

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Carl-Ruuben Soolep

**ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA
ÜMBERKUJUNDAVA EESTVEDAMISE
VAHELISED SEOSSED ORGANISATSIOONILISTE
MUUTUSTE KONTEKSTIS AS EESTI TELEKOM
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(teadur Krista Jaakson)

Kaitsmisele lubatud “ ” 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja professor Maaja Vadi

.....
(professor Maaja Vadi)

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

.....
(Carl-Ruuben Soolep)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ÜMBERKIJUNDAVA EESTVEDAMISE TEOREETILISED ALUSED ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE KONTEKSTIS	7
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse mõiste, liigid ja dünaamika organisatsiooniliste muutuste kontekstis	7
1.2. Ümberkujundava eestvedamise olemus ja roll organisatsiooniliste muutuste perioodil	16
1.3. Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vahelised seosed	23
2. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS JA ÜMBERKIJUNDAV EESTVEDAMINE MUUTUSTE PERIOODIL AS-is EESTI TELEKOM.....	30
2.1. Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika kirjeldus	30
2.2. Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vaheliste seoste analüüs.....	35
2.3. Analüüsi tulemused ja järeldused.....	42
KOKKUVÕTE.....	50
VIIDATUD ALLIKAD	53
LISAD	58
Lisa 1. Ümberkujundava eestvedamise küsimustik	58
Lisa 2. Organisatsioonilist pühendumust iseloomustavad väited	61
Lisa 3. Organisatsioonilist pühendumust iseloomustav kirjeldav statistika.....	62
Lisa 4. Ümberkujundavat eestvedamist iseloomustav kirjeldav statistika.....	63
Lisa 5. Normaaljaotuse testi tulemused	64
Lisa 6. Mann-Whitney U ja Kruskal-Wallis testide tulemused üksuste lõikes.....	65
Lisa 7. Täiendava korrelatsioonanalüüsi tulemused	66
SUMMARY	67

SISSEJUHATUS

Organisatsioone kujundavad erinevad jõud, mis tulenevad nii organisatsioonide sisemistest teguritest kui ka selle väliskeskkonnast. Väliskeskkonnast tulenevad organisatsiooni poolt kontrollimatud tegurid on sageli ka sisemiste muutuste põhjuseks ja ka vastupidi. Kõik need tegurid tekitavad organisatsioonidele võimalusi kasvada ja ühtlasi ka vajaduse muutuda.

Organisatsiooni üheks suurimaks eesmärgiks on rahuldada üheaegselt oma tegevuse läbi kõigi sidusgruppide ootusi. Seejuures kasvatada omanike rikkust, teisalt olla aga oma tegevuses jätkusuutlik, tulles vastu nii oma sisemiste kui välimiste sidusgruppide vajadustele. Nende ja mitmete teiste organisatsiooniti varieeruvate eesmärkide saavutamiseks on organisatsioonil vaja aga kohaneda, kohandades oma tegevust pidevas muutumises oleva keskkonnale. Tänapäeval on organisatsioonide muutumise ja selle eduka juhtimise küsimusi vaadeldud mitmetest aspektidest. Vajadust muutusele organisatsioonides tunnistatakse, kuid väljakutse, millega sageli ei õnnestuta, seisneb strateegiliste muutuste efektiivses juhtimises ja läbiviimises. Võime muutuda tähendab organisatsioonile võimalust areneda ja liikuda edasi, täites seejuures kõigi sidusgruppide ootusi koos organisatsiooniliste eesmärkidega. Nendeks võivad olla suurenenud tulu, kasumimarginaalid või rohkem pehmemad, kuid mitte vähem olulised eesmärgid nagu pühendunud ja lojaalsed töötajad või kliendid.

Käesolevas bakalaureusetöös uuritakse, kas ja kuidas on omavahel seotud töötajate organisatsiooniline pühendumus ja ümberkujundav eestvedamine, kui toimumas on organisatsioonilised muutused. Aktuaalsuse tõstatab fakt, et üha rohkem leidub juhtumeid, kus organisatsioonijuhtide vähene oskus edukalt töötajaid mõjutavaid organisatsioonilisi muutusteprotsesse juhtida vähendab organisatsiooni tulemuslikkust tänu organisatsiooniliikmete madalale motivatsioonile, pühendumisele ja usule (Hill *et al.* 2012).

Eduka juhtimise hindamiseks on mitmeid võimalusi. Uurida võib juhtimist kui protsessi või hoopis juhtide isikuomadusi ja nende seoseid juhtimise tulemuslikkusega, mida iseloomustab rohkem eestvedamine. Käesolev bakalaureusetöö on keskendunud juhtide ümberkujundavale eestvedamisele ja selle seostele töötajate pühendumusega olukorras, kui toimumas on organisatsioonilised muutused. Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja juhtide ümberkujundava eestvedamise ning nende komponentide vahelised seosed organisatsiooniliste muutuste kontekstis AS-is Eesti Telekom.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada organisatsioonilise pühendumuse mõistet, andes ülevaate erinevatest teoreetilistest käsitlustest ja liikidest organisatsiooniliste muutuste keskmes;
- selgitada ümberkujundava eestvedamise teoreetilisi käsitlusi, iseloomustavaid komponente ning nende rolli organisatsiooniliste muutuste kontekstis;
- selgitada ümberkujundava eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse vahelisi võimalikke seoseid teooriale tuginedes;
- püstitada teoreetilistele alustele tuginedes hüpoteesid ja uurimisküsimused empiiriliseks uurimuseks ja analüüsiks;
- koguda vajalikud andmed ja viia läbi seoseanalüüs;
- tuua analüüsi põhjal välja järeldused ja teha üldistusi.

Bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Teoreetilise osa kolm alapeatükki tutvustavad organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise teoreetilisi aluseid, tuginedes eelkõige teaduskirjanduses käsitletavatele artiklitele. Uuritakse kummagi nähtuse olemust ja rolli organisatsiooniliste muutuste keskmes, misjärel tuuakse teooriale tuginedes välja võimalikud nähtustevahelised seosed, püstitades hüpoteesid ja küsimused uurimiseks. Bakalaureusetöö teises peatükis viiakse läbi empiiriline analüüs, selgitamaks välja AS-i Eesti Telekom kahe üksuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse tase, kui omaseks peetakse üksustes tegutsevatele juhtidele ümberkujundavale eestvedamisele iseloomulikke aspekte, ning millised seosed esinevad kahe mainitud nähtuse vahel muutuste keskmes. Analüüsi tulemusena saab autor teha teemakohaseid järeldusi, mis puudutavad konkreetselt

AS-i Eesti Telekom töötajaid ja juhte, kui aset on leidmas organisatsioonilised muutused.

Autor peab oluliseks välja tuua, et puudutades kahte nähtust laiemast valdkonnast, siis mõistab autor sõnade “järgija”, “organisatsiooni liige” ja “töötaja” all käesolevas bakalaureusetöös sama isikut, kuid algallikate autentsuse ja usaldusväarsuse tagamiseks kasutab eespool mainitud termineid ja nende erinevaid vorme. Empiirilises osas minnakse üle mõistele “töötaja”, kuna uurimisobjektiks on ettevõtte. Samatähenduslikult kasutatakse bakalaureusetöös ka mõisteid “liider”, “juht” ja “eestvedaja”.

Autor soovib tänada eelkõige bakalaureusetöö juhendajat teadur Krista Jaaksonit sisukate nõuannete ja meeldiva koostöö eest, mis aitasid lõputöö edukalt lõpule viia. Lisaks soovib autor avaldada tänu AS-i Eesti Telekom personaliüksuse juhile Janika Kuusikule uuringu ettevalmistamisel ja läbiviimisel osutatud abi eest ning Tallinna Ülikooli psühholoogia instituudi lektor Antek Kasemaale ümberkujundava eestvedamise eestikeelse küsimustiku kasutamise võimaluse eest.

Märksõnad: organisatsiooniline pühendumus, eestvedamine, ümberkujundav eestvedamine, organisatsioonilised muutused.

1. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ÜMBERKUJUNDAVA EESTVEDAMISE TEOREETILISED ALUSED ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE KONTEKSTIS

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse mõiste, liigid ja dünaamika organisatsiooniliste muutuste kontekstis

Töötajate pühendumus oma organisatsioonile on olnud uurimisobjektiks nii organisatsioonipsühholoogia kui -käitumise valdkonnas. Ühtlasi on selle mõõtmiseks ja uurimiseks välja töötatud mitmeid käsitlusi ja mudeleid. Ühe levinuima organisatsioonilise pühendumuse mudelkäsitluse on välja pakkunud Meyer ja Allen, kelle huvi põhjustas küsimus, miks on vabatahtlikkuse alusel töötavad inimesed sageli kõrgemalt pühendunud, kui seda on palgatöötajad, ja kuidas saaks taolist mentaliteeti sisendada ka teistes organisatsioonides töötavatele inimestele (Meyer, Allen 1997). Oma uuringute tulemusena on Meyeri ja Alleni poolt välja töötatud mudel, mis käsitleb organisatsioonilist pühendumust üheaegselt emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest aspektist. Kirjeldatud mudel loob käesolevas bakalaureusetöös hea aluse teiste käsitluste paremaks mõistmiseks ja ühendamiseks, kuna on üks kaasaegsemaid ja mitmemõõtmelisemaid, mis aitab omavahel ühendada ka teiste autorite levinumad käsitlused.

Organisatsioonilise pühendumuse (ingl. k. *organizational commitment*) all mõistetakse kõige üldistatumalt organisatsiooni ja selle liikme vahelist seotust. See on aga väga ühemõõtmeline ja üldistatud selgitus. Eri käitlusi analüüsid saab järeldada, et konsensussele ei ole jõutud ka teadlaste seas, kuna leidub autoreid, kes käsitlevad organisatsioonilist pühendumust kui ühedimensioonilist nähtust (nt Wiener 1982) ja neid, kes tajuvad selle kompleksset ning mitmemõõtmelist olemust, tuues välja eri komponendid (nt Meyer, Allen 1991; Kanter 1968; Buchanan 1974). Saamaks paremini aru organisatsioonilise pühendumuse olemusest, tuleb vaadata erinevate autorite

väljapakutud käsitlusi ja definitsioone, neid võrrelda, üritades leida ühiseid jooni ning ka erinevusi.

Teadusuuringute tulemusena on üha enam jõutud järeltulele, et pühendumuse puhul on tegemist siiski kompleksse ja mitmemõõtelise nähtusega (Meyer *et al.* 1993: 538), mistõttu saab organisatsioonilist pühendumust terviklikult iseloomustada vaid siis, kui võetakse arvesse selle erinevaid liike (komponente) ja nende koosmõju pühendumusele. Seetõttu lähenetakse ka käesolevas bakalaureusetöös organisatsioonilisele pühendumusele kui mitmemõõtelisele nähtusele. Saab öelda, et pühendumus organisatsioonile on määratud nii organisatsiooni kui seal tegutseva indiviidi isikuomaduste, organisatsiooni struktuuri, töökogemuse ja töötaja rolli puudutavate tegurite põhjal (Vakola, Nikolaou 2005: 163).

See, kas konkreetseid käsitlusi mõista ühe- või mitmemõõtelisena sõltub aga autorite analüüsitavast vaatenurgast. Näiteks defineerivad Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974: 604) organisatsiooniliste pühendumuse kui indiviidi organisatsiooniga samastumise ja kaasatuse jõu, mida iseloomustavad tugev organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste aktsepteerimine, töötaja valmisolek panustada organisatsiooni tegevusse ja soov jätkata enda liikmelisust organisatsioonis. Komponente, mida definitsioonis välja tuuakse on mitu (aktsepteerimine, valmisolek panustada, soov jätkata), kuid teisalt keskenduvad nad kõik ühte liiki organisatsioonilisele pühendumusele, mida iseloomustab just töötaja emotsionaalne pühendumus. Mitu organisatsioonilise pühendumuse komponenti toob välja ka Kanter (1968: 499), kus aga erinevalt eelmainitud autorite kontseptsioonist käsitleb iga komponent eri liiki pühendumust.

Levinuimateks organisatsioonilise pühendumuse liikideks on emotsionaalne, mis kirjeldab töötaja usku ja kiindumust organisatsiooni, alalhoidlik, mis vaatleb pühendumust kuludega seotud aspektist ning normatiivne, mis läheneb pühendumusele töötaja moraalitundest lähtuvalt. Mitmed erinevad käsitlused ja nende arvukus on teinud aga ühese ja sünteesitud definitsiooni välja toomise raskeks. Ülevaade organisatsioonilise pühendumuse olulisematest ja levinumatest definitsioonidest, koos autoripoolsete märkustega on koondatud tabelisse 1.

Tabel 1. Organisatsioonilise pühendumuse definitsioonide ülevaade

Autor	Organisatsioonilise pühendumuse definitsioon	Märkused käsitle kohta
John P. Meyer, Natalie J. Allen (1990: 14)	Psühholoogiline seisund, mis seob indiviidi organisatsiooniga ja mõjutab organisatsiooni liikme otsust organisatsioonis jätkata või mitte.	Toob välja pühendumuse kolm liiki, milleks on emotsionaalne (<i>affective</i>), alalhoidlik (<i>continuance</i>) ja normatiivne (<i>normative</i>) pühendumus.
Rosabeth Moss Kanter (1968: 499)	Sotsiaalsete osaliste valmisolek anda energiat organisatsiooni hüvanguks ja olla lojaalne.	Toob välja pühendumuse kolm liiki, milleks on alalhoidlik (<i>continuance</i>), siduv (<i>cohesive</i>) ja kontrolliv (<i>control</i>) pühendumus.
Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto (1972: 559)	Soovimatus lahkuda organisatsioonist saamata jääva palgatõusu, kaotatud professionaalse vabaduse, staatuse või kollegiaalse sõpruse tõttu.	Defineerib pühendumuse eelkõige lahkumisest tekkivate kulude aspektist.
Bruce Buchanan II (1974: 533)	Emotsionaalne kiindumus ja toetav roll organisatsiooni eemärkide ja väärtuste suhtes ning iseenda rolli hindamine nende eesmärkide ja väärtuste suhtes organisatsiooni seisukohast.	Ei ole välja toonud eraldi pühendumuse komponente. Keskendub pühendumusele emotsionaalsest aspektist.
Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, P. V. Boulian (1974: 604)	Indiviidi organisatsiooniga samastumise ja kaasatuse jõud.	Tugev organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste aktsepteerimine, töötaja valmisoleku panustada organisatsiooni tegevusse, suur soov jätkata enda liikmelisust organisatsioonis.
Yoash Wiener (1982: 421)	Sisemine normatiivne surve käituda organisatsiooni huvides.	Käsitleb normatiivsest aspektist lähtudes.
John P. Meyer, Lynne Herscovitch (2001: 301)	Jõud (ka mõttejõud), mis seob indiviidi tegevussuunaga, millel on üks või rohkem eesmärgi.	Arvestab oma käsitluses mitmeid liike ja komponente. Vaadeldakse koosmõju. Pühendumus mõjutab käitumist ka motivatsiooni ja positiivse suhtumise puudumisel.

Allikas: autori koostatud.

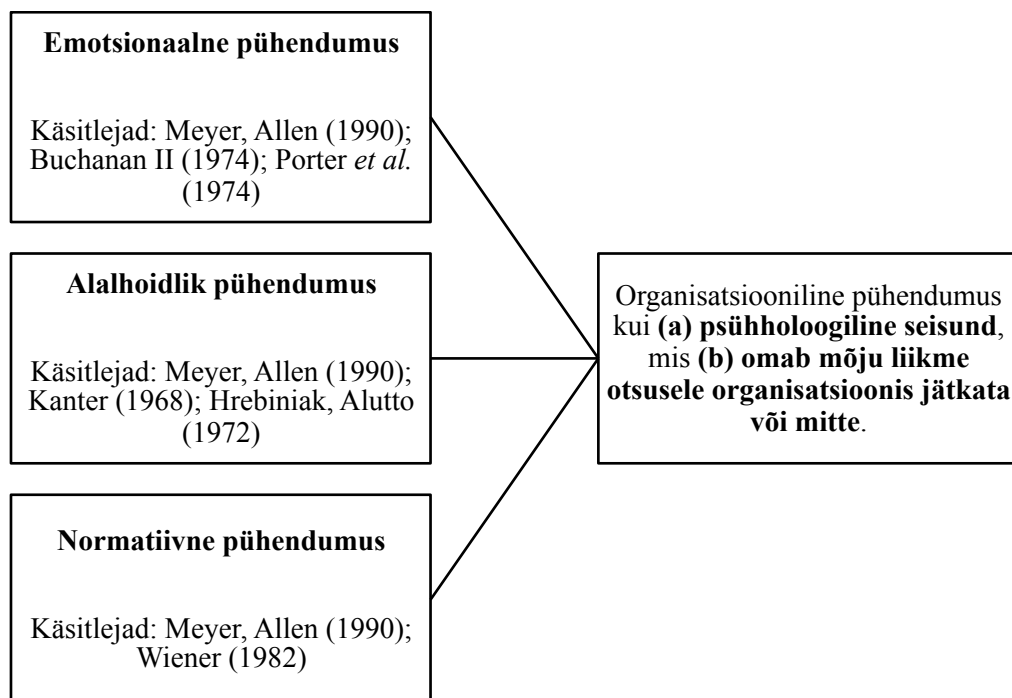
Ühed tuntumad ja enim tsiteeritud organisatsioonilise pühendumuse uurijad John P. Meyer ja Natalie J. Allen (1990: 14; 1991: 67) defineerivad organisatsioonilise pühendumuse kui psühholoogilise seisundi, mis motiveerib organisatsiooni liikmeks

jääma ka tulevikus ja mõjutab liikmete voolavust. Meyer ja Herscovitch (2001: 301) viitavad organisatsioonilisele pühendumusele kui jõule või vaimsele seisundile, mis seob indiviidi tegevussuunaga, millel on üks või mitu eesmärki. Viimane käsitlus on välja arenenud Meyeri ja Alleni (1990) käsitlusest ning tugineb põhimõttel, et viimaste kolmekomponendilist pühendumuse käsitlust saab rakendada kõikide pühendumuste liikide uurimiseks, hoolimata nende fookustest (organisatsioon, meeskond, ühing jt) (Meyer *et al.* 2013: 191; Herscovitch, Meyer 2002: 475). On aru saada, et pisut üle kümne aasta hiljem on Meyer koos Herscovitchiga muutnud oma algset käsitlust laiemaks, jättes tuumikmõtte samaks. Siinkohal autor järeldab, et tänu ühiskonnas toimunud arengutele ja võimalikult muutunud väärtushinnangutele, soovitakse nüüdseks juba pisut aegunud käsitlust kohandada.

Üldistades ja leides ühiseid jooni tabelisse 1 koondatud organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidest, saab öelda, et definitsioonid käsitlevad indiviidi (ka töötaja) ja organisatsiooni vahelisi seoseid. Seda aga erinevatest aspektidest. Näiteks toovad nii Meyer ja Allen (1990) kui ka Kanter (1968) välja kolm pühendumuse liiki või komponenti, mis selgitavad sidet organisatsiooniga erinevatest aspektidest. Seejuures leidub käsitlustes ka sarnaseid komponente. Näiteks toovad mõlemad autorid välja nii alalhoidliku pühendumuse komponendi, mis vaatleb pühendumust kuludega seotud aspektist, kui ka emotsionaalse komponendi, mida aga Kanter nimetab pigem siduvaks (ingl. k. *cohesive*) pühendumuseks organisatsioonile. Ülejäänud tabelis 1 välja toodud käsitluste seast leidub aga rohkem organisatsioonilist pühendumust kui emotsionaalset sidet organisatsiooniga vaatlevaid käsitlusi (nt Buchanan II 1974; Porter *et al.* 1974). Vaid ühele pühendumuse liigile keskenduvad nt Wiener (1982: 421), kes käsitleb pühendumust organisatsioonile normatiivsest aspektist, kui ka Hrebiniak ja Alutto (1972: 559), kes toovad välja pühendumuse kui kuludega seotud nähtuse ning Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974: 604), kes rõhuvad aga organisatsioonilise pühendumusele kui isiklikust soovist tulenevale jätkamisele organisatsioonis. Kuigi definitsioonid ja käsitlused on alati pisut erineva vaatenurgaga, siis tuumikmõte — side organisatsiooniga — jääb käsitluste puhul samaks.

Juba mainitud autorite Meyeri ja Alleni poolt on välja töötatud organisatsioonilise pühendumuse kolmekomponendiline mudel (ingl. k. *Three-Component Model*), mis

tõstab esile emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse komponendi. Komponente ühendab omavahel esiteks see, et kõik vaatlevad organisatsioonilist pühendumust psühholoogilise seisundina ning teisena, et kõik omavad mõju organisatsiooni liikme otsusele jätkata või mitte jätkata organisatsiooni liikmena (Meyer, Allen 1991: 67; Meyer *et al.* 1993: 539). Meyeri ja Alleni mudeli kolme komponendi kaks olulist ühist omadust on autor visualiseerinud joonisele 1. Lisaks on ülevaate saamiseks joonisele koondatud ka konkreetset pühendumuse liiki või komponenti käsitlenud teised autorid.



Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide käsitlejad ja ühised omadused Meyeri ja Alleni (1991: 67; Meyer *et al.* 1993: 539) järgi (autori koostatud).

Nagu eespool väidetud, siis vaatavad autorid organisatsioonilist pühendumust eri aspektidest. Oluline on aga välja tuua, et enamik autorite käsitlusi, saab siduda Meyeri ja Alleni mudeli komponentidega, kuna enamasti käsitleb iga autor seda vähemalt ühest Meyeri ja Alleni poolt välja pakutud mudeli komponentidest lähtudes (vt joonis 1). Küll aga on kõigi komponentide puhul indiviidi psühholoogilise seisundi olemus erinev ja omab seetõttu ka erinevat mõju töötajale, kes tegutseb organisatsioonis, mida iseloomustab muutuv keskkond (Meyer, Allen 1991: 67). Järgnevalt analüüsitakse lähemalt organisatsioonilise pühendumuse levinumate liikide (komponentide) —

emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne — olemust ja rolli organisatsiooniliste muutuste kontekstis.

Organisatsioonilise pühendumuse käsitlemine emotsionaalsest aspektist on ülekaalukalt üks levinumaid lähenemisviise. Culpepper (2011: 518) viitab emotsionaalsele pühendumusele kui indiviidide võimele samastada end organisatsiooniga, seejuures ise enda liikmelisust nautides. Tugeva emotsionaalse organisatsioonilise pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni liikmeks, sest nad soovivad seda (Meyer, Allen 1990: 3; Meyer, Allen 1991: 67; Meyer *et al.* 1993: 539; Meyer *et al.* 2012: 1). Siin tuleb pühendumus organisatsioonile ja soov jääda selle liikmeks töötaja isiklikust kontaktist organisatsiooniga. Paralleele on siinkohal võimalik tõmmata ka tabelis 1 välja toodud Porteri, Steersi, Mowday ja Bouliani (1974) lähenemisega, mis toob esile emotsionaalse pühendumuse, kuna rõhutakse töötaja isiklikule valmisolekule ja soovile panustada organisatsiooni töösse.

Emotsionaalse pühendumuse kujunemisel mängivad olulist rolli just need töökogemused, mis annavad märku organisatsiooni poolt pakutavast toest töötajale nagu näiteks õiglane kohtlemine, mõjuvõim, ümberkujundav eestvedamine (Arciniega *et al.* Ilmumas: 3). Ühtlasi on emotsionaalne organisatsioonilise pühendumuse komponent üks tööandjate poolt enim ihaldatud, kuna emotsionaalse pühendumuse korral soovib töötaja jätkata organisatsioonis isikliku sideme tõttu, mis tõttu ta naudib ja teeb kõrgekvaliteedilist tööd (Meyer *et al.* 2012). Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötajad on produktiivsemad ja lahkuvad väiksema tõenäosusega organisatsioonist (Morrow 2011: 20), mistõttu saab välja tuua tugeva negatiivse seose emotsionaalse pühendumuse ja töötajate voolavuse vahel (Stanley *et al.* 2013: 176; Meyer *et al.* 2002: 36).

Organisatsiooniliste muutuste juhtimine on väga suures osas just inimeste juhtimise protsess, kuna inimressurs on see, mis moodustab organisatsiooni, olles seejuures sageli ka muutuse allikaks. Organisatsioonides on töötajad need, kes aktsepteerivad muutusi või avaldavad neile vastuseisu. (Smith 2005: 408) Plaanitava ja läbi viidava muutusega mitte nõustumine võib autori hinnangul väljenduda töötajates just emotsionaalset vastuseisu iseloomustavate ilmingute kaudu. Taoline olukord võib vähendada töötajate pühendumust organisatsioonile ja sageli lõppeda ka töölt

lahkumisega, mistõttu on muutuste kontekstis oluline pöörata tavapärasest suuremat tähelepanu töötajate emotsionaalsele pühendumusele ja suhetele organisatsiooniga. Kuna eespool väljatoodu põhjal saab järeldada, et emotsionaalne pühendumus viitab eelkõige töötaja võimele samastuda organisatsiooni väärtuste ja tegevuse eesmärkidega, siis nende aspektide muutumine mõjutab suure tõenäosusega ka töötaja võimet nendega samastuda. Emotsionaalse pühendumuse muutumist on sageli aga raske prognoosida, kuna siin on olulisemal kohal töötaja isiklikud tegurid, mis paneb iga indiviidi erinevalt muutusele reageerima — mõned näevad muutust positiivsena, kuna see võimaldab neil rohkem eneseteostuseks ja annab võimaluse isiklikuks arenguks, kui teised näevad seda pigem suureneva töökoormusena (Elias 2009: 48).

Kolmest pühendumuse liigist vähem tähelepanu on saanud töötajate alalhoidlik pühendumus organisatsioonile. Siin tajuvad töötajad, et organisatsioonist lahkumine on seotud kuludega, mida nad soovivad vältida ja valivad seetõttu organisatsioonis jätkamise (Meyer, Allen 1991: 67; Meyer *et al.* 1993: 539; Meyer *et al.* 2012: 1). Kõrge alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad seetõttu organisatsiooni liikmeks, sest nad peavad (Meyer, Allen 1990: 3). Lisaks Meyeri ja Alleni käsitlusele, mis toob võimalikud kulud välja Hrebiniaki ja Allutto (1972). Oma mitmemõõtelises mudelis on alalhoidliku pühendumuse esile tõstnud ka Kanter (1968). Põhjus, miks alalhoidlik pühendumus on tööandjate jaoks sageli väiksema olulisusega, seisneb selle negatiivses seose töösooritusega, kuna siin motiveerib töötajat organisatsioonis jätkama vaid kartus liigsete kulude ees, kuigi isiklikku motivatsiooni töötajal organisatsioonis jätkamiseks ei ole (Meyer *et al.* 2012). Autor soovib aga välja tuua, et kulude puhul ei mõisteta käesolevas töös ainult materiaalsel kulu (nt palk), vaid ka lahkumisest tekkivat saamata jäävat tulu, mis võib väljenduda kaotatud suhetes kolleegide/juhtidega, arenguvõimalustes jms, mille on välja toonud juba eespool mainitud Hrebiniak ja Alutto (1972).

Uurides alalhoidlikule pühendumust organisatsiooniliste muutuste keskmes, siis saab eeldada, et muutusele reageerimine alalhoidlikust aspektist sõltub muutuse tulemusest ja sellest, mis on organisatsioonilise muutuse tulemusena mõjutatud. Erinevalt emotsionaalsest aspektist võib töötaja jaoks tekkivaid kulusid mõjutada tunduvalt vähem tegureid. Eelkõige võib selleks olla organisatsioonilise muutuse tulemusena

tekkiv muutus palgas, kus palga tõus tõstab alalhoidliku pühendumuse taset ning palga langus seda vähendab ja soodustab organisatsioonist lahkumist. Alalhoidlikku pühendumust võivad aga autori hinnangul hoopis tõsta nt head töösuhted kolleegidega. Küll aga võib siinkohal leida ka erandeid, mil töötajad lahkumisega tekkivatest kuludest rohkem mööda vaatavad ehk olukorda, kus muutused viivad alalhoidliku pühendumuse langemiseni. Muutuste keskkonnas võib selleks olla näiteks olukord, kus organisatsiooni ohustab valitsuse tegevuse tulemusena sulgemine, tsensuur või riigistamine, kus võivad töötajad tunda lahkumisega seotud kulude ja sellest tulenevalt omakorda ka alalhoidliku pühendumuse vähenemist (Arciniega *et al.* Ilmumas: 4).

Töötajad tugeva normatiivse pühendumusega jätkavad oma liikmelisust organisatsioonis, sest nad tunnevad, et see on miski, mida nad peaksid tegema (Meyer, Allen 1990: 3). Lisaks Meyerile ja Allenile käsitleb organisatsioonilist pühendumust normatiivsest aspektist ka Wiener (1982). Nii ei ole normatiivne pühendumus organisatsioonile sageli nii kergesti muutuv või mõjutatav, kui näiteks ülejäänud komponendid (*Ibid.* Ilmumas: 15). Kui sageli eeldatakse, et muutuv keskkond võib mõjuda negatiivselt töötaja pühendumusele, siis normatiivse pühendumuse ehk moraalitundest tuleneva pühendumuse puhul võib teatud laadi muutus (nt väliskeskkonnast tulenev vaenulik muutus, millele esineb vastuseis ka tippjuhtkonna poolt) viimast hoopiski tõsta — vastutasuks tippjuhtkonna pingutuse ja panuse eest tajutakse kohustust liikmelisust jätkates neile pingutuse eest tasuta (*Ibid.* Ilmumas: 15). Seega saab järeldada, et organisatsioonilised muutused võivad omada olulist mõju töötajate normatiivsele organisatsioonilisele pühendumusele. Nähes, et juht panustab ja võtab muutuste näol riski, võib see tõsta töötaja moraalitunnet, mida on Herscovitch ja Meyer (2002: 480) tõestanud seoses olevat töötajate käitumisega (koostööga) muutuste keskmes, mida iseloomustab muutustega kaasa minemine ning isiklike ohverduste toomine. Kokkuvõtvalt saab normatiivse pühendumuse kohta öelda, et tööandja või organisatsiooni seisukohalt on see muutuselises kontekstis oluline, kuna väljendub kõrge moraalitunde tõttu toetusena muutuste suhtes isegi siis, kui töötaja isiklikult seda ei poolda (*Ibid.* 2002: 483).

Meyer ja Allen väidavad, et organisatsiooni ja selle liikme vahelise suhte parimaks mõistmiseks on vaja kõiki kolme organisatsioonilise pühendumuse komponenti

vaadelda koos, kuna organisatsiooni liige kogeb kõiki kolme erineva tugevusega (Meyer, Allen 1991: 67; Meyer *et al.* 1993: 539; Meyer *et al.* 2012: 1). Näiteks, võib mõni omada töötaja tugevat soovi ja vajadust jätkata töötamist organisatsioonis, kuid ta ei pruugi peaaegu üldse end selleks kohustatuna tunda. Seevastu mõni teine töötaja võib tunda tugevat kohusetunnet jätkata, kuid emotsionaalne kontakt organisatsiooniga on nõrk või üldse puudub. Siit on võimalik välja tuua erinevad organisatsioonilise pühendumuse profiilid (komponentide kombinatsioonid), mis võivad ilmned. Seejuures võib just emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse kombinatsiooni pidada optimaalseks isiklike ja kollektiivsete huvide kombinatsiooniks, kus töötajad on valmis andma rohkem energiat nii enese kui organisatsiooni hüvanguks ning tooma ka isiklike ohverdusi, kui olukord seda nõuab (Kam *et al.* 2013: 24).

Nagu eespool öeldud, siis kõik kolm käsitletud pühendumuse komponenti — emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne — seovad töötaja tugevamalt organisatsiooniga ja vähendavad organisatsioonist lahkumise tõenäosust, kuid kõigil võib olla erinev mõju töö sooritusele. Culpepper, kes uuris Meyeri ja Alleni (1990) mudeli komponentide mõju töötajate voolavusele ja jõudis järeldusele, et kõik kolm komponenti omavad erinevat mõju ka töötajate voolavusele, kusjuures väikseim oodatav mõju on just normatiivsel pühendumusel, millele on teadusuuringutes pööratud sageli ka vähem tähelepanu (Culpepper 2011). Kaasaegsemates uuringutes aga ei keskenduta enam mitte niivõrd organisatsioonilise pühendumuse defineerimisele, vaid teiste nähtustega seostamisele, mis on ka käesoleva bakalaureusetöö eesmärk.

Organisatsiooniline pühendumus pälvib teaduskirjanduses ja -töös üha rohkem tähelepanu, kuna mida aeg edasi, seda rohkem on märgatud selle olulist mõju organisatsiooni edukusele. Mõistetud on, et kõrgem pühendumus viitab ka organisatsiooni suuremale edukusele ja tulemuslikkusele, mis aitab omakorda liikuda organisatsioonil seatud eesmärkide suunas. Küll aga tuleb olulist tähelepanu pöörata organisatsioonilistele muutustele, mis, nagu eespool selgitatud, mõjutavad erinevalt töötajate sidet organisatsiooniga ning veel olulisemana seal jätkamise otsuseid. Seetõttu on oluline soovitud tulemuse eesmärgil hoida muutuste keskmes kõrgena töötajate pühendumust organisatsioonile.

1.2. Ümberkujundava eestvedamise olemus ja roll organisatsiooniliste muutuste perioodil

Globaliseerumise ja konkurentsi kasvu tõttu on kiiresti muutuv keskkonnas muutunud organisatsioonidele oluliseks mitte ainult olla avatud muutustele, vaid ka mõista kuidas muutusi juhtida. Organisatsiooniliste muutuste keskel on oluline pöörata tähelepanu mitmetele sidusgruppidele (nt töötajad), kel on mõju organisatsioonile ja on ühtlasi ka ise organisatsiooni tegevusest mõjutatud, neid protsessidesse rohkem kaasates, muutuste vajalikkust selgitades, väljendades seejuures ka toetust nende tegevusele. See tähendab, et tuleb minna kaugemale elementaarsest juhtimisest, mida iseloomustavad planeerimine, delegeerimine ja kontroll. Organisatsioonides jätkusuutlikkuse tagamiseks näeb autor kahepoolse suhte olulisust, mida võimaldab olulisel määral eestvedamine.

Eestvedamise olulisus ja idee seisneb järgijate motiveerimises ja ressursside suunamises, liikumaks organisatsiooni missiooni ja visiooni suunas. Lisaks on eestvedamine vajalik innovatsiooni, muutustega kohanemise ja edukuse tagamiseks. (Antonakis, House 2014: 750) Conger ja Kanungo (1998: 49) defineerivad eestvedamise kui protsessi, mis põhineb ideel, kus organisatsiooni liikmetel aidatakse liikuda hetkeseisundist ehk *status quo*-st soovitud tulevikuseisundisse. Keskseks küsimuseks on eestvedamise puhul aga see, mis teeb konkreetse indiviidi eestvedamise positsioonil edukaks järgijate mobiliseerimises, motiveerimises ja inspireerimises (Van Knippenberg, Sitkin 2013: 2). Nagu välja toodust on aru saada, siis fookuseeritakse eestvedamise puhul erinevaid aspekte, mis on seotud muutustega toimetulemise ja nende juhtimisega. Loomaks hea mõistmise eestvedamise kui üldise nähtuse üle, tugineb autor Van Vugti, Hogani ja Kaiseri (2008: 183) definitsioonile, mis käsitleb eestvedamist kui protsessi, mis mõjutab indiviide panustama ühiste eesmärkide saavutamisesse samal ajal nende eesmärkide saavutamist koordineerides. See definitsioon võtab piisavalt konkreetselt kokku eestvedamise olemuse ja pakub analüüsiprotsessis oma laiahaardelisuse tõttu piisavalt ka tõlgendamisruumi, mis on käesolevas bakalaureusetöös fookuse võtmisel oluline.

Üheks levinumaks lähenemiseks eestvedamisele on esialgselt Burnsi käsitlest välja arenenud ümberkujundav (ingl. k. *transformational*) ja transaktsiooniline (ingl. k.

transactional) eestvedamine, mille on viinud edasi mitmed teised autorid. Järgnevalt analüüsitakse erinevate autorite käsitlusi ja lähenemisi ümberkujundavast eestvedamisest. Iseloomustamaks ümberkujundavaid juhte ja nende olemust on koondanud autor olulisemad definitsioonid tabelisse 2.

Tabel 2. Ümberkujundava juhi definitsioonid

Autor	Definitsioon	Märkused
James M. Burns (1978, Bass <i>et al.</i> 1987: 8 vahendusel)	Ümberkujundav juht motiveerib järgijaid töötama üleloomulike ja kõrgemal asuvate eneseteostuse vajaduste suunas.	Vastandab ümberkujundavat ja transaktsioonilist eestvedamist.
Bernard M. Bass (1997b: 21; 1999: 11)	Ümberkujundav juht tõstab järgijate teadlikkust soovitud tulemuste ja nende olulisuse üle ning kuidas neid saavutada, vaadates seejuures kaugemale enda kitsastest huvidest.	Ümberkujundav ja transaktsiooniline moodustavad eestvedamise spektri. Tõstab esile neli eestvedamise komponenti.
Leanne E. Atwater, Francis J. Yammarino (1996: 6)	Ümberkujundav juht mõjutab järgijaid isikliku võimu läbi, mida iseloomustab järgijate austus ja imetus.	Teistest tabelis toodud käsitlustes erineb, kuna ei rõhu eelkõige tulevikule ja vajadustele.
Timothy A. Judge, Ronaldo F. Piccolo (2004: 755)	Ümberkujundav juht suunab järgijaid vaatama kaugemale lühiajalistest eesmärkidest, keskendudes pikaajalistele sisemistele vajadustele.	Tulevikku vaatav, olles seejuures tundlik järgijate vajaduste suhtes.

Allikas: autori koostatud.

Ühe esimese definitsiooni ümberkujundavast juhust pakkus välja J. M. Burns, kes määratles ümberkujundava juhi kui kellegi, kes motiveerib järgijaid oma tegevuse läbi töötama kõrgemal asuvate eneseteostusvajaduste suunas (vt tabel 2). Burnsi käsitluse viis kaugemale Bass (1997b: 21; Bass 1999: 11), kes näeb, et ümberkujundavale juhile on omane võime tõsta järgijate teadlikkust soovitud tulemuste saavutamise võimaluste kohta, suunates järgijaid seejuures endi kitsastest huvidest kaugemale vaatama. Kuna mainitud autorid on ühed ümberkujundava eestvedamise teooria teerajajad, siis sageli kattuvad teaduskirjanduses autorite käsitlused ja rõhuvad autori hinnangul sarnastele pidepunktidele ümberkujundava eestvedamise teoorias. Sarnane eelmainitud käsitlustega on ka Judge'i ja Piccolo (2004: 755) lähenemine, kes rõhuvad samuti järgijaid isiklikest lühiajalistest eesmärkidest kaugemale vaatamisele. Saab öelda, et

ümberkujundavad juhid on tulevikuvaatavad, motiveerides ja suunates järgijaid ühendama enda ja organisatsiooni huvid.

Bass nägi, et ümberkujundava eestvedamise kui mitmemõõtelise nähtuse saab jaotada neljaks alamastme komponendiks, milleks on (1) *idealiseeritud mõju (karisma)*, läbi mille on juhid eeskujuks järgijatele, kes neid austavad, usaldavad ja imetlevad; (2) *inspireeriv motiveerimine*, läbi mille juhid järgijaid motiveerivad; (3) *intellektuaalne stimuleerimine*, millega aidatakse järgijatel probleemidele uut moodi läheneda; (4) *individuaalne kaalutletus*, mida iseloomustab juhtide tundlikkus järgijate vajaduste suhtes (Bass 1997a: 133; 1997b: 21). Sarnaselt Bass'ile on ka Podsakoff kolleegidega toonud välja konkreetseid tegureid, mis aitavad mõõta juhi ümberkujundavat eestvedamist, selle esinemise olemasolu ja taset. Nendeks on (1) *intellektuaalne stimuleerimine*, mis paneb enda seisukohtade üle kriitiliselt mõtlema ja neid üle kaaluma; (2) *eeskujuks olemine*, mis näitab soovitud käitumist teistele, olles samal ajal ka idealiseeritud mõju allikaks; (3) *inimestevaheliste suhete arvestamine*, milles väljendub austus teiste vastu ja nende isiklike vajaduste tunnetamine; (4) *ühiselt seatud eesmärkide aktsepteerimise edendamine*, läbi mille liider inspireerib teisi vastutust jagama ja meeskonnatööd tegema; (5) *kõrgete ootuste ja standardite seadmine*; (6) *visiooni esile tõstmine*, mis inspireerib teisi visiooni jagama (Podsakoff *et al.* 1990, viidatud Marinova *et al.* 2015: 67–68 vahendusel). Nagu näha, siis kahe autori käsitlused on küllaltki sarnased. Mõlemad rõhuvad visioonile, motiveerimisele ja kõrgemate ootuste seadmisele, liikumaks edasi soovitud tulevikuseisundisse nagu seda rõhutasid eespool mainitud Conger ja Kanungo. Siinkohal saab Bass'i käsitlust vaadelda kui pisut rohkem agregeeritumat kui seda on Podsakoffi ja kolleegide oma.

Bass'i algset käsitlust on pisut teisest vaatenurgast edasi arendanud Bass koos Steidlmeier'iga, kes nägid, et ümberkujundav eestvedamine omaette on liiga üldine ja seda saaks parema mõistmise eesmärgil jaotada omakorda kaheks. Nimelt võivad ümberkujundavad juhid avalikkuse ees käituda ja väljendada end ühte moodi, kuid eraviisiliselt võivad nende teod ja ütlemised olla vastuolus eelnevaga. Taolisi juhte nimetavad Bass ja Steidlmeier (1990: 190) pseudo-ümberkujundavateks (ingl. k. *pseudo-transformational*). Neid, keda iseloomustavad tugevad moraalsed väärtused ja kes ei kasuta enda karimat järgijatega manipuleerimiseks, nimetavad Bass ja

Steidlmeier autentseteks ümberkujundavateks juhtideks (ingl. k. *authentic transformational*) (Bass, Steidlmeier 1999: 190).

Ümberkujundav juht omab suuremat emotsionaalset kontakti töötajatega, mis on oluline töötajate pühendumuse, töösoorituse ja voolavuse aspektist eelkõige organisatsiooniliste muutuste kontekstis. Teiseks peab ümberkujundava eestvedamisstiiliga juht edu tagamiseks omama ka transaktsioonilisele juhile omaseid jooni. (Judge, Piccolo 2004: 756) Ümberkujundav juht peab olema suuremate eesmärkidega ja minema oma olemuselt kaugemale transaktsioonilisest. Kui Burnsi jaoks on ümberkujundav ja transaktsiooniline eestvedamine omavahel vastandatavad, siis on eelkõige ümberkujundava eestvedamise teooriaga tuntuks kogunud Bernard Bass seisukohal, et mainitud käsitlused esindavad eraldi kontseptsioone ja parimateks juhtideks saab pidada neid, kes omavad korruga mõlemale stiilile omaseid aspekte oma tegevuses (Bass 1997: 22).

Bassi käsitluse on mudeli valiidsuse ja komponentide omavahelise seotuse tõttu seadnud kahtluse alla Rafferty ja Gryffin (2004: 329). Võttes arvesse empiirilistest uuringutest tulnud kriitikat, on Rafferty ja Gryffin (2004) pakkunud välja laiapõhisema ja rohkem diferentseeritud mudelkäsitluse ümberkujundavast eestvedamisest, mis on käesoleva bakalaureusetöö empiirilise uurimuse aluseks teises peatükis. Rafferty ja Gryffin (2004) pakuvad oma ümberkujundava eestvedamise mudelis välja viis komponenti, milleks on (1) *visioon*, (2) *inspireeriv suhtlemine*, (3) *toetav juhtimine*, (4) *intellektuaalne stimuleerimine* ja (5) *isiklik tunnustamine*. Mudeli ülevaate on autor koondanud tabelisse 3, misjärel selgitatakse mainitud mudeli komponente ja nende rolli organisatsiooniliste muutuste kontekstis.

Tabel 3. Rafferty ja Griffini ümberkujundava eestvedamise mudel

Komponent	Definitsioon	Mõõdikuid
Visioon	Organisatsiooni väärtustel põhineva idealiseeritud tuleviku nägemuse väljendamine.	3
Inspireeriv suhtlemine	Organisatsiooni iseloomustavate positiivsete ja julgustavate sõnumite, tõstmaks töötajate motivatsiooni ja enesekindlust.	3
Intellektuaalne stimuleerimine	Töötajate huvi, probleemidest teadlikkuse ja nendest uutmoodi mõtlemisvõime suurendamine.	3
Toetav juhtimine	Töötajate vajaduste üle mure tundmine ja nendega arvestamine.	3
Isiklik tunnustamine	Preemiate nagu kiituse ja tunnustuse pakkumine konkreetsete eesmärkide saavutamise nimel tehtud jõupingutuste eest.	3

Allikas: autori koostatud (Rafferty, Gryffin 2004: 331—334 järgi).

Vastupidiselt Bassile, kes pidas idealiseeritud mõju või karismaat üheks olulisimaks ümberkujundava eestvedamise dimensiooniks, tõstavad Rafferty ja Gryffin (2004) enda käsitluses esile visiooni (ingl. k. *vision*) olulisuse. Defineerides visiooni kui soovitava tulevikuseisundi või kui juhi idealiseeritud eesmärki, mida jagatakse järgijatega (Sosik, Dinger 2007: 134) ning vaadates tagasi käesoleva peatüki alguses välja toodud eestvedamise definitsioonile, siis näib visioon olevat ka üldise eestvedamise kontseptsiooni puhul kriitilise olulisusega tegur. Põhjus, miks Rafferty ja Gryffin enda mudelis visiooni karisma asemel käsitlevad on karismaatilise agregeeritus Weberi järgi, mida see Bassi mudeli dimensioonina edasi ei anna (Rafferty, Gryffin 2004: 331), jäädes seetõttu pealiskaudseks. Rõhutades veelgi visiooni olulisust käesolevas teemas, siis kasutatakse sageli sünonüümidena visionäärset ja karismaatilist eestvedamist. Seetõttu on igati põhjendatud Rafferty ja Gryffini (2004) mudelis visiooni eraldi komponendina välja toomine. Samuti on visioonivõimelisus juhi puhul oluline organisatsiooniliste muutuste juhtimisel, mis annab põhjuse ja sihi muutusteks. Seega saab siinkohal järeldada, et Rafferty ja Gryffini (2004) poolt esile tõstetud visiooni seadmise ja omamise võime on oluline organisatsiooniliste muutuste juhtimise kontekstis ja viitab kokkuvõttes ka edukamale lõpptulemusele.

Teise dimensioonina ümberkujundava eestvedamise puhul tõstavad Rafferty ja Gryffin esile inspireeriva suhtlemise (ingl. k. *inspirational communication*) komponendi.

Viimased leidsid, et Bass'i käsitluses eristatavad komponendid nagu visioon ja inspireeriv motiveerimine teatud määral ühtivad (Rafferty, Gryffin 2004: 332). Kuna teaduskirjandus on aga tõstnud esile mõlema komponendi olulisuse ja lähtudes sellest, et motiveerimine väljendub juhipoolse kommunikatsiooni kaudu, siis pakkusid enda mudelis komponendina eraldi visiooni kõrval välja inspireeriva suhtlemise komponendi, mis lahtimõtestatult mõõdab motivatsiooni ja järgijate enesekindluse suurendamiseks positiivsete ja julgustavate sõnumite väljendamist juhi puhul (*Ibid.* 2004: 332). Uurides aga ümberkujundava eestvedamise rolli organisatsiooniliste muutuste kontekstis, siis saab öelda, et juhi ümberkujundava eestvedamise tajumine organisatsiooni liikmete poolt sõltub sellest, kui tugevalt nähakse juhi puhul muutust edendavat käitumist (Nohe *et al.* 2013: 379–380). Selline käitumine sisaldab endas aspekte nagu muutustest puudutatud sidusgruppidega suhtlemine, selgitades muutuse vajalikkust ja uut visiooni ning ületades raskusi, mis takistavad seatud eesmärkide saavutamist (Kotter, Cohen 2002, viidatud *Ibid.* 2013: 380 vahendusel), mis argumenteerib inspireeriva suhtlemise komponendi olulist rolli ka organisatsiooniliste muutuste kontekstis.

Sarnaselt Bass'ile on aga ka Rafferty ja Gryffin (2004) oma mudelisse jätnud intellektuaalse stimuleerimise (ingl. k. *intellectual stimulation*) komponendi, mida nad peavad üheks kõige vähem tähelepanu saanud komponendiks. Mainitud dimensiooni selgitavad nad kui midagi, läbi mille juht suurendab töötaja huvi, teadlikkust probleemide kohta ja võimet esilekerkivatest probleemidest uut moodi mõelda. (*Ibid.* 2004: 333). Bass (1997: 133) väidab, et läbi intellektuaalse stimuleerimise seavad juhid kahtluse alla vanad tõekspidamised, traditsioonid ja uskumused, innustades leidma uusi võimalusi, kuidas probleemidele läheneda. Need juhid ei kahtle seada tööruutine kahtluse alla ning aitavad töötajatel katsetada uusi ideid ja lähenemisviise (Chênevert 2009: 341). Organisatsiooniliste muutuste ajal on oluline, et töötajad ei pelgaks uudseid meetodeid ja lähenemisviise, mis on sageli vajalik muutustega kohanemiseks ja n-ö uue tööruutiini loomiseks.

Bass'i ümberkujundava eestvedamise individualiseeritud kaalutletuse komponendi asendavad Rafferty ja Gryffin (2004) enda käsitluses toetava juhtimisega (ingl. k. *supportive leadership*), mis tähendab järgijate vajadustele ja nõudmisele tähelepanu pööramist ja osutamist. Seda komponenti on välja toonud ka teised kaasaegsemad

eestvedamise uurijad. Näiteks on selle välja toonud Conger ja Kanungo, kes on välja enda karismaatilise eestvedamise teoorias pakkunud välja ühe komponendina tundlikkuse järgijate tunnete ja vajaduste suhtes (Conger, Kanungo 1998). Toetav juhtimine keskendub järgijate motiivide muutmisele, suunates neid arvestama lisaks enese huvidele ka oma tegude moraalsetele ja eetilistele tagajärgedele (López-Dominguez *et al.* 2013: 2148), mis on aktuaalne muutuste keskmes töötajate motivatsiooni, töösoorituse tagamiseks ja ühtlasi ka töötajate voolavuse vältimiseks, mis on omakorda olulised muutuste eduka lõpptulemuse saavutamisel.

Bass (1999: 21) väidab erinevalt Burnsist, et ümberkujundav ja transaktsiooniline eestvedamine täiendavad üksteist ning et ümberkujundav eestvedamine ei asenda transaktsioonilist. Selle seisukoha ja argumendi arvesse võtmiseks hõlmavad Rafferty ja Gryffin (2004) enda mudelisse isikliku tunnustamise (ingl. k. *personal recognition*) komponendi, mis on omane eelkõige transaktsioonilisele eestvedajale ning antud juhul võimaldab öelda, et ümberkujundav eestvedamine hõlmab endas ka teist poolt. Isikliku tunnustamise põhjal on võimalik anda hinnang sellele, kas ja mil määral avaldab juht töötajatele kiitust ja tunnustust tehtud töö eest (Rafferty, Gryffin 2004: 334). Olulisuse organisatsiooniliste muutuste keskmes tõstatab just inimressurss, kes on muutuse allikaks ja elluviiaiks. Muutuste keskmes on vaja hoida tasakaalus nii motiveerimine ja suunamine ümberkujundava eestvedamise näol kui ka kontroll, mille põhjal on võimalik töötajate saavutusi hinnata ja vajadusel premeerida. See on võimeline tagama vajaliku tasakaalu eduka muutuste tulemuse saavutamisel, mis argumenteerib Bass'i eespool mainitud seisukohta selle kohta, et ümberkujundavad juhid omavad ka transaktsioonilistele omaseid tunnuseid.

Ümberkujundav eestvedamine läheb kaugemale elementaarsetest juhtimise funktsioonidest, mis aitab autori hinnangul muutuste keskmes saavutada soovitud lõpptulemuse. Nagu käesolevast alapeatükist selgus, siis tuleb hinnata ümberkujundava eestvedamise puhul mitmeid aspekte, mis kõik on erineval eesmärgil olulised organisatsiooniliste muutuste keskmes. Olulisel kohal on visiooni kirjeldamine, muutuste vajalikkuse selgitamine, töötajate arengu stimuleerimine ja ettevalmistamine võimalike probleemidega tegelemiseks ning samuti ka toetuse avaldamine.

1.3. Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vahelised seosed

Muutuvas keskkonnas jätkusuutlikkuse tagamiseks on mõistetud, et vajalik on enese tegevuse kohandamine keskkonnale vastavalt, mis on teinud oluliseks väljakutseks organisatsiooni ja organisatsiooniliste muutuste juhtimise. Seetõttu on üha rohkem tähelepanu pööratud tähelepanu muutuste juhtimisele ja selle eduteguritele organisatsioonides. Käesolevas alapeatükis on organisatsioonilised muutused uurimise ajendiks, et uurida, millised seosed esinevad eelnevalt analüüsitud ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavate komponentide ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse ning selle liikide vahel, tuginedes teoreetilistele alustele.

Ümberkujundav eestvedamine on oma olemuselt ja definitsioonidelt väga töötajakeskne. Käsitlustes tõstetakse sageli esile töötajate inspireerimise ja motiveerimise olulisus, mille läbi juhitakse töötajate tähelepanu nende endi kitsastelt eesmärkidelt suurematele organisatsiooni eesmärkidele ümber (Graham *et al.* 2015: 425). Ümberkujundav eestvedamine rõhub visioonile, märgates seejuures ka töötajate olulisust, neile seatud eesmärke ja tegevusi selgitades ning nendega arvestades. Ümberkujundav juht suunab töötajaid tegema rohkem, kui neilt algselt oodatud on (Judge, Piccolo 2004: 775), mis annab autori hinnangul märku juhi võimest suurendada töötajate võimaluste nägemist ja tajumist organisatsioonis. Saab uskuda, et mida rohkem tajutakse juhi puhul ümberkujundavat eestvedamist, seda rohkem suhestub töötaja organisatsiooniga, jäädes suurema tõenäosusega selle liikmeks.

Hüpotees 1 (H1): Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate organisatsioonilise pühendumusega.

Kuigi ümberkujundav eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vaheline seos on teadusuuringutes laialdaselt käsitletud, ei leidu palju empiirilist analüüsi, milliste komponentide läbi need seosed eksisteerivad. Seetõttu soovib autor järgnevalt teoreetilistele lähenemistele ja olemasolevatele empiirilistele uuringutele tuginedes selgitada, millised seosed võivad esineda ümberkujundava eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse ning nende komponentide vahel, kasutades selleks alapeatükis 1.1 käsitletud organisatsioonilise pühendumuse liike ning alapeatükis 1.2.

analüüsitud Rafferty ja Gryffini (2004) ümberkujundava eestvedamise mudeli komponente. Lähtudes ümberkujundava eestvedamise olemusest, mida iseloomustavad enam-jaolt juhi isikuomadustest tulenevad tegurid, siis käsitleb autor seoste uurimisel just neid organisatsioonilise pühendumuse vorme, mille puhul saab järeldada suuremat seotust isikuomadustest tulenevate teguritega — emotsionaalne ja normatiivse pühendumus. Lisaks saab kumbagi pühendumust pidada organisatsiooni poolt ihaldatumaks kui alalhoidlikku pühendumust. Emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on visioonile ja inspireerivale suhtlemisele orienteeritud ümberkujundava eestvedamise läbi kergemini mõjutatavad, kui alalhoidlik pühendumus (Chan, Mak 2014: 677). Ühtlasi on nad oma olemuselt laiahaardelisemad, kuna neis leidub rohkem ühiseid jooni. Lisaks argumenteerib alalhoidliku pühendumuse mitte käsitlemist veel peatükis 1.1 välja toodu, mille kohaselt emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on juhtide poolt eelistatum kui alalhoidlik.

Nagu selgitatud, siis emotsionaalne pühendumus viitab töötaja kiindumisele ja isiklikust soovist tulenevale liikmelisuse jätkamisele. Ümberkujundavaid juhte iseloomustab eelkõige töötajate motiveerimine ja tuleviku suunas liikumise olulisusele rõhutamine, mis väljendub juhipoelses kommunikatsioonis (nii verbaalses kui tegevuses väljenduvana). Seejuures näeb ümberkujundav juht, et seatud eesmärkide ja visiooni realiseerimine ei ole võimalik ilma töötajateta, mistõttu näitab ta üles tundlikkust ja huvi töötajate tunnete ja vajaduste kohta, jättes seejuures enda kitsad isiklikud huvid esiplaanile. Sellise olukorraga soovib juht tõsta eelkõige töötajate usku enda ja organisatsiooni tegevusele, mis viitab autori hinnangul viimaste emotsionaalsele pühendumusele.

Hüpotees 2 (H2): Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.

Ümberkujundav eestvedamine organisatsioonis tõstab töötajate emotsionaalset seotust juhiga, kel on kindel siht (visioon) ja hindab töötajate panust (Chan, Mak 2014: 677). Lisaks on oluline juhipoalne suhtlus ja visiooni väljendamine, mis jõuaks töötajateni, vältimaks olukorda, kus tegevuse eesmärgid ja nende olulisus ei ole töötajateni jõudnud. Lõpuks suudavad töötajad juhi ja juhi poolt seatud eesmärkidega samastuda, kui nad teavad, millised on viimase eesmärgid ja väärtused. Visiooni ja töötajate emotsionaalse

pühendumuse vahelise positiivse seose eeldamist toetab ka Podsakoffi, MacKenzie ja Bommeri (1996: 277) poolt läbi viidud uuring, mis tõi välja, et ainus ümberkujundava eestvedamise komponent, mille puhul esineb statistiliselt oluline ehkki nõrk seos ($r=0,1$) töötajate emotsionaalse pühendumusega on visiooni esile tõstmine. Hoolimata varasematest uurimustest on visioon emotsionaalse pühendumusega teoreetilisel enim seostatav ümberkujundava eestvedamise komponent, mistõttu eeldab seose olemasolu ka autor.

Hüpotees 3 (H3): Inspireeriva suhtlemise komponent on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.

Hüpotees 4 (H4): Visiooni komponent on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.

Lisaks eelmainitule näeb autor emotsionaalse pühendumuse puhul seose võimalikkust ka toetava juhtimisega. Töökogemused on emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel oluliseks teguriks (Meyer *et al.* 2002: 38). See, mida rohkem näitab juht üles huvi ja mure töötajate tegevuse ja vajaduste üle, kujundab töötajas positiivset suhtumist ja kiindumist juhti. Meyeri, Stanley, Herscovitchi ja Topolnytsky poolt läbi viidud meta-analüüsi tulemusena tuvastati tugev seos emotsionaalse pühendumuse ja organisatsioonipoolse tajutud toetuse vahel (*Ibid.* 2002: 38). Seetõttu saab arvata, et mida rohkem tajutakse juhivoolset toetust, seda kõrgem on ka töötajate emotsionaalne pühendumus organisatsioonile.

Hüpotees 5 (H5): Toetava juhtimise komponent on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.

Võtmaks kokku autori poolt tehtud eeldused püstitatud hüpoteeside näol, on koostatud joonis 2 (vt lk 29), kuhu on koondatud uurimiseks püstitatud hüpoteesid. Kuigi seni käsitletud emotsionaalse pühendumuse seost võib ümberkujundava eestvedamise olemuse tõttu pealtnäha eeldada kõigi komponentidega, puudub konkreetse uurimishüpoteesi püstitamiseks piisav empiiriline ja teoreetiline materjal. Autor leiab, et intellektuaalne stimuleerimine ei pruugi ilmingimata töötaja emotsionaalset kiindumust organisatsioonile tõsta, kuna võib juhtuda, et juhi innustamine ja arengu stimuleerimine

on töötajale hoopis vastumeelt. See sõltub autori hinnangul rohkem töötaja isikuomadustest, juhist ja konkreetsest organisatsioonist, mistõttu jätab autor seose uurimisküsimuse täita. Lisaks ei leidu üheseid seisukohti ülejäänud komponentide võimalike seoste kohta ka teaduskirjanduses, mistõttu jäetakse ülejäänud võimalikud seosed emotsionaalse pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise komponentide vahel uurimisküsimuste ülesandeks:

- U1: Kas ja milline seos esineb töötajate emotsionaalse pühendumuse ja intellektuaalse stimuleerimise komponendi vahel?
- U2: Kas ja milline seos esineb töötajate emotsionaalse pühendumuse ja isikliku tunnustamise komponendi vahel?

Normatiivne pühendumus seisneb töötajate moraali- ja kohusetundest tulenevast jätkamissoovis organisatsioonis (vt ptk 1.1). Esialgsel uurimisel võib ilmned, et ümberkujundav eestvedamine, mille käigus juht ilmutab vaid positiivset toetust, motiveerimist ja suunamist, tõstab pigem töötajate kiindumust organisatsiooni, kuid uuritud ja tõestatud on selle seos ka normatiivse organisatsioonilise pühendumuse komponendiga.

Mitmed sarnased eestvedamise käsitlused nagu ümberkujundava ja karismaatilise eestvedamise teooria kirjeldavad juhte kui neid, kes ilmutavad kõrgeid moraalseid standardeid, ausust ja ausameelsust (Meyer, Parfyonova 2010: 289). Bass ja Steidlmeier (1999) väitsid, et autentsete ümberkujundavate juhtide visioon baseerub tugevatel moraalsetel põhimõtetel nagu näiteks sotsiaalne õiglus ja võrdsus. Arciniega, Alleni ja Gonzálese poolt läbi viidud organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemusena järeldati, et tippjuhtkonna välja astumine organisatsiooni eest vaenulikus keskkonnas tõstis töötajate normatiivset pühendumust (Arciniega *et al.* Ilmumas: 15). Tunnetati, et kuna juhid astusid välja nende heaks ja võtsid riski, siis on nende kohustus sellele vastata, jäädes organisatsiooni liikmeks (*Ibid.* Ilmumas: 15). Sellest tulenevana usub autor, et esineb positiivne seos ümberkujundava eestvedamise ja töötajate normatiivse pühendumuse vahel.

Hüpotees 6 (H6): Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.

Eelmainitud juhtide käitumist saab tõlgendada aga mitmeti. Rafferty ja Gryffini 5-komponendilises mudelis võib käsitleda juhi välja astumist organisatsiooni hüvanguks “toetava juhtimise” komponendi abil, kus juht seab enda isiklikud huvid tagaplaanile ning tegutseb just töötajate vajadusi arvesse võttes. Lähtudes Arciniega, Alleni ja Gonzalese mõttekäigust eespool, siis võib eeldada seose olemasolu toetava juhtimise ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse vahel. Kui töötajad tunnevad, et juht on see, kes suunab neid eesmärke saavutama, neid motiveerib ja inspireerib saavutama rohkem kui algselt oodatud, siis võib see suurendada töötajate kohusetunnet vastata juhi antud panusele ja investeeringule töötajasse (Chan, Mak 2014: 678). Hoolimata juhi esialgselt eesmärgist suurendada töötaja emotsionaalset kiindumust organisatsiooni, võib selle tagajärjeks olla hoopis töötaja kohusetundest tulenev organisatsioonis jätkamine. Sellest lähtuvalt eeldab autor, et esineb seos toetava juhtimise komponendil ja inspireeriva suhtlemise komponendil töötajate normatiivse pühendumusega.

Hüpotees 7 (H7): Toetava juhtimise komponent on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.

Hüpotees 8 (H8): Inspireeriva suhtlemise komponent on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.

Sarnaselt eelnevalt käsitletud emotsionaalse pühendumuse puhul, ei ole võimalik eeldada kindlat seost ka normatiivse pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise ülejäänud komponentide vahel. Jällegi jäetakse uurimisküsimuse jaoks isikliku tunnustamise komponendi ja normatiivse pühendumuse vaheline seos, kuna mudeli autorid Rafferty ja Gryffin (2004) on ühed ainukesed, kes taolise komponendi käsitlusse hõlmavad. Kuna teaduskirjandus leidub peamiselt Bass'i ja Podsakoffi ümberkujundava eestvedamise kontseptsioonidele tuginedes, mis transaktsioonilist komponenti ei hõlma, siis ei leidu autori hinnangul piisavalt empiirilist materjali seose eeldamiseks. mistõttu püstitatakse ka nende puhul uurimisküsimused järgmises edasiseks empiiriliseks analüüsiks:

- U3: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja visiooni komponendi vahel?

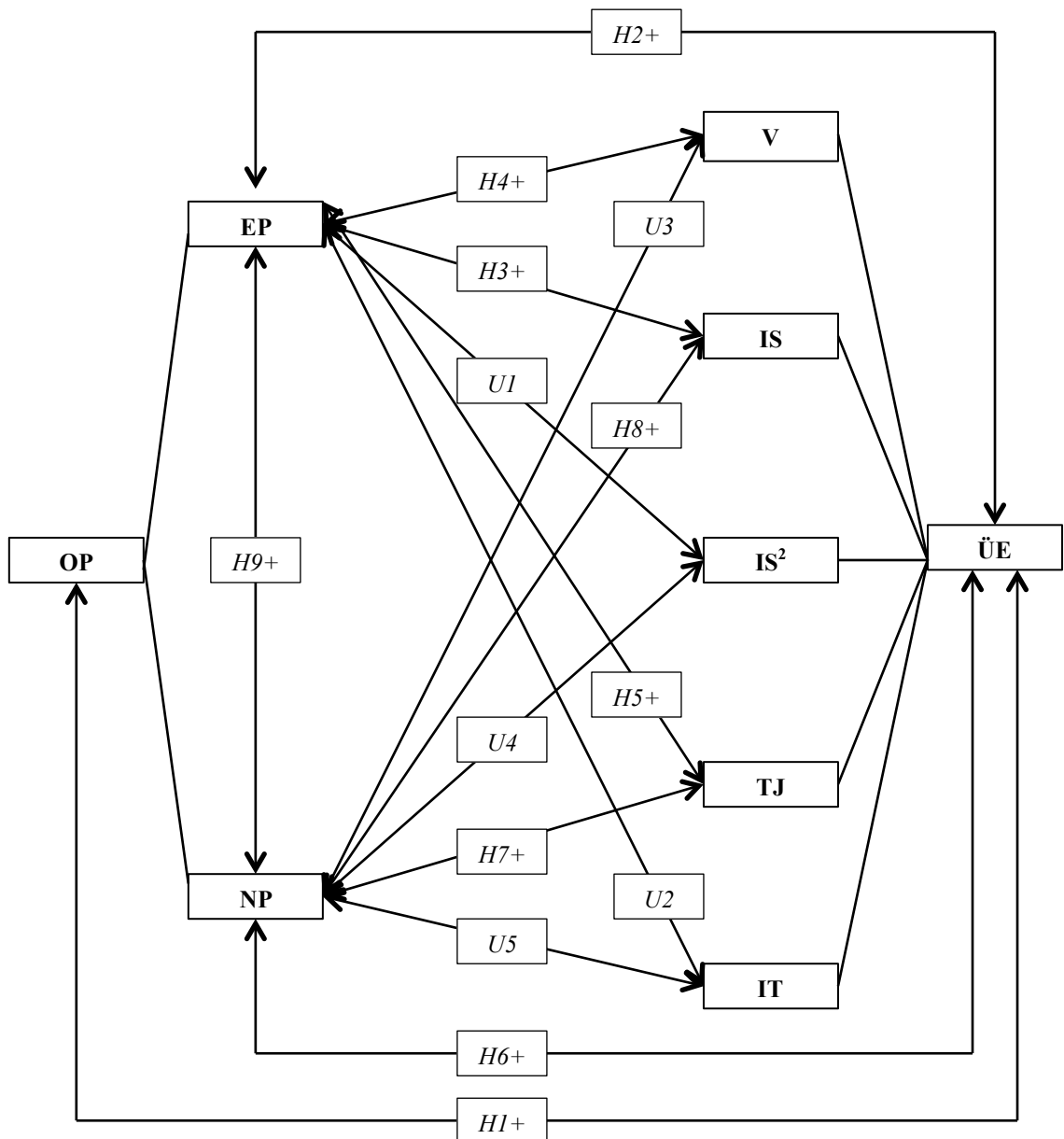
- U4: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja intellektuaalse stimuleerimise komponendi vahel?
- U5: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja isikliku tunnustamise komponendi vahel?

Olles eespool selgitanud nii emotsionaalse kui normatiivse pühendumuse võimalikke seoseid ümberkujundava eestvedamise komponentidega, tuleb välja tuua ka võimalik seos pühendumuse liikide endi vahel. Nimelt viitab Meyer *et al.* (2002: 40) positiivsete kogemuste võimele tõsta nii emotsionaalset kui normatiivset pühendumust organisatsioonile. Üheks peamiseks võtmeteguriks mõlema pühendumuse puhul on need töökogemused, mille puhul töötaja tajub, et organisatsioon toetab neid (nt õiglane kohtlemine, ümberkujundav eestvedamine) (Arciniega *et al.* Ilmumas: 3).

Ümberkujundavate juhtide ja emotsionaalselt kõrgelt pühendunute organisatsiooni liikmete vahelised suhted võivad aidata liikmetel paremini samastuda organisatsiooni eesmärkidega ja võtta omaks seatud visioon (Meyer, Allen 1991). Sarnaselt tõstab taoline suhe juhtide ja teiste liikmete vahel viimaste kohusetunnet organisatsioonis jätkata. Kui organisatsiooni liikmed tunnevad, et nende vajadustele on organisatsiooni poolt vastatud, siis tunnevad nad suurema tõenäosusega kohustust näidata üles tänulikkust organisatsioonile seal jätkates. Hoolimata, et emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on kaks eraldi pühendumuse kontseptsiooni, on nad omavahel tugevalt seotud, suhestudes sarnaste teguritega (Meyer, Parfyonova 2010: 286). Lähtudes eelnevast analüüsist ja mõttekäigust, püstitab autor hüpoteesi väitmaks, et esineb positiivne seos emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse vahel.

Hüpotees 9 (H9): Töötajate emotsionaalne pühendumus on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.

Kõik autori poolt püstitatud hüpoteesid ja uurimisküsimused on koondatud joonisele 2. Hüpoteeside püstitamisel tugineti nii varasematele empiirilistele uurimustele, kus on kasutatud sarnast hüpoteeside süsteemi, kui ka teaduskirjanduses välja toodud loogikale ning autori enda järeldustest. Küll aga ei soovinud autor lasta alusetutel eeldustel uurimishüpoteeside püstitamisel domineerida, siis püstitati ka viis uurimisküsimust.



Joonis 2. Püstitatud hüpoteesid ja uurimisküsimused (autori koostatud).

Märkused: OP–organisatsiooniline pühendumus, EP–emotsionaalne pühendumus, NP–normatiivne pühendumus, V–visioon, IS–inspireeriv suhtlemine, IS²–intellektuaalne stimuleerimine, TJ–toetav juhtimine, IT–isiklik tunnustamine, ÜE–ümberkujundav eestvedamine.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis uuriti organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise teoreetilisi aluseid, olulisust organisatsiooniliste muutuste kontekstis ja võimalikke seoseid, mis võeti kokku autori poolt püstitatud uurimishüpoteeside ja uurimisküsimustega. Järgnevas peatükis viiakse läbi empiiriline analüüs, selgitamaks välja uurimishüpoteeside paikapidavust ja leidmaks vastused uurimisküsimustele AS-is Eesti Telekom, mille abil saab teha järeldusi uuritava ettevõtte juhtidele.

2. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS JA ÜMBERKUJUNDAV EESTVEDAMINE MUUTUSTE PERIOODIL AS-is EESTI TELEKOM

2.1. Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika kirjeldus

Järgnevas peatükis viiakse läbi empiiriline analüüs, selgitamaks välja, milline on AS Eesti Telekomis valitud üksuste töötajate emotsionaalne ja normatiivne pühendumus ettevõttele, kui omame on juhtidele ümberkujundav eestvedamine ning kuidas on nähtused omavahel seotud. Andmeanalüüsi lõpuks viiakse läbi korrelatsioonanalüüs, tuvastamaks kahe nähtuse vahelised seosed, mille põhjal tehakse viimases alapeatükis järeldusi ja üldistusi teoreetilises lähenemises püstitatud hüpoteeside ja uurimisküsimuste põhjal.

Uurimisobjektis on rahvusvahelisse TeliaSonera Gruppi kuuluv Eestis tegutsev IT- ja telekommunikatsiooniettevõtte AS Eesti Telekom, kelle soov on pakkuda klientidele suurimat väärtust ning edendada infoühiskonda (Eesti Telekom. Ettevõtte). Kaubamärkide EMT ja Elion alt pakutakse nii era- kui äriklientidele mobiili-, interneti-, TV ja IT lahendusi (Eesti Telekom. Ettevõtte). 30. mail 2014 sõlmisid AS EMT, Elion Ettevõtte AS ja AS Eesti Telekom lepingu, mille tulemusena ühinesid AS Eesti Telekomiga juriidiliselt 1. septembril 2014 eraldi tegutsenud ettevõtte AS EMT ja Elion Ettevõtte AS, mistõttu on tegemist ühinemisest tekkivate organisatsiooniliste muutustega. AS-is Eesti Telekom tegutseb 10 üksust, mis hõlmavad endas väiksemaid meeskondi ja tiime, moodustades ettevõtte kogu personaliks ligi 2100 töötajat.

Analüüsi kaasatakse AS Eesti Telekomis 10 üksusest ettevõtte enda ettepanekul ja soovil kahe — ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse — töötajad ja juhid. Mainitud üksused on analüüsi kaasatud ettevõtte ettepanekul eelkõige oma suuruse (juhtide arvu, töötajate arvu) ja muutuselise keskkonna tõttu, mida iseloomustab kahe ühinenud ettevõtte pakutavate teenuste, kliendibaasi ja personali märgatav suurenemine. Kuna kahe

üksusega on analüüsi kaasatud üle kolmandiku kogu ettevõtte personalist, kes hõlmavad nii keskastmejuhte kui esmatasandi töötajaid, siis annab see piisava sisendi üldistuste tegemiseks.

Organisatsioonilise pühendumuse iseloomustamiseks kasutatakse analüüsis teiseid andmeid, mis on kogutud 2014. aasta oktoobrikuus TeliaSonera Grupi poolt kõigis gruppi kuuluvates tütarettevõtetes. Töötajate organisatsioonilist pühendumust iseloomustavad andmed on autorile kättesaadavad üksustes meeskondade ja tiimide juhtide lõikes, iseloomustades iga juhi vahetute alluvate pühendumuse taset. Andmete kogumiseks kasutatud küsimustiku esimene osa koosnes taustaküsimustest nagu sugu, vanus, tööstaaž, haridustase ja vahetu juhi nimi. Lisaks koosnes küsimustiku põhiosa nii väidetest, mida tuli hinnata *Likerti*-skaala (enamjaolt skaala 1—5) abil kui ka valikvastuste abil, mille puhul eristati organisatsiooni jaoks positiivseid ja negatiivseid vastuseid. Kuna küsimustik mõõtis erinevaid aspekte organisatsioonilisest pühendumusest TeliaSonera Grupi nägemuse järgi, mis kõik ei sobitu ja ei ole vajalikud käesoleva bakalaureusetöö eesmärgist lähtuvalt, siis tuleb autoril valida ise emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidele vastavad väited, mis võimaldavad uuritavat nähtust hinnata. Alalhoidlikku komponenti iseloomustav informatsioon küsimustikus puudus.

Analüüsiks kättesaadavad andmed töötajate organisatsioonilisest pühendumusest iseloomustavad uuringu küsimuste tulemusi skaalal positiivne (pallhinnangud 4—5), neutraalne (pallhinnang 3) ja negatiivne (pallhinnangud 1—2), kus ettevõtte poolt pühendumuse tasemenäitajana käsitletav arvuline näitaja iseloomustab positiivse skaala ulatuses vastanute osakaalu. Esitatud tulemused iseloomustavad juhtide vahetute alluvate pühendumuse taset (positiivse skaala väärtus), millest lähtub ka bakalaureusetöö autor nii pühendumuse taseme kirjeldamisel kui ka seoseanalüüsil. Kuna tegemist on organisatsiooni poolt sisseostetud analüüsiga, mida ühtlasi viiakse läbi rahvusvahelisel tasandil, siis ei ole autoril ega ka ettevõttel endal ligipääsu algandmetele. Samuti puuduvad autorile analüüsiks kättesaadavate andmete hulgast vastajate taustatunnuseid iseloomustavad andmed kõigi vastajate kohta, mistõttu ei ole võimalik kontrollida taustatunnuste statistilist olulisust hinnangute kujunemisel.

Üksuste juhtide ümberkujundava eestvedamise uurimiseks viis bakalaureusetöö autor ise läbi veebipõhise uuringu kahe üksuse töötajate seas 18.—27. märtsil 2015, kasutades selleks *Google Forms online*-keskkonda. Autori poolt läbi viidud uuring juhtide ümberkujundavast eestvedamisest koosnes neljast taustaküsimusest, kus uuriti vastaja sugu, vanust, tööstaaži ning vahetu juhi nime. Küsimustiku teine osa keskendus ümberkujundavat juhti iseloomustavatele väidetele, kus iga vastaja andis 5-pallise *Likerti*-skaala abil hinnangu enda vahetule juhile, kus skaala väärtus “1” viitas väitele, mida juhile iseloomulikuks ei peeta, ja väärtus “5” juhti iseloomustavale väitele. Küsimustik põhines Rafferty ja Gryffini käsitlusel, mida tutvustati alapeatükis 1.2 ning koosnes 15 väitest (vt lisa 1). Eestikeelne versioon küsimustikust pärineb Tallinna Ülikooli psühholoogia instituudi organisatsiooni- ja juhtimisteooria lektor Antek Kasemaalt, kes andis küsimustiku bakalaureusetöö autorile eesmärgiga koguda andmeid selle valideerimiseks. Järgnevalt tuuakse välja valimit iseloomustavad andmed, mis on koondatud tabelisse 5.

Tabel 5. Üksusi ja uuringuid iseloomustav statistika

	Ärikliendiüksus	Tehnoloogiaüksus	Kokku
TÖÖTAJATE ARV	174	522	696
Pühendumuse uuringule vastanuid	161	284	445
<i>Vastamisaktiivsus</i>	92,5%	54,4%	63,9%
Eestvedamise uuringule vastanuid	88	244	332
<i>Vastamisaktiivsus</i>	50,6%	46,7%	47,7%
JUHTIDE ARV	23	61	84
Alluvate pühendumuse andmetega juhte	18	32	50
Eestvedamise andmetega juhte	22	59	81
Mõlemate andmetega juhte	18	32	50
VAATLUSTE ARV ANALÜÜSIS	16	29	45

Allikas: autori arvutused.

Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringule vastas ärikliendiüksuses 92,5% ja tehnoloogiaüksuses 54,5% töötajatest, mis teeb üldiseks vastamisaktiivsuseks 63,9%. Autori poolt läbi viidud küsitlus ümberkujundavast eestvedamisest saadeti

elektrooniliselt kahe üksuse kõigile töötajatele ja nagu tabelisse 5 koondatud andmetest on näha, siis osales autori poolt läbi viidud uuringus kokku 332 töötajat 696st, mis teeb vastamisaktiivsuseks 47,8% (töötajate arvust on maha arvatud üksuste juhid). Ärikliendiüksuses oli hindamisel võimalik valida 23 juhi ja tehnoloogiaüksuses 61 juhi seast (sh üksuse enda juhid mõlemas üksuses, kes ise vastata ei saanud). Andmed töötajate pühendumusest puuduvad 34 juhi kohta ja autori poolt läbi viidud uuringu käigus ei antud hinnangut 84 juhust kolmele. Mõlemad andmed on autorile kättesaadavad 50 juhi kohta. Et seoseanalüüsist eemaldati need juhid, kelle kohta laekus vähem kui kaks hinnangut (juhul kui alluvate arv oli suurem), moodustub lõplik vaatluste arv 45 juhust.

Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik ja nagu tabelist 6 on näha, siis on autori poolt läbi viidud uuringu vastajate seas ülekaalus mehed nii üksuste lõikes kui üleüldiselt. Ärikliendiüksuses kuulub kõige enam vastajaid kolmandasse vanusegruppi milleks on 35–44-aastased (40,9%) ja tehnoloogiaüksuses on kõige rohkem vastajaid 45 või vanemad (36,5% üksuses vastanutest). Enamik vastajatest (nii üksuste lõikes kui üleüldiselt) on töötanud AS Eesti Telekomis rohkem kui 10 aastat, keda on kokku 49,1% kõigist vastajatest ning mida autori arvates võib juba etteruttavalt pidada töötajate kõrge pühendumuse indikaatoriks.

Oluline on välja tuua, et kuna enamik vastajatest on enne AS-i Eesti Telekom töötanud varasemalt kas AS-is EMT või Elion Ettevõtted AS-is, siis on tööstaaži sisse arvestatud ka neis ettevõtetes töötatud aastate arv. Vastanutest 3% on ettevõttega ühinenud just muutuste protsessi keskmes, mille põhjal saab öelda, et vaid 3% hinnangutest juhtidele on antud muutuste perioodil ühinenud töötajate poolt. Seetõttu saab järeldada, et töötajad oskavad töökogemuse põhjal anda juhtidele õiglaseid ja asjakohaseid hinnanguid.

Tabel 6. Eestvedamise küsimustikule vastanud soo, vanuse ja tööstaaži lõikes

	Muutuja	Tehnoloogia-üksus	%	Äriklendi-üksus	%	Kokku	%
SUGU	Mees	195	79,9	50	56,8	245	73,8
	Naine	49	20,1	38	43,2	87	26,2
VANUS	...–25 aastat	8	3,3	4	4,5	12	3,6
	26–34 aastat	70	28,7	32	36,4	102	30,7
	35–44 aastat	77	31,6	36	40,9	113	34,0
	45–... aastat	89	36,5	16	18,2	105	31,6
TÖÖ-STAAŽ	Alla aasta	8	3,3	2	2,3	10	3,0
	1–2 aastat	21	8,6	5	5,7	26	7,8
	3–4 aastat	37	15,2	22	25	59	17,8
	5–10 aastat	48	19,7	26	29,5	74	22,3
	11–... aastat	130	53,3	33	37,5	163	49,1

Allikas: autori arvutused.

Järgnevas peatükis viiakse läbi andmeanalüüs, kasutades selleks käesolevas alapeatükis kirjeldatud andmeid organisatsioonilisest pühendumusest ja ümberkujundavast eestvedamisest. Analüüsiks kasutatakse statistikatarkvara programmi *SPSS Statistics*. Kõigepealt tuuakse välja uuringutulemuste kirjeldav statistika, mille alusel on võimalik teha üldistusi uuritavate nähtuste kohta muutuste keskmes. Seejärel kontrollitakse andmete normaaljaotuse eelduse täidetust, millest lähtuvalt on võimalik valida sobiv(ad) test(id) kontrollimaks, kas vastajaid iseloomustavad taustatunnused (sugu, vanus, tööstaaž) omavad statistilist olulisust antud hinnangute kujunemisel. Seda aga on võimalik teha vaid ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavate andmete põhjal. Kuna analüüsi eesmärgiks on tuvastada seosed erinevate komponentide vahel, siis kontrollitakse eelnevalt ka komponente mõõtvate väidete sisemist kooskõla *Cronbachi Alfa* abil.

Analüüsi lõpuks viiakse läbi korrelatsioonanalüüs, selgitamaks välja, millised seosed esinevad muutuste keskmes ümberkujundava eestvedamise ka organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahel. Korrelatsioonanalüüsiks kasutatakse Spearmani korrelatsioonikordajat, mis on sobiv eelkõige andmete lühikese skaala (1–5) tõttu, mis

ei ole piisav pideva andmestiku eelduse täitmiseks, mida nõuab Pearsoni korrelatsioonikordaja. Seoseanalüüs viiakse läbi kahe üksuse koondatud juhi-töötaja vaatluste põhjal, et saada suurema valimiga usaldusväärsemad tulemused, mille põhjal seejärel üldistusi ja järeldusi teha. Küll aga esitatakse kirjeldav statistika ja muud analüütilised testid eraldi üksuste lõikes kui ka koondvaatluse tulemusena, mis võimaldab välja tuua ka üksustevahelisi erisusi antud hinnangutes juhtidele ja töötajate pühendumuse tasemele.

2.2. Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vaheliste seoste analüüs

Järgnevalt analüüsitakse lähemalt AS-i Eesti Telekom ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse töötajate emotsionaalset ja normatiivset pühendumust ettevõttele ning seda, kui omaseks peetakse üksuste juhtidele ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavaid tegureid. Lõpuks viiakse läbi seoseanalüüs juhtide ümberkujundava eestvedamise komponentide ja töötajate emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse vahel.

Nagu eelmises alapeatükis mainitud, siis AS-i Eesti Telekom poolt läbi viidud töötajate pühendumuse uuringu kohta pole autoril võimalik teoreetilist tausta ega koostamise alust saada. Kuna aga seoste analüüsiks on vaja eristada töötajate emotsionaalset ja normatiivset pühendumust, siis tuleb autoril vastav jaotus küsimustikus leiduvate väidete abil ise teha. Emotsionaalse pühendumusena käsitleb autor peatükis 1.1 analüüsi põhjal töötaja kiindumust ja usku organisatsiooni tegevuse eesmärkidesse ja väärtustesse, mis väljendub tööga rahulolus ja organisatsioonis jätkamises. Taolisest määratlusest lähtuvalt valis autor küsimustikust välja viis väidet, mis määratlusele vastavad (vt lisa 2). Normatiivse pühendumusena mõistab autor uuritud autorite käsitletele tuginedes töötaja moraali- ja kohusetundest tulenevat organisatsioonis jätkamist, mida võib esile kutsuda juhi ja/või kolleegide isikliku riski võtmine, kollektiivsesse tööprotsessi panustamine või töötajatega arvestamine. Normatiivse pühendumuse mõõtmiseks valiti uuringu küsimuste seast välja samuti viis mõõdikut (vt lisa 2). Lisaks väidete kvalitatiivsele määratlusele ja klassifitseerimisele kontrolliti ka nii pühendumuse kui ümberkujundava eestvedamise mõõdikute sisemist kooskõla (ingl. *construct validity*) *Cronbachi Alfa* abil, mille 0,7-ga võrdne või sellest suurem

väärtus viitab mõõdikute sisemisele kooskõlale. Tabelist 7 on näha, et organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise komponente saab omavahel eristada.

Tabel 7. Mõõdikute sisemine kooskõla

	Komponent	Mõõdikuid	Cronbachi Alfa
OP	Emotsionaalne pühendumus	5	0,822
	Normatiivne pühendumus	5	0,799
ÜE	Visioon	3	0,687
	Inspireeriv suhtlemine	3	0,826
	Intellektuaalne stimuleerimine	3	0,771
	Toetav juhtimine	3	0,865
	Isiklik tunnustamine	3	0,958

Allikas: autori arvutused.

Analüüsime ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse töötajate organisatsioonilist pühendumust AS-ile Eesti Telekom emotsionaalsest ja normatiivsest aspektist, lähtub autor statistilise ülevaate tegemiseks pühendumuse taset iseloomustavast koondnäitajast, mida ettevõtte tõlgendab töötajate pühendumuse tasemenäitajana. Tabelisse 8 koondatud kirjeldava statistika põhjal saab järeldada, et pisut kõrgem on ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse töötajate normatiivne pühendumus — keskmine 0,90. Oluliselt madalam ei ole töötajate emotsionaalse pühendumuse tase — keskmine 0,85. Vaadates tulemusi väidete lõikes (lisa 3), siis saab esile tõsta väite E5 “Tunnen, et kuulun AS Eesti Telekomis”, mille tasemete keskmine on ülejäänutega võrreldes oluliselt madalam — 0,65, ning millest on võimalik järeldada, et hoolimata kõrgest usust organisatsiooni tegevusse ja väärtustesse, ei tunne suur osa töötajaid, et nad on osa organisatsioonist. Siinkohal võib autori arvates olulist rolli mängida organisatsiooni suurus nii üksuste arvu kui töötajate arvu tõttu, mis tänu kahe ettevõtte ühinemisele oluliselt suurenes.

Tabel 8. Organisatsiooniline pühendumus ja ümberkujundav eestvedamine Eesti Telekomis

	Aritm. keskmine	Standardhälve	Keskmine mediaan	Min	Max
Emotsionaalne pühendumus	0,85	0,13	0,90	0,51	1
Normatiivne pühendumus	0,90	0,11	0,94	0,51	1
Visioon	4,16	0,73	4,33	1,67	5
Inspireeriv suhtlemine	4,30	0,72	4,33	1	5
Intellektuaalne stimuleerimine	3,65	0,85	3,67	1	5
Toetav juhtimine	4,08	0,90	4,33	1	5
Isiklik tunnustamine	4,23	0,94	4,33	1	5

Allikas: autori arvutused.

Nagu tabelist 8 näha, siis kõige madalamalt hinnatakse kahe üksuse juhtide puhul nende võimet aidata töötajatel probleemidele uut moodi läheneda (intellektuaalne stimuleerimine). Kõige kõrgemalt hinnatakse aga töötajate poolt juhtide võimet töötajaid julgustavate ja positiivsete sõnumite läbi motiveerida ja tõsta nende enesekindlust (inspireeriv suhtlemine). Esile tõuseb visioonikomponendile antud minimaalne hinnangute keskmine kolme väite põhjal on aga 1,67, mis tähendab, et ei leidu ühtegi töötajat, kes peaks kõiki visiooni iseloomustavaid väiteid enda juhile mitteiseloomulikuks, mis siinkohal annab aluse positiivseteks järeldusteks muutusi eestvedavate inimeste sihi ja tulevikunägemuse olemasolu kohta. Statistiliselt suuri erinevusi ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavate komponentide koondhinnangutes ei ole, kuid kõigis viies komponendi lõikes hinnatakse kõrgemalt tehnoloogiaüksuse juhte (vt lisa 4). Saab öelda, et kõige madalamalt hinnatakse nii ärikliendi- kui tehnoloogiaüksuse juhte intellektuaalse stimuleerimise aspektist. Küll aga hinnatakse mõlemas üksuses kõrgelt juhte töötajate motiveerimise (inspireeriv suhtlemine) ja tunnustamise (isiklik tunnustamine) aspektist.

Enne seoseanalüüsi läbi viimist huvitas autorit, kas antud hinnangud juhtide ümberkujundavale eestvedamise komponentidele on erinevad töötajate taustatunnuste lõikes. Selle välja selgitamiseks kasutatakse mitteparameetrilisi teste (s.o Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test), kuna andmestiku ei iseloomusta Kolmogorov-

Smirnov ja Shapiro-Wilk testide alusel normaaljaotus ($p < 0,05$) (vt lisa 5). Organisatsioonilise pühendumuse uuringu vastanute taustatunnuseid iseloomustavate andmete puudumise tõttu ei ole võimalik selle puhul analüüsi läbi viia. Tabelisse 9 on koondatud mitteparameetriliste testide tulemused koos keskmiste hinnangutega vastajate taustatunnuste lõikes.

Tabel 9. Mann-Whitney U ja Kruskal-Wallis testide tulemused

		V		IS		IS ²		TJ		IT	
		K	p	K	p	K	p	K	p	K	p
Sugu	Mees (n=245)	4,16	0,87	4,29	0,96	3,67	0,28	4,09	0,97	4,26	0,33
	Naine (n=87)	4,16		4,32		3,57		4,08		4,15	
Vanus	...—25 (n=12)	4,06	0,76	4,36	0,77	3,75	0,69	4,28	0,03	4,44	0,31
	26—34 (n=102)	4,13		4,30		3,58		4,25		4,32	
	35—44 (n=113)	4,17		4,30		3,65		3,98		4,23	
	45—... (n=105)	4,18		4,29		3,70		4,01		4,12	
Töö-staaz	Alla aasta (n=10)	4,33	0,39	4,20	0,91	3,57	0,85	4,20	0,71	4,27	0,92
	1—2 a (n=26)	4,03		4,41		3,62		4,27		4,31	
	3—4 a (n=59)	4,10		4,31		3,59		4,14		4,30	
	5—10 a (n=74)	4,10		4,25		3,63		3,94		4,23	
	11—... a (n=163)	4,21		4,30		3,65		4,08		4,23	

Allikas: autori arvutused.

Märkused: V-visioon, IS-inspireeriv suhtlemine, IS²-intellektuaalne stimuleerimine, TJ-toetav juhtimine, IT-isiklik tunnustamine, K-hinnangute keskmine, p-statistiline olulisus.

Nagu tabelist 9 on aru saada, siis valdavalt ei mängi vastaja taustatunnused rolli hinnangute kujunemisel. Ainuke statistiliselt oluline erinevus tõuseb esile toetava juhtimise komponendile antud hinnangutes vanusegruppide lõikes ($p < 0,05$). Siin tõuseb esile eelkõige üks vanusegrupp (35—44-aastased), kelle hinnangute keskmine toetavale juhtimisele jääb erinevalt teistest alla väärtuse “4”. Sarnased on mees- ja naistöötajate hinnangud kõigile komponentidele ning samuti on hinnangute keskmised sarnased ka vanuse- (v.a “toetav juhtimine”) ja tööstaaži gruppide lõikes. Hinnangute sarnasust hindab autor siinkohal positiivse märgina.

Lisasse 6 on koondatud mitteparameetriliste testide tulemused koos hinnangute keskmistega ka ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse lõikes. Lisas 6 välja toodust on näha, et ärikliendiüksustes ei ole hinnangud vanusegruppide lõikes sarnased inspireeriva suhtlemise ja toetava juhtimise komponendi puhul, kus mõlemale antud hinnangud vastaja vanusegrupi kasvades langevad. Siinkohal järeldab autor, et kõrgemas vanuses töötajate ootused juhtidele mainitud aspektides võivad olla kõrgemad kui noorematel, kuna omatakse sageli rohkem töökogemust, mis ootusi tõstab. Tehnoloogiaüksuses hindavad meestöötajad iga komponendi lõikes juhte naistöötajatest kõrgemalt, kuid Kruskal-Wallis testi järgi suurim statistiliselt oluline erinevus ilmneb isikliku tunnustamise komponendi puhul, kus meeste ja naiste hinnangute keskmise vahe on 0,43.

Hoolimata teatud erinevustest üksuste lõikes, saab läbi viidud testide puhul öelda, et töötajate hinnangute kujunemisel mängivad vastaja taustatunnused vähesel määral rolli. Üksikud erinevused ilmsid üksuste tasandil. Kahe üksuse koondhinnangutes, mida kasutatakse seoste tuvastamiseks vastaja taustaandmed olulist rolli ei mänginud. Erinevus tõusis esile vaid ühe tunnuse ja komponendi lõikes, mis erines teistest aga vähesel määral.

Olles analüüsinud ja kirjeldanud nähtusi eraldi, selgitatakse järgnevalt bakalaureusetöö eesmärgist lähtuvalt välja AS-i Eesti Telekom kahe üksuse põhjal töötajate emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonilise pühendumuse vahelised seosed töötajate hinnangutega juhtide ümberkujundavale eestvedamisele. Seoseanalüüs viiakse läbi, kasutades selleks töötajate emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonilist pühendumuse taset iseloomustavate näitajate aritmeetilisi keskmisi juhtide lõikes ning juhtidele antud ümberkujundava eestvedamise komponentide pallhinnangute keskmisi. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on koondatud tabelitesse 10 ja 11.

Korrelatsioonanalüüs toob esile statistiliselt olulise tugeva positiivse seose emotsionaalse (EP) ja normatiivse pühendumuse (NP) vahel ($r=0,706^{**}$). Uurides aga seoseid emotsionaalse pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise komponentide vahel, ilmnevad statistiliselt olulised positiivsed seosed emotsionaalse pühendumuse taseme ja ümberkujundava eestvedamise visiooni (V) ($r=0,357^*$), inspireeriva suhtlemise (IS) ($r=0,298^*$) ja intellektuaalse stimuleerimise (IS²) ($r=0,312^*$)

komponentide vahel. Seost ei leidu töötajate emotsionaalsel pühendumusel (EP) toetava juhtimise (TJ) ja isikliku tunnustamise (IT) komponendiga.

Tabel 10. Spearmani korrelatsioonikordaja väärtused

	EP	NP	V	IS	IS ²	TJ	IT
EP	1						
NP	0,706**	1					
V	0,357*	0,310*	1				
IS	0,298*	0,220	0,639*	1			
IS ²	0,312*	0,306*	0,635*	0,700*	1		
TJ	0,119	0,069	0,536**	0,791**	0,609**	1	
IT	0,166	0,010	0,556**	0,692**	0,656**	0,635**	1

Allikas: autori arvutused.

Märkused: *–statistiline olulisus olulisusnivool 0,05; **–statistiline olulisus olulisusnivool 0,01. EP–emotsionaalne pühendumus, NP–normatiivne pühendumus, V–visioon, IS–inspireeriv suhtlemine, IS²–intellektuaalne stimuleerimine, TJ–toetav juhtimine, IT–isiklik tunnustamine.

Uurides korrelatsioonanalüüsi tulemusi normatiivse pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise komponentide vahel, siis saab tabelisse 10 koondatud tulemuste põhjal tuua välja olulisusnivool 0,05 statistiliselt olulised seosed normatiivse pühendumuse (NP) ja visiooni ($r=0,310^*$) ning intellektuaalse stimuleerimise ($0,306^*$) komponendiga. Seoseid ei leidu normatiivsel pühendumusel erinevalt emotsionaalsest inspireeriva suhtlemise komponendiga. Lisaks ei ole ka normatiivne pühendumus sarnaselt emotsionaalsega seotud toetava juhtimise ja isikliku tunnustamise komponentidega. Tabelisse koondatud korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal saab kokkuvõtvalt öelda, et emotsionaalne pühendumus on seotud rohkemate ümberkujundava eestvedamise komponentidega ja seosed on valdavalt tugevamad kui normatiivse pühendumuse puhul.

Lisaks tabelis 10 välja toodule, kontrolliti püstitatud hüpoteesidest lähtuvalt ka ümberkujundava eestvedamise agregeeritud näitaja seost emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega (vt tabel 11). Analüüs tõi välja nõrga positiivse seose ümberkujundava eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel ($r=0,289$), mis aga ei ole statistiliselt oluline. Seos puudub ümberkujundava eestvedamise ja töötajate normatiivse

organisatsioonilise pühendumuse vahel ($r=0,206$). Viimasena kontrolliti seose olemasolu AS-i Eesti Telekom töötajate organisatsioonilise pühendumuse koondtaseme ja üksuste juhtide ümberkujundava eestvedamise koondhinnangute keskmiste vahel. Spearmani korrelatsioonikordaja väärtus ($r=0,296$) viitab nõrgale, kuid siiski leiduvale positiivsele seosele. Küll aga ei ole seos statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05 ega 0,01.

Tabel 11. Spearmani korrelatsioonikordaja väärtused

	EP	NP	ÜE
EP	1		
NP	0,706**	11	
ÜE	0,289	0,206	1

Allikas: autori arvutused.

Märkused: **–statistiline olulisus olulisusnivool 0,01; ÜE–ümberkujundav eestvedamine.

Siinkohal pakub autor välja, et kuna emotsionaalset ja normatiivset organisatsioonilist pühendumust iseloomustavate andmete puhul on välistatud negatiivsete vastuste mõju (pühendumuse indeks viitab positiivse hinnangu andnud vastajate osakaalule) ning ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavate andmete puhul on see pallhinnangute keskmisesse sisse arvestatud, siis võivad tulemused olla tingitud andmete erinevusest. Sellest tulenevalt viis autor läbi viidud korrelatsioonanalüüsi valideerimiseks ja tulemuste kinnitamiseks läbi ka teise seoseanalüüsi, teisendades ümberkujundava eestvedamise tulemused sarnaselt pühendumuse andmetega positiivse hinnangu andnud vastajate osakaaluks. Lisas 7 välja toodud tulemuste põhjal saab järeldada, et võrreldes tabelisse 10 ja 11 koondatud korrelatsioonanalüüsi tulemustega on uued seosed pisut tugevamad, mistõttu tõusevad lisaks esialgsetele tulemustele esile ka seosed, mis esialgses analüüsis ei leidnud.

Küll olid aga esmase korrelatsioonanalüüsi tulemused väga piiripealsed, mistõttu esialgses analüüsis napilt seost mittenäidanud väärtused teises analüüsis seose siiski esile tõstsid. Teiseks tuleb mees pidada kasutatavate skaalade lühikest ulatust, mille agregeeritud tulemusi võib igasugune väärtus oluliselt mõjutada ning kolmanda selgitusena toob autor välja esialgse korrelatsioonanalüüsi kasutamise argumendina, et

kui organisatsioonilist pühendumust võib vaadelda kui osakaalu, siis juhtide hinnangus on oluline arvestada kõiki hinnanguid.

Läbi viidud uuringu ja seoseanalüüsi tulemused võetakse üldistavalt kokku järgmises alapeatükis, kus selgitatakse välja ka vastused uurimisküsimustele ja seatud uurimishüpoteesidele, kõrvutades tulemusi seejuures peamiste teoreetiliste pidepunktide ja käsitlustega, mida selgitati bakalaureusetöö esimeses peatükis. Uurimishüpoteeside paikapidavuse hindamisel tugineb autor tabelites 9 ja 10 välja toodud esialgse korrelatsioonanalüüsi tulemustele.

2.3. Analüüsi tulemused ja järeldused

Käesolevas alapeatükis tehakse järeldusi organisatsiooniliste muutuste keskmes tegutseva AS-i Eesti Telekom uuritavate üksuste töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja juhtide ümberkujundava eestvedamise kohta, misjärel võetakse kokku läbi viidud seoseanalüüsi tulemused ja tehakse järeldusi.

Hoolimata alapeatükis 2.1. kirjeldatud suuremahulistest muutustest, mille keskmes AS Eesti Telekom ja selle uuritavad üksused tegutsevad, on oluline rõhutada kirjeldavast statistikast tulenevalt, et töötajate organisatsiooniline pühendumus AS-i Eesti Telekom uuritavates üksustes on väga kõrge. Siinkohal iseloomustab see pühendumust nii kiindumise, väärtuste aktsepteerimise ja tööga rahulolu läbi (emotsionaalne pühendumus), kui ka töötajate kõrget moraali- ja kohusetunnet iseloomustav normatiivne pühendumus organisatsioonile, mis väljendub kaastöötajate ja juhtide tegevusest tulenevana.

Emotsionaalset pühendumust mõõtvaid väiteid uurides (vt lisa 2) saab olla veelgi kindlam, et töötajate emotsionaalne pühendumus AS-ile Eesti Telekom on kõrge just nimelt organisatsiooniliste muutuste kontekstis. Väited E1—E3, viitavad oma sisult just organisatsiooniliste muutuste kontekstile, kuna esitatud mõõdikutes esinevad sõnapaarid ja väited, nagu “usk tulevikusihtidesse”, “pühendumus väärtustesse” ja “uhke, et töötan AS Eesti Telekomis”. Uhus, usk eesmärkidesse ja väärtustesse on aga need teooriast tulenevad olulised märksõnad, mis viitavad organisatsioonilisele pühendumusele ja võivad muutuste tulemusena olla kergesti mõjutatud. Antud juhul on aga väidete puhul

pühendumuse väga kõrge. Organisatsioonilist pühendumust läbi usu väärtustesse ja eesmärkidesse käsitlesid käsitletud autoritest nt Meyer ja Allen (1990) ning Bruce Buchanan II (1974). Läbi viidud uuringu ja analüüsi tulemusena saab öelda, et töötajate usk tulevikusihtidesse (muutustesse) (väide E1), uude organisatsiooni (küsimustikus kasutati nimega AS Eesti Telekom) on märkimisväärselt kõrge. Viidates tagasi alapeatükile 1.1, siis on võimalik öelda, et tööandjate poolt kõrgelt ihaldatud emotsionaalne pühendumus organisatsioonile pole AS-i Eesti Telekom uuritud üksustes probleemiks.

Keskmisest emotsionaalse pühendumuse tasemest on valitud mõõdikute alusel pisut kõrgem töötajate normatiivne pühendumus, mis tuleneb Meyeri ja Alleni (1990) järgi eelkõige kohuse- ja moraalitundest. Siin julgeb autor väita, et selle põhjuseks on kahe ettevõtte ühinemisest tulenev muutuste keskkond, mis suurendab Arciniega, Alleni ja Gonzalese (Ilmumas) järgi juhtide puhul teatud riski võtmist oma tegevuses. Lisaks leiab autor, et muutuste keskmes arvestatakse loodetakse üha enam töötajatele, mistõttu tunnevad töötajad suurenenud kohusetunnet meeskonda ja ettevõtet mitte alt vedada. Normatiivse pühendumuse mõõtmiseks kasutatud väited on teoreetilise lähenemisega kooskõlas ja lähtuvad eelkõige kaastöötajate tegevusest, mille puhul saab mainitud autoritele tuginedes eeldada normatiivse pühendumuse suurenemist. Saab öelda, et ka normatiivse pühendumuse mõõtmiseks kasutatud väited mõõdavad töötajate pühendumust just muutuste kontekstis. Arvestades, et sageli on muutuseline kontekst see, mis tõstab esile probleeme, sunnib meeskonda tegutsema ühtsena, kus iga liikme panus on oluline ja kõigi tegevusega arvestatakse, siis just seda väited N1—N3 mõõdavad.

Järeldavalt saab siinkohal öelda, et antud juhul tuleb vaadelda emotsionaalset ja normatiivset pühendumust koos organisatsioonilise pühendumuse profiilina, kus kumbki teineteist tasakaalustab ja täiustab. Oluliseks teguriks on antud juhul ettevõtete ühinemisest tulenevad muutused, mida tuleb siinkohal arvestada. AS-i Eesti Telekom ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse töötajad usuvad ettevõttesse, väärtustesse (emotsionaalne pühendumus), tajudes seejuures enda olulist rolli, pakkudes tuge nii meeskonnale kui enda vahetule juhile (normatiivne pühendumus), kui organisatsiooni

iseloomustab ühinemisest tulenevad organisatsioonilised muutused ja võimalikult ebakindel töökeskkond.

Nagu alapeatükis 1.3 on viidatud, siis üheks organisatsioonilist pühendumust kujundavaks teguriks võib pidada ümberkujundavat eestvedamist organisatsioonis, küll aga ei ole saavutatud üksmeelt selle osas, mida täpselt eestvedamise puhul hinnata ja esile tõsta eelkõige muutavas organisatsiooni keskkonnas. AS-i Eesti Telekom kahe üksuse töötajate poolt antud hinnangud võimaldavad öelda, et üksuste meeskonnajuhtidele on omased ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavad tunnused, nagu võime seada tulevikusihte (visioon), hoida läbi kommunikatsiooni kõrgel töötajate motivatsiooni (inspireeriv suhtlemine), stimuleerida arengut ja aidata leida uusi võimalusi probleemide lahendamiseks (intellektuaalne stimuleerimine), näidata üles huvi töötajate vajaduste vastu (toetav juhtimine) ning neid kiita ja premeerida eesmärkide saavutamise eest (isiklik tunnustamine). Komponentidele antud töötajatepoolsed hinnangute keskmised on lähedased maksimaalsele, mis annab põhjust uskuda, et muutuste keskmises teavad ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuse juhid, mis suunas liigutakse, märgates seejuures ka töötajate rolli ja olulisust eduka lõpptulemuse saavutamisel.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja kahe nähtuse vahelised seosed AS-is Eesti Telekom, mille teoreetilised alused ja analüüs võeti kokku autori poolt püstitatud uurimishüpoteeside ning -küsimustega. Sellest lähtuvalt viidi läbi seoseanalüüs, kus tuvastati millised on ümberkujundava eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahelised seosed AS-i Eesti Telekom ärikliendi- ja tehnoloogiaüksuses. Uurimishüpoteese püstitati üheksa, mis koos seoseanalüüsi tulemuste ja tulemust toetavate (mittetoetavate) varasemate uuringute autoritega on koondatud tabelisse 12.

Tabel 12. Hüpoteeside kehtivus empiirilise uuringu põhjal

HÜPOTEES	TULEMUS	VARASEM(AD) UURINGUD
H1: Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees leidis kinnitust	Avolio <i>et al.</i> (2004)
H2: Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees leidis kinnitust	Meyer <i>et al.</i> (2002)
H3: Inspireeriv suhtlemine on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees leidis kinnitust	Rafferty, Gryffin (2004)
H4: Visiooni komponent on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees leidis kinnitust	Podsakoff <i>et al.</i> (1996)
H5: Toetava juhtimise komponent on positiivselt seotud töötajate emotsionaalse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees ei leidnud kinnitust	Rafferty, Gryffin (2004); Podsakoff <i>et al.</i> (1996)*
H6: Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees ei leidnud kinnitust	—
H7: Toetava juhtimise komponent on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees ei leidnud kinnitust	—
H8: Inspireeriva suhtlemise komponent on positiivselt seotud töötajate normatiivse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees ei leidnud kinnitust	—
H9: Emotsionaalse pühendumus on positiivselt seotud normatiivse pühendumusega organisatsioonile.	Hüpotees leidis kinnitust	Meyer <i>et al.</i> (2002); Meyer <i>et al.</i> (2012)

Allikas: autori koostatud.

Märkused: *-tulemus ja uuring ei ole kooskõlas.

Püstitatud üheksast uurimishüpoteesist ei leidnud kinnitust neli (H5, H6, H7, H8). Uuritavate üksuste põhjal saab öelda, et saab nõrgalt seostada omavahel juhtide ümberkujundavat eestvedamist ja töötajate organisatsioonilist pühendumust (H1). Vaatamata nõrgale seosele koondhinnangute vahel, saab teatud määral seostada ümberkujundavat eestvedamist emotsionaalse pühendumusega (H2), kuid mitte normatiivse pühendumusega (H6). Kinnitust ei saanud ükski normatiivset pühendumust

ja ümberkujundavat eestvedamist käsitlev uurimishüpotees (vt tabel 11 H6—H8). Hoolimata ühe pühendumuse komponendiga seose täielikust puudumisest, peab aga paika hüpotees pühendumuse liikide omavahelise seotuse kohta (H9), mis tähendab ühe suurenemisel ka teise suurenemist ning vastupidi.

Lisaks uurimishüpoteesidele püstitati ka uurimisküsimused, mis koos autori poolt läbi viidud analüüsi tulemustega on koondatud tabelisse 13. Kolme uurimisküsimuse vastuseks on, et komponentide vahel eksisteerib positiivne seos (U1, U3, U4). Uurimisküsimused U2 ja U5, mis mõlemad käsitlevad seoseid isikliku tunnustamise komponendiga, ei toonud seoseid kummagi organisatsioonilise pühendumuse liigiga. Nagu alapeatükis 1.2 selgitatud, siis tõid mudeli autorid mainitud komponendi välja, kuna varasemad käsitlused ümberkujundavast eestvedamisest ei arvestanud seisukohta, et ümberkujundav juht peab omama ka transaktsioonilisele juhile omaseid tunnuseid.

Tabel 13. Empiirilise analüüsi tulemused uurimisküsimuste lõikes

UURIMISKÜSIMUS	TULEMUS	SEOSE SUUND
U1: Kas ja milline seos esineb töötajate emotsionaalse pühendumuse ja intellektuaalse stimuleerimise komponendi vahel?	Seos eksisteerib	Positiivne
U2: Kas ja milline seos esineb töötajate emotsionaalse pühendumuse ja isikliku tunnustamise komponendi vahel?	Seost ei eksisteeri	—
U3: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja visiooni komponendi vahel?	Seos eksisteerib	Positiivne
U4: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja intellektuaalse stimuleerimise komponendi vahel?	Seos eksisteerib	Positiivne
U5: Kas ja milline seos esineb töötajate normatiivse pühendumuse ja isikliku tunnustamise vahel?	Seost ei eksisteeri	—

Allikas: autori koostatud.

Viiest ümberkujundava eestvedamise komponendist on emotsionaalse pühendumusega AS-ile Eesti Telekom seotud kolm — inspireeriv suhtlemine (H3), visioon (H4) ja intellektuaalne stimuleerimine (U1). Lisaks esineb piiripealne seos ka ümberkujundava eestvedamise ja emotsionaalse pühendumuse vahel, mis nõrgast korrelatsioonikordaja

väärtusest hoolimata annab märku siiski sellest, et mida ümberkujundavamaks juhti peetakse, seda kõrgem on ka tema meeskonnaliikmete emotsionaalne pühendumus.

Taolist seost ei esine aga normatiivse pühendumuse vahel, mis annab aluse eelduseks, et normatiivse pühendumusega võib olla rohkem seotud transaktsioonilise eestvedamise tunnused, mis võivad ilmneda muutuste juhtimisel raskete otsuste, delegeerimise ja kontrolli käigus. Kuigi tuleb tunnistada, et transaktsioonilist eestvedamist mõõtev komponent “isiklik tunnustamine” ei ole seotud töötajate normatiivse pühendumusega. Küll aga mida kõrgemalt hinnatakse juhti visiooni ja intellektuaalse stimuleerimise aspektidest, seda kõrgem on töötajate normatiivne pühendumus. Seda aitab selgitada autori arvates see, et juhtide nägemus tulevikust (visioon) võib olla seotud võttes arvesse töötaja rolli selle elluviimisel. Et realiseerida soovitud tulevikuseisundit, panustab juht töötajate arengusse, lootes temale strateegia elluviimisel visioonile lähemale jõudmiseks. Kuna uuritavas ettevõttes on käimas organisatsioonilised muutused, siis on põhjust uskuda, et töötajatele loodetakse veelgi enam, mis võib suurendada viimaste moraaltunnet organisatsioonis jätkamiseks, et mitte teisi alt vedada. Oluline on aga välja tuua, et normatiivse pühendumusega on seotud vaid kaks ümberkujundava eestvedamise komponenti ning koondhinnangute vahel seost erinevalt emotsionaalse pühendumusega ei eksisteeri.

Olles eelnevalt analüüsinud seoseid mõlema organisatsioonilise pühendumuse komponendiga eraldi, tuleb välja tuua, et mida kõrgem on juhtide meeskonnaliikmete emotsionaalne pühendumus, seda kõrgem on ka normatiivne pühendumus ettevõttele (vt tabel 12). Sellest tulenevalt peab paika selgitatu, mis viitas, et mõlemad pühendumuse liigid võivad olla seotud suures osas sarnaste teguritega. Küll aga ei ole nendeks vaid ümberkujundava eestvedamise komponendid.

Seost ei leidu kummagi pühendumuse liigi puhul sellega, kui palju esineb juhi puhul toetavat juhtimist ja isiklikku tunnustamist, mida aga juhtide puhul hinnatakse küllaltki kõrgelt (vt lisa 4). Mudeli autorid Rafferty ja Gryffin (2004) on ühed ainukesed, kes lähtusid Bass'i seisukohast, et ümberkujundav juht peab omama ka transaktsioonilisele omaseid tunnuseid. Seetõttu mainitud komponent erinevalt teistest mudelitest autorite käsitluses kaasatud ka on. Kuna seost ei eksisteerinud kummagi pühendumuse liigiga,

siis võib teatud määral seada kahtluse alla selle, kas komponent mõõdab siiski ümberkujundavale eestvedamisele omast tunnist.

Kokkuvõtavad järeldused on autori hinnangul järgmised:

- Muutuste keskmes tegutseva AS Eesti Telekom kõrge tööstaažiga töötajad on nii emotsionaalselt kui normatiivselt väga kõrgelt ettevõttele pühendunud. Samuti on juhtidele väga omane ümberkujundav eestvedamine, mis on seotud töötajate organisatsioonilise pühendumusega.
- AS-i Eesti Telekom juhid omavad töötajate hinnangul arusaama, kuhu ettevõtte liigub, suunates ja märgates seejuures ka töötajate olulisust organisatsiooniliste muutuste keskmes.
- Emotsionaalne pühendumus on ümberkujundava eestvedamisega rohkem seostatav kui normatiivne pühendumus, kusjuures mõlemad on omavahel tugevalt seotud, millest saab järeldada, et töötajad pooldavad muutusi ja on valmis ka isiklikult panustama.

Uuringu ja analüüsi tulemused viitavad autori hinnangul AS-i Eesti Telekom edukale organisatsiooniliste muutuste juhtimisele. Läbi viidud uuringu ja analüüsi tugevuseks saab pidada kindlasti andmete usaldusväärsust, kuna andmed on kogutud eri ajahetkedel, mistõttu ei ole hinnangud iseenda pühendumusele ja vahetule meeskonnajuhile üksteist mõjutavad. Lisaks on läbi viidud analüüsi valim esinduslik ja annab võimaluse andmeanalüüsi põhjal teha usaldusväärseid ja põhjalikke järeldusi. Uuring on ainulaadne, kuna töötajate pühendumuse küsimustik mõõdab töötajate pühendumust organisatsiooniliste muutuste kontekstis, mis annab eesmärgi täitmisele usaldusväärsema hinnangu kui seda oleks andnud mõne traditsioonilise mudeli kasutamine. Küll aga on tegemist uuringuga, mis on võimalik mitmel viisil edasi arendada.

Esiteks võib uuringu läbi viia terve organisatsiooni tasandil, kuhu kuulub üle 2000 töötaja, mis tõstaks analüüsi kvaliteeti nii sisu kui statistilise usaldusväärsuse mõttes. Võib uskuda, et valimi suurenemise tõttu võivad seosed tugevneda ja tuua esile uued seosed. Teise võimalusena võiks läbi viia lisaks korrelatsioonanalüüsile ka regressioonanalüüsi, leidmaks, kas ja mil määral mõjutavad töötajate organisatsioonilist pühendumust erinevad ümberkujundavat juhti iseloomustavad komponendid. See

informatsioon oleks eelkõige kasulik just juhtidele endile. Autori hinnangul on uuritud nähtused kõigi organisatsioonide jaoks piisavalt olulised ja oma olemuselt mahukad, mistõttu on nende edasiarendamise ja käsitlemise võimalusi mitmeid.

Käesolevas uuringus olid organisatsioonilised muutused töötajate pühendumuse ja juhtide ümberkujundava eestvedamise uurimise ajendiks. Olulist informatsiooni ettevõttele võib aga anda, uurides, kuidas suhtuvad töötajad muutustesse endisse ja kas sama kõrge pühendumusega ettevõttele on viimaste pühendumus mainitud muutustesse endisse.

KOKKUVÕTE

Muutuste protsess ja muutuv töökeskkond võib organisatsioonis esile tõsta mitmeid probleeme ja raskusi, mida on vaja ületada. Käesolevas bakalaureusetöös vaadeldi organisatsioonilisi muutusi töötajate aspektist, uurides, milline on organisatsiooniliste muutuste keskel töötajate pühendumus organisatsioonile, milline roll on juhtide ümberkujundaval eestvedamisel muutuste juhtimisel ja kuidas on kaks nähtust AS-is Eesti Telekom omavahel organisatsiooniliste muutuste keskmes seotud.

Organisatsiooniline pühendumus selgitab töötaja ja organisatsiooni vahelisi seoseid, kirjeldades seda eri vaatenurkadest. Ühed enim käsitletavat organisatsioonilise pühendumuse liigid on emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne, mis kõik selgitavad töötaja organisatsioonis jätkamise võimalikke ajendeid eri vaatenurkadest, kuid mida tuleks hinnangut andes vaadelda korraga — organisatsioonilise pühendumuse profiilina. Kõiki pühendumuse komponente seob omavahel nende mõju organisatsiooni liikme otsusele organisatsioonis jätkata või mitte.

Tööandjate poolt on sageli ihaldatatum emotsionaalne pühendumus organisatsioonile, mis viitab töötaja usule organisatsiooni tegevusse ja eesmärkidesse üleüldiselt, mis lõppkokkuvõttes viib kõrgema tulemuslikkuseni. Kõrge alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni liikmeks, vältimaks lahkumisega seotud kulusid ja kõrge moraali- ning kohusetunde tõttu organisatsioonis jätkamist vaatleb omakorda normatiivne pühendumus. Küll aga võivad olla kõik pühendumuse liigid oluliselt mõjutatud organisatsioonilistest muutustest ja nende tulemustest. Organisatsiooni jaoks on oluline hoida kõrgena töötajate pühendumust ka muutuste keskmes, saavutamaks soovitud lõpptulemust. Organisatsioonilist pühendumust seostatakse mitmete teguritega, kuid üheks olulisemaks peetakse teaduskirjanduses sageli juhte ning nende ümberkujundavat eestvedamist, millega koos pühendumust kõige sagedamini seostatakse ja uuritakse.

Ümberkujundav eestvedamine on üks võimalik lähenemisviis eestvedamise laiemale kontseptsioonile. Ümberkujundav eestvedaja või juht on see, kes läbi oma tegevuse veenab töötajaid organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide suhtes, motiveerides seeläbi neid tegema rohkem kui algselt oodatud on. Küll ei ole aga kontseptsioon ümberkujundavast eestvedamisest ühemõõtmeline nähtus, vaid esile tõstetakse selle mitmeid komponente, mis koosvaatlusel annavad võimaluse anda juhile hinnangu. Hoolimata ajajooksul mitmetest välja pakutud kontseptsioonidest, leidub neis suur ühisosa. Käesolevas bakalaureusetöös käsitleti ümberkujundava eestvedamise komponentidena visiooni, inspireerivat suhtlemist, intellektuaalset stimuleerimist, toetavat juhtimist ning isiklikku tunnustamist. Teoreetilise analüüsi tulemusena selgus, et igal komponendil on täita oma oluline roll organisatsiooniliste muutuste keskmes.

Bakalaureusetöös seostati organisatsioonilise pühendumusega ümberkujundavat eestvedamist organisatsioonis, kuna see rõhub organisatsiooni väärtustele, eesmärkidele ja töötajate rolli olulisusele organisatsioonis, mis väljendusid olulistena ka organisatsioonilise pühendumuse kontseptsioonis. Seetõttu leidis autor, et kahte nähtust on võimalik omavahel teoreetiliselt seostada, mis leidis toetust ka varasemate teadusuuringute näol. Sellest lähtuvalt püstitati konkreetse ettevõtte uurimiseks bakalaureusetöös üheksa hüpoteesi ja viis -küsimust, millele otsiti kinnitust ja vastuseid empiirilise analüüsi käigus.

Empiiriliseks analüüsiks kasutati esmaseid andmeid AS-i Eesti Telekom juhtide ümberkujundavast eestvedamisest ning teiseseid andmeid töötajate organisatsioonilisest pühendumusest. Andmete kirjeldamise järel selgus, et nii emotsionaalne kui normatiivne pühendumus ettevõttele on kõrged, kusjuures normatiivne ületab emotsionaalset. Töötajate hinnangute põhjal selgus, et uuritud üksuste juhtidele on väga omane ümberkujundavat eestvedamist iseloomustavad tegurid nagu visioon, inspireeriv suhtlemine, intellektuaalne stimuleerimine, toetav juhtimine ja isiklik tunnustamine. Hoolimata kõrgetest hinnangutest, hinnati madalaimalt üksustes juhti intellektuaalse stimuleerimise kohalt, mida iseloomustab juhtide võime suunata töötajaid probleeme uue nurga alt nägema ja asjadest teisiti mõtlema. Küll aga on hinnang komponendile siiski kõrge.

Bakalaureusetöö keskendus töötajate organisatsioonilise pühendumuse (sh emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse) seostamisele ümberkujundava eestvedamise ja selle komponentidega. Seoste selgitamisel tugineti esiteks teoreetilistele alustele ja varasematele uuringutele, misjärel kontrolliti võimalikke seoseid autori poolt läbi viidud empiirilise analüüsi käigus. Analüüsi tulemusena jõeldati, et AS-is Eesti Telekom on teatud ümberkujundava eestvedamise komponentidega seostatav nii emotsionaalne kui normatiivne pühendumus. Küll on ümberkujundava eestvedamise koondhinnang nõrgalt seostatav vaid emotsionaalse pühendumusega.

Mida rohkem tajuvad töötajad AS-is Eesti Telekom juhtide puhul nende võimet seada visiooni, töötajaid motiveerida ning nende mõtlemisviisi suunata ja arendada, seda kõrgem on töötajate emotsionaalne pühendumus AS-ile Eesti Telekom. Sarnaselt emotsionaalsele pühendumusele on positiivselt seotud nii visioonikomponent kui intellektuaalse stimuleerimise komponent ka töötajate kohuse- ja moraalitundest tuleneva pühendumusega. Kuigi töötajad hindavad kõrgelt juhte isikliku tunnustamise ja kiitmise aspektides, siis ei ole see seotud kummagi pühendumuse liigiga.

Bakalaureusetöö tulemusena sai valdavalt kinnitust teaduskirjanduses valdav seisukoht ümberkujundava eestvedamise seotusest organisatsioonilise pühendumusega. Kõrgeid näitajaid ja seotust saab pidada ettevõtte poolt organisatsiooniliste muutuste eduka juhtimise indikaatoriks, mida on sageli suurteil organisatsioonidel raske saavutada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Antonakis, J., House, R. J.** Instrumental leadership: Measurement and extension transformational-transactional leadership theory. – *The Leadership Quarterly*, 2014, Vol. 25, pp 746–771.
2. **Arciniega, L. M., Allen, N. J., González. L.** “Don’t mess with my company”: An exploratory study of employee commitment in Venezuela during a political-organizational conflict. – *Cross cultural management: an International Journal*, ilmumas, pp 1–28.
3. **Atwater, L. E., Yammarino, F. J.** Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation. – *Journal of Business and Psychology*, 1996, Vol. 11, No. 1, pp 3–22.
4. **Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P.** Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. – *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol. 25, No. 8, pp 951—968.
5. **Bass, B. M.** Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? — *American Psychologist*, 1997a, Vol. 52, No. 2, pp 130—139.
6. **Bass, B. M.** Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. — *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1997b, Vol. 17, No. 3, pp 19—28.
7. **Bass, B. M.** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. — *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 8, No. 1, pp 9—32.
8. **Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L.** Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. — *Journal of Management*, 1987, Vol. 13, No. 1, pp 7—19.
9. **Bass, B. M., Steidlmeier, P.** Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. — *Leadership Quarterly*, 1999, Vol. 10, No. 2, pp 181—217.

10. **Buchanan II, B.** Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. — *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, pp 533—546.
11. **Burns, J. M.** Leadership. New York: Harper, 1978. Viidatud Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L. Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. — *Journal of Management*, 1987, Vol. 13, No. 1, pp 7—19 vahendusel.
12. **Chan, C. H., Mak, W. M.** Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. — *Leadership & Organizational Development Journal*, 2014, Vol. 35, No. 8, pp 674—690.
13. **Chênevert, O. D. J. P. D.** The impacts of leadership on workplace conflicts. – *International Journal of Conflict Management*, 2009, Vol. 40, No. 4, pp 340—354.
14. **Conger, J. A., Kanungo, R. N.** Charismatic Leadership in Organizations. USA: Sage Publications, Inc., 1998, 288 p.
15. **Culpepper, R. A.** Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. - *Journal of Vocational Behavior*, 2011, Vol. 79, pp 517-527.
16. Eesti Telekom. Ettevõtte. [<https://www.telekom.ee/tutvustus>] 16.05.2015
17. **Elias, S. M.** Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. – *Journal of Management*, 2009, Vol. 35, No. 1, pp 37—55.
18. **Graham, K. A., Ziegert, J. C., Capitano, J.** The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. — *Journal of Business Ethics*, 2015, pp 423—436.
19. **Herscovitch, L., Meyer, J. P.** Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. – *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 3, pp 474—487.
20. **Hill, N. S., Lorinkova, N. M., Seo, M.-G., Taylor, M. S., Tesluk, P. E., Zhang, X.** The role of affect and leadership during organizational change. — *Personnel psychology*, 2012, Vol. 65, pp 121—165.
21. **Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A.** Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. — *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17, No. 4, pp 555—573.

22. **Judge, T. A., Piccolo, R. F.** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. — *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5, pp 755—768.
23. **Kam, C., Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Topolnytsky, L.** Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. – *Journal of Management*, 2013, pp 1-29.
24. **Kanter, R. M.** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – *American Sociological Review*, 1968, Vol. 33, No. 3, pp. 499–517.
25. **Kotter, J. P., Cohen, D. S.** *The heart of change: Real life stories of how people change their organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press: 2002.
Viidatud Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., Sonntag, K. Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. – *The Leadership Quarterly*, 2013, Vol 24, pp 378—389 vahendusel.
26. **López-Dominguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P.** Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. — *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, pp 2147—2152.
27. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61—89.
28. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** *Commitment in the workplace: Theory, research and applications.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 150 p.
29. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. - *Journal of Occupational Psychology*, 1990, pp 1—18.
30. **Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.** Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. - *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp 538—551.
31. **Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace: Toward a general model. — *Human Resource Management Review*, 2001, pp 299—326.

- 32. Meyer, J. P., Parfyonova, N. M.** Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. – *Human Resource Management Review*, 2010, Vol. 20, pp 283—294.
- 33. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences. – *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol. 61, pp 20—52.
- 34. Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M.** Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. – *Journal of Vocational Behavior*, 2012, Vol 80, pp 1—16.
- 35. Meyer, J. P., Stanley, L. J., Vandenberg, R. J.** A person-centered approach to the study of commitment. – *Human Resource Management Review*, 2013, Vol. 23, pp 190—202.
- 36. Morrow, P. C.** Managing organizational commitment: Insights from longitudinal search. – *Journal of Vocational Behavior*, 2011, Vol. 79, pp 18—35.
- 37. Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., Sonntag, K.** Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. – *The Leadership Quarterly*, 2013, Vol 24, pp 378-389.
- 38. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H.** Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. – *Journal of Management*, 1996, Vol. 22, No. 2, pp 259—298.
- 39. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R.** Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. – *The Leadership Quarterly*, 1990, Vol 1., No. 2, pp 107—142
- viidatud Marinova, S., Van Dyne, L., Moon, H.
- Are Good Citizens Good Transformational Leaders as Well? An Employee-Centric Perspective on Transformational Leadership. — *Group & Organization Management*, 2015, Vol. 40, No. 1, pp 62—87.

40. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.** Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. – *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 5, pp. 603—609.
41. **Rafferty, A. E., Griffin, M. A.** Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. - *The Leadership Quarterly*, 2004, Vol. 15, pp 329—354.
42. **Smith, I.** Achieving readiness for organisational change. - *Library management*, 2005, Vol. 26, pp 408—412.
43. **Sosik, J. J., Dinger, S. L.** Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. - *The Leadership Quarterly*, 2007, Vol. 18, pp 134-153.
44. **Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., Bentein, K.** Commitment profiles and employee turnover. – *Journal of Vocational Behavior*, 2013, Vol. 82, pp 176—18.
45. **Vakola, M., Nikolau, I.** Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? - *Employee relations*, 2005, Vol. 27, No. 2, pp 160—174.
46. **Van Knippenberg, D., Sitkin, S. B.** A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. - *The Academy of Management Annuals*, 2013, Vol. 7, No. 1, pp 1—60.
47. **Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B.** Leadership, Followership, and Evolution: Some lessons from the past. — *American Psychologist*, 2008, Vol. 63, No. 3, pp 182—196.
48. **Wiener, Y.** Commitment in Organizations: A Normative View. — *The Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, No. 3, pp 418—428.

LISAD

Lisa 1. Ümberkujundava eestvedamise küsimustik

Hea vastaja!

Minu nimi on Carl-Ruuben Soolep ja olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna 3. kursuse üliõpilane. Olen kirjutamas bakalaureusetööd, mille eesmärgiks on välja selgitada AS-i Eesti Telekom tehnoloogiaüksuse ja ärikliendiüksuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse seosed juhtide ümberkujundava eestvedamisega, kui toimumas on organisatsiooniliste muutuste läbi viimine.

Oma lõputöö empiirilise osa sisendina kasutan AS Eesti Telekomis möödunud aasta lõpus läbi viidud pühendumuse uuringu andmeid ja käesoleva uuringu tulemusena kogutud andmeid. Käesolev küsimustik, mida peatselt täitma hakkate, koosneb 15 väitest, mille abil saate anda hinnangu enda meeskonna vahetu juhi eestvedamisele. Lisaks on küsitud mõni taustaküsimus vastaja kohta, mida kasutan vaid töös valimi ja andmete üldiseks kirjeldamiseks.

Küsimustiku täitmine võtab aega maksimaalselt 10 minutit. Teie antud vastustele tagatakse anonüümsus ja konfidentsiaalsus. Lisaks on võimalik juunikuus tutvuda ka minu valminud lõputööga, mis sisaldab juba eespool mainitud nähtustevaheliste seoste süvaanalüüsi.

Lugupidavalt ette tänades

Carl-Ruuben Soolep

VASTAJA TAUSTAANDMED

1. Sugu: Mees/Naine

2. Kui kaua olete AS Eesti Telekomis töötanud?

Siinkohal mõeldakse ka tööstaaži, mille olite omandanud enne AS EMT ja AS Elioni ühinemist AS Eesti Telekomiks.

- Alla aasta
- 1-2 aastat
- 3-4 aastat
- 5-10 aastat
- Rohkem kui 10 aastat

Lisa 1 järg.

3. Vanus

- ...—25 aastat
- 26—34 aastat
- 35—44 aastat
- 45—... aastat

4. Teie vahetu juht

Nimekiri AS Eesti Telekom tehnoloogiaüksuse ja ärikliendiüksuse juhtidest.

HINNANG VALITUD JUHI JUHTIMISSTIILILE

Palun andke enda vahetule juhile hinnang järgmiste väidete abil. Kõik väited puudutavad Teie juhti. Kõiki väiteid tuleb hinnata skaalal 1—5, kus väärtus „1“ viitab väitele, mida Te enda vahetule juhile iseloomulikuks ei pea, ning „5“, mis Te juhile väga iseloomulik on.

- 1 - Ei nõustu
- 2 - Pigem ei nõustu
- 3 - Ei ole nõus ega ka mITTenõustu
- 4 - Pigem nõustun
- 5 - Nõustun täielikult

Visioon

- 1) 1. Omab selget arusaamist sellest, kuhu me liigume.
- 2) 2. Omab selget arusaama sellest, milline on meie meeskond 5 aasta pärast.
- 3) 3. Ei oma mingit ettekujutust sellest, mis suunas AS Eesti Telekom liigub. ®

Inspireeriv suhtlemine

- 4) 1. Ütleb asju, mis panevad töötajaid tundma uhkust selle üle, et nad on osaks AS Eesti Telekomist.
- 5) 2. Räägib meeskonnast positiivselt.
- 6) 3. Julgustab inimesi nägema ümbritsevaid muutusi kui olukorda, mis pakub hulgaliselt uusi väljakutseid ja võimalusi.

Intellektuaalne stimuleerimine

- 7) 1. Suunab mind vanu probleeme nägema uue nurga alt.
- 8) 2. Omab ideid, mis panevad mind teisiti mõtlema mitmete asjade üle, milles ma varem kunagi polnud kahelnud.
- 9) 3. On pannud mind ümber mõtlema minu peamiseid tööga seotud seisukohti.

Toetav juhtimine

- 10) 1. Võtab enne tegutsemist arvesse minu isiklike tundeid.
- 11) 2. Käitub viisil, mis arvestab minu isiklike vajadusi.
- 12) 3. Hoolitseb selle eest, et töötajate huvid oleksid kaitstud.

Isiklik tunnustamine

- 13) 1. Kiidab mind, kui ma olen teinud keskmisest paremat tööd.
- 14) 2. Tunnustab mind, kui mu soorituse kvaliteet paraneb.
- 15) 3. Kiidab mind isiklikult, kui olen saavutanud silmapaistvaid tulemusi.

Tänan vastamast!

Valminud bakalaureusetööga on võimalik tutvuda juunikuus 2015.

Lisa 2. Organisatsioonilist pühendumust iseloomustavad väited

EMOTSIONAALNE PÜHENDUMUS (ingl. k. *affective commitment*)

E1 — Ma usun siiralt AS Eesti Telekomile tulevikusihtidesse ja toetan neid.

(I strongly believe in and support the future direction of TeliaSonera)

E2 — Olen pühendunud AS Eesti Telekomile, tema väärtustele ja püüdlustele.

(I am committed to TeliaSonera and what it stands for)

E3 — Olen uhke, et töotan AS Eesti Telekomis.

(I am proud of working at TeliaSonera)

E4 — Üldiselt olen ma oma tööga rahul.

(I am overall satisfied with my job)

E5 — Tunnen, et kuulun AS Eesti Telekomile.

(I feel like I am part of TeliaSonera group)*

NORMATIIVNE PÜHENDUMUS (ingl. k. *normative commitment*)

N1 — Kui tööl tekivad probleemid, käituvad minu kolleegid vastutustundlikult.

(My colleagues take responsibility when problems at work arise)

N2 — Tunnen, et minu meeskond/tiim väärtustab mind.

(I feel respected and valued in my team/workgroup)

N3 — Minu meeskonnas/tiimis on kõigil selged ülesanded ja vastutusalad.

(In my team/workgroup we have clear roles and responsibilities)

N4 — Minu otsene juht volitab mind võtma vastutust ja tegutsema.

(My manager empowers me to take responsibility and take action)

N5 — Minu otsene juht soodustab minu ametialast arengut ja toetab seda.

(My manager enables and supports my professional development)

Lisa 3. Organisatsioonilist pühendumust iseloomustav kirjeldav statistika

Väide/mõõdik	Äriklendiüksus (n=18)					Tehnoloogiaüksus (n=32)					Üldine (n=50)				
	AK	SH	Me	Min	Max	AK	SH	Me	Min	Max	AK	SH	Me	Min	Max
E1 — Ma usun siiralt AS Eesti Telekomile tulevikusihtidesse ja toetan neid.	0,91	0,13	0,96	0,50	1,00	0,87	0,17	0,98	0,40	1,00	0,89	0,15	0,98	0,40	1,00
E2 — Olen pühendunud AS Eesti Telekomile, tema väärtustele ja püüdlustele.	0,93	0,13	1,00	0,50	1,00	0,88	0,16	0,96	0,40	1,00	0,90	0,15	1,00	0,40	1,00
E3 — Olen uhke, et töötan AS Eesti Telekomis.	0,90	0,17	1,00	0,33	1,00	0,87	0,15	0,92	0,57	1,00	0,89	0,16	0,98	0,33	1,00
E4 — Üldiselt olen ma oma tööga rahul.	0,91	0,14	0,96	0,56	1,00	0,90	0,12	0,97	0,60	1,00	0,90	0,12	0,97	0,56	1,00
E5 — Tunnen, et kuulun AS Eesti Telekomis.	0,66	0,23	0,64	0,29	1,00	0,65	0,22	0,66	0,25	1,00	0,65	0,22	0,66	0,25	1,00
N1 — Kui tööl tekivad probleemid, käituvad minu kolleegid vastutustundlikult.	0,92	0,16	1,00	0,33	1,00	0,92	0,11	1,00	0,60	1,00	0,92	0,13	1,00	0,33	1,00
N2 — Tunnen, et minu meeskond/tiim väärtustab mind.	0,91	0,15	1,00	0,56	1,00	0,90	0,12	0,93	0,60	1,00	0,90	0,13	1,00	0,56	1,00
N3 — Minu meeskonnas/tiimis on kõigil selged ülesanded ja vastutusala.	0,88	0,17	0,93	0,44	1,00	0,86	0,15	0,88	0,40	1,00	0,87	0,15	0,90	0,40	1,00
N4 — Minu otsene juht volitab mind võtma vastutust ja tegutsema.	0,93	0,14	1,00	0,44	1,00	0,93	0,09	1,00	0,60	1,00	0,93	0,11	1,00	0,44	1,00
N5 — Minu otsene juht soodustab minu ametialast arengut ja toetab seda.	0,91	0,16	1,00	0,33	1,00	0,89	0,14	0,93	0,50	1,00	0,90	0,15	0,95	0,33	1,00

Allikas: autori arvutused.

Märkused: AK—aritmeetiline keskmine, SH—standardhälve, Me—mediaa, Min—miinimum, Max—maksimum.

Lisa 4. Ümberkujundavat eestvedamist iseloomustav kirjeldav statistika

	Ärikliendiüksus (n=88)				Tehnoloogiaüksus (n=244)				Kokku (n=332)			
	AK	SH	Mo	Me	AK	SH	Mo	Me	AK	SH	Mo	Me
V1—Omab selget arusaamist sellest, kuhu me liigume.	4,51	0,78	5	5	4,40	0,78	5	5	4,43	0,78	5	5
V2 – Omab selget arusaamist sellest, milline on meie meeskond viie aasta pärast.	3,65	0,91	4	4	3,63	0,98	4	4	3,64	0,96	4	4
V3 – Ei oma mingit ettekujutust sellest, mis suunas AS Eesti Telekom liigub. ®	4,63	0,76	5	5	4,33	1,12	5	5	4,41	1,04	5	5
IS1 – Ütleb asju, mis panevad töötajaid tundma uhkust selle üle, et nad on osaks AS Eesti Telekomist.	4,05	0,86	4	4	3,95	0,91	4	4	3,97	0,90	4	4
IS2 – Räägib meeskonnast positiivselt.	4,67	0,66	5	5	4,55	0,75	5	5	4,58	0,73	5	5
IS3 – Julgustab inimesi nägema ümbritsevaid muutusi kui olukorda, mis pakub hulgaliselt uusi väljakutseid ja võimalusi.	4,43	0,77	5	5	4,31	0,91	5	5	4,34	0,88	5	5
IS ² 1 – Suunab mind vanu probleeme nägema uue nurga alt.	4,05	0,97	4	4	3,94	0,97	4	4	3,97	0,97	4	4
IS ² 2 – Omab ideid, mis panevad mind teisiti mõtlema mitmete asjade üle, milles ma varem kunagi polnud kahelnud.	3,69	0,90	4	4	3,72	1,01	4	4	3,71	0,98	4	4
IS ² 3 – On pannud mind ümber mõtlema minu peamiseid tööga seotud seisukohti.	3,31	0,99	3	3	3,24	1,17	3	3	3,26	1,12	3	3
TJ1 – Võtab enne tegutsemist arvesse minu isiklike tundeid.	3,88	1,09	4	4	3,81	1,08	4	4	3,83	1,08	4	4
TJ2 – Käitub viisil, mis arvestab minu isiklike vajadusi.	4,14	0,83	4	4	4,11	1,06	5	5	4,11	1,00	5	4
TJ3 – Hoolitseb selle eest, et töötajate huvid oleksid kaitstud.	4,25	1,03	5	5	4,33	0,96	5	5	4,31	0,98	5	5
IT1 – Kiidab mind, kui ma olen teinud keskmisest paremat tööd.	4,43	0,80	5	5	4,19	1,00	5	5	4,25	0,95	5	5
IT2 – Tunnustab mind, kui mu soorituse kvaliteet paraneb.	4,37	0,82	5	5	4,11	1,03	5	5	4,18	0,99	5	4
IT3 – Kiidab mind isiklikult, kui olen saavutanud silmapaistvaid tulemusi.	4,43	0,87	5	5	4,20	1,03	5	5	4,26	0,95	5	5

Allikas: autori arvutused.

Märkused: AK–aritmeetiline keskmine, SH–standardhälve, Mo–mood, Me–mediaan.

Lisa 5. Normaaljaotuse testi tulemused

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistik	p>0,05	Statistik	p>0,05
ÜLDINE (n=332)				
Visioon	0,197	0,000	0,889	0,000
Inspireeriv suhtlemine	0,201	0,000	0,846	0,000
Intellektuaalne stimuleerimine	0,107	0,000	0,962	0,000
Toetav juhtimine	0,175	0,000	0,873	0,000
Isiklik tunnustamine	0,207	0,000	0,788	0,000
ÄRIKLIENDIÜKSUS (n=88)				
Visioon	0,232	0,000	0,839	0,000
Inspireeriv suhtlemine	0,197	0,000	0,817	0,000
Intellektuaalne stimuleerimine	0,140	0,000	0,948	0,001
Toetav juhtimine	0,147	0,000	0,893	0,000
Isiklik tunnustamine	0,229	0,000	0,747	0,000
TEHNOLOOGIAÜKSUS (n=244)				
Visioon	0,185	0,000	0,894	0,000
Inspireeriv suhtlemine	0,200	0,000	0,853	0,000
Intellektuaalne stimuleerimine	0,098	0,000	0,962	0,000
Toetav juhtimine	0,185	0,000	0,865	0,000
Isiklik tunnustamine	0,203	0,000	0,803	0,000

Allikas: autori arvutused.

Lisa 6. Mann-Whitney U ja Kruskal-Wallis testide tulemused üksuste lõikes

			V		IS		IS ²		TJ		IT	
			K	p	K	p	K	p	K	p	K	p
Ärikliendiüksus (n=88)	Sugu	Mees	4,24	0,61	4,35	0,99	3,72	0,67	3,97	0,37	4,9	0,20
		Naine	4,29		4,43		3,63		4,25		4,58	
	Vanus	...—25	4,50	0,47	4,83	0,00	4,17	0,49	4,50	0,00	4,75	0,38
		26—34	4,27		4,55		3,60		4,41		4,52	
		35—44	4,38		4,36		3,74		4,01		4,33	
		45—...	3,92		3,98		3,58		3,52		4,29	
	Töö- staaž	Alla aasta	3,50	0,47	3,83	0,69	2,67	0,36	3,50	0,71	4,00	0,48
		1—2 a	4,13		4,40		3,53		4,00		4,27	
		3—4 a	4,30		4,39		3,68		4,09		4,48	
		5—10 a	4,23		4,44		3,78		4,12		4,37	
		11—... a	4,32		4,36		3,69		4,11		4,44	
	Tehnoloogiaüksus (n=244)	Sugu	Mees	4,14	0,60	4,28	0,77	3,66	0,25	4,12	0,58	4,25
Naine			4,06	4,23		3,52		3,95		3,82		
Vanus		...—25	3,83	0,20	4,13	0,46	3,54	0,48	4,17	0,42	4,29	0,70
		26—34	4,07		4,19		3,57		4,18		4,23	
		35—44	4,07		4,26		3,60		3,97		4,18	
		45—...	4,23		4,34		3,73		4,10		4,09	
Töö- staaž		Alla aasta	4,54	0,24	4,29	0,83	3,79	0,67	4,38	0,32	4,33	0,85
		1—2 a	4,00		4,41		3,63		4,33		4,32	
		3—4 a	3,98		4,26		3,54		4,17		4,19	
		5—10 a	4,03		4,15		3,54		3,85		4,15	
		11—... a	4,18		4,29		3,69		4,09		4,13	

Allikas: autori arvutused.

Märkused: K—aritmeetiline keskmine, p—testi statistiline olulisus, V—visioon, IS—inspireeriv suhtlemine, IS²—intellektuaalne stimuleerimine, TJ—toetav juhtimine, IT—isiklik tunnustamine.

Lisa 7. Täiendava korrelatsioonanalüüsi tulemused

	EP	NP	V	IS	IS²	TJ	IT
EP	1						
NP	0,706*	1					
V	0,253	0,189	1				
IS	0,487**	0,309*	0,385*	1			
IS²	0,333*	0,320*	0,591**	0,454**	1		
TJ	0,364*	0,255	0,470**	0,588**	0,403*	1	
IT	0,269	0,089	0,510**	0,547**	0,510**	0,558*	1
		EP	NP	ÜE			
EP		1					
NP		0,706*	1				
ÜE		0,396**	0,330*	1			
		OP	ÜE				
OP		1					
ÜE		0,419**	1				

Allikas: autori arvutused.

Märkused: *—statistiline olulisus olulisusnivool 0,05; **—statistiline olulisus olulisusnivool 0,01. EP—emotsionaalne pühendumus, NP—normatiivne pühendumus, V—visioon, IS—inspireeriv suhtlemine, IS²—intellektuaalne stimuleerimine, TJ—toetav juhtimine, IT—isiklik tunnustamine, OP—organisatsiooniline pühendumus, ÜE—ümberkujundav eestvedamine.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DURING ORGANIZATIONAL CHANGE: THE CASE OF ESTONIAN TELECOMMUNICATION COMPANY

Carl-Ruuben Soolep

Highly committed employees are an asset to every organization, whose long-term goal is to be sustainable and a going concern. Employees' ability to relate to and to believe in the organization's mission and vision, and also high morality not to let the organization down in general is considered to result in low turnover and refers to high commitment. However, it can not be taken for granted.

Constantly changing economic and business environment makes it crucial for organizations to adapt and to cope with the change through re-evaluating their strategy and organization in general. During the organizational change it is important for organizations to maintain the well-being of their most valuable asset — employees. Employees are the main resource of the organization. Therefore during organizational change it is important not to forget how the decisions made affect the previously mentioned. One of the most important factor related to and also influencing employees throughout these processes is of course the higher decision-making level — management.

The aim of this bachelor's thesis is to examine the relationship between organizational commitment and transformational leadership during organizational change, using Estonian telecommunication company as an example. In order to achieve the aim, following research tasks have been set:

- to explain the concept of organizational commitment, while giving an overview of different concepts of different authors and explaining the importance of organizational commitment during organizational change;
- to explain the concept of transformational leadership, its dimensions and their importance and role during organizational change;
- to analyze and explain the relationships between the dimensions of organizational commitment and transformational leadership, relying on theoretical aspects;
- to set research hypotheses and questions for the empirical research;
- to gather necessary data and conduct a correlation analysis;
- to indicate the results according to the hypotheses and questions set and make generalizations about the change process at AS Eesti Telekom.

Current bachelor's thesis consists of two chapters. The first part is focused explaining and analyzing the theoretical background of the two concepts involved in this thesis. Each concept is analysed individually during organizational change and together, in order to analyze the possible relationships between the two constructs. The second chapter of this thesis includes an empirical research conducted by the author to investigate the correlation between the two concept analyzed. Relying on the theoretical relationships and the results of the empirical research, generalizations and inferences are drawn to assess the change management process at an Estonian telecommunication company (AS Eesti Telekom).

In the theoretical chapter main types of organizational commitment — affective, continuance, normative — are analyzed during organizational change. All important, but which must be viewed and analyzed together as a commitment profile. Transformational leadership which can be considered as one of the most powerful factor that influences organizational commitment was also analyzed by its dimensions according to Rafferty and Gryffin (2004) during organizational change. Relying on the theoretical aspects nine research hypotheses and five research questions were set for the empirical analysis.

In the second part of this bachelor thesis an empirical research was conducted. This analysis is based on an Estonian Telecommunication company who is an employer for over 2000 employees and includes 10 units/divisions. Analysis includes two units,

which include 696 employees in addition to the managers of both units. Both units have combined 84 team-leaders or middle-level managers. Data describing employees' organizational commitment was received for 50 team-leaders' and middle-level managers' subordinates. Data describing team-leaders' and middle-level managers' transformational leadership was received from 332 respondents and included 81 team-leaders and managers. As for the correlation analysis managers less than 2 respondents (if the number of subordinates was higher) were eliminated, therefore 45 middle-level managers, team-leaders and their subordinates were included in the final correlation analysis.

For measuring organizational commitment 5 measures for affective and 5 for normative commitment were chosen from the company's database by the author of this thesis. Construct validity was tested with Cronbach's Alpha, which allowed to distinguish the affective and normative component of organizational commitment. Descriptive statistics showed that during organizational change affective as well as normative commitment to the company is significantly high. However, the overall mean of normative commitment was still higher than affective commitment. That can be supported by previous empirical research, which states that during organizational change employees may feel that their employer relies on them more than usual, which can increase their moral sense and feel of obligation to remain with the organization.

Data describing transformational leadership in the company was collected by the author. Five component scale of transformational leadership developed by Rafferty and Gryffin (2004) was used. The results show that the managers of the units assessed are rated highly for vision, inspirational communication, supportive leadership and personal recognition. The lowest score out of five dimensions assessed was given for the managers' ability to intellectually stimulate subordinates. However, the score was still high, but not as high as the other four.

Spearman correlation coefficient was used for the correlation analysis. The analysis revealed that at based on AS Eesti Telekom two units, transformational leadership is statistically correlated with the organizational commitment. However, the relationship is stronger (more correlated dimensions) with affective commitment than normative.

Correlation analysis showed that there are more transformational leadership dimensions correlated with the affective than normative organizational commitment, while the vision component and the intellectual stimulation component of the leadership model used had statistically significant correlation with both of the commitment components. Furthermore, there was a significantly strong positive correlation between affective and normative commitment, which is also supported by the theory, explaining that affective and normative commitment have many similar antecedents.

Overall, based on the analysis it can be said, that despite the on-going organizational change process at the Estonian telecommunication company analyzed, the empirical research mostly supports the the theoretical relationships between the two conducts. The company investigated has an extremely high level of employee commitment during the organizational change and it can be associated with the level of transformational leadership in the organization, which is considered inherent for the team leaders and managers by their team members. During the M&A type organizational change employees see their leaders working with vision, which they communicate, while still perceiving and noticing the importance of their employees through supportive leadership, intellectual stimulation and personal recognition.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Carl-Ruuben Soolep (39307040245),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava eestvedamise vahelised seosed organisatsiooniliste muutuste kontekstis AS Eesti Telekom näitel“,

mille juhendaja on teadur Krista Jaakson,

- 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 ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25.05.2015