressorite erinevatest võimalikest liigitustest. Uurijate erinevaid käsitusi analüüsid ja võrreldes leiti, et tööstress on pingeseisund, mis on põhjustatud inimese poolt tajutavast vastuolust töökeskkonnast tingitud väljakutsete ja töötaja toimetulekuvõimaluste vahel. Üldiselt võib inimene kogeda kahte erinevat tüüpi stressi meeldivat (*eustress*) ja ebameeldivat stressi (*distress*). Tööstressorite uurimiseks on mitmete autorite poolt välja töötatud erinevaid võimalusi. Käesolevas töös on võrreldud Palmer ja Cooper, Karasek, Cooper ja Marshall, Parker ja DeCotiis poolt välja töötatud tööstressorite kategoriseerimise erinevaid võimalusi. Autori hinnangul käsitleb Parker ja DeCotiis'i tööstressorite mudel peamisi tööstressoreid kõige paremini, mille aluse jagunevad tööstressorid kuude kategooriasse: töö nõudmised, organisatsiooniline struktuur ja infovahetus, roll, tööalased suhted, karjäär, välised kohustused ja vastutus. Mudeli puuduseks on muutuste mittekäsitlemine. Tööstressi negatiivsed tagajärjed võib jagada laisalaastus kolmeks: individuaalsed, organisatsioonilised ja ühiskondlikud. Individuaalsed stressi tagajärjed jagunevad omakorda veel kolmeks: füsioloogilisteks, psühholoogilisteks ja käitumuslikeks tagajärgedeks. Samuti toodi magistritöö autori poolt välja erinevad stressi juhtimise ja ennetamise meetodid, kus organisatsiooni roll on töötajatele pakkuda erinevaid võimalusi nende teadlikkuse, oskuste ja teadmiste suurendamiseks stressiga toimetulemiseks.

Erinevate autorite poolt on organisatsioonilist pühendumust kui kompleksset nähtust käsitletud nii ühe- kui ka mitmemõõtmelise mudelina. Käesolevas töös käsitletakse organisatsioonilist pühendumust kui kolmemõõtmelist mõtteviisi, mis kätkeb endas emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust. Pühendunud töötajad on huvitunud ettevõtte arengust, on ettevõttele lojaalsed, tunnetavad ühtekuuluvust,

usaldavad juhtkonna poolt tehtavaid otsuseid ja jagavad ettevõtte väärtushinnanguid. Kõrgelt pühendunud töötajate ettevõttes omamine annab organisatsioonile järgnevaid kasutegureid: paremad töötulemused, kõrgem tootlikkus, stabiilsem tööjõudu, kõrgem kliendirahulolu, vähem puudumisi töölt, madalad koolitus- ja värbamiskulud. Mitmed autorid on leidnud oma uurimustöodes tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel statistiliselt olulise negatiivse seose. Küll aga erineva organisatsioonilise pühendumuse tasemega töötajad võivad töökohal esinevat tööstressi tajuda erineva tugevusega. Kui tööstress ületab oma optimaalsuse piiri, siis on täheldatud, et töötajad muutuvad demotiveerituks ning rahulolematuks, mis omakorda vähendab organisatsioonilist pühendumust.

Empiirilises osas uuriti tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi seoseid aktsiaseltsi Takeda Pharma tehases, mille väljaselgitamiseks koostati kolmest osast koosnev küsimustik. Küsimustikule vastas 52% tehase töötajatest ehk 27 töötajat. Küsimustiku esimeses osas kasutati organisatsioonilise pühendumuse hindamiseks Allen ja Meyer'i (1990) pühendumuse küsimustikku, teises osas kasutati Parker ja DeCotiis'i (1983) poolt välja töötatud üldise tööstressi mõõtmiseks loodud skaalat ning kolmandas osa küsiti vastajatelt sotsiaal-demograafilisi tunnuseid. Läbi viidud reliaablusanalüüsist selgus, et töös kasutatavad küsimustike skaalad on usaldusväärsed. Peale ankeetküsitluse läbiviimist ja andmete esialgset analüüsimist viis magistr töö autor tehase töötajatega läbi kuus fookusgrupi intervjuud kolme kõige enam stressi tekitava teguri (ajaline surve, suur töökoormus, rollide paljus) osas. Lähtuvalt uuringu tulemustest leiti seosed tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel ning tehti analüüsi ja fookusgrupi intervjuudest saadud tulemuste põhjal ettepanekuid tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks tehases.

Uuringu tulemuste analüüsimisel tõi käesoleva magistr töö autor välja töötajate tööstressi ja organisatsioonilist pühendumust kirjeldavate statistikute tulemused (aritmeetiline keskmine, mood, miinimumväärtus, maksimumväärtus ja standardhälve) komponentide lõikes. Takeda Pharma ASi tehase töötajad hindasid tajutud ärevusstressi 4-punkti skaalal hindegaga 2,47 ning ajastressi hindegaga 2,04. Leiti, et valdav osa vastanutest on tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena ning töötajad tajuvad töökohal keskmisest tugevamalt ajalist survet tehtavate töökohustuste ja selleks ette

nähtud aja vahel. Üldiselt on ajastressi väidetele antud hinnangud madalamad võrreldes ärevusstressi hinnangutega. Analüüsides Kruskal-Wallis'e testi abil ärevusstressi ja ajastressi olulisuse tõenäosust sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes leiti, et statistiliselt olulist erinevust tööstressi komponentidel grupeeruvate tunnuste alusel ei esine. Nii ajastressi kui ka ärevusstressi väiteid eraldi analüüsides selgus, et füüsilist ja tehnilist tööd tegevatele ja 31-40 aasta vanustele töötajatele tekitab tööle mõtlemine kõige rohkem ängistust. Leiti, et kontoritöötajad tunnevad kõige tugevamalt, et neil ei ole ühtegi vaba päeva ja keskharidusega töötajatel tunnevad kõige rohkem süütunnet, kui neil on vaba aega ja nad ei tee tööd.

Organisatsioonilise pühendumuse tulemusi analüüsides selgus, et kõige enam on töötajad emotsionaalselt pühendunud. Alalhoidlik ja normatiivne pühendumus pälvisid vastajate poolt suhteliselt sarnase hinnangu. Kruskal-Wallis'e testi abil analüüsiti emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse olulisuse tõenäosust sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Analüüsi tulemustest leiti, et statistiliselt oluline erinevus esineb emotsionaalse pühendumuse komponendil tööiseloomu lõikes, kus nähtus, et juhtide seas on emotsionaalse pühendumuse tase kõige kõrgem, millele järgneb tehnilise ja füüsilise töö tegijad ning kõige madalam emotsionaalne pühendumuse tase on kontoritöötajatel.

Käesoleva magistritöö raames kasutati andmete statistiliseks analüüsiks Spearman'i korrelatsioonanalüüsi, mille käigus hinnatati tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid. Spearman'i korrelatsioonanalüüsi tulemusel leiti, et organisatsiooniline pühendumus on oluliselt seotud tööstressi tasemega töökohal, mida kinnitasid ka käesoleva töö teoreetilises osas kajastatud teiste autorite poolt läbi viidud uuringute tulemused.

Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse suunamiseks soovitab töö autor lähtuda järgmistest ettepanekutest: viia läbi järjepidevalt uuringuid tööstressi ning organisatsioonilise pühendumuse taseme hindamiseks tehases, suurendada töötajate ühtekuuluvustunnet, arendada osakondade vahelist koostööd, rohkem väärtustada ja tunnustada töötajaid, vähendada ärevust töökohal, tagada töökoormuse ühtlane jaotuvus.

Magistritöös koostatud ettepanekud on sobilikud kasutamiseks kõikides tootmise ja hulgimüügiga tegelevates ettevõtetes, kus on viimastel aastatel toimunud ulatuslikke organisatsioonilisi muutusi. Autor lisab, et kuna stressi ja organisatsioonilise pühendumuse tajumine on väga individuaalne ning nende tase sõltub paljuski üldisest ettevõtte töökeskkonnast, kultuurist jne, siis sellest lähtuvalt soovitab põhjalikemate järelduste tegemiseks siiski igas ettevõttes eraldi läbi viia vastavad uuringud konkreetse ettevõtte põhiste tulemuste saamiseks.

Magistritöö raames läbi viidud uuringust saadud tulemustest lähtuvalt leitakse, et uuringu edasi arendamiseks võiks süvitsi analüüsida saadud tulemusi, näiteks millistest teguritest tingituna on kontoritöötajate organisatsiooniline pühendumus oluliselt madalam kui juhtide või füüsilise, tehnilise töö tegijatel. Samuti võib uuringu edasi arendamiseks tuua juurde kolmanda nähtuse, näiteks töösoorituse ning hinnata, millised on kolme nähtuse vahelised seosed. Autor leiab, et regulaarne sarnase uuringu läbiviimine võimaldab ettevõttel saada stressi ja organisatsioonilise pühendumuse taseme muutusest parema ülevaate ning tagab järjepideva võrdlusbaasi. Kindlasti võiks igale tööstressi uuringule järgneda fookusgrupi intervjuud või töötoad töötajatega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmad, A, Hussain, A, Saleem, M.Q, Qureshi M.A.M, Mufti, N.A.** Workplace Stress: A Critical Insight of Causes, Effects and Interventions. Technical Journal, University of Engineering and Technology (UET) Taxila, Pakistan Vol. 20(SI) No.II(S)-2015.
2. **Allen, N. J., Meyer, J. P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18. URL: http://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hE_cH9QAAAAJ&citation_for_view=hE_cH9QAAAAJ:u5HHmVD_uO8C.
3. **Arnten A.C. A., Janson, B., & Archer, T.** Influence of Affective Personality Type and Gender upon Coping Behavior, Mood, and Stress. Individual Differences Research, 2008, 6(3), 139-168.
4. **Babatunde, A.** Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure. – Economic Insights-Trends and Challenges, 2013, Vol. II(LXV), No. 3, 73-80 p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91978262&site=eds-live>.
5. **Beehr, T. A., Newman, J. E.** Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: a Review of Research and Opinion. – Personnel Psychology, Blackwell Publishing Limited, 1979, 1-44 p.
6. **Becker, H.S.** Notes on the concept of commitment. – American Journal of Sociology 66 1960, p 32-44. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/2773219>.
7. **Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J., Marsh, P. J. G.** Some Suggestions for Mapping. Organizational Members' Sense of Fit. Journal of Business and Psychology, 2005, Vol. 19, 555-570. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/25092918>.

8. **Birch, N., Marchant, M. P., & Smith, N. M.** Perceived role conflict, role ambiguity, and reference librarian burnout in public libraries. *Library and Information Science Research*, 1986, 8, 53–65.
9. **Buchanan, D. and Huczynski, A.** *Organisational Behaviour: An Introductory Text*, 5th ed., Harlow: Pearson Education Ltd, 2004, 59-60. URL: <http://cdm15960.contentdm.oclc.org/u?p15960coll25,4819>.
10. **Camilleri, E.** Towards developing an organisational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. – *Public Policy and Administration*, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 63-83.
11. **Cartwright, S., Cooper. C.L.,** *Managing Workplace Stress*. London: Sage Publications, 1997, pp. 185.
12. **Cartwright, S., Cooper, C. L., Faragher, E. B. A.** Shortened stress evaluation tool (ASSET) — *Stress and Health* 2004. 20: 189–201 p. DOI: 10.1002/smi.1010.
13. Causes of stress. Health and Safety Executive. [<http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/signsandsymptoms.htm>]. 09.12.2015.
14. **Choi, M.** Employees' attitudes towards organizational change: A literature review. *Human resource management*, 2011, 479-500 p.
15. **Choi, S.B, Bich, T., Tran, H.** Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior & Personality: an international journal* 2015, Vol. 43 Issue 6, p931 13p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=sph&AN=108404068&site=eds-live>
16. **Choi, D., Oh, I.-S., Colbert, A.E.** Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, Vol 100(5), 2015. pp. 1542-1567. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/apl0000014>.
17. **Cicei, C.C.** Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations. University of Bucharest, 2012, pp. 1077 – 1081.
18. **Cohen, A.** Age and tenure in relation to organizational commitment: A metaanalysis.– *Basic and Applied Social Psychology*, 1993, Vol. 14, No. 2, pp. 143-159. URL:

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=A1993LQ50900002&site=eds-live>.

19. **Cohen, A., Lowenberg, G.** A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 1990, Vol. 43, No. 10, pp. 1015-1050.
20. **Cooper, C. L., Marshall, J.** Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. – *Journal of Occupational Psychology*, 1976, Vol. 49, pp. 11-28. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x.
21. **Cooper, C.L. & Cartwright, S.,** An intervention strategy for workplace stress. – *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 43, No. 1, 1997, pp. 7-16. DOI: [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1016/S0022-3999\(96\)00392-3](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1016/S0022-3999(96)00392-3).
22. Coping With Stress at Work. American Psychological Association. [<http://www.apa.org/helpcenter/work-stress.aspx>] 10.12.2015.
23. **Edwards, J., Cooper, C.L.** The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 12, 1990, 293-307 p. URL: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/EdwardsCooper1990.pdf>
24. **Elangovan, A.R.** Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 2001, 159-165 p. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1108/01437730110395051>
25. European Commission. Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, 100 p.
26. European opinion poll on occupational safety and health 2013. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur. [<https://osha.europa.eu/et/surveys-and-statistics-osha/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>]. 02.11.2015.
27. **Fairbrother, K., & Warn, J.** Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18 (1), 8-21 p.

28. **Feldman, M. S., & Pentland, B. T.** Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change . *Administrative Science Quarterly*, 2003, 94-118.
29. **Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J.** Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. - *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, pp. 992-1003.
30. **Haaristo, H. S., Kirss, L., Kupts, M., Leetmaa, R., Masso, M., Osila, L., Piirits, M., Rell, M., Turk, P.** Töökäte puuduses vaevlev Eesti – kust otsida ja leida lahendusi? Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2015, 30 lk.
31. Hans Selye: Birth of Stress. The American Institute of Stress [<http://www.stress.org/about/hans-selye-birth-of-stress/>] 21.12.2015.
32. **Harris, O. J., S. J. Hartman.** Organizational behavior. Second edition. New York: Best Business Books, 2002, p. 477
33. **Herscovitch, L., & Meyer, J. P.** Commitment to Organizational Change: Extension of a threecomponent model. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 474-487 p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000176417700006&site=eds-live>
34. **Hoel, H., Sparks, K. ja Cooper C. L.** The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment. University of Manchester Institute of Science and Technology, 2001, 1-81 pp.
35. **Hurrell, J.J.Jr., & Murphey, L.R.,** Occupational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 1996, Vol. 29, pp. 338-341. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8728135>
36. **Ivancevich, J. M., M. T. Matteson.** Optimizing Human Resources: A Case for Preventative Health and Stress Management. *Organizational Dynamics*, 1980, Vol. 9 Issue 2, p 4-25. 22p URL: <http://www.elsevier.com/locate/orgdyn>
37. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. & Preston, C.** Occupational stress, Type A behavior and physical well-being. *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 373-391. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/255998>.
38. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., and Phillips. J. S.** Worksite Stress Management Interventions. University of Houston, *American Psychologist*, 1990. Vol. 45, No. 2, 252-261 p.

39. **Jain, A. K, Giga, S. I. Cooper, C. L.** Stress, Health and Well-Being: The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2013, 10, 4907-4924; doi:10.3390/ijerph10104907.
40. **Jamal, M.** Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: a study of Canadian and Chinese employees. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2005, Vol. 21 Issue 2, p129-137. 9p. 3 Charts 2005, DOI: 10.1002/smi.1047.
41. **Jamal, M.** Job stress and Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination in Two Countries. – *International Journal of Stress Management*, 2007, Vol. 14, No.2, 175-187 p.
42. **Jamal, M. Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees:** An Empirical Examination. *International Management Review*, 2010, Vol. 6 Issue 1, p31-41. 11p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48899855&site=eds-live>.
43. **Jamal, M.** Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 20; 2011, 20-29 p.
44. **Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. D., Rosenthal, R.** Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley, 1964.
45. **Kanter, R.M.** Commitment and Social Organisation: A Study of Commitment in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 1986, 33:499-517 p.
46. **Karasek, R. A.** Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, p. 285–308. URL: http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/2392498?seq=5#page_scan_tab_contents.
47. **Karasek, R. A., Theorell, T.** Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, Vol 1(1), pp. 9-26. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/h0090330>.
48. **Kasperczyk, R.** Corporate Responsibility for Systemic Occupational Stress Prevention. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2010, (5), 3.

49. **Keef, S., Harcourt, M.** The pluralism of commitment: the New Zealand fire service. – Research and Practice in Human Resource Management, 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 93-106.
50. **Keldo, K.** Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seos töö tulemuslikkusega tööstus- ja kaubandusettevõtte näitel. TÜ ettevõttemajanduse instituut, 2014, 104 lk. (magistritöö).
51. **Kelty, S. F. & Gordon, H.** No Burnout at this Coal-Face: Managing Occupational Stress in Forensic Personnel and the Implications for Forensic and Criminal Justice Agencies, Psychiatry, Psychology and Law, 2015, 22:2, 273-290, DOI: 10.1080/13218719.2014.941092.
52. **Kendall, E., Muenchberger, H.** Stressors and supports across work and non-work domains: The impact on mental health and the workplace. 2009, Work 32, 27-37 p.
53. **Khatibi, A, Asadi, H. and Hamidi, M.** The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. World Journal of Sport Sciences 2 (4), 2009, 272-278 p. URL: [http://www.idosi.org/wjss/2\(4\)09/12.pdf](http://www.idosi.org/wjss/2(4)09/12.pdf).
54. **Killö, K.** Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel. TÜ ettevõttemajanduse instituut, 2014, 121 lk. (magistritöö).
55. **Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C.** Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. Personnel Psychology, 2005, Vol. 58, 281–342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
56. **Kristof-Brown, A.L., Billsberry, J.** Organizational Fit: Key Issues and New Directions, First Edition. JohnWiley & Sons, Ltd, 2012, pp. 272.
57. **Laal, M. & Aliramaie, N.** Nursing and Coping with Stress. International journal of collaborative Research on Internal Medicine & Public Health, 2010, 2(5), 168-181.
58. **Lazarus, R. S.** Stress and Emotion: A New Synthesis. Springer, New York; 1999. p. 340.
59. **Lines, R.** Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. - Journal of Change Management, 2004, Vol. 4 Issue 3, p193-215. 23p. 3 Charts. DOI: 10.1080/1469701042000221696.

60. **Loi, R., Hang-yue, N. Foley, S.** Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, Vol. 79, 101–120 p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN184807943&site=eds-live>.
61. **MacDonald, N. J.** The Relationship Between Levels of Stress and Physical Fitness, as Experienced by Law Enforcement Officers. Loma Linda University. Health Promotion and Education. 2007, 155 p.
62. **Marwat, A. K. & Khan, S.** The Prevalence of Job Stress among Industrial Managers: A Cross Sectional study of Managers of the Pharmaceutical Industries of Hayatabad Industrial Estate, Peshawar, Pakistan. – *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2010, 2(3), 338-355.
63. **Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.** A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 1990, Vol.108 (2), 171-194 p. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
64. **Meyer, J. P. & Allen, N. J.** A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, Vol.1(1), 61-89 p. URL: http://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hE_cH9QAAAAJ&citation_for_view=hE_cH9QAAAAJ;u-x6o8ySG0sC.
65. **Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.** Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551. URL: http://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hE_cH9QAAAAJ&citation_for_view=hE_cH9QAAAAJ;9yKSN-GCB0IC.
66. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** Commitment in the workplace: Theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 150 p.
67. **Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.** Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 61, 20-52. URL:

http://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hE_cH9QAAAAJ&citation_for_view=hE_cH9QAAAAJ:2osOgNQ5qMEC.

68. **Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R.** Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 710-720. URL: http://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=hE_cH9QAAAAJ&citation_for_view=hE_cH9QAAAAJ:Y0pCki6q_DkC.
69. **Michael, O., D. Court and P. Petal.** Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. – *International Journal of Educational Management*, 2009, Vol. 23 Iss 3 pp. 266 – 288. URL: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/doi/pdfplus/10.1108/09513540910941766>.
70. **Michie, S.** Causes and Management of Stress at Work. An international peer-reviewed journal in all aspects of occupational & environmental medicine, 2002, 59 (1) 67-72. DOI:10.1136/oem.59.1.67.
71. Mis on stress ja psühhosotsiaalsed riskid? Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur. [<https://www.healthy-workplaces.eu/et/stress-and-psychosocial-risks/what-are-stress-and-psychosocial-risks>] 10.10.2015.
72. **Monga, O.P., Monga, A., Mahajan, V. and Monga, A.** Organisational Culture, Stress and Commitment: A Study of Managers of Pharmaceutical Industry in Himachal Pradesh. *Open Access Library Journal*, 2015, 2: e1941. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1101941>.
73. **Morris, L. M., Messal, B. C., Meriac, P. J.** Core Self-Evaluation and Goal Orientation: Understanding Work Stress. – *Human Resource Development Quarterly*, 2013. Vol. 24 Issue 1, pp. 35-62. URL: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1002/hrdq.21151>.
74. **Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W.** The measurement of organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
75. **Mowday, R., Porter, L., & Steers, R.** Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press, 1982, 35 p.

76. **Mowday, R. T.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – Human Resource Management Review, 1998, Vol. 8, No. 4, 387–401 p. DOI: [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).
77. **Mowday, R. T, McDade, T.W.** Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. Academy of Management Proceedings, 1979, p 84-88.
78. **Nemeth, C. P.** Human Factors Methods for Design: Making Systems Human-Centered CRC Press, 2004, 416 p.
79. **O'Driscoll, M. P, Randall, D. M.** Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. – Applied Psychology: An International Review, Vol 48(2), Apr, 1999. pp. 197-209. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x>.
80. **Oliver, N.** Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. – Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 19-31. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=4618188&site=eds-live>.
81. **O'Reilly, C., Chatman, J.** Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. – Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.492.
82. **Ostroff, C., Judge T.A.** Perspectives on Organizational Fit. Psychology Press, 10, 2012, 504 p.
83. **Osula, K.** Andmeanalüüs: statistiline andmetik ja kirjeldav statistika. Konspekt. Tallinna Ülikool, 2010, 24 lk
84. **Palmer, S., Cooper, C.** How to Deal with Stress. London: Kogan Page Publishers, 3rd edition, 2013, 224 p
85. **Palmer S., Cooper C., Thomas K. A.** Model of work stress - to underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. Counselling at Work, 2004, pp 2-5.
86. **Parker, D. F., DeCotiis T. A.** Organizational Determinants of Job Stress. - Organizational Behavior and Human Performance, 1983, Vol. 32, No. 5, 160-177 p.

87. **Paui, P. S., Maiti, J.** Development and test of a sociotechnical model for accident/injury occurrences in underground coal mines. – Journal of South African institute of Mining and Metallurgy, 2005, 105(1), 43-55.
88. **Perryer, C., & Jordan, C.** The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian public sector. – International Journal of Public Administration, 2005, 28, 379-396 p. DOI: 10.1081/PAD-200055193.
89. **Pettinger, R.** Organizational Behaviour. Performance management in practice. Oxon, New York, 2010, 580 p.
90. **Poulin J. E., & Walter C. A.** Burnout in gerontological social work. Social Work, 1993, 38, 305–310.
91. **Pretrus, T. and Kleiner, B.,** New developments concerning workplace safety training: managing stress arising from work. Management Research News, 2003, Vol. 26 No. 6, pp. 68-76.
92. **Rizvi, S. N. Z.** Effectiveness of Corporate Social Responsibility in Controlling the Impact of Job Stress on Organizational Commitment. – Institute of Interdisciplinary Business Research, 2012 VOL 4, NO 8, 321-332 p. URL: <http://journal-archieves26.webs.com/321-332.pdf>.
93. **Robinson, S. L.** Trust and breach of the psychological contract. – Administrative Science Quarterly, 1996, Vol. 41, No. 4, pp. 574-599. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/2393868>.
94. **Rousseau, D. M.** Psychological and implied contracts in organizations. – Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17990628&site=eds-live>.
95. **Rout, U. R, Rout, J. K.** Stress Management for Primary Health Care Professionals New York : Kluwer Academic/Plenum, cop. 2, 2002, 201 p.
96. **Rusu, R.** Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment? – Buletin Stiintific, 2013, Vol. 18 Issue 2, p192-197. 6p. 1 Chart, 3 Graphs. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=93326613&site=eds-live>.

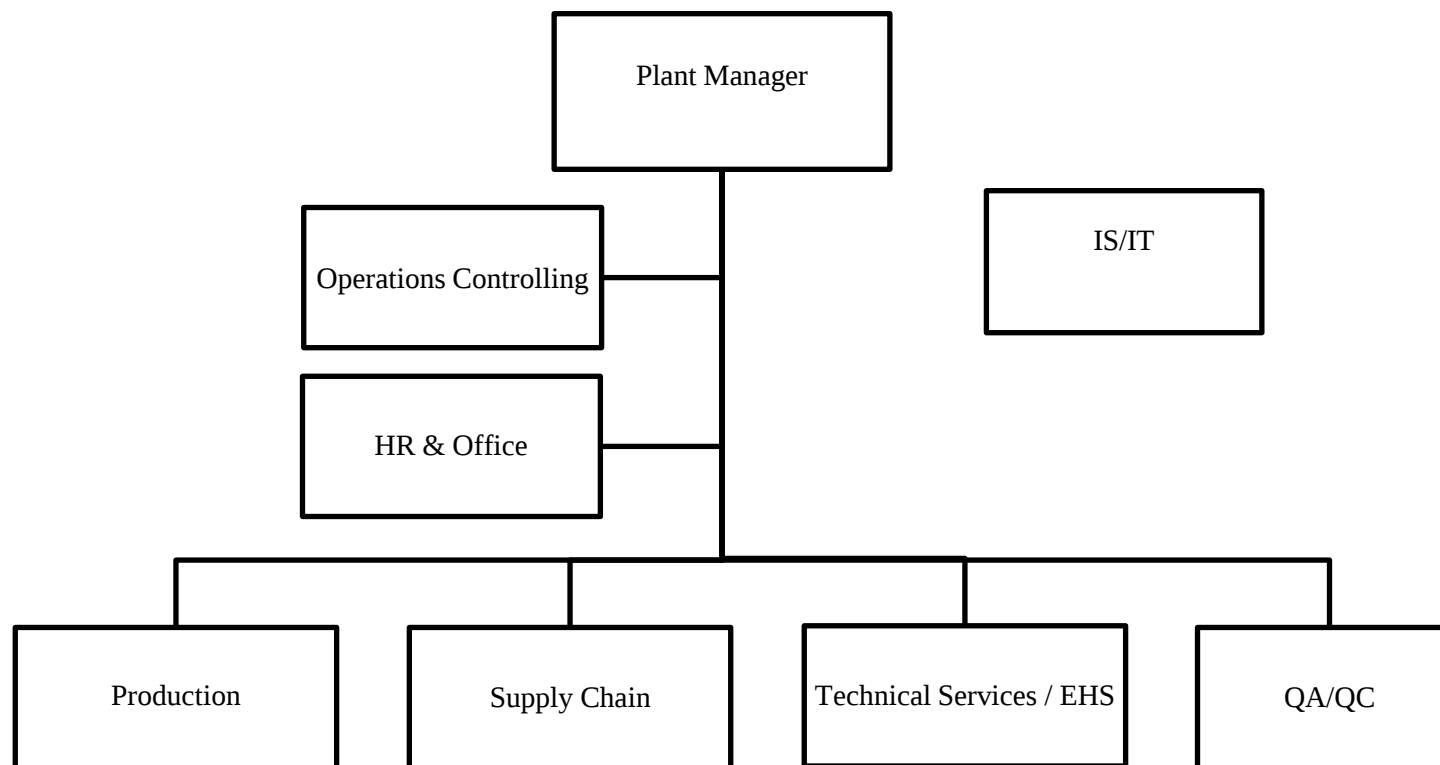
97. **Rusu, R.** Organizational Commitment - From Its Beginnings Until Today. – Buletin Stiintific. 2013, Vol. 18 Issue 2, p181-186. 6p. 2 Charts. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=93326599&site=eds-live>.
98. **Salajõe, E.** Konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seosed tootmisettevõttes. TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2015, 100 lk. (magistritöö).
99. Sample Size Calculator. [<http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>] 11.10.2015.
100. **Sanjeev, M. A., Rathore, S.** Exploring the Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment: a Study of the Indian IT Sector. – Management Research and Practice. Vol. 6 .4, 2014, pp. 40-56. URL: <http://mrp.ase.ro/no64/f3.pdf>.
101. **Saurabh, K., Tiwari, R., and Mishra, P. C.** Work Stress and Health as Predictors of Organizational Commitment. – Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. 2008, Vol. 34, No.2, 267-277. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2008-10783-009&site=eds-live>.
102. **Semmers, N. K.** Job stress interventions and the organization of work. Scand J Work Environ Health 2006;32(6):515-527. DOI: 10.5271/sjweh.1056.
103. **Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D.** Stress and Burnout as Predictors of Job Satisfaction amongst Lawyers. – European Journal of Social Sciences, 2010, 14 (3), 348-359.
104. **Siegrist, J.** Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions. – Journal of Occupational Health Psychology, 1996, Vol. 1, No. 1, pp. 27-41. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
105. **Siegrist, J.** Effort–reward imbalance and health in a globalized economy. – SJWEH Supplements, 2008, Issue 6, p 163 6p. URL: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1263.
106. Signs and Symptoms. Health and Safety Executive. [<http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/signsandsymptoms.htm>]. 09.12.2015.

107. **Simone, D. S.** Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. –International Journal of Business and Social Science, 2014, Vol. 5, No. 12, 118-122 p. URL: http://ijbssnet.com/journals/vol_5_no_12_november_2014/14.pdf.
108. **Schmidt, K. H.** Organizational Commitment: A Further Moderator in the Relationship Between Work Stress and Strain? – International Journal of Stress Management, 2007, Vol. 14, No. 1, 26–40.
109. **Selye, H.** Stress and the General Adaption Syndrome. British Medical Journal, 1950 1384-1392 p.
110. **Siegrist, J.** Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1996, Vol. 1, No. 1, pp. 27-41. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
111. **Siu, O. L.** Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. – International Journal of Psychology, 2003, Vol. 38, No. 6, 337-347 p. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12337251&site=eds-live>.
112. **Somers, M. J.** The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. J. – Vocational Behavior. 2009. 74: 75-81. URL:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN243927119&site=eds-live>.
113. **Suits, H.** Pühendumuse ja soorituse seosed ehitusettevõtte Skanska EMV näitel. TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2012, 92 lk. (magistritöö).
114. Susic P. Personality types A, B and C and Disease. [http://www.psychtreatment.com/personality_type_and_disease.htm] 10.11.2015.
115. **Sutherland, V.J., & Cooper, C.L.,** Strategic Stress Management: an Organizational approach. New York: Palgrave, 2000, 262 p.
116. **Zimmerman, R.D., Boswell, W.R., Shipp, A.J., Dunford, B.B., & Boudreau, J.W.** Should I stay or should I go? Explaining the motivational “black box” between personality and employees’ job search behavior. – Journal of Management, 2012, Vol. 38 Issue 5, p1450-1475. 26p. DOI: 10.1177/0149206310396376.

117. Töökoha psühhosotsiaalsed riskid ja stress. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur. [https://osha.europa.eu/et/themes/psychosocial-risks-and-stress]. 08.10.2015.
118. **Vandenberghe, C, Mignonac, K, Manville, C.** When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. – Human Relations. 2015, Vol. 68 Issue 5, p 843-870. 28 p. DOI: 10.1177/0018726714547060.
119. **Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R., & Burke, R. J. A** Canadian-Dutch comparison of teachers' burnout – Psychological Reports, 1997, 81, 371–382. URL: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/096.pdf>.
120. What are the Management Standards. Health and Safety Executive. [http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm] 12.10.2015.
121. **White, R. A.** Perceived Stressors, Coping Strategies, and Burnout Pertaining to Psychiatric Nurses Working on Locked, Psychiatric Units, 2006, p 84.
122. **Wiener, Y.** Commitment in organizations: A normative view. – Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, No. 3, pp. 418–428. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/257334>.

LISAD

Lisa 1. Takeda Pharma ASi tehase juhtimisstruktuur



Allikas: (autori koostatud).

Lisa 2. Uuringus kasutatud tööstressi ja pühendumuse ankeetküsimustik

Hea kolleeg!

Koostan oma magistritööd ning sellest lähtuvalt viin läbi küsitluse. Pöördun Teie poole seoses töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööstressi seoste uurimisega Takeda Pharma ASi tehases. Olen väga tänulik, kui leiate 10-15 minutit aega, et vastata küsimustikule, aidates sellega kaasa minu magistritöö valmimisele. Samuti annavad saadud tulemused Takeda Pharma ASi tehase juhtkonnale ülevaate, milline on töötajate organisatsioonilise pühendumuse ning tööstressi tase. Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul. Kui Teil tekib vastamisel küsimusi, võtke minuga kindlasti ühendust terje.arna@gmail.com või telefonil 58372349.

1. Organisatsioonilist pühendumust käsitlevad väited

Palun vastake järgnevatele väidetele, tõmmates iga väite järel olevale sobivaimale numbrile ring ümber (1- ei ole nõus ... 4- täiesti nõus).

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise töö / karjääri selles organisatsioonis	1	2	3	4
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	1	2	3	4
Ma tunnen, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	1	2	3	4
Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	1	2	3	4
Ma tunnen end oma organisatsiooni „pereliikmena“	1	2	3	4
Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud“	1	2	3	4
See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	1	2	3	4
Ma tunnen oma organisatsiooni suhtes tugevat ühtekuuluvustunnet	1	2	3	4
Ma tunneksin end kindlalt, kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	1	2	3	4
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske oma organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4
Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	1	2	3	4
Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine oleks mulle hetkel liiga kulukas	1	2	3	4

Lisa 2 järg

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	1	2	3	4
Tunnen, et organisatsioonist lahkumiseks on mul liiga vähe valikuvõimalusi	1	2	3	4
Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega oleks teiste alternatiivide nappus	1	2	3	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit, kuna teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mis mul on praeguses organisatsioonis	1	2	3	4
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	1	2	3	4
Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	1	2	3	4
Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetilise	1	2	3	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda	1	2	3	4
Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4
Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	1	2	3	4
Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma tööst / karjäärast	1	2	3	4
Ma usun, et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	1	2	3	4
Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi	1	2	3	4
Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega	1	2	3	4
Ma usaldan tehase juhtkonda	1	2	3	4
Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	1	2	3	4
Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele	1	2	3	4

Lisa 2 järg

Mida saaks ettevõtte teha Sinu pühendumuse suurendamiseks?

.....

.....

.....

.....

2. Tööstressi käsitlevad väited

Palun vastake järgnevatele väidetele, tõmmates iga väite järel olevale sobivaimale numbrile ring ümber (1- ei ole nõus ... 4- täiesti nõus).

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena	1	2	3	4
Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks	1	2	3	4
Minu töö läheb mulle rohkem hinge kui peaks	1	2	3	4
Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha "puude taga metsa" ehk üksikasjad varjavad terviku	1	2	3	4
Olen sageli oma töö tõttu ärritunud	1	2	3	4
Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks	1	2	3	4
Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	1	2	3	4
Tihti on mul tunne, et olen oma ettevõttega abielus	1	2	3	4
Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks	1	2	3	4
Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd	1	2	3	4
Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud	1	2	3	4
Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva	1	2	3	4
Liiga paljudel minuga sarnasel tasemel töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu "lähipõlemist"	1	2	3	4

Lisa 2 järg

Palun järjestage enda jaoks **kolm** kõige enam tööstressi põhjustavat tegurit **olulisuse järjekorras**:

☐	Kesine organisatsioonikultuur	☐	Töö keerukus
☐	Kesine infovahetus	☐	Rollide paljusus
☐	Halvad tööalased suhted	☐	Halvad töötingimused
☐	Vähesed karjäärivõimalused	☐	Vahetustega töö
☐	Suur töökoormus	☐	Ajaline surve
☐	Suutmatus eristada töö- ja eraelu	☐	Üksindus tööl
☐	Saavutusvajadus	☐	Madal kolleegide ja/või juhi toetus
☐	Suur tööalane vastutus	☐	Muu.....

Mida saaks ettevõtte teha Sinu tööstressi vähendamiseks?

.....

.....

.....

3. Sotsiaal-demograafilised andmed

Palun märkige oma sugu

- ☐ mees
- ☐ naine

Palun märkige organisatsioonis töötatud aeg

- ☐ alla 5 aasta
- ☐ 5 – 10 aastat
- ☐ 11 – 15 aastat
- ☐ 16 – 20 aastat
- ☐ üle 20 aasta

Palun märkige oma vanus

- ☐ 20 – 30 aastat
- ☐ 31 – 40 aastat
- ☐ 41 – 50 aastat
- ☐ üle 50 aasta

Palun märkige oma haridustase

- ☐ põhiharidus
- ☐ keskharidus (sh. keskeriharidus)
- ☐ kõrgharidus (sh rakenduslik, bakalaureuse, magistri-, doktorikraad)

Palun märkige oma peamine tööülesannete kategooria

- ☐ füüsiline või tehniline töö
- ☐ kontoritöö

Kas Teil on vähemalt üks alluv?

- ☐ jah
- ☐ ei

TÄNAN VASTAMAST! ☺

Lisa 3. Allen ja Meyer'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited (inglise ja eesti keeles)

Affective Commitment Scale items (Emotsionaalse pühendumuse väited)

1. *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.*

Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis

2. *I enjoy discussing my organization with people outside it.*

Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.

3. *I really feel as if this organization's problems are my own.*

Ma tunnen, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid.

4. *I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.*

Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.(R)

5. *I do not feel like „part of the family“ at my organization.*

Ma tunnen end oma organisatsiooni „pereliikmena“. *

6. *I do not feel „emotionally attached“ to this organization.*

Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud.*

7. *This organization has a great deal of personal meaning for me.*

See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.

8. *I do not feel a strong sense of belonging to my organization.*

Ma tunnen oma organisatsiooni suhtes tugevat ühtekuuluvustunnet. *

Continuance Commitment Scale items (Alalhoidliku pühendumuse väited)

1. *I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.*

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas. *

Lisa 3 järg

2. *It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.*

Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske oma organisatsioonist lahkuda.

3. *Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.*

Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.

4. *It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.*

Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine oleks mulle hetkel liiga kulukas.*

5. *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.*

Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus.

6. *I feel that I have too few options to consider leaving this organization.*

Tunnen, et organisatsioonist lahkumiseks on mul liiga vähe valikuvõimalusi.

7. *One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.*

Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega oleks teiste alternatiivide nappus.

8. *One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice – another organization may not match the overall benefits I have here.*

Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mis on mul praeguses organisatsioonis.

Normative Commitment Scale items (Normatiivse pühendumuse väited)

1. *I think that people these days move from company to company too often.*

Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

Lisa 3 järg

2. *I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.*

Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.*

3. *Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.*

Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline.*

4. *One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.*

Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda.

5. *If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.*

Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.

6. *I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.*

Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

7. *Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.*

Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist.

8. *I do not think that wanting to be a „company man“ or „company woman“ is sensible anymore.*

Ma usun, et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.*

R- vastassuunaline väide

*- autori poolt ümber pööratud väited

Lisa 4. Magistritöös kasutatavad lühendid

Organisatsiooniline pühendumuse väited

Emotsionaalse pühendumuse komponentide lühendid

EP1 – Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.

EP2 – Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.

EP3 – Ma tunnen, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid

EP4 – Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni. (R)

EP5 – Ma tunnen end oma organisatsiooni „pereliikmena“.*

EP6 – Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud“.*

EP7 – See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.

EP8 – Ma tunnen oma organisatsiooni suhtes tugevat ühtekuuluvustunnet.*

Alalhoidliku pühendumuse komponentide lühendid

AP1 – Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.*

AP2 – Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske oma organisatsioonist lahkuda.

AP3 – Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda

AP4 – Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine oleks mulle hetkel liiga kulukas.*

AP5 – Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus.

AP6 – Tunnen, et organisatsioonist lahkumiseks on mul liiga vähe valikuvõimalusi.

AP7 – Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega oleks teiste alternatiivide nappus.

AP8 – Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mis on mul praeguses organisatsioonis.

Normatiivse pühendumuse komponentide lühendid

NP1 – Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti

NP2 – Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.*

NP3 – Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline.*

NP4 – Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.

NP5 – Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.

Lisa 4 järg

NP6 – Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

NP7 – Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.

NP8 – Ma usun, et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.*

Eraldiseisvate väidete lühendid

T1 – Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi.

T2 – Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega.

T3 – Ma usaldan tehase juhtkonda.

T4 – Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.

T5 – Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele.

Tööstress

Ärevusstressi komponendi lühendid

Ä1 – Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena.

Ä2 – Minu töö läheb mulle rohkem hinge kui peaks.

Ä3 – Olen sageli oma töö tõttu ärritunud.

Ä4 – Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust.

Ä5 – Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd.

Ajastressi komponendi lühendid

A1 – Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks.

A2 – Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha “puude taga metsa” ehk üksikasjad varjavad terviku.

A3 – Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.

A4 – Tihti on mul tunne, et olen oma ettevõttega abielus.

A5 – Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks.

A6 – Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud.

A7 – Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva.

A8 – Liiga paljudel minuga sarnasel tasemel töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu “läbipõlemist”.

R- vastassuunaline väide

*- autori poolt ümber pööratud väited

Lisa 5. Parker ja DeCotiis'i tööstressi mõõtmise skaala väited (inglise ja eesti keeles)

1. *I have felt fidgety or nervous as a result of my job. (Ä)*

Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena.

2. *Working here makes it hard to spend enough time with my family. (A)*

Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks.

3. *My job gets to me more than it should. (Ä)*

Minu töö läheb mulle rohkem hinge kui peaks.

4. *I spend so much time at work, I can't see the forest for the trees. (A)*

Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha "puude taga metsa" ehk üksikasjad varjavad terviku.

5. *There are lots of times when my job drives me right up the wall. (Ä)*

Olen sageli oma töö tõttu ärritunud.

6. *Working here leaves little time for other activities. (A)*

Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.

7. *Sometimes when I think about my job I get a tight feeling in my chest. (Ä)*

Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust.

8. *I frequently get the feeling I am married to the company. (A)*

Tihti on mul tunne, et olen oma ettevõttega abielus.

9. *I have too much work and too little time to do it in. (A)*

Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks.

10. *I feel guilty when I take time off from job. (Ä)*

Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd.

11. *I sometimes dread the telephone ringing at home because the call might be jobrelated. (A)*

Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud.

12. *I feel like I never have a day off. (A)*

Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva.

13. *Too many people at my level in the company get burned out by job demands. (A)*

Liiga paljudel minuga sarnasel tasemel töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu "läbipõlemist".

Ä- ärevusstressi väide, A- ajastressi väide

Lisa 6. Tööstressi protsentuaalne jaotus väidete nõustumise ja mittenõustumise alusel

Lühend	Väide	Nõustumine	Mittenõustumine
A1	Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks.	22%	78%
A2	Ma veedan tööl nii palju aega, et ei suuda näha “puude taga metsa”.	19%	81%
A3	Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.	26%	74%
A4	Tihti on mul tunne, et olen oma ettevõttega abielus.	37%	63%
A5	Mul on liiga palju tööd ja väga vähe aega selle tegemiseks.	56%	44%
A6	Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud.	15%	85%
A7	Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva.	15%	85%
A8	Liiga paljudel minuga sarnasel tasemel töötavatel kolleegidel esineb tööalaste nõudmiste tõttu “läbipõlemist”.	56%	44%
Ä1	Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena.	81%	19%
Ä2	Minu töö läheb mulle rohkem hinge kui peaks.	70%	30%
Ä3	Olen sageli oma töö tõttu ärritunud.	48%	52%
Ä4	Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust.	41%	59%
Ä5	Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd.	30%	70%

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 7. Tööstressi põhjustavate tegurite sagedusanalüüs

Olulisuse jrk. nr.	Tööstressi põhjustavad tegurid
1.	• Rollide paljusus (7) • Halvad tööalased suhted (5) • Suur töökoormus (3) • Ajaline surve (2) • Vahetustega töö (2) • Kesine organisatsioonikultuur • Kesine infovahetus • Vähesed karjäärivõimalused
2.	• Suur töökoormus (5) • Halvad tööalased suhted (3) • Ajaline surve (4) • Madal kolleegide ja/või juhi toetus (2) • Suur tööalane vastutus (2) • Üksindus tööl (2) • Rollide paljusus (2) • Vähesed karjäärivõimalused rollide paljusus • Töö keerukus
3.	• Ajaline surve (6) • Suur tööalane vastutus (3) • Madal kolleegide ja juhi toetus (2) • Suur töökoormus (2) • Kesine infovahetus (2) • Vähesed karjäärivõimalused (2) • Halvad töötingimused • Halvad tööalased suhted • Ebaselgus ülesannetes / töökohustustes • Vähene kaasatus • Rollide paljusus

Märkus: iga stressori taha on sulgudesse märgitud selle esinemise sagedus.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 8. Fookusgrupi intervjuud

Tööstressor: suur töökoormus

Grupp 1

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?

Suurt töökoormust stressorina tajume keskmiselt. Suur töökoormus esineb tootmisliinide seiskamiseta töötamisel, kus töötajat käivad pausidel teineteise alla, kui üks läheb pausile, siis suureneb sellel ajamomendil teise töötaja koormus ning selle tõttu tekib ajaline surve. Töö reedeti õhtuses vahetuses.

Eelnimetatud olukord tekitab trotsi, vaimset väsimust, tähelepanu nõrgenemist, puudub võimalus teiste töötajatega suhtlemiseks.

2. Mida saab töötaja stressori vähendamiseks teha?

Et oleksid ühised pausid. Koheselt teavitada suurenenud töökoormusest tingitud probleemidest.

Grupp 2

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?

Suurt töökoormust hindame keskmiseks. Töökoormus on tingitud pauside ajal vähendatud operaatorite arvust. Mida on tehtud eesmärgil, et tõsta tootlikkust ja efektiivsust. Samas tunneme, et selliselt töökorraldamine on vea piiril töötamine.

2. Mida saab ettevõtte stressori vähendamiseks teha?

Minna koos pausile, tasustada reedesed õhtused vahetused 1,5 kordselt. Reedene õhtune vahetus 1 tund lühem.

Lisa 8 järg

Tööstressor: ajaline surve

Grupp 1

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?
 - Õnneks ajalist survet pidevalt ei esine.
 - Eri osakondade nõudeid ei ole koordineeritud, mis tähendab, et on olukordi, kus on samale ajale pandud palju eri ülesandeid. Olukord on tingitud info vähesusest, aega on piisavalt, aga saad kohustusest liiga hilja teada.
2. Mida saab töötaja stressori vähendamiseks teha?
 - Oma aega saab ise paremini planeerida
 - Tegemised ja ajakava kokkuleppida asjaosalistega
 - Prioriteetide seadmine

Grupp2

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?
 - Hindame üle keskmiseks. Kui töötaja lahkub ettevõttest, siis jagatakse töö olemasolevate töötajate vahel mingiks perioodiks, mis võib olla päris pikk (6-12 kuud).
 - Töökoormus perioodi vältel ei ole ühtlane (kuna puuduvad asendajad, siis tuleb ette või tagantjärele tööd ära teha)
 - Uute projektide lisandumisel, tuleb teha projektiga seonduvat tööd ja siis pead veel ära jõudma teha oma igapäevase töö.
 - Ettevõtte suur paindlikkus tekitab ajalist survet töötajatele, kes peavad selle paindlikkuse tagama.
2. Mida saab ettevõtte stressori vähendamiseks teha?
 - Tagama töökohtade täidetavuse
 - Hea töökeskkonna tagamine ja häid töötingimusi
 - Hea sisekliima, üksteise mõistmine

Lisa 8 järg

Tööstressor: rollide paljusus

Grupp 1

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?

Hindame 5-pallisüsteemis hindegaga 4.

- Rollide paljusust tajume stressorina siis, kui mõne tööülesande tegemisel esineb mõnes etapis tõrkeid, mille tulemusena ei saa sa teisi rolle / ülesandeid täita õigeaegselt täita.
- Töökohustusi on juurde tulnud, iga töö nõuab täiendavat vastutust, millest tekibki stress.
- Juurdetulnud rollid ei kajastu töötasus, siinkohal peame oluliseks ka mitterahalisi motivaatoreid nagu tunnustus, kiitmine. Tihti saame juhtidelt tagasisidet, et kui tööajaga jõuate töö tehtud, siis ei ole rolle liiga palju.

2. Mida saab töötaja stressori vähendamiseks teha?

- Tööülesannete ümbervaatamine
- Rohkem tunnustada ning hinnata töötajate tööpanust, mitte ainult õigustada.
- Meistritelt võiks saada suuremat tuge, kuna aga paberitööd on meistritel palju, siis mõistetakse ka neid, et neil on vaja ka see töö teha.
- Rollide omavaheline seos vähendab rollide paljususe kui stressori tajumise tugevust, näiteks proovidevõtmine võiks kuuluda kvaliteediosakonna pädevusse.

Grupp 2

1. Kuidas hindate antud stressori tugevust töökohal? Millest on stress tingitud ning milles väljendub?

- Esineb sõltuvalt positsioonist. Olukord on tingitud tehase väiksusest ja erinevate valdkondade paljususest, millest tingituna on ühele isikule koondunud erivaldkondade tööülesanded.

Lisa 8 järg

- Multifunktsionaalsus tekitab keerulistes ülesannetes ebakindlust.
2. Mida saab ettevõtte stressori vähendamiseks teha?
- Teavitada oma otsest ülemust liigsetest tööülesannetest, arutleda võimalike lahenduste üle.
 - Vaadata üle enda töö organiseeritus ning panna rõhku planeerimisele.
 - Küsida vahendeid oma kvalifikatsiooni tõstmiseks, kui probleem on rollist tulenevas ebakindluses.

Lisa 9. Tööstressi komponentide aritmeetilised keskmised ja mediaanid sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Ajastress		Ärevusstress		Vastanute arv
	$\bar{x}$	M_e	$\bar{x}$	M_e	
mees	2,14	2,19	2,56	2,70	10
naine	1,99	1,88	2,42	2,40	17
p	0,433		0,594		
alla 5 aasta	2,23	2,13	2,63	2,70	6
5 – 10 aastat	1,94	2,00	2,50	2,60	8
11 – 15 aastat	2,21	2,13	2,50	2,50	6
üle 15 aasta	1,86	1,63	2,29	2,00	7
p	0,476		0,852		
20 – 30 aastat	1,94	1,81	2,25	2,00	4
31 – 40 aastat	2,11	1,88	2,69	2,80	7
üle 40 aasta	2,04	2,06	2,44	2,40	16
p	0,885		0,515		
keskharidus	2,10	2,00	2,61	2,80	14
kõrgharidus	1,98	1,88	2,32	2,40	13
p	0,642		0,141		
füüsiline või tehniline töö	2,02	2,00	2,67	3,00	11
kontoritöö	2,24	2,19	2,46	2,50	10
juhtimine	1,75	1,63	2,13	2,00	6
p	0,227		0,162		

Märkus: hindamiskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_e – mediaan, p – olulisusetõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 10. Aja- ja ärevusstressi väidete keskmiste hinnangute ja olulisuse tõenäosuse võrdlus sotsiaal-demograafiliste tunnuste põhjal

Ajastressi väide	Aritmeetiline keskmine			Olulisuse tõenäosus
	Füüsiline / tehniline töö	Kontoritöö	Juhtimine	
Ma tunnen, et mul pole kunagi ühtegi vaba päeva	1,36	1,90	1,00	0,04*
Ärevusstressi väide				
Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	2,45	1,90	1,83	0,02*
Ärevusstressi väide	Aritmeetiline keskmine			Olulisuse tõenäosus
	20 – 30 aastat	31 – 40 aastat	üle 40 aasta	
Vahel, kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	1,75	2,86	1,81	0,02*
Ärevusstressi väide	Aritmeetiline keskmine			Olulisuse tõenäosus
	keskharidus		kõrgharidus	
Mind valdab süütunne, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd	2,64		1,54	0,01*

Märkus: *- statistiliselt oluline nivool 0,05, hindamisskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus).

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 11. Takeda Pharma ASi tehase töötajate hinnangud pühendumust iseloomustavatele väidetele

Emotsionaalne pühendumus	$\bar{x}$	M_o	σ
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	3,15	3	0,6
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	2,00	2	0,9
Ma tunnen, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	2,37	2	1
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	2,56	3	0,7
Ma tunnen end oma organisatsiooni „pereliikmena“	3,15	4	0,9
Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud	2,59	3	0,8
See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	3,11	3	0,8
Ma tunnen oma organisatsiooni suhtes tugevat ühtekuuluvustunnet	2,81	3	0,8
Alalhoidlik pühendumus			
Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkaksin oma praeguselt töökohalt ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	1,96	2	0,9
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske oma organisatsioonist lahkuda	2,63	3	0,9
Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	2,48	3	0,9
Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine oleks mulle hetkel liiga kulukas	2,48	3	0,7
Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	2,93	3	0,8
Tunnen, et organisatsioonist lahkumiseks on mul liiga vähe valikuvõimalusi	2,63	2	0,9
Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega oleks teiste alternatiivide nappus	2,70	3	0,7
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mis on mul praeguses organisatsioonis	2,33	2	0,9
Normatiivne pühendumus			
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	2,59	3	0,9
Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	2,93	3	1
Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline	2,22	2	0,9
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda	2,59	3	0,9
Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.	1,96	2	0,8
Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	2,19	2	0,9
Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist	2,44	2	0,9
Ma usun, et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	2,89	3	0,8

Märkus: hindamiskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_o – mood, σ – standardhälve.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 12. Pühendumuse komponentide aritmeetilised keskmised ja mediaanid sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Emotsionaalne pühendumus		Alalhoidlik pühendumus		Normatiivne pühendumus		Vastanute arv
	$\bar{x}$	M_e	$\bar{x}$	M_e	$\bar{x}$	M_e	
mees	2,79	2,81	2,26	2,38	2,44	2,38	10
naine	2,68	2,75	2,67	2,50	2,50	2,50	17
p	0,53		0,05		0,65		
alla 5 aasta	2,46	2,63	2,67	2,50	2,52	2,38	6
5 – 10 aastat	2,84	2,88	2,59	2,63	2,33	2,44	8
11 – 15 aastat	2,75	2,63	2,08	2,31	2,17	2,25	6
üle 15 aasta	2,77	2,75	2,68	2,88	2,88	2,75	7
p	0,72		0,10		0,14		
20 – 30 aastat	2,78	3,00	2,84	2,94	2,31	2,19	4
31 – 40 aastat	2,66	2,88	2,27	2,50	2,16	2,25	7
üle 40 aasta	2,73	2,75	2,55	2,50	2,66	2,69	16
p	0,90		0,22		0,07		
keskharidus	2,87	2,88	2,40	2,44	2,52	2,56	14
kõrgharidus	2,56	2,75	2,64	2,50	2,43	2,38	13
p	0,23		0,38		0,66		
füüsiline või tehniline töö	2,91	2,88	2,40	2,38	2,56	2,75	11
kontoritöö	2,30	2,25	2,54	2,50	2,25	2,25	10
juhtimine	3,06	3,06	2,71	2,75	2,71	2,56	6
p	0,04*		0,51		0,24		

Märkus: *- erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$, hindamisskaala 1–4 (1– pole üldse nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3– pigem nõus, 4– täiesti nõus), $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine, M_e – mediaan, p – olulisusetõenäosus.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 13. Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed

	Ä1	Ä2	Ä3	Ä4	Ä5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Ä1													
Ä2													
Ä3	,539**	,421*											
Ä4			,466*										
Ä5			,494**										
A1	,466*			,515**									
A2	,592**		,463*			,625**							
A3						,596**							
A4			,539**	,470*	,434*								
A5							,448*						
A6			,520**		,403*	,404*			,608**				
A7				,408*		,627**	,586**	,644**		,431*	,402*		
A8			,698**	,492**	,457*				,747**	,437*	,683**		
EP1				-,481*								-,472*	
EP2													
EP3				-,385*				-,390*			-,397*	-,421*	
EP4													
EP5	-,387*			-,469*		-,530**	-,383*	-,538**				-,634**	
EP6	-,383*			-,473*		-,617**		-,518**				-,678**	
EP7			-,384*	-,410*		-,434*		-,551**				-,554**	
EP8				-,484*		-,509**		-,582**				-,610**	

Lisa 13 järg

	Ä1	Ä2	Ä3	Ä4	Ä5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
AP1					-,409 [*]								
AP2			-,404 [*]	-,585 ^{**}		-,667 ^{**}	-,489 ^{**}	-,465 [*]				-,590 ^{**}	
AP3				-,483 [*]									
AP4													
AP5			-,599 ^{**}	-,511 ^{**}					-,409 [*]				-,446 [*]
AP6									-,611 ^{**}				
AP7									-,463 [*]		-,468 [*]		
AP8				-,518 ^{**}		-,570 ^{**}			-,389 [*]				
NP1													
NP2				-,383 [*]						-,423 [*]			
NP3													
NP4			-,458 [*]	-,415 [*]							-,388 [*]		
NP5				-,454 [*]									
NP6				-,442 [*]									-,394 [*]
NP7													
NP8					-,453 [*]								

Märkus: ** - korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$; * - korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$;

Ä1, Ä2, ... tähistavad ärevusstressi väiteid; A1, A2, ... tähistavad ajastressi väiteid; EP1, EP2, ... tähistavad emotsionaalse pühendumuse väiteid; AP1, AP2, ... tähistavad alalhoidliku pühendumuse väiteid; NP1, NP2, ... tähistavad normatiivse pühendumuse väiteid (lühendite selgitused on käesoleva magistritöö lisas 5).

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 14. Eraldiseisvate väidete protsentuaalne jaotus väidete nõustumise ja mittenõustumise alusel

Lühend	Väide	Nõustumine	Mittenõustumine
T1	Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi.	67%	33%
T2	Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega.	63%	37%
T3	Ma usaldan tehase juhtkonda.	78%	22%
T4	Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.	78%	22%
T5	Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele.	41%	59%

Allikas: (autori koostatud).

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK RELATED STRESS AND ORGANISATIONAL COMMITMENT ON AN EXAMPLE OF PLANT OF TAKEDA PHARMA COMPANY LIMITED

Terje Aarna

According to the estimation of SA Poliitikauuringute Keskuse Praxis the number of employed people in Estonia will decrease by 122 000 employees by the year 2040 in comparison with the year 2013 (Workers ... 2015: 7). Pursuant to this information it is important that enterprises start thinking more about the possibilities of binding employees better to the organisation. Herscovitch and Meyer (2002: 481) find that highly committed employees are less likely to leave the organisation than the ones with a low level of commitment. Highly committed employees go more willingly along with the changes in the organisation and achieve better work results (Cohen 1993: 18). The author finds that in today's competitive environment the strategic management of activities, which increase the employees' loyalty and commitment, create pre-conditions for the company's success; the results of the survey carried out by Cohen, Lowenberg (1990: 1048) demonstrate that organisations, which consider commitment relevant, are more successful than others.

Continuous news about economic vulnerability, organisational changes within the enterprise may cause instability in employees in regard to their work position; in addition, the development of technology may bring along the disappearance of a clear distinction between professional and private life and due to that the risk of work-related stress becomes more frequent (Kendall and Muenchberger 2009: 28). Elangovan (2001: 164) has studied the relations between the work-related stress and employees' commitment to the organisation and the obtained results confirm that the higher the

level of work-related stress, the lower the employee's commitment to the organisation, which in its turn increases the probability that the worker leave the organisation. Mathieu and Zajac (1990: 177) bring out in the results of their survey that employees with a high level of organisational commitment are ready to contribute to the enterprise also when the level of the work-related stress is high. Hereby the author of the Master's thesis wants to draw attention that a long-term work-related stress brings along negative consequences to the individual and organisation.

Work-related stress is considered to be an increasing important global problem due to its negative impact on employees' health, the results of the enterprise and on the entire economy (Kasperczyk 2010: 51-52). According to frequency, work-related stress in Europe is the second work-related health issue after bone and muscle problems. Approximately half of the employees think that the work-related stress is usual at their place of work. Every fourth employee in Europe has faced psycho-social risks harmful to mental health or in other words factors causing work-related stress (*European opinion ...* 2013). Jamal (2007: 176) points out that the bigger the disharmony between the requirements and the employee's abilities are, the higher is also the employee's stress level. According to the European Agency of Safety and Health at work, the management of work-related stress at the place of work belongs to the area of responsibility of the organisation because psychological risks and stress can be managed like any other risk of occupational safety and / or health (Mis on ... 2015).

The author's interest to write the Master's thesis about the relations between the work-related stress and the organisational commitment on the example of the factory of the public limited company Takeda Pharma was induced by important organisational changes in Takeda corporation within the four last years. The author of the Master's thesis points out that in Estonia not many surveys have focused on the study of the relations between the work-related stress and the organisational commitment.

The aim of the Master's thesis is to prepare recommendations for the management of the palnt of the work-related stress and the organisational commitment in the plant of the public limited company Takeda Pharma, based on the results of the survey. In order to achieve the goal, research task are established as follows:

- To give an overview of the essence and the main factors causing work-related stress, to describe the possible consequences of the work-related stress and give an overview of possible measures, which enable to prevent, decrease and manage work-related stress;
- To give an overview of the essence of the organisational commitment, the importance of the commitment in the organisation and explain the relations between the work-related stress and the organisational commitment based on the literary sources;
- To carry out a questionnaire and interviews in the target group in the factory of the public limited company Takeda Pharma;
- To analyse the results of the questionnaire and the interviews of the target group and evaluate the level of the employees' organisational commitment and the level of the work-related stress in the factory.
- To find relations between the work-related stress and the organisational commitment and prepare recommendations for the management of the work-related stress and the organisational commitment based on the analysis and the interviews of the target group.

The Master's thesis consists of two parts: the theoretical and the empirical chapters. The theoretical part consists of two sub-chapters. In the first sub-chapter of the theoretical part the author of the Master's thesis gives an overview of the essence of the work-related stress, the causes and the consequences of the work-related stress and the possibilities of management and prevention of the stress. The second sub-chapter of the first chapter gives an overview of the essence of the organisational commitment and highlights the factors, which develop employees' organisational commitment. The overview is about the importance of the commitment in the organisation and how it is possible to raise the level of commitment. The results of the research by different authors are analysed to contribute to the overview of the relations between the organisational commitment and the work-related stress.

By analysing and comparing different surveys, the author comes to the conclusion that the work-related stress is a stressful situation caused by perceived controversy between the challenging work environment and the employee's ability to cope with it. Generally

a person may perceive two different types of stress: pleasant stress (*eustress*) and unpleasant stress (*distress*). Different authors suggest different options for carrying out a survey of the work-related stress factors. This paper compares different options of categorisation of work-related stress factors developed by Palmer and Cooper, Karasek, Cooper and Marshall, Parker and DeCotiis. According to the author the model recommended by Parker and DeCotiis describes the work-related stress factors the best. The work-related stress factors may be divided into six categories: work requirements, organisational structure and information exchange, role, occupational relations, career, external obligations and responsibility. The disadvantage of the model is in the fact that possible changes are not discussed. The negative results of the work-related stress may be broadly divided into three: individual, organisational and social. Individual consequences of stress may be divided into three: physiological, psychological and behavioural. The author also highlights different methods of stress management and prevention, in which the role of the organisation is to offer the employees different possibilities to increase their awareness, skills and knowledge in order to manage stress.

Different authors describe organisational commitment as a complex phenomenon, which may be viewed as a mono or multi-dimensional model. This paper views the organisational commitment as a 3-dimensional way of thinking comprising the emotional, the conservative and the regulatory commitment. Committed employees are interested in the development of the enterprise, they are loyal, have a sense of community, trust decisions made by the management and share the common values of the enterprise. Highly committed employees in the organisation ensure positive aspects in the enterprise such as: better work results, better performance, stable labour force, better client satisfaction, smaller absence rate, lower training and recruiting expenses. Several authors have found a statistically relevant negative relation between the work-related stress and the organisational commitment. Employees with different level of organisational commitment may perceive the level of work-related stress at the place of work with different intensity. When the work-related stress exceeds the optimal limit, employees have been observed to lose motivation and become dissatisfied, which leads to the decrease of the level of organisational commitment.

In the empirical part the relations between the work-related stress and the organisational commitment in the factory of Takeda Pharma are surveyed pursuant to a questionnaire consisting of three parts. 27 employees (52%) responded to the questionnaire. In the first part of the questionnaire the organisational commitment is assessed according to the questionnaire created by Allen and Meyer (1990), in the second part the evaluation scale created by Parker and DeCotiis (1983) for measuring the general level of the work-related stress among employees was used and in the third part socio-demographic features were facilitated from the respondents. The performed reliability analysis shows the scales used in the questionnaires are reliable. After the questionnaire was carried out and the initial analysis of the data performed, the author of the Master's thesis conducted six interviews with the employees of the target group of the factory focusing on the three most stressful factors (time pressure, excessive work load, multitude of roles). Based on the results of the survey a relation between the work-related stress and the organisational commitment was established, recommendations to manage the work-related stress and the organisational commitment were made on the basis of the results obtained from the interviews with the target group.

The author of the Master's thesis brings out the results of the descriptive statistics describing the stress-related stress and the organisational commitment (arithmetical average, mode, minimum value, maximum value and standard deviation) by components. Employees of the plant of Takeda Pharma AS assessed the perceived anxiety stress by 2.47 and time pressure by 2.04 respectively on a 4-point scale. It is observed that the majority of the respondents did not feel anxious or nervous because of work but perceive intense time pressure at the place of work due to the given work assignments and the time allotted for that. In general the evaluations given to the time-related stress are lower than the ones describing the anxiety-related stress. When testing the relevant probability of anxiety and the time-related stress by socio-demographic features according to the Kruskal-Wallis test, the author finds that no statistically relevant difference of the grouped features of the components of the work-related stress are detected. The separate analysis of the statements of the time-related and anxiety stress shows that thinking about work causes anxiety mostly to the people performing physical and technical work and to the employees in the age group 31-40. It is observed that office workers perceive the strongest as if they have no off-duty days and

employees with secondary education feel guilty when they have free time and they are not involved in any work.

The results of the analysis of the organisational commitment show that employees are mostly committed emotionally, the statements concerning this type of commitment received 2.72 points on a 4-point scale. Conservative and regulatory commitment received a similar result from the respondents. The probability of the relevance of the emotional, conservative and regulatory commitment by socio-demographic features is analysed according to Kruskal-Wallis test. The results of the analysis show a statistically relevant difference in the component of emotional commitment depending on the nature of work, testifying the fact that among leaders the level of emotional commitment is higher, followed by employees involved in technical and physical work and the lowest level of emotional level is measured among the office workers.

Within the Master's thesis the statistical analysis of the data is performed pursuant to Spearman's correlation analysis, which enables to assess the relations in between the components of the work-relates stress and the organisational commitment. The results of Spearman's correlation analysis show that the organisational commitment is significantly related to the level of work-related stress at the place of work, which is also proved by the results of surveys by other authors reflected in the theoretical part of the paper.

For the management of the work-related stress and the organisational commitment the author recommends as follows: to carry out constant surveys in order to establish the level of the work-related stress and the level of organisational commitment in the factory, to develop teamwork skills between departments, to ensure equal distribution of the work load, to recognise and support employees, to raise employees' awareness of the work-related stress as a hazard, to reduce the anxiety at workplace.

Recommendations prepared in the Master's thesis are suitable for implementation in any other enterprise engaged in manufacturing and wholesale in which major organisational changes have taken place in recent years. The author stresses that the perception of the work-related stress and the organisational commitment is very individual and depends on the general environment in the company, and it is

recommended to carry out corresponding surveys in a company if certain company-based results are expected.

Results received in the Master's thesis show that for further development the results might be analysed in the respect of factors, which show that the organisational commitment is significantly lower among office workers than among the managers or employees who perform physical or technical work. Regular survey of the work-related stress in every 2 years enable the company to get a better overview of the changed level of the work-related stress and the organisational commitment and provide a consistent basis for comparison. Each survey of the work-related stress might be followed by interviews in the target group or workshops with the employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Terje Aarna,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seosed Takeda Pharma AS tehase näitel,

mille juhendaja on Anne Reino,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.01.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **12.01.2016**