

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Majandusteaduskond

Kelly Saar

**TÖÖTAJATE TÖÖ SEOTUS JA SELLE HINDAMINE  
ENEFIT ENERGIATOOTMISE AKTSIASELTSIS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Kurmet Kivipõld

Kaasjuhendaja: Aksel Ers

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

lektor Kurmet Kivipõld

.....

Aksel Ers

Kaitsmisele lubatud “ “ .....2017.a

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

.....

Kelly Saar

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TÖÖ SEOTUSE TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1. Töö seotus ja sellega seotud uuritavad mõisted .....	7
1.2. Töö seotus tootmisettevõtetes .....	28
2. EMPIIRILINE ANALÜÜS ENEFIT ENERGIATOOTMISES .....	38
2.1. Ettevõtte, valimi ja kasutatud analüüsimeetodite tutvustus .....	38
2.2. Enefit Energiatootmises Emori poolt läbi viidud uuringu väidete koondumine faktoriteks ning neile nimetuste andmine .....	43
2.3. Selgunud töö seotuse nähtuste põhine dispersioonanalüüs ja selle tulemused Enefit Energiatootmises .....	50
KOKKUVÕTE.....	71
VIIDATUD ALLIKAD .....	75
LISAD .....	85
Lisa 1. Emori ankeetküsitluse osad ning nendes sisalduvad väited koodide ja seletustega.....	85
Lisa 2. Väheste vaatluste arvu tõttu uuringust välja jäetud väited .....	88
Lisa 3. Kõiki väiteid kaasava uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 147) .....	89
Lisa 4. Vähendatud väidete arvuga uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 458) .....	91
Lisa 5. Töö seotuse faktorite F1 (tööraahulolu üldjuhtimisega), F2 (tööraahulolu töökeskkonnaga), F3 (pühendumus) ja F6 (motivatsioon) sisemise uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriksid .....	93
Lisa 6. Töö seotuse faktorites sisalduvad väited grupeerituna sisemise faktoranalüüsi tulemuste põhjal.....	96
SUMMARY .....	98

## SISSEJUHATUS

2016. aastal Eestis läbi viidud uuring väitis, et iga kolmas töötaja (valim ~13 tuhat), on kandideerinud viimasel kuuel kuul otsimaks uut töökohta (Iga kolmas töötaja ... 2016). Märtsis 2017 läbi viidud CV online'i küsitluse tulemusena selgus aga, et viimase kuu jooksul on Eestis uut töökohta otsinud ligi pooled tööealisest elanikkonnast ning enamasti on taoline töö vahetamine tingitud soovist leida kõrgema töötasuga kohta või panna ennast proovile uute väljakutsetega (Uusen 2017). Eelnenu ilmestab vajadust uurida töötajate seotuse temaatikat. Ühelt poolt vajab ettevõtte lojaalseid töötajaid nende oskusteabe tõttu, mis võib nii mõnelgi pool olla hästitoimiva organisatsiooni aluseks. Teisalt tekitab iga uue töötaja koolitamine organisatsioonile kulusid, mis on tarvis tagasi teenida. Seega tuleks püüelda olukorra poole, kus töötajad ei taha esimese natuke parema pakkumise peale ära minna – nad on seotud. Selle indikaatoriks magistritöös ongi töö seotuse mõiste.

Võib öelda, et töötajate töö seotuse uurimise juured on motivatsiooniteemalistes uuringutes, millest esimeseks võib ehk pidada Hawthorne'i uuringuid 19.sajandi I. poolel (Locke, Latham 2004). Sellest ajast on temaatika palju arenenud, arvamused mitmekesistunud ning uuritavate mõistete ja komponentide arv suurenenud. See tähendab, et ainult motivatsiooni hindamisest jäi väheks ning arenesid teooriad töörahulolu, pühendumuse, organisatsiooni kodanikuks olemise ja seotuse teemadel. Tekib küsimus, mis on tekitanud sellise mitmekesistumise vajaduse. Autori arvates võib vastus peituda ühiskonna toimimise alustes.

Nimelt on ühiskond liikunud põllumajandusest tööstusse ja sealt teenindusajastusse, millest esmatähtis on täna just viimane. Samas on ka tööstus ise muutunud ning töötajate organisatsiooni jäämine võib selles harus olla isegi olulisem kui mujal, sest koolitused erinevate seadmete ja masinate kasutamiseks on ajamahukad. Pidev

personali vahetumine võrduks seega suurte kuludega koolitustele ja õpetamisprotsessile. Taoline ühiskonnakorralduse muudatus on ühelt poolt muutnud töö keerukamaks ja mitmekesisemaks ning seetõttu nõuab töö töötajalt rohkem oskusi ja teadmisi. Teisalt on see tinginud ka organisatsioonide struktuurilisi muutusi – kõrgelt tsentraliseeritud ettevõtted on muutunud detsentraliseeritumaks. Kui organisatsioonis hierarhilisus väheneb toob see paratamatult juhtkonna töötajale lähemale ja nõuab organisatsiooni liikmetelt suuremat panust. Seega, kuna tänasel ettevõtlusmaastikul on hierarhiline organisatsioon järjest rohkem mineviku teema, on muutunud oluliseks luua selline tiim, kes oleks ajas püsiv, motiveeritud ja pühendunud, et anda endast parim ning viia organisatsiooni edasi. Mainitu saavutamine on autori arvates võimalik töötajate töö seotuse kaudu, mis avaldub töötaja motivatsioonis, töörahulolus, pühendumuses ja organisatsiooni kodanikuks olemises.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on hinnata töötajate töö seotuse taset Enefit Energiatootmises kasutades selleks ettevõttes läbi viidud viimase „Pühendumuse ja rahulolu uuringu“ teiseid andmeid. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada töö seotuse mõistet ja termineid, mida mõiste antud töös katab;
- anda ülevaade töö seotuse teemalistest uuringutest ja nende tulemustest tootmisettevõtetes;
- kirjeldada valimit ja tuua välja kasutusele tulevad analüüsimeetodid;
- analüüsida ja tuua välja, milliseid töö seotuse nähtuseid on võimalik tuvastada läbiviidud uuringu teisestest andmetest;
- teostada analüüs selgunud nähtuste põhiselt Enefit Energiatootmises ning tuua välja töötajate hinnangud töö seotusele.

Töö on jaotatud kaheks osaks, millest esimene kajastab teoreetilisi aluseid ning teine empiirilisi tulemusi. Üldjoontes annab esimene peatükk teoreetiliste kontseptsioonide näol edasi temaga seotud olulisi aspekte. Esmalt on seletatud töö seotuse mõiste sisu. Seejärel antakse ülevaade mõistetest (motivatsioon, töörahulolu, pühendumus ja organisatsiooni kodanikuks olemine), mida see katab. Nimetatud neli mõistet sisaldavad omakorda endis mitmeid erinevaid komponente. Teoreetilise käsitluse viimase osana

uuritakse, milliste tulemusteni töö seotuse ja sellega seotud mõistete mõttes on jõutud tootmisettevõtteid uurides.

Teises peatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet ja selles Emori poolt läbi viidud uuringu disaini. Tutvustatakse kasutusele tulevaid analüüsimeetodeid ning kirjeldatakse uuringu valimit. Põhirõhk on aga Enefit Energiatootmises läbi viidud uuringu (teisesed andmed) andmete analüüsil. Esmalt kasutatakse uuriva faktoranalüüsi võimalusi, et selgitada välja, millised töö seotuse mõisted ja komponendid on võimalik nimetatud teisestest andmetest tuvastada. Seejärel analüüsitakse, millised on töötajate hinnangud tuvastatud aspektidele.

Kui Tartu Ülikooli lõputööde ja publikatsioonide portaalist DSpace otsida märksõna pühendumus, on tulemuseks enam kui 600 vastet. Kasutades märksõnana töörahulolu saab tulemuseks ~200 tööd. Sellised numbrid näitavad ühelt poolt seda, et ka Eestis on uuringud töötajate rahulolu ja pühendumuse teemal populaarsed, kuid samas keskendutakse siingi enim just tuntud ja kindlate mõistete uurimisele. Seotuse ja selles sisalduvate mõistete vaatepunktist ei andnud portaal ühtegi vastet. Seega on magistritöö oma valdkonnas esimene.

Autor soovib tänada töö juhendajat Kurmet Kivipõldu ning töö kaasjuhendajat Aksel Ersi.

Märksõnad: töö seotus, motivatsioon, töörahulolu, pühendumus, organisatsiooni kodanikuks olemine (*organizational citizenship behaviour – OCB*).

# 1. TÖÖ SEOTUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Töö seotus ja sellega seotud uuritavad mõisted

Seotuse uurimisel kasutatakse sünonüümidenä mõisteid *töötaja seotus* ja *töö seotus* (Schaufeli, Bakker 2010). Töötaja seotust on nimetatud ka *seotuseks organisatsiooniga* (Saks 2006). Schaufeli ja Bakker (2010) leiavad, et pigem tuleks eelistada mõistet *töö seotus*, sest see viitab suhtele töötaja ja tema töö vahel, samas kui töötaja seotus viitab hoopis töötaja suhtele organisatsiooniga. Saksi (2006: 615) arvates ei ole kahe mõiste vahel tähenduslikku erinevust ning kasutada võib mõistet *seotus*. Eelnenu põhjal nähtub, et seotust (*engagement*) võib nimetada nelja terminiga. Järgnevalt antakse ülevaade seotuse definitsioonidest, tuuakse välja töös kasutatav seotuse termini ning selle definitsioon.

Üks esimesi definitsioone seotuse teemal pärineb Kahnilt (1990). Kahn (1990: 694) defineerib seotust kui töötaja täielikku sidusust oma tööga nii füüsilisel, kognitiivsel kui ka emotsionaalsel tasandil. Macey ja Schneideri (2008) järgi on seotus kui fokuseeritud energia, mis on suunatud organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Merriam-Websteri sõnaraamatu järgi on seotus emotsionaalne kaasatus, pühendumus või pidev valmisolek tegutsemiseks (Merriam-Webster Online Dictionary 2017). Seega võib nimetatud definitsioonides seotuse kohta sarnaste märksõnadena välja tuua emotsionaalse kaasatuse, pühendumise ja sidususe nii töö kui ka organisatsiooniga.

Teine seotuse definitsioon tuleneb Schaufeli *et al.* (2002: 74) artiklist. Selle järgi on seotus positiivne, rahuldust pakkuv ja tööga seotud meeleseisund, mida iseloomustavad jõud (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja kaasahaaratus (*absorption*). Jõud väljendub suures hulgas energias ja paindlikkuses, mida töötaja töökohal välja näitab. Samuti avaldub see järjekindluses ja panuses tööülesannete täitmisesse hoolimata ettejuhtuvatest raskustest. Pühendumine väljendub uhkustundes, tähenduslikkuses ja eesmärgipärasuses, inspiratsioonil ning entusiasmil. Kaasahaaratus on täielik

fokuseeritus tööle, mis eelkõige väljendub selles, et aja möödumist ei märgatagi. (Schaufeli *et al.* 2002: 74) Seega võib seotust pidada täielikuks sidususeks oma tööga.

Vance (2006: 2) on koostanud ülevaate definitsioonidest, mida on ettevõtted kasutanud seotuse seletamiseks. Selle järgi defineerib iga organisatsioon seotust erinevalt, kuid samas võib välja tuua mõistetes sisalduvad ühisosad, mis on suurel määral sarnased. Nende ühisosadena võib välja tuua: (1) töötaja rahulolu oma tööga, (2) uhkus oma tööandja üle, (3) ulatus, mil määral inimesed naudivad ja usuvad sellesse, mida nad teevad, ning (4) tajutud heakskiit ülemuselt tehtud töö osas. (Vance 2006) Seega on seotus nähtus, mis paneb töötajat panustama rohkem kui miinimum ette näeks, pakkuma organisatsioonile suurepärase töötulemuslikkust ning lõppkokkuvõttes pühendumata ettevõttele lojaalseks jäämisega. Üldiselt saab välja tuua, et definitsioonides on kajastatud nii seotus tööga kui ka seotus organisatsiooniga.

Üldiselt võib mõistete defineerimisel eristada kahte suunda. Esimene on teadlaste (ülikooliga seotud teadustöötajad) vaatepunkt, mille järgi on seotus pigem unikaalne mõiste. Teine on praktikute ehk organisatsioonide ja ettevõtete poolt realselt kasutusel olev definitsioon, mis sisaldab pigem olemasolevaid mõisteid seotuse defineerimisel, nagu töörahulolu ja pühendumuse komponendid. Sarnase üldistuseni on jõudnud ka näiteks Schaufeli ja Bakker (2010: 12), kes toovad välja, et praktikud on seotuse mõiste defineerimisel enim kasutanud selliste mõistete nagu motivatsioon, töörahulolu, pühendumus ja organisatsiooni kodanikuks olemine sisu (vt lisaks Malinen, Harju 2017; Saks 2006; Vance 2006). Teadlased kasutavad seotust üldiselt unikaalse eraldiseisva mõistena (Bakker, Albrecht, Leiter 2011). Robinson *et al.* toovad välja, et seotus on omane mainitud neljale mõistele, kuid on siiski eristatav (Robinson *et al.* 2004: 8). Schaufeli ja Bakkeri (2010) enda järgi on töö seotus miski, mis annab lisaväärtust sama palju ja rohkemgi veel, kui juba olemasolevad mõisted seda teevad. Seega toovad Bakker *et al.* (2011) välja arvamuse, mille järgi on mõiste defineerimisega jõutud ristteele, see tähendab, et koostatud on piisavalt uuringuid, mille põhjal peaks mõiste sisu kokkuleppe saavutamine olema võimalik. Allikates sisaldunud seotuse definitsioonide ülevaade on toodud järgnevas tabelis 1.1.

**Tabel 1.1.** Seotuse mõiste definitsioonide ülevaade

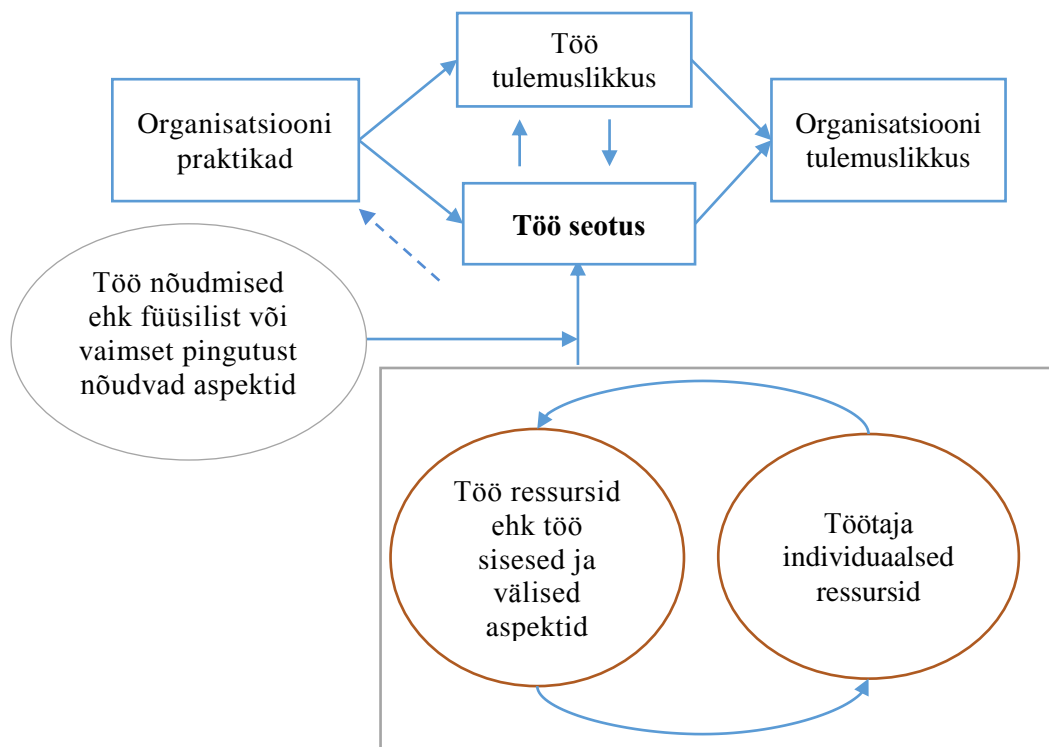
<b>Autor</b>	<b>Seotuse definitsioon</b>	<b>Seotuse vorm</b>
Kahn (1990: 694)	Seotus kui töötaja täielik sidusus oma tööga nii füüsilisel, kognitiivsel kui ka emotsionaalsel tasandil.	Seotus kui <b>töötaja suhe oma tööga</b> . Seotuse mõisteid ei eristata.
Schaufeli <i>et al.</i> (2002: 74)	Seotus on positiivne, rahuldust pakkuv ja tööga seotud meeleseisund, mida iseloomustavad jõud ( <i>vigor</i> ), pühendumine ( <i>dedication</i> ) ja kaasahaaratus ( <i>absorption</i> ).	Täielikult <b>suhe töötaja ja tema töö</b> vahel. Seotuse mõisteid ei eristata.
Vance (2006: 2)	Seotus sisaldab nii töötajate rahulolu oma tööga, uhkust oma tööandja üle, ulatust mil määral inimesed naudidavad ja usuvad sellesse, mida nad teevad, ning tajutud heakskiitu ülemuselt tehtud töö osas.	Seotus <b>töötaja ja töö</b> vahel. Seotus <b>töötaja ja organisatsiooni</b> vahel. Seotuse mõisteid ei eristata.
Schaufeli, Bakker (2010: 15)	Sünonüümidenä kasutatakse mõisteid töötaja seotus ja töö seotus, millest tuleks eelistada viimast, sest see viitab suhtele töötaja ja tema töö vahel, samas kui töötaja seotus sisaldab ka suhet organisatsiooniga.	Töötaja seotus, mis sisaldab ka <b>suhet organisatsiooniga</b> . Töö seotus kui <b>suhe töötaja ja tema töö vahel</b> . Eristatakse töötaja seotust ja töö seotust.
Bakker <i>et al.</i> (2011: 22-23)	Seotus on midagi palju enam, kui vanade mõistete pakendamine uueks.	Seotus <b>töötaja ja töö</b> vahel. Samas toovad välja, et suuremat tähelepanu tuleb pöörata laiemale organisatsioonilisele taustale, mille tingimustes töötaja tegutseb – seotus <b>töötaja ja organisatsiooni</b> vahel.
Merriam-Webster Online Dictionary 2017	Seotus kui emotsionaalne kaasatus, pühendumus või pidev valmisolek tegutsemiseks.	Seotuse mõisteid ei eristata. Samas sisaldab mõiste pigem töötaja seotuse aspekte ehk <b>suhet organisatsiooniga</b> (pühendumus, emotsionaalne kaasatus, valmisolek).

Allikas: autori koostatud Schaufeli, Bakker 2010; Kahn 1990; Merriam-Webster Online Dictionary 2017; Schaufeli *et al.* 2002; Vance 2006; Bakker, Albrecht, Leiter 2011; järgi.

Tabel 1.1 võtab kokku seotuse mõiste definitsioonid ning näitab, et tegelikult kasutatakse üldiselt *seotuse* mõistet, kuid võib eristada selle erinevaid vorme. See tähendab, et teatud osa autoritest defineerib seotust kui suhet töötaja ja töö vahel (Schaufeli, Bakker 2010; Kahn 1990; Schaufeli *et al.* 2002; Bakker *et al.* 2011). Teised aga näevad sidet töötaja ja organisatsiooni vahel (Schaufeli, Bakker 2010; Merriam-Webster Online Dictionary 2017; Vance 2006; Bakker *et al.* 2011). Seega tuleb antud töö jaoks valida seotuse vorm ning mõiste definitsioon. Antud töös kasutatakse just *töö seotuse* mõistet. Töö seotuse defineerimisel lähtutakse nii Schaufeli *et al.* (2002) kui ka

Vance (2006) definitsioonist, kuid seda veidi täiendatud kujul. *Töö seotus* on positiivne, rahuldust pakkuv ja tööga seotud meeleseisund, mis näitab töötaja rahulolu oma tööga ning väljendub motivatsioonis, töörahulolus, pühendumuses ning organisatsiooni kodanikuks olemises. Seega näitab töö seotus sidet oma tööga. Ühtlasi võib seda pidada ka allikaks töötaja suhtele organisatsiooniga (ettevõttega). Töö seotust hinnatakse töörahulolu, pühendumuse, motivatsiooni ja organisatsiooni kodanikuks olemise kaudu. Nimetatud nelja mõiste koondamine töö seotuse uurimisel on magistritöös valitud lähenemine, kuna artikleid uurides selgus, et väited, millega seotust hinnatakse sarnanevad suurel määral tuntud nähtustes esitatutele (vt nt Schaufeli *et al.* 2002: 88-89).

Seotuse uurimisel on kasutatud leidnud ka kaks mudelit (vt joonis 1.2). Joonise ülemine osa on välja pakutud Vance (2006) poolt, alumine aga tuleneb Bakker, Demerouti (2008) käsitlusest. Vance'i mudel keskendub pigem suhtele töötaja ja organisatsiooni vahel. Bakkeri ja Demerouti (2008) käsitlus arvestab pigem suhet töötaja ja tema töö vahel. Seotuse mõiste definitsiooni järgi võiks kahte mudelit käsitleda ühena ning nimetada selle töö seotuse mudeliks, sest töö seotus on ka allikaks seotusele ettevõttega.



**Joonis 1.1.** Töötajate töö seotuse mudel (autori koostatud Vance 2006; Bakker, Demerouti 2008 järgi)

Vance (2006) järgi on joonise 1.1 aluseks küsimus, kuidas saab seotud tööjõud luua organisatsiooni jaoks väärtuslikke tulemusi. Vastus peitub eelkõige organisatsioonis kasutusel olevates praktikates, nagu näiteks töö iseloom, ülesande disain, värbamine ja valik, töötulemuslikkuse juhtimine, tasusüsteemid ja karjäärivõimalused. Nimetatud aspektid on aluseks nii töötaja üldisele seotusele kui ka töö tulemuslikkusele. (Vance 2006) Töö autori arvates tuleks joonisel käsitleda ka punktiirjoonega tähistatud seose suunda ehk tööga seotud töötajad võivad muuta organisatsioonis kasutusel olevaid praktikaid. Kuid seda hoopis aspektist, kuidas organisatsioonis on töö korraldatud, sest nagu tõid välja ka Schaufeli *et al.* (2002), siis väljendub seotus suures hulgas entusiasmis ja energilisuses, mis autori jaoks tähendab sellise töötaja tahet muuta protsesse järjest efektiivsemaks. Selline paranemine toimub tavaliselt tööga seotud aspektides, mis tähendab, et seotud töötaja muudab organisatsiooni praktikaid innovatsiooni kaudu.

Mudeli järgi on töö seotus lisaks organisatsiooni praktikatele (Vance 2006) mõjutatud ka töö nõudmistest ning töö- ja personaalsetest ressurssidest (Bakker, Demerouti 2008). Töö ressursid viitavad füüsilistele, psühholoogilistele, sotsiaalsetele või organisatsioonilistele töö aspektidele, mis (1) vähendavad töö nõudmisi ning nendega seotud füüsilisi ja psühholoogilisi kulusid; (2) on vajalikud töö eesmärkide saavutamisel ja/või (3) stimuleerivad personaalset kasvu, õppimist ja arengut. (Schaufeli, Bakker 2004: 296). Seetõttu ei ole töö ressursid ainult vajalikud töö nõudmistega tegelemisel, vaid nad on ka ise olulised (Hobfoll 2002: 307). Demerouti *et al.* (2015: 93) leidsid oma analüüsi tulemusena, et mida rohkem indiviid otsib tööl erinevate ressursside kasutamise võimalusi, seda rohkem on ta tööga seotud ning ka õnnelikum eraelus. Autori arvates on see oluline tähelepanek, sest töö ja eraelu on tihedalt omavahel seotud ning paratamatult kanduvad probleemid ühes üle ka teisele.

Eelnevad uuringud (Bakker, Demerouti 2007; Schaufeli, Slanova 2007: 157-158) on näidanud, et töö ressursid nagu näiteks sotsiaalne toetus kolleegidelt ja ülemustelt, töötulemuste tagasisidestamine, vajaminevate oskuste varieeruvus tööülesannete täitmisel, autonoomia ja õppimisvõimalused tööl mõjutavad positiivselt töö seotust. Töö ressursid omavad ühelt poolt tähtsust sisemise motivatsiooni aspektist, sest nad soodustavad töötaja enesearengut ja -täiendamist ning õppimist (Bakker 2011). Samas

omavad need tähendust ka välise motivatsiooni kujunemisel, sest tegemist on instrumentidega, mis aitavad saavutada tööl seatud eesmärke (Bakker 2011). See kokku näitabki jooniselt peegelduvat ühendust töö- ja personaalsete ressurside vahel. Seega mõjuvad täiendused ühes komponendis ka teisele. Üldiselt mõeldaksegi personaalsete ressurside all inimese vaimseid võimeid: (1) teadmised ja enesehinnang või (2) käitumuslikke harjumusi (Kira *et al.* 2010: 617), näiteks kas probleemolukorras suudetakse rahulikuks jääda ning säilitada „kainet“ mõistust. Lisaks omavad personaalsed ressursid olulist mõju seotusele pikema aja jooksul (Ouweneel *et al.* 2012: 549). Viimane näitab vajadust töötaja teadmisi ja oskusi pidevalt arendada ning pakkuda väljakutseid töökohal.

Töö nõudmised on füüsilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised töö aspektid, mis vajavad pidevalt füüsilist või vaimset pingutust. Nad tekitavad inimesele psühholoogilisi kulusid (nt väsimus) ning sisaldavad selliseid aspekte nagu töökoormus, ajasurve või kehv töö füüsiline keskkond. (Crawford, Lepine, Rich 2010: 835) Tegemist tundub olema töö seotuse osaga, mille aspekte sooviks töötaja pigem vähendada. Samas toovad Demerouti *et al.* (2015: 93) välja arvamuse, mille järgi ei ole töö nõudmiste vähendamine pikaajalises perspektiivis efektiivne strateegia. See võib olla tingitud asjaolust, et töötaja ei tunneta tehtavas töös enam väljakutset ning ainult töötasu pärast organisatsiooni ei jääda. Seega võib nõustuda Crawford *et al.* (2010: 843) tulemustega, mille järgi mõjutavad positiivselt töö seotuse hinnanguid need töö nõudmised, mida töötaja teadvustab väljakutsetena.

Autori arvates mõjutab töötajate töö seotuse hinnanguid lisaks eelnimetatutele ka organisatsiooni juhtimine. Schaufeli ja Salanova (2007: 161-163) järgi on töö seotuse loomine juhi/eestvedaja tähtis ülesanne täiustamiseks emotsionaalset kliimat tiimides. Hea liidri tööks ei ole mitte ainult tööst tingitud stressi ära hoidmine ja töötaja läbipõlemise vältimine, vaid ka motivatsiooni suurendamine. Viimase parendamine toob kaasa ka rohkem tööga seotud töötajad. Seotust peetakse „nakkavaks“, see tähendab, et ta kandub ühelt töötajalt teisele. (Schaufeli, Salanova 2007) Taoline arvamus peaks olema organisatsioonis teadvustatud, sest näitab, kuidas ühe töötaja positiivne hoiak võib luua kollektiivi üleselt häid tulemusi seotuse hinnangutes.

Bakker ja Demerouti (2008: 215-217) leiavad, et seotud töötajate töötulemuslikkuse kõrge tase on tingitud neljast asjaolust. Esiteks tunnetavad seotud töötajad rohkem positiivseid emotsioone nagu õnn, rõõm ja entusiasm. Teiseks võib seotusega siduda töötajate parema tervise. (Bakker, Demerouti 2008: 215-217) Autori arvates võiks siinkohal parem tervis väljenduda just psühholoogilisest aspektist ehk vaimse tasakaaluna. Kolmanda põhjusena võib välja tuua asjaolu, et seotud töötajad loovad ise oma töö- ja personaalsed ressursid (Bakker, Demerouti 2008: 215-217). Neljanda aspektina on samuti märgitud seotuse tunde ülekannet teistele (Bakker, Demerouti 2008: 215-217; Schaufeli, Salanova 2007). Seega järeldub, et kuna seotud töötaja töötulemused on paremad kui mitteseotu omad ning sellest tulenevalt tekib võimalus ka organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks, siis on töö seotuse uurimine organisatsioonide jaoks oluline. Töö seotuse mõiste defineerimisel toodi välja, et töötajate töö seotuse uurimisel käsitletakse veel nelja mõistet. Need on motivatsioon, töörahulolu, pühendumus ja organisatsiooni kodanikuks olemine. Nendes mõistetes nähtavaid komponente on nimetatud ka töö nõudmiste, töö ressursside ning personaalsete ressursside käsitlustes. See tähendab, et üldjoontes võib töö seotuse hindamisel kasutada nimetatud nelja terminit. Järgnevalt uuritakse, kuidas on nelja mõistet defineeritud ning, millised komponendid nendes esinevad. Sellele keskendubki ülejäänud alapeatükk. Mõistetest esimesena käsitletakse motivatsiooni, sest autori arvates on see kõigi töö seotuse mõistete avaldumiseks tarvilik.

**Motivatsiooniteooriaid** kasutatakse käitumise mõistmiseks, seletamiseks, ennustamiseks ja vahel ka kontrollimiseks (Pate 1987: 59). Kui uuringud motivatsiooni teemal 20. sajandi keskpaigal algasid, põhinesid need inimloomuse kahel suunal (Bassett-Jones, Lloyd 2005: 930). Esimese juured olid mehhanistlikus ehk tailoristlikus käsitluses, mis vaatles inimest oma põhiloomuses laisa ja tööd põlgavana ning leidis, et nende motiveerimine on väliste stiimulite küsimus. Teise suuna juured on Hawthorni uuringutes, mille järgi motiveerib inimesi töötama töö ise ning ka selle eest saadavad sotsiaalsed ja rahalised tasud. Nende motivatsioon on sisemiselt stimuleeritud. (*Ibid*)

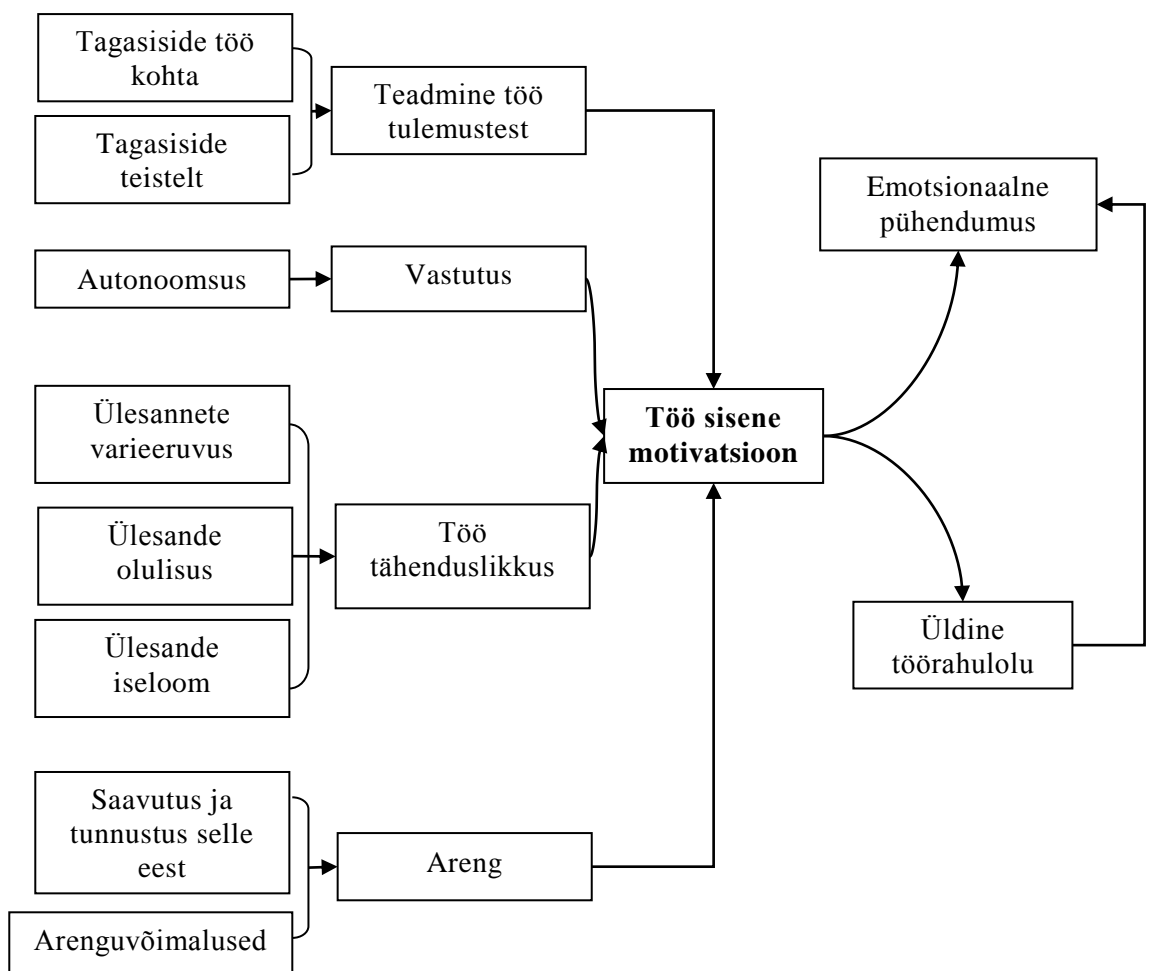
Üldiselt jagatakse motivatsiooniteooriad kahte suuremasse gruppi: sisuteooriad (nt Herzberg, Maslow, Alderfer) ja protsessiteooriad (nt Vroomi ootuste teooria). Motivatsiooni sisuteooriad (Maslow, Herzberg) toovad välja inimvajaduste sisu, kuid ei

anna tegelikult infot, mida teha inimeste motiveerimiseks. (Pate 1987: 59-60) Maslow järgi pärineb motivatsioon vajadustest ning selle allikaks on just mitterahuldatud vajadused. Maslow järgi on viis komplekti eesmärke, nõ. põhivajadusi, mis inimesi motiveerivad. Need on lühidalt seotud füsioloogiliste, turvalisuse, kuuluvuse, austuse ja eneseteostuslike aspektidega. Lisaks nendele on inimene motiveeritud soovist saavutada või säilitada teisi tingimusi, millele need põhivajadused toetuvad, näiteks intellektuaalseid vajadusi. (Maslow 1943: 394) Herzbergi järgi on selliseid töötajaid juhtivaid vajadusi vaid kaks. Esimene grupp on seotud kasvu vajadustega, mida Herzberg nimetab motivatsioonifaktoriteks. Need on faktorid, mis on töö sisesed: saavutus, tunnustus saavutuste eest, töö ise, vastutus ja kasv või arenguvõimalused. Teise grupi moodustavad rahulolematuse vältimise ehk hügieenifaktorid. Need on faktorid, mis on töövälised: ettevõtte poliitika ja administratsioon, kontrolli ulatus, suhted ülemuste ja kolleegidega, töötingimused, töötasu, staatus, turvalisus. (Herzberg 1968: 56-57) Motivatsiooniteooriate teise suurema grupi moodustavad protsessiteooriad motivatsioonist, mis püüavad anda vastust küsimusele, mida teha inimeste motiveerimiseks (Pate 1987: 59-60). Antud töös on olulisemad just motivatsiooni sisuteooriad, sest on tarvis seletada, mis on motivatsioon ning, millised on tema komponendid.

Pardee (1990: 3) toob motivatsiooni teemalise kirjandusülevaate põhjal välja mitmeid kasutatud definitsioone motivatsiooni seletamiseks. Nendest tähtsaimaks võib pidada Pardee (1990: 3) artiklis välja toodud motivatsiooni seletust Russelli (1971: 5) järgi, mis ütleb, et motivatsiooni definitsioonides sisaldub kolm omadust: (1) eeldatakse, et motivatsioon on sisemine jõud, (2) mis ergutab tegutsema ja (3) määrab tegutsemise suuna (Russell 1971: 5, viidatud Pardee 1990: 3 vahendusel). Nimetatud kolme elementi võis näha ka Maslow ja Herzbergi motivatsiooni definitsioonides. Võttes aluseks Herzbergi (1968) käsitluse, siis võib motivatsiooni komponendid jagada kaheks: töö sisesed ja töö välised. Esimesena antakse ülevaade töö sisestest komponentidest.

Hackmani ja Oldhami järgi (1975: 162) on töö sisene motivatsioon miski, mille tulemusena on töötaja sisemiselt motiveeritud tööl efektiivseid tulemusi pakkuma. Sisuliselt tähendab see, et töötaja tunneb positiivseid sisemisi emotsioone siis, kui tema töötulemused on head ning negatiivseid, kui tema tulemused on kehvad (*Ibid*). Lisaks

Hackamani ja Oldhami (1975) poolt välja toodud töö sisemistele komponentidele on olulised ka Herzbergi (1968) motivatsioonifaktorid. Need komponendid on koondatud järgneval joonisel 1.2, mis näitab motivatsiooniteooriate töö siseseid komponente erinevate autorite käsitluses. Samuti on välja toodud asjaolu, et töö sisese motivatsiooni, töörahulolu ning ka emotsionaalse pühendumuse vahel eksisteerivad seosed (Eby, Lance 1999). See tähendab, et nähtub olukord, kus ilmselt kasutatakse pühendumuse hindamiseks samuti motivatsiooniteooriatest pärinevaid väiteid ehk tegemist ei saa olla teineteisest täielikult eristuvate nähtustega.

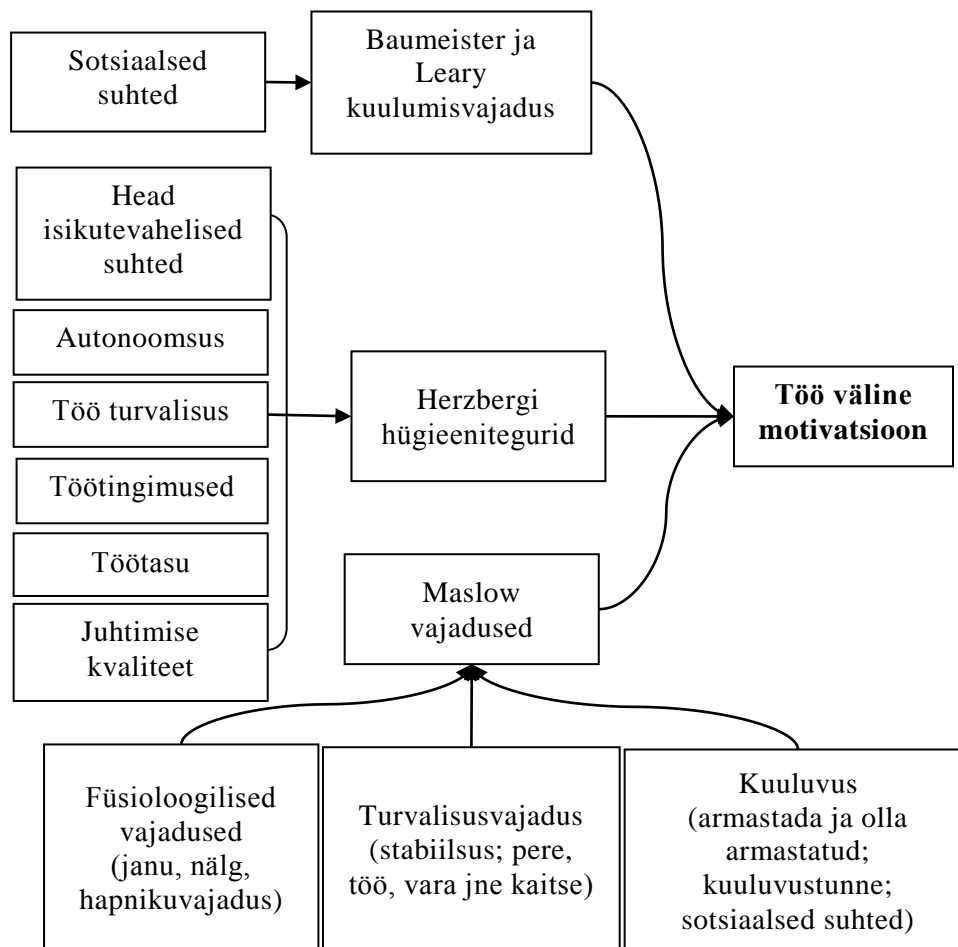


**Joonis 1.2.** Motivatsiooni töö sisesed komponendid ja motivatsiooni seos teiste mõistetega (autori koostatud Hackman, Oldham 1975; Eby, Lance 1999; Herzberg 1968: 56-57 järgi)

Joonise 1.2 peegeldab kokkuvõtet motivatsiooniteooriates käsitletud töö sisestest komponentidest ning nende seostatust järgnevate uuritavate mõistetega. See tähendab, et uurides emotsionaalset pühendumust tuleks kaasata ka töörahulolu ja töö sisemise

motivatsiooni aspektid. Samas on leitud, et töö sisene motivatsioon ning töörahulolu kokku ei seleta kogu emotsionaalses pühendumuses sisalduvat variatiivsust (ei uuritud kõiki töö siseses motivatsioonis sisalduvaid komponente) (Eby, Lance 1999: 474-476). See tähendab, et siin võivad rolli mängida need töö sisesed komponendid, mida ei uuritud, või hoopis töö välised komponendid.

Herzberg (1968: 56-57) nimetas töö väliseid komponente muuhulgas hügieeni-faktoriteks ning paigutas sinna hulka ka sotsiaalsete suhete komponendi. Baumeister ja Leary (1995: 520) arvates ongi inimeste peamiseks motivatsiooni allikaks hoopis sotsiaalsed suhted. See tähendab, et indiviididel on vajadus luua sotsiaalseid sidemeid isegi näilikult vaenulikes olukordades. Moodustunud sidemete lõhkumist üritatakse aga vältida isegi siis, kui nende hoidmine võib osutuda keeruliseks ning tegelikult ei ole vajaduse seletamiseks materiaalist ega pragmaatilist põhjust. (Baumeister ja Leary 1995) Autori arvates võib kokkuvõtvalt öelda, et kuulumisvajadus ja sellest tulenevad sotsiaalsed kontaktid on need, mis vormivad nii emotsioone, suhtumist kui ka hoiakuid. Samuti võivad sotsiaalseid sidemed olla allikaks, mis võimaldavad näiteks tööturul või karjääriredelil liikumist. Olulisim on aga ilmselt siiski inimeste vajadus suhelda ning oma elu ja kogemusi jagada. Sotsiaalsete kontaktide puudumise korral jääks selline vajadus rahuldamata. Järgneval joonisel 1.3 on esitatud motivatsiooni töö välised tegurid.



**Joonis 1.3.** Motivatsiooni töö välised komponendid (autori koostatud Maslow 1943; Herzberg 1968; Baumeister, Leary 1995 põhjal)

Joonise 1.3 andmetel esineb enim just kuulumisvajadusega seonduvaid komponente. See tähendab, et sotsiaalseid suhteid võib tõesti pidada oluliseks motivatsiooni allikaks. Autori arvates peavad olema hügieenifaktorid teatud tasemini rahuldatud, et töötaja hakkaks rohkem tähelepanu pöörama töö sisestele motivatsiooni komponentidele. Nii kaua, kui need hügieenifaktorid ei ole piisavalt täidetud, juhib töötajat pigem motivatsioon paremate töö väliste komponentide järele. Mingist hetkest alates hakatakse tööl paratamatult otsima väljakutseid ning rohkem materiaalseid tasusid ei vähenda inimese vajadust tähendusrikkama töö järele. Seega ei ole töö sisesed ja välised komponendid teineteisest eraldi seisvad. Näiteks nii Saleh ja Hyde (1969: 52) kui ka Pardee (1990: 29) on leidnud, et kõrgemal tasemel rahulolu raporteerivad need töötajad, kelle orientatsioon on rohkem motivatsiooni töö sisemistele komponentidele. See tähendab, et juhid peaksid rohkem keskenduma motivatsioonifaktoritele töökorralduses, mitte ebasoodsate hügieeni-

faktorite eemaldamisele. Motivatsioonifaktoritele keskendumine viiks kõrgemal tasemel töö tulemuslikkuse ja töörahuloluni. (Pardee 1990) Organisatsioonid tunduvad aga pigem olema keskendunud hügieenifaktoritele ning vähendavad madalat rahulolu taset põhjustavaid komponente. Seda ei saa aga pidada töötaja rahulolu suurendavaks tegevuseks. Herzbergi järgi võib selline tegevus küll tööga mitterahulolu vähendada, kuid ei vii rahuloluni (Herzberg 1968).

Autori arvates on motivatsioon miski, mida ei saa otseselt töötajas jälgida, veel keerulisem on selle taset mõõta. See avaldub pigem töötaja tegudes, näiteks püüdlustes panustada organisatsiooni, abistada kolleege ja/või täiendada end pakkumaks tööandjale kvalifitseeritumaid teadmisi. Neid väljundeid võib aga lugeda juba töö seotuse järgmisteks terminiteks, nagu näiteks töörahulolu ehk hoiakud, mida võib pidada motivatsiooni või selle puudumise avaldunud vormiks. Üldiselt viitab motivatsiooni käsitus nendele põhjustele või vajadustele, miks inimene töötab ja see ei pruugi olla seotud saadava heaolutundega. Seda kindlustunnet või heaolutunnet, mis töö inimesele pakub käsitleb töörahulolu termin. Töörahulolu mõistet ja selle komponente käsitletaksegi järgnevalt.

**Töörahulolu** on üldine emotsionaalne orientatsioon töö rollidele, mida töötaja parajasti täidab. Seda võib nimetada ühtseks kontseptsiooniks, milles inividid omavad teatud hoiakuid. (Kalleberg 1977: 126) Veidi lihtsama sõnastusena võib välja tuua, et töörahulolu on hoiak tööga seotud aspektidele (Fisher 2000; Taber, Alliger 1995) või töötaja emotsionaalne reageering kõigele, mis tööga seotud (Mottaz 1985: 369). Mottazi (1985: 366) ja Kallebergi (1977: 127) arvates on töörahulolul kaks poolt: (1) tunnetatud töö karakteristikud ehk need komponendid, mis esindavad *töö tasusid*; (2) *töö väärtused*, mis esindavad tähenduslikkust, mida töötaja annab tunnetatud töö karakteristikutele. Töö tasud on komponendid, mis töötajal on võimalik materiaalselt saada. Töö väärtused on pigem need aspektid, mida inivid töö juures hindab. Nii töö tasudes kui ka töö väärtustes leitavad komponendid on samad (Mottaz 1985, Kalleberg 1977) ning neid saab sisu järgi jagada töö sisesteks ja töö välisteks komponentideks. Vastav jaotus on esitatud tabelis 1.2.

**Tabel 1.2.** Tööraahulolu töö sisesed ja välised komponendid

Töö sisesed komponendid	Töö välised komponendid
<p><i>Komponendid, mis on seotud ülesande endaga ning tingitud töötaja tahtest olla töö poolt stimuleeritud ja proovile pandud.</i></p> <p><u>Sisaldab:</u>  Huvitav töö  Oskuste ja teadmiste arendamine ning kasutamine  Töötaja saab olla ülesandele keskendunud  Töötaja näeb oma töö tulemusi  Tööl täidetavad ülesanded on omavahel seotud</p>	<p><i>Need on sisemisele komponendile vastanduvad ja seotud töö väliste aspektidega.</i></p> <p><b>1. Mugavus</b>  <u>Sisaldab:</u>  Mugavad võimalused tööle ja tagasi liiklemiseks  Head töötunnid  Meeldiv füüsiline keskkond töö tegemiseks  Tehtava töö hulk on mõistlik</p> <p><b>2. Finantsiline aspekt</b>  <i>Peegeldavad töötaja tahet saada töölt teatavaid tasusid.</i>  <u>Sisaldab:</u>  Töötasu  Lisatasud  Töö jätkuvus</p> <p><b>3. Suhted kolleegidega</b>  <i>Peegeldavad vajadust rahulolu järgi sotsiaalsetes suhetes.</i>  <u>Sisaldab:</u>  Võimalus arendada sõprussuhteid  Sõbralikud ja abivalmis kolleegid  Kolleegide personaalne huvi töötaja vastu</p> <p><b>4. Võimalused karjääriks</b>  <i>Töötaja on võimaldanud õiglasel edutamisevõimalused kõigile.</i>  <u>Sisaldab:</u>  Head edutamisevõimalused  Edutamise korraldatakse õiglaselt</p> <p><b>5. Piisavad ressursid töö tegemiseks</b>  <u>Sisaldab:</u>  Tööks vajaliku info olemasolu  Abi olemasolu  Tööks vajalik varustus  Kompetentsed ja abivalmis kolleegid  Ülemused soodustavad ülesannete täitmist</p>

Allikas: autori koostatud Kalleberg 1977; Taber ja Alliger 1995: 102 põhjal.

Tabeli 1.2 andmetel võib öelda, et tööraahulolu väliseid komponente on palju rohkem kui sisemisi. Lisaks tabelis toodule võib väliste komponentidena välja tuua üldisemalt ka juhtimiskvaliteedi aspekti tööraahulolu hinnangutele. Rad ja Yarmohammadiani (2006: 23) uuringu tulemused arstide seas näitavad olulist seost eestvedamise ja tööraahulolu vahel. Emery, Barker (2007: 86) leidsid, et töötajad eelistasid ümberkujundavat eestvedamisstiili pragmaatilisele (range ja reeglitest kinni pidav eestvedamine) ning lisaks annavad unikaalset variatiivsust tööraahulole juhi karismaatilised omadused. Ümberkujundava eestvedamise stiiliga juhid julgustavad oma töötajaid võtma vastutust ning

annavad neile rohkem autonoomsust (Bass 1985, viidatud Emery, Baker 2007: 81 vahendusel). Kuna ümberkujundav juht on keskendunud oma alluvate personaalsele arengule, siis peaks töötajatel olema tunne, et keegi hoolib neist. Seega on juhtimisstiil veel üheks oluliseks aspektiks, mis töörahulolu hinnanguid võib mõjutada.

Ümberkujundava eestvedamise ühe osana uuritakse ka juhi karismaatilisust ning leiti, et töötajad hindavad seda kõrgelt (Bass, Hater 1988: 696). Karismaatiline juht näitab välja rohkem positiivseid emotsioone ning isegi siis, kui sellise juhi kontaktid alluvatega on lühiajalised, mõjutab ta töötaja emotsioone. (Bono, Ilies 2006: 330) Seega võiks karismaatilisuse üheks näitajaks lugeda juhtide suhtlemisoscuse aspekti, mis on oluline töötaja töörahulolu hinnangu ühe osana.

Lisaks eristamisele töö siseste ja -väliste komponentide vahel on leitud ka teiste aspektide mõju nende komponentide hinnangutele, näiteks ametipositsioonist või tööstaazist tulenevaid erinevusi töörahulolule. Mottaz (1985) leiab, et sisesed komponendid on olulisemad organisatsioonis kõrgemal ametipositsioonil (spetsilistid, juhid) olevate töötajate jaoks ning samuti suureneb neile antav tähtsus töökohal oldud aja möödumisega. Madalamatel ametipositsioonidel (lihttöölised) on töö siseste tegurite olulisus töörahulolu hindamisel rohkem teisejärguline. Samuti leiti uuringuga, et töö sisestele komponentidele omistatakse suuremat kaalu kui sotsiaalsetele või organisatsioonist saadavatele tasudele. (Mottaz 1985: 379-381)

Magistritöö autori arvates tuleks töörahulolu hindamisel arvestada ka selliste komponentidega nagu sugu ja haridus, sest välja on toodud arvamus, mille järgi on töörahulolu kõikide komponentide hindamine keeruline ülesanne, kuna mõju avaldavad indiviidide vahel eksisteerivad erinevused (Kalleberg 1977: 141-142), näiteks indiviide tegutsema ajendavad motiivid. Kalleberg (1977: 141-142) ise toob välja järgmised põhjused (*Ibid*):

- (1) sotsialiseerumine ning elus kogetu, mis on ilmnunud enne tööturule sisenemist ning on kujundanud töötaja arvamusi hindamaks, milline töö aspekt prevaleerib üle teiste;
- (2) tööga mitteseotud rollide täitmine, mis juurutavad piirangute ja kulude temaatikat indiviidi mõttemaailmas ehk, millist tähendust saab tööga seotud tegevustest üldse otsida;

(3) töö kogetu, mis mõjutab töötaja hinnanguid tööga seotud potentsiaalsetest tasudest.

Pudrovska ja Karraker (2014) on leidnud, et töörahulolu hinnangud erinevad sugude lõikes. Nad toovad välja, et võim töökohal (*job authority*) tekitab naistes rohkem stressi ja depressiooni. Võim töökohal tähendab kontrolli teiste töötajate tööülesannete, -tasu ja vallandamiste või tööle võtmiste küsimustes. Autorid leidsid, et naiste puhul on teiste palkamise ja vallandamise tööülesanne palju suuremaks depressiooni allikaks, kui meestel. Sellest tulenevalt on naiste töörahulolu tase taolises olukorras tunduvalt madalam. Selline tulemus ei kehti aga naiste puhul, kes on rohkem haritud, omavad suuremat sissetulekut ja on olnud prestiižematel töökohtadel. (Pudrovska, Karraker 2014) See tähendab, et lisaks Kallebergi (1977) poolt välja toodud elus kogetud põhjustele võivad töörahulolu hinnangud olla mõjutatud ka haridustasemest või soost.

Eelnenu põhjal võib seega öelda, et töörahulolu peegeldab suhet oma tööga või selle teatud aspektidega (Mowday *et al.* 1978). Kuna järgmise mõistena tuleb uurimisele pühendumus koos oma kolme komponendiga, siis on enne selle juurde pöördumist tarvilik välja tuua, kuidas erinevad teineteisest töörahulolu ja pühendumus. Sellele aitab vastust leida Mowday *et al.* (1978) uuring, milles tuuakse välja, et töörahulolu rõhutab spetsiifilisema töö keskkonna olulisust, milles töötaja tegutseb. Organisatsiooniline pühendumus on aga töörahulolu kontseptsiooniga võrreldes globaalsem käsitlus, mis peegeldab üldist emotsionaalset sidet organisatsiooni kui tervikuga. Seega näitab pühendumus suhet tööd andva organisatsiooniga kaasates nii selle eesmärke kui ka väärtusi. Järgnevalt uuritaksegi, kuidas on pühendumuse mõistet defineeritud ning, milliseid komponente ta sisaldab.

Mowday *et al.* (1978) toovad välja, et organisatsioonilise **pühendumuse** fenomeni mainimine ja põhjalikum uurimine algas 70ndatel. Autori arvates on teema organisatsioonides muutunud eriti tähtsaks alles viimase kümnendiga, sest järjest enam soovivad ettevõtted oma töötajate ridades näha inimesi, kes jagavad ettevõtte väärtusi ning panustavad organisatsiooni arengusse. Pühendumuse mõiste uurimine on toimunud juba enam kui nelikümmend aastat ning selle väljundiks võib lugeda definitsioonide rohkust. Välja on tulnud mitmete omanäoliste arvamustega. Näiteks Beckeri (1960: 36) arvates on pühendumus miski, mis võimaldab seletada järjepidevalt ilmnevaid mustreid

käitumises. Mowday *et al.* (1978: 3-4) leiavad aga, et organisatsiooniline pühendumus näitab, mil määral töötaja samastab end organisatsiooniga ning on kaasatud selles – tegemist on millegi enama, kui vaid lojaalsusega organisatsioonile. Mowday *et al.* (1978: 3-4) arvates on pühendumus aktiivne suhe organisatsiooniga, mida võib iseloomustada kolme aspekti kaudu:

- (1) organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse uskumine ning nende aktsepteerimine;
- (2) valmisolek organisatsiooni nimel arvestataval hulgal panustada;
- (3) tugev soov säilitada organisatsiooni liikmelisus.

Autori arvates pärineb kõige täpsem pühendumuse definitsioon aga Meyerilt ja Allenilt (1991: 67): pühendumus on psühholoogiline seisund, mis (1) iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja (2) võimaldab teha järeldusi töötaja soovi kohta organisatsioonis jätkata või mitte. Pühendumuse uurimiseks kasutatakse enim Meyeri ja Alleni poolt 1990.a. välja töötatud küsimustikku, mis jaotab pühendumusse kolmeks (Meyer *et al.* 2002).

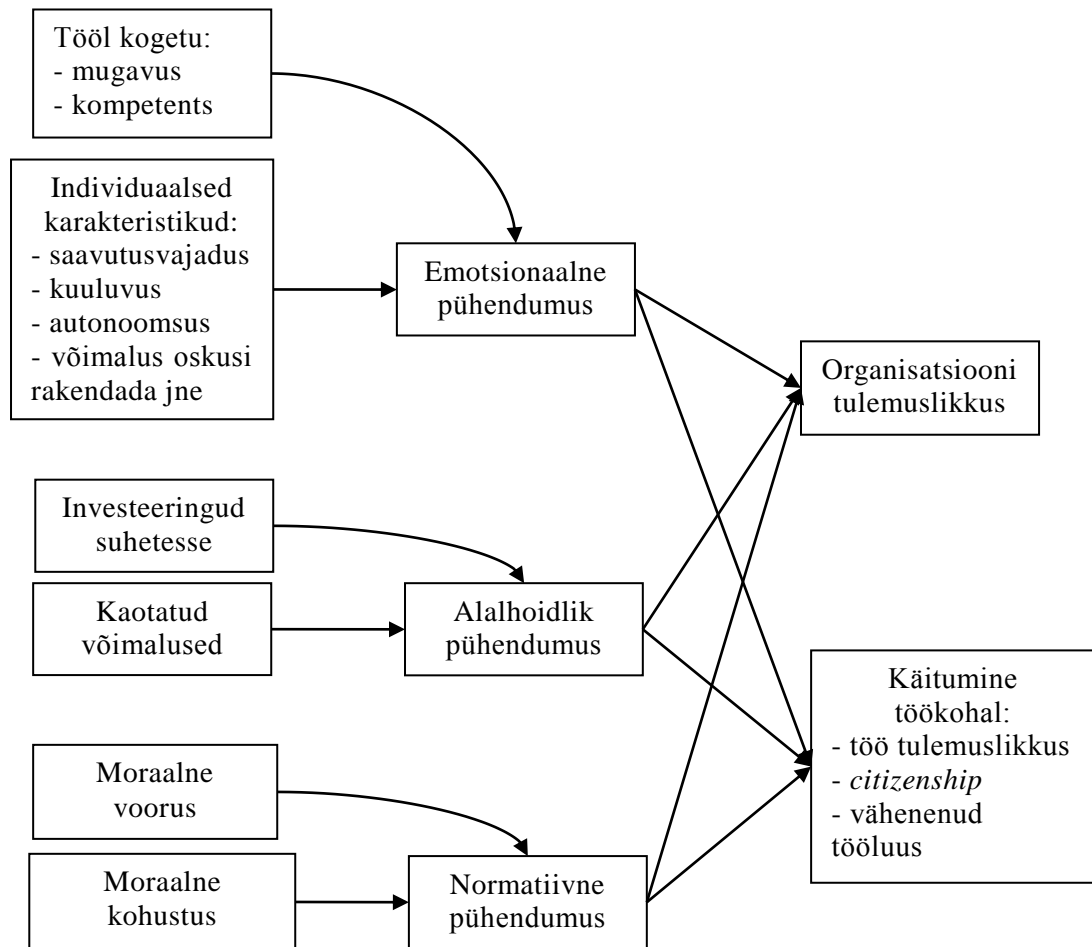
- 1) Afektiivne ehk emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*), kui töötaja emotsionaalne pühendumus organisatsioonile, enda samastamine sellega ja kaasatus selle tegemistes. See on tugev emotsionaalne side.
- 2) Alalhoidlik pühendumus (*continuance commitment*), mis sisaldab endas tajutud kulusid, mis tekiksid organisatsioonist lahkumisega.
- 3) Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) väljendub tajutava kohustusena jääda lojaalseks oma organisatsioonile.

Afektiivne pühendumus on miski, mis areneb suuresti tööl kogetu tulemusena. See tähendab, et töö tekitab mugavustunnet ning arendab personaalseid oskusi. (Meyer, Allen 1991: 82-83) Alalhoidliku pühendumuse näitena võib tuua selle, et pikaajaline organisatsiooni jäämine võrdub arenenud isiklike suhete ja sõprusega kolleegide vahel, samuti võimalike edutamismvariantide tekkimisega. Organisatsioonist lahkudes need variandid kaoksivad ja võimalustest saaksid kulud, sest uuel kohal tuleb uuesti alustada. (Meyer *et al.* 2002) Samas tuleb autori arvates siin kaaluda ka võimalust, et töötaja jääb töökohale, kuna tal puuduvad atraktiivsemad teised alternatiivid, mis selliste kulude tekkimise võiksid üle kaaluda.

Meyeri ja Alleni mudel on saanud ka kriitikat, sest leitakse, et emotsionaalne ning normatiivne pühendumus korreleeruvad omavahel tugevasti. Sellest tulenevalt peaks ühe nendest kaotama (Jaros 1995: 320). Meyer ja Parfyonova (2010) ei nõustu sellega täielikult, kuid möönavad, et kolmas pühendumuse vorm vajaks täiendamist. Nad leiavad, et normatiivne pühendumus on tugev töötajat motiveeriv jõud, mis on siiani liiga vähe tähelepanu pälvinud. (Meyer, Parfyonova 2010; Bergman 2006)

Normatiivse pühendumuse uurimisel on jäänud liiga moraalsete kohustuste keskseks ehk uuritakse vaid normide täitmist. Selle asemel tuleks rohkem keskenduda hoopis moraalsete väärtuste temaatikale ehk tegemist ei ole ainult kohustusega. Seega tuleks normatiivse pühendumuse uurimisel käsitleda selle kahte aspekti. Esiteks on tegemist *moraalse väärtusega*. See tähendab, et töötaja omab usku ettevõtte tegevusse ja ta väärtustab seda tugevalt. Teine komponent võiks aga olla seotud tunde, et ollakse organisatsioonile võlgu hea eest, mis sealt saadakse ehk *moraalse kohustusega*. Tegemist on sisemiselt tunnetatud sooviga organisatsioonist saadav heaolu tagasi maksta. (Meyer, Parfyonova 2010: 290-292) Eelnenud kirjeldusest nähtub ka põhjus, miks normatiivne ja emotsionaalne pühendumus omavahel tugevalt korreleeruvad. Nimelt on normatiivse pühendumuse sisus tunduvalt rohkem emotsionaalsusega seotud aspekte, kui võiks näha alalhoidlikus pühendumuses.

Järgneval joonisel 1.4 on toodud Meyeri ja Alleni (1991: 68) Kolmekomponendiline mudel. Joonis võtab kokku kolmes komponendis sisalduvad aspektid. Samuti on toodud väljundid, mida võiks organisatsioon oodata pühendumisest töökohal.



**Joonis 1.4.** Kolmekomponendiline organisatsioonilise pühendumuse mudel (autori koostatud Meyer, Allen 1991: 68; Meyer, Parfyonova 2010: 290-292; põhjal)

Joonisel 1.4 on esitatud pühendumuse kolm komponenti. Samuti on välja toodud, milliste organisatsiooniliste tulemusteni oleks võimalik jõuda, kui töötajad pühenduvad tööle ja organisatsioonile vastavalt kolmele pühendumuse aspektile (Meyer, Allen 1991 järgi). Joonis peegeldab ka seda, et iga pühendumuse vormi sees võib samuti näha kahte suuremat komponenti, millest emotsionaalse pühendumuse omad seostuvad nii töö sisese kui ka töö välise motivatsiooni aspektidega. See tähendab, et emotsionaalse pühendumuse ja motivatsiooni vahel võib näha seoseid ka siin.

Lisaks eelnenud kolmekomponendilisele pühendumuse lähenemisele on leitud, et töötaja ettekujutus organisatsiooni juhtimise efektiivsusest omab positiivset mõju nii pühendumusele, motivatsioonile kui ka tulemuslikkusele. (Camilleri, Heijden 2007: 259) Teema uurimisega minnakse aga järjest põhjalikumaks ning üldjuhtimise kõrval on välja toodud liidri oluline roll pühendumuse suurendamisel. See tähendab, et näiteks

normatiivse pühendumuse uurimisel on jõutud järeldusel, et *moraalse kohustuse* komponendi parendamiseks saaksid enim ära teha just ümberkujundavad või karismaatilised juhid (Meyer, Parfyonova 2010: 292). Seega on ka pühendumuse mõiste juures, nii nagu töörahulolus ja motivatsioonis, juhtidel täita oluline roll terminis sisalduvate komponentide viimisel töötajani. Autori arvates on juhtide roll oluline ka viimase uuritava mõiste – organisatsiooni kodanikuks olemise – juures. Nimelt on juhid oma käitumismustritega heaks eeskujuks, võimaldades töötajates luua piisavat motivatsiooni taolise kodanikurolli täitmiseks töökohal.

**Organisatsiooni kodanikuks olemise** (*organizational citizenship behaviour – OCB*) üks esimesi definitsioone pärineb Organi 1988. aasta teosest ning on järgmine (Organ 1997: 86):

*„OCB on individuaalne vabatahtlik käitumine, mis ei avaldu ega ole otseselt äratuntav formaalses tasusüsteemis ning, mis summeeritult soodustab organisatsiooni efektiivset toimimist.“*

Organi 1988.a. definitsioon omistab OCB defineerimisel suurimat rolli terminitele nagu lisaroll (*extra-role*), rohkem kui töö nõuab (*beyond the job*) ja formaalse tasusüsteemi poolt tasustamata (*unrewarded by the formal system*). (Organ 1997: 85) OCB näidetena võib tuua selliseid käitumismustreid nagu töötaja jäämine õhtul kauemaks tööle, kui temalt ei ole seda palutud (see ei ole ka tasustatud), või aitab kaastöölisi ennast-unustavalt, kuigi see pole tema tööülesanne (Feather, Rauter 2004). Organisatsiooni kodanikuks olemise käitumises sisalduvad veel sellised tegevused nagu koostöö kolleegidega, enese vabatahtlik pakkumine lisaülesannete täitmiseks, uute töötajate sulandumise soodustamine, teiste abistamine nende tööülesannete täitmisel ja vabatahtlik tegevus rohkemaks, kui töö nõuab (Borman ja Motowidlo 1993, viidatud Bergeron 2007: 1078 vahendusel).

Organ 1997 toob välja mitmeid autoreid, kes on OCB mõistet püüdnud põhjalikumalt defineerida. Podsakoff *et al.* (2000: 515) toovad välja nii Organi poolt mainitud autorid kui ka mitmeid teisi ning järeldavad, et kirjandus on rohkem keskendunud OCB ja teiste mõistete vaheliste suhete mõistmisele, kui OCB iseloomu hoolikale defineerimisele (Podsakoff *et al.* 2000). Seetõttu puudub ilmselt ka konsensus mõiste tegeliku sisu osas.

Samuti on mitmeid eriarvamusi OCB komponentide arvus. Nimelt koosnesid esimesed OCB teemalised uuringud vaid kahest komponendist: altruism ja kohusetundlikkus (*conscientiousness*) (Blackwell Encyclopedia of Management 2006: 270). Käsitlused on muutunud aga järjest keerulisemaks ning nüüd on välja tulnud mudelitega, mis koosnevad viiest ja enamast osast. Samas pole jõutud konsensusele, kas sellised keerukamad ja mitmetest komponentidest koosnevad käsitlused on valiidsamad. (*Ibid*) Esimene põhjalikum OCB uurimise meetod on loodud Organi (1997) poolt. See kasutab viiekomponendilist mudelit, mis koosneb altruismist, viisakusest, kohusetundlikkusest, kodanikukohusest, üllameelsusest (*sportsmanship*). (Organ 1997: 90) Nimetatud OCB komponendid ja nendes sisalduvate aspektide kirjeldused on leitavad tabelist 1.3.

**Tabel 1.3.** Esimestes uuringutes sisaldunud komponendid uurimaks organisatsiooni kodanikuks olemist

<b>OCB komponendid</b>	<b>Komponendi sisuline kirjeldus</b>
Altruism ehk abistav käitumine	Kolleegi aitamine probleemidega, kui see pole töötaja töökohus
Viisakus	Diskreetsed käitumismustrid hoidmaks ära konflikte Lisaks enda vajadustele ka kolleegide omadele tähelepanu pööramine
Kodanikukohus	Koosolekutel osalemine Igapäevane tegevus enda kursis hoidmisel Organisatsiooni poliitika ja praktikate kaitsmine, kui need satuvad välise kriitika alla
Üllameelsus ( <i>Sportsmanship</i> )	Töötaja suudab probleemidega toime tulla Suudab taluda „lööke“, isegi kui ta pole nõus muutustega, mis organisatsioonis ellu viiakse
Kohusetundlikkus	Reeglite ja regulatsioonide aktsepteerimine ning neist kinni pidamine

Allikas: autori koostatud Organ 1997 põhjal.

Autori arvates on tabelis 1.3 toodud OCB mõiste komponendid indiviidile omased käitumismustrid. See tähendab, et need on sotsiaalselt või muudel põhjustel juurdunud käitumismustrid, mida võib pidada indiviidi isiku lahutamatuks osaks. Kuna 1983-1988 kirjutati OCB teemal vaid 13 artiklit ja 1993-1998 avaldati neid rohkem kui 122 (Podsakoff *et al.* 2000), siis on mõistetav, miks eksisteerivad erimeelsused OCB komponentide arvu küsimuses. Selle probleemi tähtsuse toovad välja ka Podsakoff *et al.* (2000: 516) näidates, et läbitöötatud uuringute tulemusena võib välja tuua umbes 30 erinevat kodanikuks olemise vormi, millede vahel esineb ka kattuvusi. Artiklite

uurimise ja OCB mõistes sisalduvate komponentide koondamise tulemusena toovad Podsakoff *et al.* (2000: 516) välja seitsmekomponendilise käsitluse. Need on toodud järgnevas tabelis 1.4.

**Tabel 1.4.** Organisatsiooni kodanikuks olemise seitsmekomponendiline käsitlus

<b>OCB komponendid</b>	<b>Sisu lühikirjeldus</b>
<b><i>Helping Behaviour</i></b> (abistav käitumine)	Teiste aitamine tööga seotud probleemide lahendamisel või nende ennetamine Altruism Rahupidamine
<b><i>Sportsmanship</i></b>	Vaikimine teiste poolt põhjustatud ebameeldivustest Positiivseks jäämine isegi siis, kui asjad ei lähe nii nagu loodetud Ei solvu, kui teised ei järgi välja pakutud soovitusi Isiklike ambitsioonide loovutamine töögrupi hüvanguks Äraütlemist ei võeta isiklikult
<b><i>Organizational Loyalty</i></b> (organisatsiooniline lojaalsus)	Organisatsiooni propageerimine välistele isikutele Väliste ohtude eest kaitsmine ja nende ennetamine Pühendumuks jäämine isegi vaenulikes tingimustes
<b><i>Organizational Compliance</i></b> (organisatsiooniline järeleandlikkus)	Organisatsiooni reeglite, regulatsioonide ja protseduuride aktsepteerimine ning nendest kinnipidamine isegi siis, kui keegi ei jälgi
<b><i>Individual Initiative</i></b> (individuaalne initsiatiiv)	Panustamine töökohal palju rohkem kui miinimum ette näeks (muutub osati vabatahtlikuks tööks) Vabatahtlikud loovad teod ja innovatsioon, et parandada oma ülesandeid või organisatsiooni tulemuslikkust Enda vabatahtlikuna välja pakkumine lisakohustuste täitmiseks ning teiste julgustamine sarnaseks teoks Jätkuv lisaentusiasm ja panus oma ülesannete täitmisel
<b><i>Civic Virtue</i></b> (eduka mikroühiskonna toimimiseks vajalikud individuaalsed harjumused)	Pühendumine ja huvi organisatsiooni kui terviku vastu Valmisolek aktiivselt osaleda ettevõtte juhtimist puudutavatel aruteludel Keskkonna jälgimine ohtude ja võimaluste avastamiseks
<b><i>Self Development</i></b> (enese arendamine)	Vabatahtlik tegevus täiendamaks enda oskusi, teadmisi ja võimekusi

Allikas: autori koostatud Podsakoff *et al.* (2000) põhjal.

Autori arvates on tabelis 1.4 toodud komponendid paremad OCB hindamiseks, kui Organi poolt välja pakutud, sest hõlmavad endas täpsemaid komponente. See väljendub esiteks komponentide nimetustes ning teiseks on paremini seletatud ka aspekti sisu. Samas esineb kahe käsitluse vahel olulisi sarnasusi. Tabelis 1.4 esitatud Podsakoff *et al.* (2000) käsitluse organisatsiooniline järeleandlikkus on sarnane Organi 1997. aasta

kohusetundlikkuse osaga. *Sportsmanshipi* ja abistava käitumise komponendid on esindatud mõlemas teorias. Autori arvates väljendavad Organi 1997.a kodanikukohuse komponenti Podsakoffi käsitluses nii *Civic Virtue* kui ka organisatsioonilise lojaalsuse aspekt. Suurem erinevus kahe teooria vahel tuleneb enese arendamise komponendist, mida Organ ei ole välja toonud.

M. Man (2016: 18-19) leidis oma uuringus, et heaks organisatsiooni kodanikuks olemine (OCB) on eelkõige mõjutatud kahest faktorist: kohusetundlikkusest (tulenev Organi 1997.a käsitlusest) ja eesmärgi poole püüdlemisest (rohkem motivatsiooni teemast tulenev). Viimasest nähtub selge seos OCB ja motivatsiooni vahel. Autori arvates on OCB ja tema komponendid enim mõjutatud just sisemisest motivatsioonist. See tähendab, et OCB näol on tegemist nähtusega, mille puhul töötaja tahe ei ole töö väliste tasudega kaetud. Kuid siiski võib selline altruistlik käitumine tuua kaasa kolleegide ja ülemuste tunnustuse, mida aga arvestati töö välise motivatsiooni komponendina.

Üldiselt oli erinevate töö seotuse ja sellega seotud mõistete vahel näha teisigi kattuvusi, näiteks seostatakse tihedalt omavahel motivatsiooni ja töörahulolu mõisteid (vt nt Kalleberg 1977). See peegeldab hästi vajadust, miks oli tarvis erinevad mõisted koos sisalduvate komponentidega põhjalikumalt lahti seletada. Kuna empiiriline osa keskendub töö seotuse ja sellega seotud mõistete uurimisele just tootmisettevõtte põhjal, siis tuuakse järgnevas alapeatükis välja uuringud nimetatud sektoris. See võimaldab anda ülevaate, milliste mõistete uurimine tootmisettevõtete kontekstis on olnud populaarseim ning sedagi, mille kajastatus on vähene.

## **1.2. Töö seotus tootmisettevõtetes**

Alapeatüki eesmärk on anda ülevaade töö seotusest ja sellega seotud mõistetest tootmisettevõtetes. Esmalt antakse ülevaade töö seotuse termini põhjal läbi viidud uuringute dünaamikast. Seejärel käsitletakse tootmisettevõtete kontekstis põhjalikumalt iga mõistet: töö seotus, motivatsioon, töörahulolu, pühendumus ja organisatsiooni kodanikuks olemine. Järgnevas tabelis 1.5 on toodud uuritavate mõistete tähtsuse muutumine ajas. Otsingu tulemused on Scopuse andmebaasist. Autor valis just selle

andmebaasi, sest Scopus koondab autori arvates enim teaduslikke artikleid. Otsing piirati ainult artiklite põhiseks ning märksõnu otsiti nii artikli pealkirjast, lühikokkuvõttest kui ka märksõnadest. Sellise märksõnapõhise otsingu tulemusi saab kasutada vaid üldiste järelduste tegemiseks.

**Tabel 1.5.** Töö seotus ja sellega seotud mõistete uurimine ajas

Mõiste	Uuritud mõisted <sup>1</sup>				
	Töörahalolu	Motivatsioon	Pühendumus	OCB	Töö seotus
<b>Otsitud märksõnad</b>	job AND satisfaction AND production	employee <sup>2</sup> AND motivation AND production	employee AND commitment AND production	organizational AND citizenship AND behaviour AND production	employee <sup>3</sup> AND engagement AND production
<b>Esimene artikkel</b>	1948	1982	1983	1996	2000
Artiklite arv aasta <sup>4</sup> ja mõiste põhiselt					
...-1979	16	0	0	0	0
1980-1989	25	6	7	0	0
1990-1999	50	10	14	2	0
2000-2009	74	25	44	4	4
2010+	87	67	60	10	29
<b>Kokku</b>	<b>252</b>	<b>108</b>	<b>125</b>	<b>16</b>	<b>33</b>

Allikas: autori koostatud kasutades andmebaasi Scopus otsingut.

Tabeli 1.5 andmetel on näha, et kõige populaarsem tootmisettevõtetes uuritud mõiste on töörahalolu. Samuti selgus, et tootmisettevõtete põhjal alustati esimesena just töörahalolu mõiste uurimisega. Kõige vähem uuritud on *organisatsiooni kodanikuks olemise mõiste* ning ka *töö seotus*. Kui töörahalolu mõiste uurimine tootmisettevõtetes muutus populaarsemaks alates 90ndatest, siis teiste mõistete puhul võib populaarsuse suurenemist märgata alles 2000. aastast. Seega võib arvata, et tootmises on kõige rohkem artikleid ning tulemusi just töörahalolust.

<sup>1</sup> Otsing kitsendati järgmiste kategooriate põhiseks: sotsiaalteadused; äri, juhtimine ja majandusarvestus.

<sup>2</sup> Kasutati just töötaja motivatsiooni mõistet, sest ainult motivatsioon ei andnud piisava täpsusastmega tulemusi.

<sup>3</sup> Otsingusõnana kasutati just *employee engagement*, sest töö seotuse mõiste otsingu tulemused ei olnud suurel määral seotud sellega, mis autorit tegelikult huvitas.

<sup>4</sup> Otsingu tulemused 18.05.2017 seisuga.

Tabeli 1.5 andmetel on tootmises töö seotuse teemal kirjutatud üsna vähe artikleid. Kuigi Scopuse otsingu tulemused näitavad oluliselt rohkem artikleid, siis selliste andmebaaside nagu EBSCO, Emerald Insight, JSTOR ja ScienceDirect otsingute tulemustena saab välja tuua vähem kui 10 teemaga seotud adekvaatset uuringut. Nendest antaksegi kõigepealt ülevaade.

Longituuduuringu (8 aastat) tulemused masinaehituses on leidnud seoseid töötaja töö eesmärkide ja töö seotuse pühendumise komponendi vahel (seotuse komponent Schaufeli *et al.* 2002 järgi). Valimi moodustasid põhiliselt juhtpositsioonidel töötajad. Nimelt omasid kõrget ja stabiilset pühendumise (seotuse komponent Schaufeli *et al.* 2002 järgi) taset need töötajad, kes raporteerisid uuringu kaheksa aasta jooksul järjepidevalt progressi individuaalsetes töö eesmärkides. Tulemused näitavad, et need töötajad, kellel on võimalik edeneda isiklikult olulistest püüdlustes tunnevad end motiveeritult ning on valmis töösse järjest rohkem panustama. (Mäkikangas, Hyvönen, Feldt 2017: 21)

Vance (2006) uuris, milliseid aspekte katab töö seotuse mõiste nendes organisatsioonides, kes on mõiste endale defineerinud. Nimetatud autor toob välja 10 enam levinud aspekti, mida on mõiste sees käsitletud tööstusettevõtetes (masinaehitus, arvutite tootmine), konsultatsioonifirmades ja uurijate seas: (1) uhkus tööandja üle; (2) rahulolu tööandjaga; (3) töörahulolu; (4) võimalus anda häid tulemusi väljakutseid pakkuvast tööst; (5) tunnustus ja positiivne tagasiside tööpanuse eest; (6) individuaalne tugi vahetult juhilt; (7) panustamine rohkem kui miinimum ette näeb; (8) enda töö ja ettevõtte missiooni vahel ühenduse mõistmine; (9) väljavaated tulevaseks arenguks oma tööandja juures; (10) kavatsus jääda oma tööandja juurde püsivalt. Wefald ja Downey (2009) toovad välja, et tootmises keskendutakse töö seotusele kui väljundile, mis võimaldab parendada organisatsiooni toimimise aluseks olevaid tegevusi.

Töö seotuse uurimisel kaevurite seas on leitud, et kolleegide toetus ja juhtkonna pühendumine turvalisusnõuete tagamisel võivad toimida töö ressursidena ning need omakorda vahendavad töö seotust (Yuan, Li, Tetrick 2015: 168-170). Samale järeldusele jõudsid ka Wachter ja Yorio (2014: 125-129), kuid nende valim sisaldas lisaks kaevuritele ka põllumajanduse, ehituse, kergtootmise, rasketootmise, tervishoiu, teeninduse ja haridusasutuste töötajaid. See tähendab, et nimetatud kahte aspekti

(kolleegide toetus; juhtkonna pühendumine turvalisusnõuete tagamisel) võib pidada universaalseteks töö seotuse kirjeldamisel, sest need avalduvad sarnaselt erinevates tegevusharudes.

Autori püüdlused leida töö seotuse uuringuid ka spetsiifiliselt energiatootmises andsid vastuseks vaid ühe uuringu, kus leiti, et seotust mõjutavateks komponentideks, eriti pärast ühinemisi või ülevõtmisi (*merger, acquisition*), on (Valk, Hannon 2016): (1) informatsioon ja kommunikatsioon; (2) koolitamine, õppimine ja kasv; (3) kolleegide ja vahetu juhi toetus; (4) kontroll oma töö üle; (5) tunnustus ja austus; (6) vabadus olla loov ja innovaatiline; (7) kliendirahulolu; (8) suhe organisatsiooni ja indiviidi vahel. Seega võib öelda, et ka eelnenud loetelust nähtub nii motivatsiooni ja töörahulolu komponente kui ka üldisemalt töötaja sidet organisatsiooniga. See tähendab, et nimetatud autorite poolt ei ole tegemist nõ „puhta“ töö seotuse käsitlemisega ja mõiste sees uuritaksegi näiteks töörahulolu ja/või pühendumust. Seega võib valitud töö seotuse mõiste definitsiooni pidada põhjendatuks ka tootmisettevõtte kontekstis. Järgnevas tabelis 1.6 on kokku võetud kõik tootmisettevõtetes uuritud töö seotuse ja ka sellega seotud mõistete komponendid, millest mõni leiab esmakordselt mainimist alles tabelile järgnevalt. Tabelisse on koondatud need aspektid, mis tundusid autorile olulisimatena just tööstuses. Kokkuvõtvalt võib tootmisettevõtetes välja tuua üheksa olulist komponenti, mille arendamisel võiks organisatsioon näha töö seotust töötajate hulgas. Samuti võib üldmulje põhjal öelda, et esiteks on rohkem uuritud töökeskkonna turvalisuse aspekti ehk töö füüsilist keskkonda. Teine oluline komponent tuleneb töö sisestest aspektidest ehk rolli mängivad võimalused rakendada oma võimeid ja oskusi ning neid igapäevaselt kasutada. Selle eelduseks on aga töö, mis pakub üleüldiselt väljakutset.

**Tabel 1.6.** Tootmisettevõtetes enim uuritud töö seotuse komponendid

Mainitud komponent	Lisatähelepanekud	Autor
(1) uhkus tööandja üle;	Seehulgas rahulolu tööandjaga	Vance (2006)
(2) võimalus anda häid tulemusi väljakutseid pakkuvast tööst;	Rakendada enda võimeid ja oskusi Sealhulgas koolitused, õppimine, areng	Vance (2006); Valk, Hannon (2016); Alderfer (1967: 455); Budhwar (2010: 33-34); Schaufeli et al. (2002); Mäkikangas, Hyvönen, Feldt (2017: 21);
(3) tunnustus ja positiivne tagasiside tööpanuse eest;	Pigem individuaalne tugi, julgustus, tunnustus vahetult juhilt	Vance (2006); Valk, Hannon 2016; Alderfer (1967: 455)
(4) panustamine rohkem kui miinimum ette näeb;		Vance (2006)
(5) enda töö ja ettevõtte missiooni vahel ühenduse mõistmine;	Sealhulgas ka kaasatus organisatsiooni tegemistesse	Vance (2006); Valk, Hannon (2016); Katou, Budhwar (2010: 33-34)
(6) kavatsus jääda oma tööandja juurde püsivalt.		Vance (2006); Katou, Budhwar (2010: 33-34)
(7) kolleegide toetus	Tegemist on sotsiaalse komponendiga	Yuan, Li, Tetrick (2015: 168-170); Wachter ja Yorio (2014: 125-129); Valk, Hannon (2016)
(8) juhtkonna pühendumine turvalisusnõuete tagamisel	Seehulgas turvalisuse tunnetamine  Tegemist on töö füüsilise keskkonna komponendiga	Yuan, Li, Tetrick (2015: 168-170); Wachter ja Yorio (2014: 125-129); Tappura <i>et al.</i> (2017: 57); Mensah, Amponsah-Tawiah (2016: 228); Michael <i>et al.</i> (2005: 176); Amdan <i>et al.</i> (2016: 168-169); Katou, Budhwar (2010: 33-34)
(9) piisav kompensatsioon ja stiimulid		Katou, Budhwar (2010: 33-34); Putre (2016)

Allikas: autori koostatud Schaufeli et al. (2002); Mäkikangas, Hyvönen, Feldt (2017: 21); Vance (2006); Yuan, Li, Tetrick 2015: (168-170); Wachter ja Yorio (2014: 125-129); Tappura *et al.* (2017: 57); Mensah, Amponsah-Tawiah (2016: 228); Michael *et al.* (2005: 176); Amdan *et al.* (2016: 168-169); Katou, Budhwar (2010: 33-34); Valk, Hannon (2016); Alderfer (1967: 455); põhjal.

Tabeli 1.6 põhjal on olulisemate komponentide seas ka mitmed töö välised komponendid. Esiteks sotsiaalsed komponendid ehk suhted kolleegidega ja vahetu ülemuse olulisus. Viimane väljendub eriliselt töötaja julgustamises, tunnustamises ning talle arenguvõimaluste pakkumises. Sellist juhti võiks Bass, Hateri (1988: 696) ja Bono, Iliesi (2006: 330) järgi nimetada karismaatiliseks. Teise olulisema grupi moodustavad *tööandja maine ja töötasude* aspektid. Viimast kahte komponenti on maininud aga

ainult Vance (2006). Kuna need tunduvad tegelikult olema komponendid, mis ka tootmises võiks töö seotust mõjutada, siis on need tabelis 1.6 siiski esindatud. Järgnevalt vaadeldaksegi tabelis 1.6 esitatud artikleid ning nendes välja toodud komponente põhjalikumalt. Nende artiklite põhjal võib välja tuua üldistuse, mille järgi vaadeldakse tootmisettevõtetes enamasti rohkem kui ühte nähtust korraga. Esimesena antakse ülevaade motivatsioonist tootmisettevõtetes. Kuna mainitud mõistet on tootmises tabeli 1.5 põhjal piisavalt kajastatud, siis leidis autor, et siinkohal on oluline välja tuua ainult Alderferi ERG teooria motivatsiooni kohta. Seda just seetõttu, et uuringus käsitletakse motivatsiooni ametipositsioonide põhised, mis on oluline antud töö empiirilise osa kontekstis, kuna sealgi leiab taoline lähenemine kasutamist.

Alderferi ERG (*Existence-Relatedness-Growth*) teooria motivatsiooni teemal põhineb tootmisettevõtete valimil (Alderfer 1967). Uuringu tulemusena leiti, et madalama taseme positsioonidel tunnetasid töötajad otseste ülemuste austavat suhtumist endasse. (Alderfer 1967: 455) Samas ei ole mainitud midagi üldjuhtimise küsimuses, mis näitab et tootmises võidakse rohkem keskenduda vahetu juhtimise aspektile. Uuringu teine oluline tulemus toob välja, et psühholoogilist frustratsiooni tunnetasid rohkem need töötajad, kes ei saanud oma võimeid täiel määral kasutada. Olukord on vastupidine tehniliselt keerukamatel ametipositsioonidel, kus töötajad saavad kasutada oma võimeid, kuid neis tekitab frustratsiooni tunne, et ülemus ei austa töötajaid. (Alderfer 1967: 455) Sellest nähtub huvitav erinevus ametipositsioonide motivatsiooni hinnangutes: spetsialistid (tehniliselt keerukam ametipositsioon) saavad oma võimeid rakendada, kuid tunnetavad, et ülemus ei austa neid, samas kui teostajate (madalam ametipositsioon) seas on olukord vastupidine – kogevad austavat suhtumist, kuid ei saa end rakendada. Autori arvates tingib eelnenu töörahulolu hoiaku, see tähendab loob tingimused töötaja rahuloluks või rahulolematuseks. Töörahulolu tootmisettevõtetes käsitletaksegi järgnevalt.

Töörahulolu teemalised uuringud tootmisettevõtetes on tõesti olnud populaarseimad. See tähendab, et otsingu tulemuste seas on mitmeid huvitavaid leide just tööstuses. Esiteks, Putre (2016) töörahulolu uuring USA tootmisettevõtetes, mille tulemused näitavad töötasu olulisust töörahulolu hinnangute kujunemisel. Vastajad on välja toonud töötasu vähesuse suurenemise iga-aastaselt, kuid samas kasvab tööl veedetud tundide arv

tunduvalt rohkem. Teise olulise töörahulolu aspektina on mainitud turvalisust töökohal, mida võib autori arvates pidada tootmisettevõtetes üheks olulisemaks teguriks. Seda mitte ainult töörahulolu suurendamise eesmärgil, vaid inimelu säilitamise vajadusest tulenevalt. Soome tootmisettevõtetes läbi viidud uuringu tulemusena leiti, et juhtide seas on turvalisuse aspektiga tegelemist võimalik soodustada teadvustades tabelis 1.7 toodut (Tappura *et al* 2017: 57). Kokkuvõtvalt näitab see, et kui juhid suudavad olla pühendunud turvalisuse tagamisel, siis väljendub see töötajate töörahulolu hinnangutes. Kuna turvalisus on mainitult tootmises üks olulisemaid aspekte, millele tähelepanu pöörata, siis on eriti oluline, et selle vajalikkus oleks juhtide poolt teadvustatud.

**Tabel 1.7.** Töö turvalisuse parendamiseks vajalikud aspektid

<b>Turvalisuse komponent</b>	<b>Näited</b>
Teadlikkus turvalisusest	Personaalne kasv turvalisuse küsimustes Kommunikatsioon turvalisuse küsimustes Suurendada teadlikkust turvalisusest Rõhutada juhtide moraalset vastutust töötajate ees
Juhtide suhtumine turvalisusesse	Selged turvalisuse eesmärgid – tööõnnetuste puudumine Parendada turvalisuse alaseid teadmisi Vahetu ülemuse toetus ja arutelud turvalisuse teemadel
Tunnustus pühendumise eest turvalisuse tagamisse	Heade turvalisuse tulemuste eest tasustamine Võime mõjutada eesmärkide seadmist selles valdkonnas Verbaalne tunnustus
Organisatsioonilised turvalisuse protseduurid	Instruktsioonid turvalisuse tagamiseks Toetus ja abi turvalisuse tagamisel
Toetus vahetult juhilt	Enda ülemus toetab ja julgustab turvalisuse eesmärkide täitmisel
Turvalisuse <i>benchmarking</i>	Teiste üksuste külastamine ning nende edukate praktikate pealt õppimine Üksuste vaheline võistlus turvalisuse tagamisel
Turvalisuse parendamine	Hea turvalisuse taseme positiivse mõju nägemine

Allikas: autori koostatud Tappura *et al* 2017: 57 järgi.

Tabeli 1.7 põhjal võib öelda, et turvalisus koosneb mitmetest erinevatest aspektidest. Autori arvates on turvalisus töö füüsilise keskkonna oluline osa, mille parendamises oluline roll vahetul ülemusel. Seda nii tunnustamise, julgustamise kui ka kommunikatsiooni kaudu. Samuti on tegemist olulise töö välise rahulolu komponendiga, mille

uurimine peaks olema tähtsal kohal nii mainitud inimelu säilitamise aspektist kui ka töörahulolu suurendamise võimalusena. Näiteks on Ghana kaevandustöölise seas läbi viidud uuringuga leitud, et turvalisuse tunnetamine on ka oluliseks pühendumust suurendavaks faktoriks ning seda nii emotsionaalse, alalhoidliku kui normatiivse komponendi arvestuses (Mensah, Amponsah-Tawiah 2016: 228). *Turvalisuse ja töörahulolu ning turvalisuse ja emotsionaalse pühendumuse* vahel on tootmisettevõtetes leidnud olulise seose ka Michael *et al.* (2005: 176). Seetõttu on tootmisettevõtete kontekstis samuti toodud välja pühendumuse kontseptsiooni olulisus. Järgnevalt käsitletaksegi pühendumust tööstuses. Antud töö kontekstis on olulised kaks leidu, sest pühendumuse teemalisi artikleid on samuti üsna palju.

Meyeri ja Alleni 1990. aasta uuring pühendumuse teemal seadis tootmisettevõtete töötajate näitel eesmärgiks tõestada, et nende poolt pakutud kolm pühendumuse komponenti on erinevad psühholoogilised seisundid, mida tuleks uurida eraldiseisvatena. Andmeanalüüsiks kasutati faktoranalüüsi, mille tulemusena leiti, et kolm komponenti on teineteisest erinevad, kuigi juba mainitult, esineb teatud kattuvus emotsionaalse ja normatiivse aspekti vahel. Samas on mõlemad eristatavad alalhoidlikust pühendumusest. (Meyer, Allen 1990: 13) Uuring panustas oluliselt üldise pühendumuse uurimise temaatikasse, sest sellega välja töötatud mõõdik on pühendumuse komponentide hindamisel enim kasutatav.

Meyerile ja Allenile kontrasti pakkuvana saab välja tuua Amdan *et al.* (2016: 168-169) uuringu. Tulemustena tuuakse välja, et kahes uuritud tootmisettevõttes kujunesid olulisteks organisatsioonilist pühendumust mõjutavateks teguriteks hoopis kõik büroo füüsilise keskkonna aspektid. Samas leiti, et need füüsilise keskkonna komponendid, mis on olulised pühendumuse saavutamiseks ei tulene töö välisest motivatsioonist (Amdan *et al.* 2016: 168-169). Autori arvates võivad need seega tuleneda töörahulolust. See tähendab, et kõigepealt võiks näha seost töörahulolu ja füüsilise keskkonna vahel, sest autori arvates muutuvad füüsilise keskkonna komponendid motivatsiooni allikaks alles siis, kui nad pole piisaval määral täidetud ning tekib sisemine vajadus parenduste järgi. Seega on ka selles allikas näha rohkem kui ühe nähtuse samaaegne uurimine.

Lisaks eelnevale esineb ka uuringuid, kus on tootmisettevõtete töötajate näitel uuritud nii motivatsiooni, pühendumust kui ka töörahulolu. Neid on aga käsitletud kui hoiakuid (Katou ja Budhwar 2010: 33-34). Tulemused võib kokku võtta järgnevalt.

- Organisatsiooni hoolikas ressursside juhtimine ja arendamine parandab töötajate vajalikke oskusi töö tegemiseks.
- Piisav kompensatsioon ja stiimulid parandavad töötajate hoiakuid ning tekib vajadus neid omandatud oskusi ka kasutada.
- Kaasatus organisatsiooni tegemistes ja töö disain seovad töötajad otsustamisprotsessi ning seega soovivad nad jääda organisatsiooniga. Selles on tähtis roll aga tervise ja turvalisuse aspektidel.

Seega ilmneb eelnenud loetelust, et ühelt poolt võib motivatsiooni sisemiseks allikaks olla muuhulgas piisav tasude pakett. Selleks, et töötaja seda motivatsiooni tunnetaks, peab autori arvates kõigepealt töötajateni jõudma organisatsiooni juhtimise põhimõtted, arengusuunad jms, samuti peab töötaja tunnetama organisatsiooni panustamist tema arengusse. Need kaks aspekti kokku tekitaksid töötajas *moraalse kohustuse* (pühendumuse normatiivne komponent) tunde, et ta on organisatsioonile võlgu sealt saadud hea eest. Samuti peab töötaja tunnetama end organisatsiooni olulise osana. Need tingimused kokku võimaldavad saavutada olukorra, kus töötaja ise soovib organisatsiooni jääda ning selles lisarolle täita. See tähendab, olla hea organisatsiooni kodanik.

Eelnevalt selgus (vt tabel 1.5), et organisatsiooni kodanikuks olemise mõistet on tootmises üsna vähe uuritud. Sobivaid artikleid kuuteistkümnest oli aga tegelikult vaid mõni üksik. Esimesena saab välja tuua USA ja Mexico piiril tegutsevate tootmisettevõtete seas läbi viidud uuringu. Nimelt tegutsevad tootmisettevõtted nimetatud piiril eesmärgiga omada konkurentsieelist teiste tootmisettevõtetega kummaski riigis, sest piiril kehtib neile Põhja-Ameerika vabakaubanduse kokkulepe ehk NAFTA (Jung, Hong 2008: 793). Nimetatud ettevõtetes läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et töötajate seas ei ole OCB tase kuigi hea. See tähendab, töötajad ei tunne organisatsiooniga piisavat emotsionaalset sidet, et neil tekiks soov täita töökohal lisarolle. Uuringu tulemusena soovitatakse, et töötajates tuleks emotsionaalse sideme aspekti soodustada, sest tegemist on allikaga, millega organisatsiooni tulemlikkust

suurendada. (Jung, Hong 2008: 804) Samas on Ameerika tootmistöölise seas leitud, et vahetud juhid hindavad töötajate tulemuslikkust paremaks siis, kui töötaja avaldab organisatsiooni kodanikuks olemise *altruismi* ja *kohusetundlikkuse* komponente (Lowery, Krilowicz 1996: 21) See näitab ühelt poolt, et töötajate OCB laadset käitumist mõjutavad võimalused, mida ettevõtte neile igapäevaselt pakub. Teisalt aga seostavad vahetud juhid organisatsiooni tulemuslikkust töötaja individuaalse panustamisega. See tähendab, et tegemist on üsna keerulise olukorraga, sest kui ettevõtte ei panusta piisavalt tekitamiseks töötajas emotsionaalset sidet organisatsiooniga, siis ei ole võimalik vastu saada ka altruismi ning kohusetundlikku käitumist.

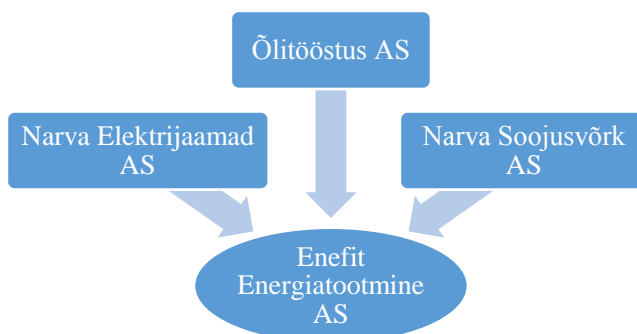
Leitud artiklitest OCB teemal võib välja tuua veel ühe uuringu, milles vaadeldi tootmistöötajate rahvusvahelise valimi peal, millised OCB komponendid on seotud organisatsioonist lahkumise kavatsustega. Kuna OCB komponendid näitavad suurel määral erinevaid käitumismustreid, siis leiti, et töötajad, kelle OCB hinnangud on madalamad lahkuvad suurema tõenäosusega organisatsioonist (Coyne, Ong 2007: 1092). Seda eriti siis kui need madalamad hinnangud tulenevad *sportsmanshipi* komponendist (*Ibidi*). See näitab, et madalama OCB tasemega töötajad ei soovi osaleda organisatsiooni tegevustes ning seega ei panusta nad ka piisavalt organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamisesse. Samas ei võimalda need tulemused hinnata, kas sellised töötajad on tööga seotud või mitte. Tegemist võib olla indiviididega, kes annavad oma töös palju rohkem kui miinimum ette näeb, kuid nad ei ole lihtsalt huvitatud lisarollide võtmisest organisatsioonis.

Alapeatükk näitas töö kontekstis oluliste mõistete uurimise ajalist muutumist ning andis ülevaate olulisematest leidudest tootmisettevõtetes. Selle põhjal võib välja tuua kaks olulisemat komponenti, mida tootmisettevõtete juures kindlasti uurima peaks, et hinnata töötajate töö seotust. Need on töökeskkonna turvalisuse aspekt (töörahololu väline komponent) ning samuti asjaolu, et tehtav töö peaks pakkuma piisavalt väljakutseid (motivatsiooni sisene aspekt). Järgnev peatükk uuribki töö seotust ja sellega seotud mõisteid tootmisettevõttes läbi viidud uuringu teiseste andmete põhjal.

## 2. EMPIIRILINE ANALÜÜS ENEFIT ENERGIATOOTMISES

### 2.1. Ettevõtte, valimi ja kasutatud analüüsimeetodite tutvustus

Eesti Energia Narva Elektriijaamad AS lõi 2016 aasta suvel uue juriidilise isiku – Enefit Energiatootmine AS, mille alla liideti ka Õlitööstus (Eesti Energia asutas ... 2016) ja Narva Soojusvõrk. Ettevõtete ühinemine toimus 01. jaanuar 2017 ning see moodustus kolmest üksusest.



**Joonis 2.1.** Organisatsiooni ühinemisejärgne ülesehitus (autori koostatud).

Narva Elektriijaamad tegelevad põhiliselt põlevkivist elektri- ja soojusenergia tootmisega. Õlitööstus tegeleb põlevkiviõli tootmisega. Soojusvõrk tegeleb soojusenergiaga varustamise ja müügiga Narva linnas. Narva Elektriijaamades töötab 605 töötajat, Õlitööstuses 308 ja Soojusvõrgus 21.

Magistritöös kasutatakse teiseseid andmed, mis pärinevad TNS Emorilt ning sisaldavad Enefit Energiatootmises läbi viidud „Pühendumuse ja rahulolu uuringu“ vastuseid. Emorilt on ettevõtte tellinud pühendumuse ja rahulolu uuringuid ka varasemalt. Emoriga alustati koostööd töörahulolu ja pühendumuse uuringute küsimuses esimest korda 2008.

aastal. Ettevõttes on esimesed töörahulolu uuringud tehtud 2003. aastal. Alates 2008. aastast on uuringute läbiviimine muutunud regulaarsemaks ning üldiselt toimuvad need iga kahe aasta järel.

2016. aasta uuringu korraldas Emor ajavahemikul 2.–25. mai. Ankeetidel esitatud küsimused on koondatud kaheksasse ossa (kokku 58 väidet), millest igaüks tähistab ühe väidete grupi küsimusi: (1) A01–A07<sup>5</sup>; (2) B01–B12; (3) C01–C03; (4) D01–D17; (5) E01–E03; (6) F01–F03; (7) G01–G08; (8) TRIM1–TRIM5 (vt. lisa nr 1). Vastusevariandid esitati töötajatele viie palli skaalal: 1 – üldse ei ole rahul, 2 – pigem ei ole rahul, 3 – pigem rahul, 4 – üldiselt rahul, 5 – täiesti rahul.

Pühendumuse ja rahulolu uuringule kutsuti vastama kõik 934 ettevõtte töötajat: juhid, spetsialistid, teostajad. Pühendumuse ja rahulolu uuringu küsimustik edastati töötajatele nii eesti kui ka vene keeles. Lisaks paberversioonile oli võimalik küsimustikule vastata ka internetis. Töötajatelt saadi kokku tagasi 737 täidetud ankeeti ehk vastamise protsent on ~78%. Autoripoolse algandmete kontrolliga selgus, et valimis esines ankeete, mille täidetus oli kuni 60%. Selliseid ankeete oli valimis 50 tükki ja need eemaldati. Magistritöös kasutatavaks valimi mahuks kujunes seega 687 vaatlust.

Andmeid lähemalt uurides on näha internetiküsitluse eelistamise vajadus, sest valimit kirjeldavad andmed on internetiküsitlustes täidetud, kuid paberil täidetute puhul esineb mitmes huviküsimuses puudujääke. Nimelt kõigi paberil täidetud ankeetide puhul on puudu andmed järgmistes kategooriates: (1) vanus, (2) sugu, (3) töörežiim ja (4) töömaakond. Nimetatud kategooriate madal vastamise määr ei ole aga analüüsi takistavaks aspektiks, sest ülejäänud väited on korrektselt täidetud. Autor arvates võib olukorrale olla kaks põhjendust:

- 1) paberankeetidel ei küsitudki personaalseid andmeid;
- 2) vastajad kahtlesid anonüümsuse tagatuses ning jätsid ankeedis personaalsed küsimused täitmata.

Valimi karakteristikute kirjeldav statistika koostati vanuse, tööstaaži ja ametipositsiooni põhiselt. Samuti on välja toodud võrdlus üldkogumiga. Tulemused on esitatud järgnevas tabelis 2.1.

---

<sup>5</sup> Viimane number näitab väidete arvu grupis.

**Tabel 2.1.** Valimi ja üldkogumi kirjeldav statistika

Valimi karakteristik	Vastajate arv	%	Enefit kokku	Enefit (%)
<b>Ametipositsioon<sup>6</sup></b>				
juht	107	15,6	99	10,6
spetsialist	108	15,7	102	10,9
teostaja	431	62,7	733	78,5
vastamata	41	6		
<b>KOKKU</b>	<b>687</b>	<b>100,0</b>	<b>934</b>	<b>100,0</b>
<b>Tööstaaž (aastates)</b>				
0–5	137	19,9	221	23,7
6–10	131	19,1	197	21,1
11–20	133	19,4	170	18,2
21–30	130	18,9	184	19,7
31–40	92	13,4	117	12,5
41+	15	2,2	45	4,8
vastamata	49	7,1		
<b>KOKKU</b>	<b>687</b>	<b>100,0</b>	<b>934</b>	<b>100,0</b>
keskväärtus (standardhälve)	16,97 (11,57)		15	
<b>Vanus (aastates)</b>				
...–30	20	2,9	101	10,8
31–40	65	9,5	212	22,7
41–50	114	16,6	321	34,4
51–60	113	16,4	242	25,9
61+	28	4,1	58	6,2
vastamata	347	50,5		
<b>KOKKU</b>	<b>687</b>	<b>100,0</b>	<b>934</b>	<b>100,0</b>
keskväärtus (standardhälve)	~47 (~9)		44,07	

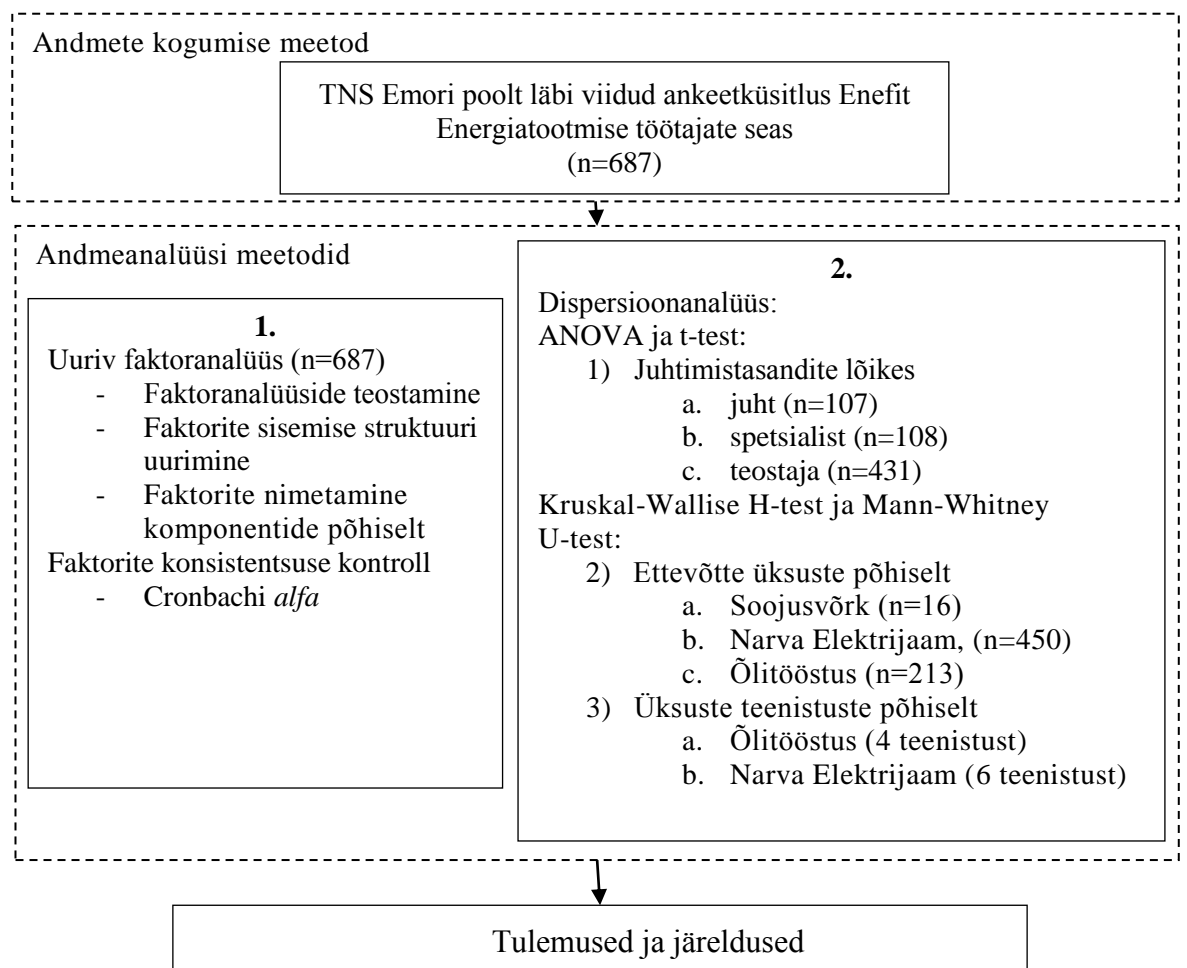
Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.1 andmetel saab valimi ja üldkogumi nihke osas teha järeldusi ainult tööstaaži osas. Seda seetõttu, et ühelt poolt puuduvad vanuse karakteristikute puhul valimi andmetes ligikaudu poolte vastajate andmed. Teisalt on ametipositsioonide lõikes töötajad valesti määratletud. Seega tabeli 2.1 andmetel on valimis kõige rohkem tööl inimesi, kelle tööstaaž jääb vahemikku 0-5 aastat. Sama tulemust näitab ka üldkogumi väärtus. Samas on protsentuaalsed erinevused väga väikesed nelja esimese grupi võrdluses ja seda nii valimis kui ka üldkogumis. Ettevõttes on ka inimesi, kes on sinna püsima jäänud rohkem kui 40. aastaks. Valimi tööstaaži standardhälve näitab üsna suurt varieeruvust. Autori arvates võib töö seotust märgata tööstaažist 6 ja enam aastat, sest see näitab pühendumist, kui suudetakse nii kauaks ühe ettevõtte töötajaks jääda. Samas

<sup>6</sup> Juhtide ja spetsialistide grupis on üldkogumis vähem töötajaid kui valimis. See tuleneb asjaolust, et Emori andmetes on juhtidena märgitud ka need tugifunktsioonide juhid, kes personaliandmetes on tegelikult märgitud spetsialistide segmendina.

tuleb töö seotuse hindamisel meeles pidada, et tegemist on väga spetsiifilise valdkonnaga – energeetikaga, mille puhul tuleks arvestada järgmiste asjaoludega: väljaõpe võtab kaua aega; töökoha vahetamine võib kaasa tuua täieliku ümberõppe vajaduse. Seega võib tulemustes esineda alalhoidliku pühendumuse komponente, see tähendab, et jäädakse organisatsioonile lojaalseks kulude vältimise kaalutlusel.

Järgneval joonisel 2.2 on välja toodud teisestel andmetel kasutatavad andmeanalüüsi etapid ning analüüsimeetodid. Analüüsiks kasutatakse tarkvaraprogrammi IBM SPSS Statistics ja jooniste tegemiseks ning keskmiste leidmisteks ka tabelarvutustarkvara Excel.



**Joonis 2.2.** Analüüsi etapid ja kasutatavad andmeanalüüsi meetodid (autori koostatud)

Üldiselt kasutatakse faktoranalüüsi paljudes valdkondades, näiteks käitumis- ja sotsiaalteadustes, meditsiinis, geograafias ning majanduses (Yong, Pearce 2013), isegi

kriminoloogias (Child 2006: 151). Faktoranalüüsi eesmärk on leida andmetest seoseid ja mustreid, kontrollida instrumendi valiidsust ning avastada erinevaid seoseid (Yong, Pearce 2013: 79). Faktoranalüüsi kasutatakse väidete grupeerimiseks nende jagatud variatiivsuse alusel (*Ibid*). Faktoranalüüsi meetodid jagatakse kaheks: kinnitav ja uuriv faktoranalüüs (Child 2006). Jooniselt 2.2 nähtub, et antud töös kasutatakse uurivat faktoranalüüs. Andmeanalüüsi ja statistika oskussõnastiku järgi on *exploratory factor analysis* eesti keelde tõlgituna *uuriv faktoranalüüs* (Andmetöötlus ja ... 2017).

Uuriva faktoranalüüsi (EFA – *exploratory factor analysis*) põhieesmärgiks on genereerida hüpoteese andmete identifitseerimise, kirjeldamise ja klassifitseerimise kaudu (Child 2006: 108). EFA on tavaliselt esimene samm kaalude määramisel või uue mõõtmismehhanismi standardi loomisel (Yong, Pearce 2013). Kuna antud andmetes soovitakse leida väidete klassifitseerumist faktoriteks on analüüsimeetod töö jaoks sobilik. Uuriva faktoranalüüsi sammudena võib välja tuua järgmised punktid.

- Hinnata andmete sobivust faktoranalüüsiks Kaiser-Meyer-Olkini (KMO) testi põhjal, mis mõõdab testimiseks kasutatud valimi vastavust ideaalile (*sampling adequacy*). Nimelt võrdleb test kahte korrelatsioonimaatriksit ja näitab palju olemasolev sarnaneb ideaalile. Testi väärtused võivad esineda vahemikus 0-1. Sobilikuks loetakse KMO väärtust suurem kui 0,8. (Yong, Pearce 2013) Ühe lähedased väärtused näitavad, et korrelatsiooni mustrid on suhteliselt kompaktsed ning seega peaks faktoranalüüs andma piisavalt eristatavad ja usaldusväärsed faktorid (Field 2009: 547).
- Määrata sobiv faktorite arv analüüsiks. Sobiv faktorite arv antud töös määratakse koguvariatiivsuse *Eigenvalue* näitaja põhjal. Analüüsiks sobilikku faktorite arvu näitab *Eigenvalue* >1. (Yong, Pearce 2013).
- Uurida väidete faktorlaadungeid ja sobivust faktorisse. (Yong, Pearce 2013).
- Faktoris peab olema vähemalt 2 väidet, mille laadungid on suuremad just selles faktoris. Muul juhul suhtuda tulemustesse ettevaatlikkusega. (Yong, Pearce 2013)

Lisaks eelnevatele etappidele tuleb kontrollida uuritava faktorstruktuuri sisemist konsistentsust. Selleks kasutatakse Cronbachi *alfat*, mille väärtus peaks olema >0.7 (Tavakol, Dennick 2011). Samuti tuleb arvestada uuriva faktoranalüüsiga tekkivaid

võimalikke probleeme. Üldiselt võib probleemkohtadena välja tuua kaks aspekti (Yong, Pearce 2013): (1) faktorile nime andmine, sest viimane ei pruugi korrektselt peegeldada väiteid; (2) muutujad võivad laaduda mitme faktori alla.

Analüüsimeetodina kasutatakse veel dispersioonanalüüsi. Dispersioonanalüüs võimaldab kontrollida gruppide vaheliste erinevuste statistilist olulisust. Dispersioonanalüüsi meetodina kasutatakse esiteks ANOVAt ja t-testi. Need on parameetrilised testid, mis eeldavad andmetes normaaljaotuse olemasolu. Tsentraalse piirteoreemi järgi (tuntud statistikas) võib aga öelda, et kui valimi maht on 100 lähedane, siis eeldatakse normaaljaotust (Dallal 2012). Samuti kasutatakse mitteparameetrilisi teste nagu Kruskal-Wallise H-testi ja Mann-Whitney U-testi, sest alates üksuste põhiseest analüüsist esineb valimis grupe, mille vaatluste arv on väiksem kui 100. Nii parameetriliste kui ka mitteparameetriliste testidega hinnatakse, kas uuritavad grupid on omavahel sarnased või mitte. Nullhüpoteesi juurde jäädes on grupis sisalduvate üksuste keskvaärtused sarnased:  $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ . Alternatiivse hüpoteesi järgi esineb vähemalt üks grupp, mille keskvaärtus teistest erineb. Olulisuse nivooks on testide puhul valitud majanduses üldiselt kasutatav  $\alpha=0,05$ .

Analüüsi olulisem etapp on tulemuste kirjeldamine ning järelduste tegemine, sest see võimaldab anda ettevõttele infot, milliseid aspekte tuleks organisatsioonis täiendada. Samuti näitab see organisatsiooni hetkeseisu ning sedagi, millistes kategooriates on hinnangud parimad. Andmeanalüüsi ning tulemuste tõlgendamisega tegelevadki järgnevad alapeatükid.

## **2.2. Enefit Energiatootmises Emori poolt läbi viidud uuringu väidete koondumine faktoriteks ning neile nimetuste andmine**

Empiirilise andmeanalüüsi esimeseks etapiks on välja selgitada, millised teoorias käsitletud töö seotuse mõisted võiksid uuritavas valimis esineda. Selleks on tarvis uurida, millised uuringus kasutatud väited koonduvad ühte faktorisse. Taoline lähenemine võimaldab välja selgitada, mitu faktorit väidete põhjal moodustub ning

samuti sisuliselt analüüsida, kuidas neid faktoreid nimetada ja, millised töö seotuse aspektid on esindatud.

Enne faktoranalüüsi teostamist eemaldati valimist kolm väidet, millel ei olnud ühtegi vastust (vt lisa nr 2). Seejärel teostas autor uuriva faktoranalüüsi alles jäänud väidete põhjal (vt. lisa 3). Analüüsi kirjeldavat statistikat uurides selgus, et uuriv faktoranalüüs kasutab oma tulemuste saamiseks vaid 147 vaatlust. Taoline olukord on põhjustatud asjaolust, et veel kuue väite puhul on olemas ainult 200 vaatlust 687st, milles omakorda esinevad teatud infolüngad. Kuna EFA kasutab oma analüüsi teostamiseks valimit, milles tühje vastuseid ei esine, siis eemaldati valimi mahu kaalutlusel kokku üheksa väidet, milles vaatluste arv jäi vahemikku 0-200 – A06, A07, G05, D11, D16, D17, B10, B12, G06 (vt lisa nr 2). Pärast nimetatud väidete eemaldamist viidi läbi teine EFA (vt. lisa 4). Väidete eemaldamise tulemusena kasutas analüüs oma valimina 458 vaatlust. See tähendab, et kuue väite eemaldamisega suurenes analüüsiks kasutatav valimi maht ligikaudu kolm korda.

Järgnevas tabelis 2.2 on toodud teostatud kahe analüüsi näitajate võrdlus. Selline näitajate võrdlus on vajalik, et otsustada, kas sobilikum on kasutada esimese või teise EFA tulemusi.

**Tabel 2.2.** Kahe faktoranalüüsi näitajate võrdlus

Uuritav karakteristik	Sooritatud faktoranalüüs	
	Kõik väited (I. analüüs)	Halvasti vastatud väited on välja jäetud (II. analüüs)
KMO-test	0,884	0,950
Kasutatud valim	147	458
Faktorite arv ( <i>Eigenvalue</i> >1 põhjal)	8	8
Seletatud variatiivsus	72,95%	67,96%

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.2 andmetel on välja jäetud väidetega analüüsi valimi sobivuse näitaja (KMO) paranenud. Analüüsiks kasutatav valimi maht on suurenenud 147lt 458ni. Selline valimi mahu paranemine on oluliseks kaalutluseks, miks tuleks analüüs teostada nimetatud

väideteta, sest EFA hea toimimise aluseks loetakse minimaalselt kolmesajast valimit (Pearson, Mundform 2010: 366; Comrey, Lee 1992: 217).

Tabeli 2.2 andmetel on faktorite poolt kirjeldatud koguvariatiivsus vähendatud väidetega analüüsi puhul ~5% madalam. Siiski võib lugeda sotsiaalteadustes sobivaks ka 68% koguvariatiivsuse näitajat (~70% variatiivsust on aktsepteerinud nt Arvey *et al.* 1989: 191; Brunetto 2012: 434; Jaros 1995: 317). Lisaks tabelis 2.2 esitatud tulemustele on tarvilik välja tuua ka kahe analüüsi tulemusena tekkinud kohamuutused väidete paigutumises faktorite alla. Üldjoontes jäid väidete kohad faktorites samadeks. Kokku muutsid oma kohta faktoris kaheksa väidet 49st. Nimetatud muutused on kokku võetud järgnevas tabelis 2.3.

**Tabel 2.3.** Väidete kohamuutused teises EFAs võrreldes esimesega

Faktori number	F1	F2	F3	F5	F6	F7	F8
Väidete kohamuutus	II. F01			II. F01			<b>I. F01</b> <b>II. F01</b>
	I. A05				<b>II. A05</b>		
		I. A03			<b>II. A03</b>		
		I. A01			<b>II. A01</b>		
	I. C01	<b>II. C01</b>					
			<b>II. G08</b>				I. G08
				<b>II. C03</b>			I. C03
					<b>II. E03</b>	I. E03	

Allikas: autori koostatud.

Märkused: I tähistab väite kohta esimeses EFAs (sisaldas kõiki väiteid);

II tähistab väite kohta teises EFAs (välja on jäetud vähese vastamise määraga väited);

**boldis** - valituks osutunud koht väitele.

Tabeli 2.3 andmetel on oma kohta muutnud 8 väidet. Ainsana ei ole väidete struktuuris muutusi toimunud 4. faktori puhul. Tabeli andmetel on F01 paigutumisega küsimusi. Nimelt paigutus väide I. analüüsis faktorisse 8 laadungiga ~0,526 (lisa 3). II. analüüs paigutab väite 3 faktori alla, kusjuures kõikjal on väite laadung madalam 0,4st (lisa 4). F01 laadung on II. analüüsis kõige tugevam faktori number 5 all, väärtusega 0,397. Faktorisse 8 laadub ta oma väärtuse poolest teisena (0,355). Kuna II. analüüsis esineb väide mitmes faktoris ning selle põhjal ei ole võimalik tema kindlat kohta määrata, siis arvestab autor rohkem I. analüüsi tulemusi, mis paigutab väite tugevama laadungiga 8. faktorisse.

Järgnevalt kontrolliti valitud faktorstruktuuri konsistentsust Cronbachi *alfaga*. Tulemused on toodud tabelis 2.4.

**Tabel 2.4.** Faktorite kirjeldav statistika ja konsistentsusanalüüs kasutades Cronbachi *alfat*

Faktori nr	1	2	3	4	5	6	7	8
Vaatluste arv	675	685	677	686	669	679	661	680
Väidete arv faktoris	11	11	6	5	5	5	4	3
Faktori keskvärtus (standardhälve)	4,16 (0,92)	4,20 (0,77)	4,02 (0,92)	3,57 (0,85)	3,76 (0,94)	3,89 (0,89)	3,45 (0,97)	3,82 (0,96)
Cronbachi <i>alfa</i> väärtus	0,98	0,94	0,95	0,91	0,90	0,86	0,88	0,73

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.4 andmetel on kõigi faktorite puhul Cronbachi *alfa* väärtus kõrge ning faktorid võib lugeda sisemiselt konsistentseteks. Tulemused näitavad, et Emori poolt toodud osadesse jaotumine on üldjoontes paikapidav ka uuriva faktoranalüüsi tingimustes, see tähendab, et faktoritesse laaduvad üldiselt samade koodidega väited (vt. lisa 4). Ainukesed väited, mis ei esine koos ühes faktoris on koodialgusega C. Kuna selles kategoorias on vaid 3 väidet, siis võib öelda, et nende puhul ei ole Emori väitepüstitus olnud parim. Teiste väidete puhul on samade koodidega väidete laadumine faktoritesse sarnane Emori jaotusele. Seetõttu võib järeldada, et uuriv faktoranalüüs valideerib andmeid piisavalt täpselt. See tähendab, et II. analüüsiga valitud faktorstruktuur on kasutamiseks sobilik ning järgmiseks sammuks on faktoritele nimetuste andmine, mille tulemused on tabelis 2.5.

**Tabel 2.5.** Faktorite üldnimetused ja nendes sisalduvad väited

Faktori nimetus	Faktori number	Faktoris sisalduvate väidete koodid
Tööraahulolu juhtimisega	F1 ja F7	(F1) D01–D10; D15 (F7) E01–E03; B11
Tööraahulolu töökeskkonnaga	F2	B01–B09; C01–C02
Pühendumus	F3 ja F4	(F3) G01–G04; G07–G08 (F4) TRIM1–TRIM5
Organisatsiooni kodanikuks olemine	F5	D12–D14; C03
Motivatsioon	F6	A01–A05
Tööraahulolu töötasuga	F8	F01–F02

Allikas: autori koostatud.

Senini tehtud analüüs võimaldab teooria põhjal anda faktoritele üldnimetused. Tabeli 2.5 andmetel koonduvad väited järgnevalt: (1) 4 tööraahulolu faktorit, millest 2 on seotud juhtimisega, üks töökeskkonnaga ja üks töötasuga, (2) kaks pühendumust kirjeldavat faktorit, (3) üks OCB ja (4) üks motivatsiooni faktor. Nendest faktoritest kolme puhul on andmetest selge, milliseid komponente teoriast on kaetud. See tähendab, faktorite 7 ja 8 puhul on väidete sisulise poole (lisa 6) järgi selge, et üks on üldjuhtimisest ja teine töötasust. Samuti saab OCB faktori kohta öelda, et see kattub Podsakoff *et al.* (2000) poolt välja tooduga ning katab OCB temaatikas just *eduka mikroühiskonna toimimiseks vajalike individuaalsete harjumuste* komponenti. Ülejäänud viie faktori puhul ei ole nii selge, milliseid komponente teoriast mõiste katab. Näiteks, kas faktorid, mis on seotud tööraahuloluga juhtimisest sisaldavad endas juhi tehnilisi oskusi või juhtimisstiilist tulenevaid omadusi või midagi muud. Selle välja selgitamiseks viidi allesjäänud viie faktori (1, 2, 3, 4 ja 6) puhul läbi faktori sisene EFA (vt lisa 5). Sisemise uuriva faktoranalüüsi tulemusena selgus, et töö seotuse hindamisel ilmnemised järgnevad aspektid (lisa 5).

- (1) Esimene faktor katab tööraahulolu vahetu juhtimisega aspekti ning koosneb *sotsiaalsest ja karismaatilisest komponendist*.
- (2) Teine faktor katab tööraahulolu töökeskkonnaga aspekti ning koosneb *töö korraldamisest, füüsilisest keskkonnast ja sotsiaalsest keskkonnast*.
- (3) Kolmas faktor kirjeldab töö pühendumuse normatiivset osa, sest näitab, et organisatsioonis on hea olla ning seetõttu tunneb töötaja moraalselt kohustust sinna jääda. Normatiivse pühendumuse faktoril on kaks komponenti: *ettevõtte sees tunnetatud osa ja väljapoole paistev*.

- (4) Neljas faktor sisaldab küll sisu poolest suuresti erinevaid väiteid, kuid sisemine EFAGA hakkasid väited üksteisest eralduma ühe kaupa. Seetõttu tuleb faktoris esinevaid väiteid käsitleda ühe komponendina. Faktori neli võiks nimetada *emotsionaalseks pühendumuseks*, sest väited väljendavad positiivseid töökogemusi, hinnangut kolleegide motivatsioonile ning ka enda üldist rahulolu. Need kõik väljenduvad autori arvates emotsioonides, kuid seda mitte ainult isiklikust tasemest tulenevalt (nagu eeldas töörahulolu), vaid kaasatud on ka emotsionaalne side organisatsiooniga (nagu eeldab pühendumus).
- (5) Kuuenda faktori puhul on pigem tegemist motivatsiooniga ja seda just töötajas tunnetatud töö siseste aspektiga. Faktor koosneb *arengut ja rakendust pakkuva töö* ja *väärilika töö* komponentidest.

Faktorite sisemise struktuuri uurimine EFAGA andis parema ülevaate, milliseid töö seotuse aspektid on antud uuringuga kaetud. Seega on lisa nr 6 faktorites väited grupeeritud vastavalt sisemise EFA tulemustele (lisa nr 5). Töö paremaks jälgimiseks järjestatakse mõisted nii, et sama nähtuse mõisted paikneksid koos. Töö seotuse faktorites kasutatud järjestus on esitatud tabelis 2.6.

**Tabel 2.6.** Uuriva faktoranalüüsiga saadud töö seotuse faktorite nimetused ja nende grupeerimine

Faktori nimetus	Väidete arv	Faktori number
<b>Töörahulolu:</b>		
1) vahetu juhtimisega (sotsiaalsed aspektid; karismaatilised aspektid)	11	1
2) üldjuhtimisega	4	7
3) töökeskkonnaga (füüsiline keskkond; sotsiaalne keskkond; töökorralduslik aspekt)	11	2
4) töötasuga	3	8
<b>Motivatsioon</b> (arengut ja rakendust pakkuv töö; väärilikas töö)	5	6
<b>Pühendumus:</b>		
1) emotsionaalne pühendumus	5	4
2) normatiivne pühendumus (ettevõtte sees tunnetatud osa; väljapoole paistev osa)	6	3
<b>OCB</b> (eduka mikroühiskonna toimimiseks vajalikud individuaalsed harjumused – <i>Civic Virtue</i> )	4	5

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 2.6 on kajastatud faktorite nimetused, nendes sisalduvad komponendid, faktoris sisalduvate väidete arv ning esialgne faktori number. Tabelist nähtub, et andmetes esinevad kõik teoorias välja toodud mõisted, kuid kaetud on vaid nende üksikud komponendid. Enim on näha töörahulolu väliseid tegureid – need moodustavad kaheksast faktorist neli. Järgnevad pühendumuse emotsionaalset ja normatiivset osa kirjeldavad faktorid. Andmetes on ka üks organisatsiooni kodanikuks olemise faktor ja üks motivatsiooni sisemisi tegureid kirjeldav faktor.

Enne järgneva analüüsi teostamist tuleb välja tuua piirangud nende andmete põhjal tehtavatele järeldustele. Piirangud on seotud loodud töö seotuse instrumendi kasutamisega. Nimelt on üheks oluliseks piiranguks teooriast välja toodud arvamus (Yong, Pearce 2013), et faktoritele nimetuste andmine on suhteliselt subjektiivne. Teiseks piiranguks on mitmete nähtuste samaaegne esinemine ühes faktoris. Faktor peaks esindama ühte selget nähtust, sest teoorias on nii mõiste kui ka selles sisalduvad komponendid selgelt eristatavad. Üldistatult näitab see, et mõõdik mõõdab fragmentaalselt. See tähendab, et ühelt poolt mõõdavad kõik kaheksa faktorit paljusid nähtusi. Teisalt aga mõõdetakse nendest nähtustest vaid teatud aspekte. Näiteks on kõige rohkem tulemuseks töörahuloluga seotud faktoreid, mida mõõdik mõõdab vaid osaliselt, sest esindatud on üksikud töö välised komponendid töörahulolust. Seega on ka ühes faktoris esindatud mitu komponenti, mida mõõdik ei suuda eristada. Alles faktori sisemist struktuuri uurides oli võimalik tuvastada mõningaid mõistes sisalduvaid komponente. Seegi andis tulemuseks, et näiteks motivatsiooni faktor sisaldab kahte komponenti kõigist võimalikest motivatsiooni alla kuuluvatest aspektidest, kuid ei mõõda neid eraldi. See kõik kokku näitab, et Emori andmeid saab kasutada kõrge üldistusastmega järelduste tegemiseks arvestades eeltoodud piirangutega. Samas võib sellist kõrge üldistusastmega järelduste andmist ettevõttele pidada sobilikuks. Sellele keskendubki järgmine alapeatükk, milles uuritakse Enefit Energiatootmise töötajate hinnanguid tabelis 2.6 toodud faktoritele. Uurimisele tuleb ametipositsioonide- ja üksuste põhine vaade, milles uuritakse, kas hinnangud nende kategooriate sees on sarnased. Lisaks vaadeldakse lähemalt kahe üksuse teenistuste hinnanguid. Kõigis nimetatud etappides tuuakse kõigepealt välja kirjeldav statistika ning seejärel uuritakse võimalike erinevuste eksisteerimist erinevate gruppide vahel.

### 2.3. Selgunud töö seotuse nähtuste põhine dispersioonanalüüs ja selle tulemused Enefit Energiatootmises

Dispersioonanalüüsi teostamise vajaduse välja selgitamiseks uuritakse esmalt ametipositsioonide kirjeldavat statistikat kõigi töö seotuse faktorite lõikes. Seejärel teostatakse erinevuste olemasolul dispersioonanalüüsi vastavad testid. Sama lähenemist kasutatakse üksuste põhises vaates, milles esinevate erinevuste põhjused võivad omakorda pärineda üksuse siseste teenistuste hinnangutest. Seega uuritakse viimasena, milliseid hinnangute erinevusi võib faktoripõhiselt näha kahe suurema üksuse – Õlitööstus ja Narva Elektriijaamad – teenistuste lõikes. Järgnevas tabelis 2.7 on välja toodud ametipositsioonide põhine kirjeldav statistika. Edaspidi on faktorite nimetamisel kasutatud lühendeid. Näiteks TR tähistab töörahulolu.

**Tabel 2.7.** Töö seotuse faktorite kirjeldav statistika Energiatootmise ametipositsioonide põhisel

Amet (n)	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töötasuga	Töö sis. mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
keskväärtus (standardhälve)								
Juht (107)	4,40 (0,76)	3,81 (0,83)	4,43 (0,60)	4,20 (0,77)	4,26 (0,73)	3,90 (0,59)	4,33 (0,77)	4,06 (0,71)
Spetsialist (108)	4,29 (0,87)	3,56 (0,86)	4,24 (0,75)	4,11 (0,87)	4,08 (0,86)	3,79 (0,76)	4,24 (0,78)	3,90 (0,78)
Teostaja (431)	4,11 (0,94)	3,37 (1,00)	4,17 (0,79)	3,71 (0,96)	3,79 (0,91)	3,49 (0,88)	3,94 (0,95)	3,69 (0,98)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: tabelis on värvitud statistiliselt mitte erinenud keskväärtustega lahtrid (vt tabel 2.9 ja 2.10, lk 52).

Tabeli 2.7 andmetel on töörahulolu grupi hinnangud kõrgeimad vahetu juhtimise ja töökeskkonna osas ning seda kõigi ametipositsioonide lõikes. Hinnangud töötasu faktorile on pigem head juhtidel ja spetsialistidel. Töörahulolu üldjuhtimisega on kõrgeim juhtide seas, üldiselt on aga hinnangud sellele faktorile teistega võrreldes pigem madalad. Samuti on pigem madalamad töötajate hinnangud töö seotuse emotsionaalse pühendumuse faktorile. Huvitav olukord ilmneb aga OCB faktoris, milles hinnangud on ametipositsioonide lõikes kõrgemad kui emotsionaalse pühendumuse omad. Olukord on autori arvates huvitav seetõttu, et organisatsiooni kodanikuks olemise

individuaalsete harjumuste faktori võiks enim samastada just emotsionaalse pühendumusega.

Vaadates tabeli 2.7 kirjeldava statistika poolt üldiselt, siis on enim keskmisi tulemusi faktorite lõikes *teostajate* grupil. Keskmised hinnangud on kõige paremad juhtide grupis ning nende keskväärtuste standardhälbed varieeruvad samuti vähem, kui teistel ametipositsioonidel – heterogeensus selles grupis on madalaim. See tähendab, et juhte võib pidada uuritud gruppidest kõige rohkem tööga seotuks. Kõige suurem standardhälvete kõikumine on näha teostajate grupis, kus näiteks töörahulolu üldjuhtimisega faktoris võib hinnangu vahemik olla 2,37-4,37. Üldiselt on töötajate tööga seotuse hinnangud madalamad kahes faktoris: üldjuhtimine ja emotsionaalne pühendumine. Selgitamaks välja, kas tabelist nähtuvad erisused on statistiliselt olulised, viidi läbi ANOVA test, milles gruppidevaheline vabadusastmete arv on kaks (3 ametipositsiooni). Tulemused on toodud järgnevas tabelis 2.8.

**Tabel 2.8.** Ametipositsioonide vaheliste erinevuste hindamine töö seotuse faktorite põhiselt ANOVA testiga

Faktor	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Tõenäosus (p) (vabadusastmete arv gruppide sees)	0,004* (635)	0,000* (621)	0,005* (643)	0,000* (640)	0,000* (640)	0,000* (643)	0,000* (635)	0,001* (630)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.8 andmetel on kõigi faktorite lõikes statistiliselt olulised erinevused ametipositsioonide lõikes. Kuna aga spetsialistide ja juhtide hinnangud tundusid tabeli 2.7 alusel olema sarnasemad, siis uuritakse esmalt, millistes faktorites on erinevused nimetatud ametipositsioonide lõikes. Selleks viidi läbi t-test. Testi tulemused on toodud järgnevas tabelis 2.9.

**Tabel 2.9.** Ametipositsioonide põhine t-test hindamaks erinevuste olulisust spetsialistide ja teostajate grupis

Faktor	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum . OCB
Töenäosus (p) gruppides Spetsialist; Teostaja (vabadusastmete arv)	0,065 (529)	0,087 (515)	0,375 (537)	0,000* (534)	0,003* (534)	0,001* (537)	0,003* (530)	0,046* (524)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.9 andmetel on hinnangud kahel uuritud ametipositsioonil sarnased kolme töörahulolu faktor lõikes. Need on vahetu juhtimine, üldjuhtimine ja töökeskkond. See tähendab, et nendes kolmes faktoris on hinnangute erinevuse põhjustajaks juhtide grupp. Kuna nimetatud kolmes faktoris on spetsialistide ja teostajate arvamused sarnased, siis võib tabeli andmetel järeldada, et juhid hindavad juhtimisega seotud faktorites oma tegevust paremaks, kui nende alluvad tunnetavad. Ülejäänud viies töö seotuse faktorites esinevad aga endiselt kahe ametipositsiooni võrdluses statistiliselt olulised erinevused. Nende uurimiseks koostati järgnev tabel 2.10.

**Tabel 2.10.** Ametipositsioonide põhine t-test juhtide grupist tulenevate erinevuste leidmiseks

	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Töenäosus (p) gruppides Juht; Spetsialist (vabadusastmete arv)	0,446 (212)	0,099 (213)	0,244 (213)	0,364 (212)	0,121 (213)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.10 andmetel on uuritud viie faktori lõikes juhid ja spetsialistid sarnaste hinnangutega. See tähendab, et tabelis 2.10 uuritud viies töö seotuse faktoris võib kahte võrdlusgruppi lugeda tööga seotuse küsimustes sarnasteks. Ühtlasi näitab see, et erinevad hinnangud nendes faktorites tulenevad teostajate grupist. Samuti olid tabeli 2.7 andmetel teostajate grupi hinnangud tabelis 2.10 uuritud faktoritele tunduvalt

madalamad. Seega võib järeldada, et juhid ja spetsialistid on rohkem emotsionaalselt tööga seotud, kui teostajad. Tabelite 2.9 ja 2.10 tulemuste põhjal on värvitud tabelis 2.7 sarnaste keskväärtustega lahtrid.

Eelnenud andis tulemused hinnangutele ametipositsioonide vaates. Järgnevalt uurib autor, millised erinevused esinevad üksuste põhisel. Selleks on esmalt välja toodud töö seotuse faktorite kirjeldav statistika. Tulemuste esitamiseks koostati tabel 2.11.

**Tabel 2.11.** Töö seotuse faktorite kirjeldav statistika Energiatootmise üksuste põhisel

Üksus (n)	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
keskväärtus (standardhälve)								
Soojusvõrk (16)	4,35 (0,87)	4,01 (0,98)	4,54 (0,50)	4,54 (0,57)	4,03 (0,88)	4,16 (0,76)	4,39 (0,75)	4,13 (0,88)
Narva Elektriijaamad (450)	4,31 (0,82)	3,57 (0,92)	4,35 (0,71)	4,04 (0,86)	4,05 (0,83)	3,77 (0,71)	4,17 (0,85)	3,87 (0,91)
Õlitööstus (213)	3,81 (1,02)	3,16 (1,02)	3,86 (0,80)	3,30 (0,99)	3,56 (0,92)	3,10 (0,94)	3,68 (1,00)	3,51 (0,96)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: tabelis on värvitud statistiliselt mitte erinenud keskväärtustega lahtrid (vt tabel 2.13, lk 54).

Tabeli 2.11 andmetel on hinnangute keskväärtused enamuse faktorite lõikes parimad just Soojusvõrgu üksuses. See tähendab, et suurimat tööga seotust võib näha just selles üksuses. Madalaimad hinnangud kõigi faktorite lõikes pärinevad Õlitööstuselt. See tähendab, et selles üksuses on vajalik protsesside parendamine saavutamaks kõrgemat töö seotuse taset. Uurides töö seotuse faktorite hinnangute standardhälbeid Õlitööstuses, selgub, et selles üksuses on võrreldes teistega heterogeensus suurim. Tabeli andmetel vajab Õlitööstuse üksus enim järele aitamist.

Tabeli 2.11 andmetel on üldiselt üldjuhtimise ja emotsionaalse pühendumuse faktorid madalamate hinnangutega võrreldes teiste faktoritega. See tähendab, et emotsionaalse pühendumuse ja üldjuhtimise faktorid on need, mille täiustamiseks saab Enefit kõige rohkem ära teha, et parendada töötajate üldist töö seotuse taset. Nii nagu ametipositsioonide võrdluses on ka siin töö seotuse faktorite lõikes hinnangud parimad kahes töörahulolu faktoris – vahetu juhtimine ja töökeskkond.

Selleks, et välja selgitada, kas kirjeldava statistika tabelist nähtuvad erisused on statistiliselt olulised tuleb kasutada mitteparameetilisi teste ehk Kruskal-Wallist, sest Narva Soojusvõrgu üksuses on valimi maht väiksem 60st. Vabadusastmete arv on üksuste põhise vaate puhul kaks (3 üksust võrdluses). Tulemused on toodud järgnevas tabelis 2.12.

**Tabel 2.12.** Üksuste erinevuste hindamine töö seotuse faktorite lõikes Kruskal-Wallisega

Faktor	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Tõenäosus (p)	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Ametipositsioonide lõikes näitas ANOVA test sama olukorda, mis nähtub tabelist 2.12 kasutades Kruskal-Wallise H-testi. See tähendab, et mõlemas senini uuritud kategoorias esinevad kõigi faktorite lõikes statistiliselt olulised erinevused gruppide vahel. Kuna tabeli 2.11 andmetel oli rohkem eristuvaks üksuseks just Õlitööstus, siis kontrollitakse U-testiga esmalt, kas Soojusvõrgu ja NEJ kui rohkem sarnanenud üksuste hinnangud erinevad. Tulemused on toodud järgnevas tabelis 2.13.

**Tabel 2.13.** Kahe üksuse hinnangute erinevused Mann-Whitney U-testiga Soojusvõrgu ja NEJ põhisel

Võrreldud üksused	Faktor							
	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Tõenäosus (p) gruppides Soojusvõrk; NEJ	0,949	0,022*	0,264	0,012*	0,970	0,015*	0,233	0,225

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.13 andmetel on näha, et hinnates keskväärtuste erinevusi Soojusvõrgu ja NEJ põhisel on üksused sarnased viie töö seotuse faktori põhisel. See tähendab, et nende faktorite lõikes on tabelist 2.12 nähtuva statistiliselt olulise erinevuse allikaks just Õlitööstuse üksus. Faktorites üldjuhtimine, töötasu ja emotsionaalne pühendumus on

aga üksused siingi teineteisest erinevad, mistõttu on vajalik neid kolme faktorit põhjalikumalt uurida. Selleks viidi läbi U-test kolme nimetatud faktoriga ja seda kõigi üksuste põhjal (tabel 2.14).

**Tabel 2.14.** Üksuste vaheliste erinevuste hindamine U-testiga kolmes töö seotuse faktoris

Võrreldud üksused	Faktor		
	TR üldjuht.	TR töötasuga	Em. pühend.
Tõenäosus (p) gruppides Õlitööstus; NEJ	0,000*	0,000*	0,000*
Tõenäosus (p) Õlitööstus; Soojusvõrk	0,001*	0,000*	0,000*

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabelite 2.13 ja 2.14 andmetel on näha, et kolme faktori lõikes on kõik üksused teineteisest statistiliselt olulisel määral erinevad. See tähendab, et hinnangutes töörahulolule üldjuhtimisega, töörahulolule töötasuga ja emotsionaalsele pühendumusele erinevad kõik üksused teineteisest.

Kuna üksuste põhine analüüs näitas olulisi erinevusi gruppide lõikes, siis osutub vajalikuks peatüki alguses mainitud lähenemise kasutamine ehk uurida kahe suurema üksuse teenistustepõhist vaadet. Soojusvõrku ei kaasatud täiendavasse analüüsi tema väiksuse tõttu (vaid 16 töötajat osales uuringus). Selgitamiseks välja, kas üksuste põhiselt nähtud Õlitööstuse eristumine teistest võiks olla põhjustatud tema teenistustest, teostati esmalt analüüs Õlitööstuse siseselt. Üksuses on neli teenistusest: juhatus, tugi- ja haldusüksused; keemialaboratoorium, logistika, tootmine. Andmete kirjeldav statistika on toodud tabelis 2.15.

**Tabel 2.15.** Õlitööstuse teenistuste kirjeldav statistika töö seotuse faktoritele

Teenistus (n)	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
keskväärtus (standardhälve)								
Juhatus, tugi- ja haldusüksused (8)	4,25 (1,04)	3,75 (0,90)	4,25 (0,51)	4,42 (0,53)	3,84 (1,20)	3,68 (1,01)	3,98 (1,35)	3,84 (1,13)
Keemialaboratoorium (16)	4,64 (0,47)	3,90 (0,62)	4,51 (0,46)	3,57 (0,97)	3,97 (0,65)	3,39 (0,77)	4,28 (0,58)	4,13 (0,53)
Logistika (12)	3,67 (1,19)	2,93 (0,80)	3,60 (1,02)	3,60 (0,97)	3,22 (1,14)	3,67 (0,98)	3,55 (1,38)	3,48 (0,73)
Tootmine (170)	3,73 (1,02)	3,10 (1,05)	3,79 (0,79)	3,22 (0,98)	3,55 (0,90)	3,05 (0,93)	3,65 (0,99)	3,46 (0,98)

Allikas: autori koostatud.

Märkus: tabelis on värvitud statistiliselt mitte erinenud keskväärtustega lahtrid (tabelite 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22; lk 57-62 põhjal).

Tabeli 2.15 andmetel on Õlitööstuse teenistuste hinnangud enamuse faktorite lõikes pigem madalad jäädes oma keskväärtustelt 3 ja 4 vahele. Rohkem eristuvateks on näiteks Keemialaboratooriumi hinnangud, milles ollakse pigem väga rahul vahetu juhtimise ja töökeskkonnaga. Tabelist nähtub ka üldiselt, et nendes kahes faktoris on tööga seotuse hinnangud kõigi teenistuste lõikes pigem kõrged. Seega on tegemist aspektidega, mille head taset tuleks hoida. Õlitööstuse juhatuse puhul on näha enim rahulolu töötasu faktoriga. Madalaimad hinnangud faktorile töörahulolu töötasuga on tootmises. Madalaimad hinnangud töö seotuse faktorite lõikes on muuhulgas nii töörahulolule üldjuhtimisega kui ka emotsionaalsele pühendumusele. Viimane on autori arvates üks olulisemaid faktoreid, millega on võimalik ettevõtetel üleüldiselt tööga seotust suurendada ning vältida töötajate lahkumist organisatsioonist. Nimetatud kaks faktorit (töörahulolu üldjuhtimisega ja emotsionaalne pühendumus) on siiani kõigi analüüside puhul olnud teiste faktoritega võrreldes madalamate hinnangutega. Seega on tegemist aspektidega, milles hinnangute parendamiseks töötajate seas on tarvilik ettevõtte praktikate täiustamine.

Tabeli 2.15 andmetel esineb ilmselt siingi statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes. Üldiselt on standardhälvete põhjal väikseim heterogeensus Keemialaboratooriumi töötajate hinnangutes. Järgnevalt uuribki autor Kruskal-Wallise testiga, milliste töö

seotuse faktorite lõikes esinevad statistiliselt olulised erinevused. Vabadusastmete arv teenistuste põhiselt on 3 (kokku on 4 teenistust). Tulemused on leitavad tabelist 2.16.

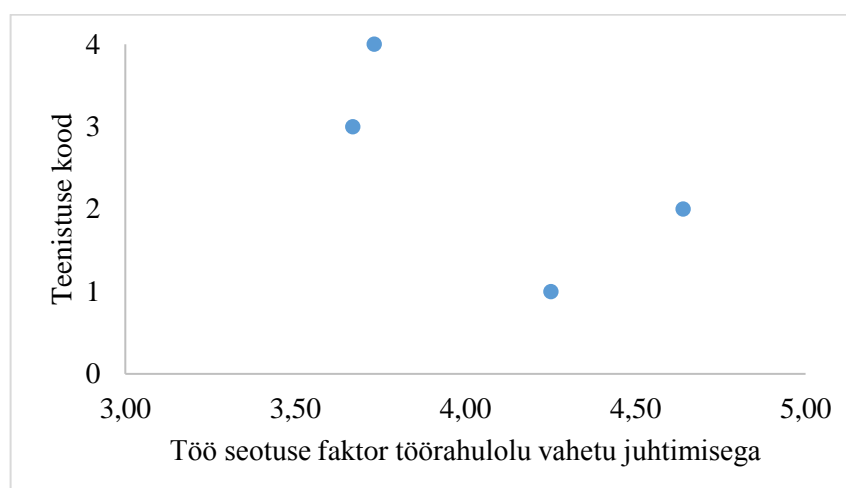
**Tabel 2.16.** Teenistuste vaheliste erinevuste hindamine töö seotuse faktorites kasutades Kruskal-Wallise H-testi

Faktor	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Tõenäosus (p)	0,002*	0,007*	0,001*	0,003*	0,119	0,020*	0,063	0,042*

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.16 andmetel on teenistused oma hinnangutes sarnased kahe faktori lõikes. Need on normatiivse pühendumuse ja töö sisese motivatsiooni faktorid. Ülejäänud faktorites esinevad statistiliselt olulised erinevused hinnangutes. Statistiliselt olulisel määral erinenud töö seotuse faktorite puhul kasutatakse esmalt erinevuste hindamisel jooniseid. Järgneval joonisel 2.3 on toodud faktori töörahulolu vahetu juhtimisega keskvaartused teenistuste võrdluses.



**Joonis 2.3.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris töörahulolu vahetu juhtimisega (autori arvutused)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksused; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

Joonise 2.3 põhjal jaotuvad teenistused justkui kahte gruppi, kuigi Juhatus, tugi- ja haldusüksuste ning Keemialaboratooriumi võivad teineteisest ka erineda. Selle

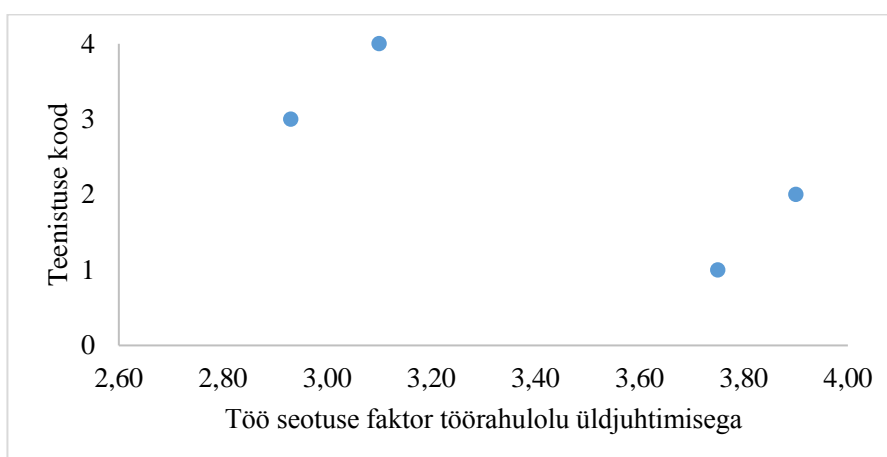
kontrollimiseks viidi faktoriga töörahulolu vahetu juhtimisega läbi U-test. Tulemused on esitatud järgnevas tabelis 2.17.

**Tabel 2.17.** Mann-Whitney U testi tulemused töö seotuse faktoris töörahulolu vahetu juhtimisega

Võrreldud teenistused	Töörahulolu vahetu juhtimisega (p)
Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keemialaboratoorium	0,378
Logistika; Tootmine	0,925

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.17 andmetel esineb töörahulolu vahetu juhtimisega faktoris tõesti kaks gruppi. Kummaski grupis sisaldub kaks teenistust, mis on teineteisega sarnased. Järgnevalt uurib autor, kas sarnane olukord on ka faktoris töörahulolu üldjuhtimisega (joonis 2.4).



**Joonis 2.4.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris töörahulolu üldjuhtimisega (autori arvutused)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksused; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

Joonise 2.4. põhjal võib selleski faktoris näha kahte gruppi. Mõlemasse kuulub kaks teenistust. Tulemust kontrolliti Mann-Whitney U testiga. Tulemused on tabelis 2.18.

**Tabel 2.18.** Mann-Whitney U testi tulemused töö seotuse faktoris töörahulolu üldjuhtimisega

Võrreldud teenistused	Töörahulolu üldjuhtimisega (p)
Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keemialaboratoorium	0,782
Logistika; Tootmine	0,599

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.18 andmetel on ka selles faktoris kaks gruppi, milles kummaski kaks teenistust. Töörahulolu üldjuhtimisega faktoris on sarnased teenistused samad, mis vahetu juhtimise faktoris. See tähendab, et oma hinnangutes üldjuhtimisele ja vahetule juhtimisele on sarnased Logistika ja Tootmise teenistus ning Juhatus, tugi- ja haldusüksused ja Keemialaboratoorium. Järgnevalt uuritakse teenistuste jaotumist gruppideks töörahulolu töökeskkonnaga faktoris (joonis 2.5).



**Joonis 2.5.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris töörahulolu töökeskkonnaga (autori arvutused)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksused; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

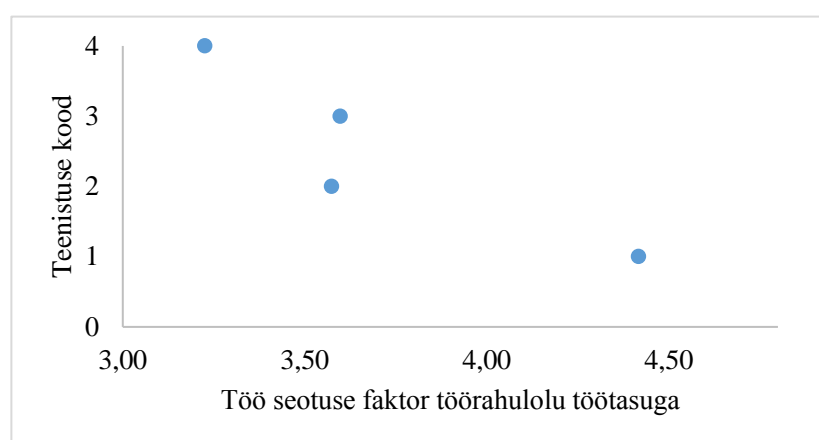
Ka joonisel 2.5 on näha kahe sarnase grupi moodustumist samade teenistustega, mis grupeerusid kokku ka kahel eelneval joonisel. Nii nagu ka kahel eelneval joonisel on siingi Logistika ja Tootmise teenistuse hinnangud faktorile tagasihoidlikumad kui teise grupi moodustanud teenistustes. Joonise andmete kinnitamiseks viidi läbi Mann-Whitney U test kahes grupis. Tulemused on tabelis 2.19.

**Tabel 2.19.** Mann-Whitney U testi tulemused töö seotuse faktoris töörahulolu töökeskkonnaga

Võrreldud teenistused	Töörahulolu töökeskkonnaga (p)
Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keemialaboratoorium	0,218
Logistika; Tootmine	0,602

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.19 andmed kinnitavad joonisel nähtut – faktoris töörahulolu töökeskkonnaga on kaks gruppi, mis kumbki koosneb kahest teenistusest. Järgnevalt uuritakse, kas sarnane olukord on ka viimases töörahulolu faktoris – töötasuga (joonis 2.6).



**Joonis 2.6.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris töörahulolu töötasuga (autori koostatud)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksused; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

Joonise 2.6 põhjal võib siingi olla tegemist kahe grupiga, kuigi Tootmise teenistus võib ka eraldi grupi moodustada. Kuna tuleb võrrelda kolme teenistust üksteisega, siis viidi läbi Kruskal-Wallis H test. Selle tulemus on esitatud järgnevas tabelis 2.20.

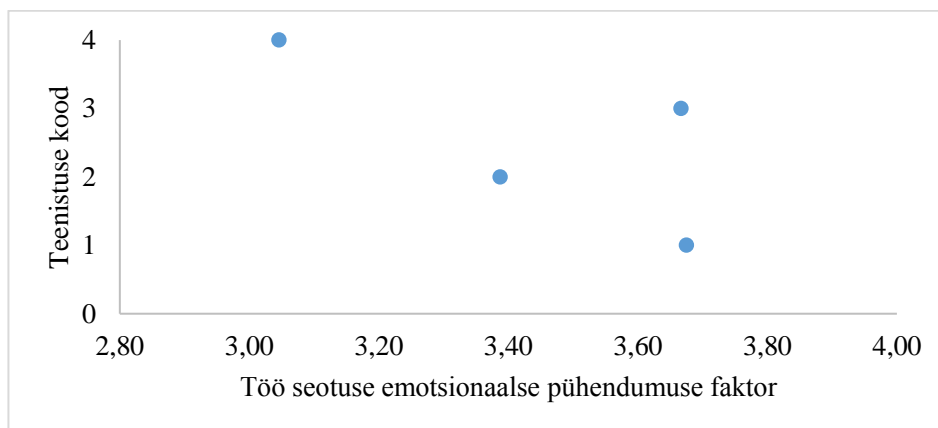
**Tabel 2.20.** Kruskal-Wallis H testi tulemused töö seotuse faktoris töörahulolu töötasuga

Võrreldud teenistused	Töörahulolu töötasuga (p)
Keemialaboratoorium; Logistika; Tootmine	0,191

Allikas: autori arvutused.

Kuna tabeli 2.16 andmetel on töörahulolu töötasuga faktoris sees statistiliselt oluline erinevus teenistuse vahel ja tabel 2.20 näitab, et omavahel on sarnased kolm teenistust,

siis on nimetatud faktoris hinnangute erinevuste põhjustajaks Juhatus, tugi- ja haldusüksuste teenistus. Järgnevalt uuritakse, milline on tulemus emotsionaalse pühendumuse faktoris. Selleks koostati joonis 2.7.



**Joonis 2.7.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris emotsionaalne pühendumus (autori koostatud)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksus; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

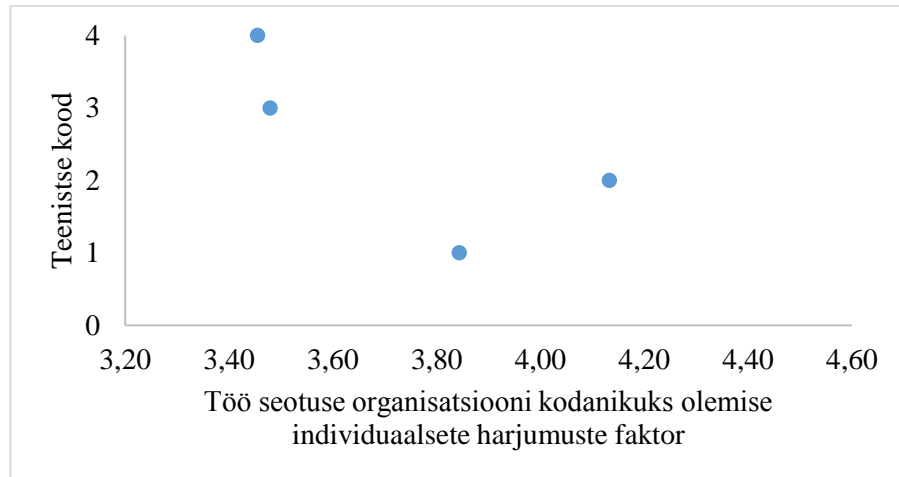
Joonise 2.7. andmete põhjal võib siingi esineda kaks gruppi, kuigi Keemialaboratooriumi võib ka grupist, mille moodustavad Juhatus, tugi- ja haldusüksused ning Logistika, välja jääda. Kolmest teenistusest koosnevate gruppide moodustumist uuriti Kruskal-Wallis H testiga (tabel 2.21).

**Tabel 2.21.** Kruskal-Wallis H testi tulemused töö seotuse faktoris emotsionaalne pühendumus

Võrreldud teenistused	Emotsionaalne pühendumus (p)
Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keemialaboratoorium; Logistika	0,429

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.16 ja 2.21 põhjal saab järeldada, et teistest eristuvaks teenistuseks emotsionaalse pühendumuse faktoris on Tootmise teenistus. Jäänud on veel uurida erinevusi organisatsiooni kodanikuks olemise individuaalsete harjumuste faktoris, mille esialgsed hinnangud on toodud joonisel 2.8.



**Joonis 2.8.** Teenistuste jagunemine kaheks grupiks töö seotuse faktoris organisatsiooni kodanikuks olemise individuaalsed harjumused (autori koostatud)

Märkus: 1 – juhatus, tugi- ja haldusüksus; 2 – keemialaboratoorium; 3 – logistika; 4 – tootmine.

Joonise 2.8. andmetel võiks olla tegemist kahe eraldi grupiga, millest esimeses on teenistused koondunud joonise vasakusse serve ja teises paremasse. U-testi tulemused on esitatud järgnevas tabelis 2.22.

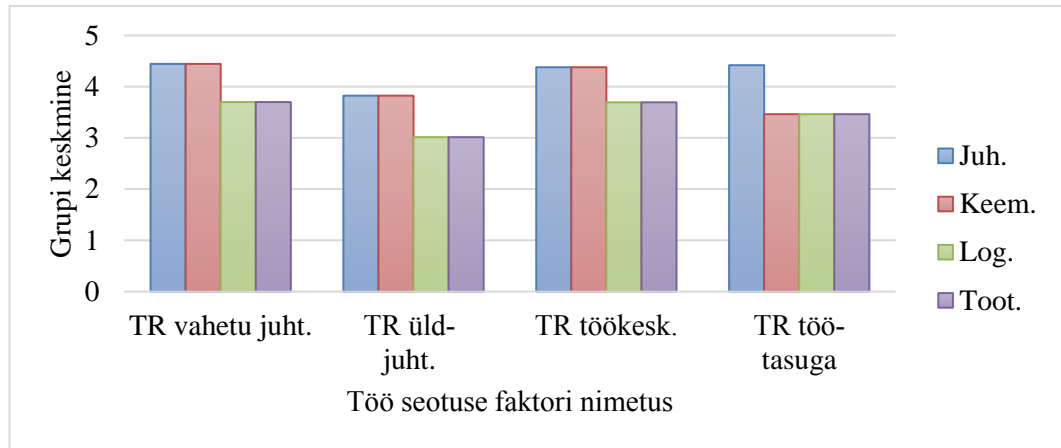
**Tabel 2.22.** Mann-Whitney U-testi tulemused töö seotuse organisatsiooni kodanikuks olemise individuaalsete harjumuste faktoris

Võrreldud teenistused	Indiv. harjum. OCB (p)
Logistika; Tootmine	0,875
Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keemialaboratoorium	1,000

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.22 andmetel on töö seotuse OCB faktoris kaks gruppi. Esimene koosneb kahest teenistusest ning on koondunud joonisel 2.8. vasakusse serva. Teise grupi moodustavad pigem joonise paremas servas asuvad teenistused.

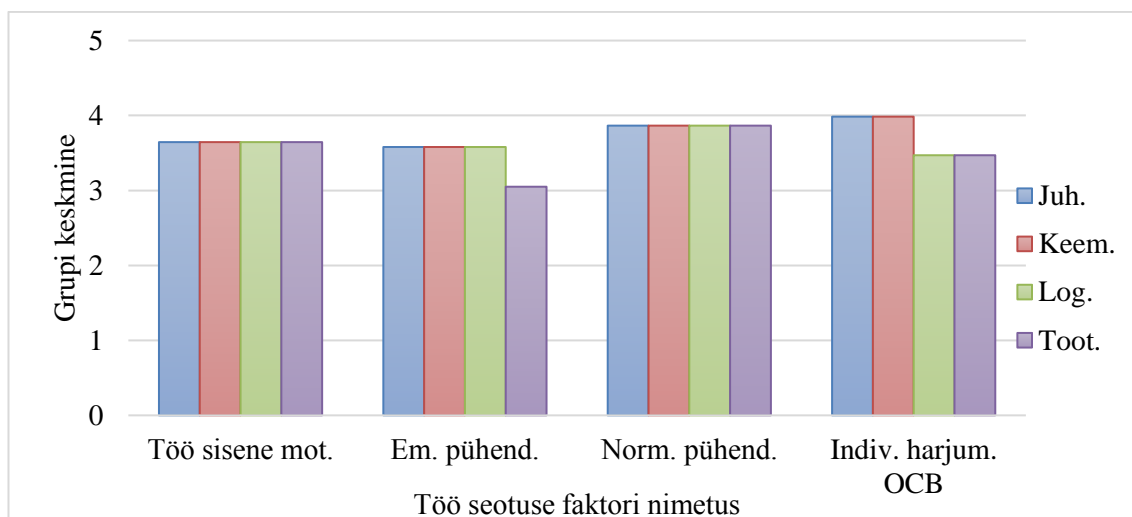
Üldiselt näitab eelnev Õlitööstuse sisene teenistuste vaade, et statistiliselt olulist erinevust põhjustavates faktorites tekib kaks eristuvat gruppi. Osade faktorite lõikes moodustavad sarnase grupi kolm teenistust ning eristub neljas. Teistes faktorites on aga kaks eraldi gruppi, mis mõlemad koosnevad kahest teenistusest. Tulemuste visuaalseks presentatsiooniks koostati joonis 2.9.



**Joonis 2.9.** Töö seotuse töörahulolu faktorites tekkinud grupid Õlitööstuse teenistuste põhiselt (autori koostatud)

Märkus: Juh. – Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keem. – Keemialaboratoorium; Log. – Logistika; Toot. – Tootmine.

Joonisel 2.9 on kujutatud Õlitööstuse teenistustest moodustunud gruppe nelja esimese faktori põhjal. Joonise andmetel on kolmes töörahulolu faktoris (vahetu juhtimine, üldjuhtimine ja töökeskkond) moodustunud grupid samadest teenistustest. Esimese grupi moodustavad Juhatus, tugi- ja haldusüksused ning Keemialaboratoorium. Teises grupis on Logistika ja Tootmine. Üldiselt selgub ka, et teise grupi keskmine hinnang faktoritele on tunduvalt madalam kui esimese grupi oma. Töörahulolu töötasuga faktoris eristub selgelt Juhatus, tugi- ja haldusüksuste teenistus ning teised kolm moodustavad omaette grupi. Järgnevalt on esitatud sarnane joonis ka nelja viimase faktori kohta (vt. joonis 2.10).



**Joonis 2.10.** Töö seotuse sisese motivatsiooni, pühendumuse kahe komponendi ja OCB *Civic Virtue* faktorites tekkinud grupid Õlitööstuse teenistuste põhiselt (autori koostatud)

Märkus: Juh. – Juhatus, tugi- ja haldusüksused; Keem. – Keemialaboratoorium; Log. – Logistika; Toot. – Tootmine.

Joonise 2.10 peegeldab töö seotuse nelja viimase faktori tulemusi Õlitööstuse teenistuste lõikes. Kahe faktori lõikes on teenistuste hinnangud sarnased. Faktorites on näha üldisest madalamaid grupi keskmisi emotsionaalse pühendumuse ja töö sisese motivatsiooni faktorites. Emotsionaalse pühendumuse faktoris on eristuvaks teenistuseks jällegi Tootmine. Individuaalsete harjumuste OCB faktoris on joonisega 2.9 sarnane olukord, kus kaks esimest teenistust moodustavad ühe grupi ning kaks viimast teise.

Õlitööstuse analüüs näitab, et üksuste põhises vaates selgunud madalamad hinnangud töö seotuse faktoritele pärinevad juba teenistuste tasandilt. Siiski on kokkuvõtvalt enamuses uuritud aspektides hinnangute keskväärts vähemalt kolme lähedane. Järgnevalt uurib autor, kas taolised erinevused esinevad ka teise suurema üksuse siseselt ehk Narva Elektriijaamades (NEJ), millel on kokku kuus teenistust: (1) Narva Elektriijaamade juhtkond, (2) Arendusteenistus, (3) Hoolduse ja remondi teenistus, (4) Inspeksioon, (5) Tehnika teenistus, (6) Tootmise teenistus. Järgnevas tabelis 2. 27 on toodud NEJ teenistuste kirjeldav statistika.

**Tabel 2.23.** NEJ teenistuste kirjeldav statistika töö seotuse faktorite põhisel

Teenistus (n)	TR vahetu juht.	TR üldjuht.	TR töökesk.	TR töötasu	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
keskväärtus (standardhälve)								
Narva Elektriijaamade juhtkond (2)	4,77 (0,32)	4,63 (0,53)	4,82 (0,26)	4,67 (0,47)	4,90 (0,14)	4,40 (0,28)	5,00 (0,00)	4,88 (0,18)
Arendusteenistus (8)	4,16 (1,33)	3,97 (0,93)	4,11 (1,23)	3,92 (1,30)	4,08 (1,32)	4,23 (0,56)	4,02 (1,30)	4,10 (1,14)
Hoolduse ja remondi teenistus (32)	4,55 (0,48)	3,78 (0,64)	4,38 (0,89)	4,29 (0,44)	3,98 (0,85)	4,04 (0,67)	4,36 (0,61)	4,04 (0,63)
Inspeksioon (4)	4,61 (0,77)	4,06 (0,75)	4,68 (0,58)	4,46 (0,71)	4,35 (1,04)	3,85 (0,90)	4,38 (0,55)	3,94 (1,20)
Tehnika teenistus (19)	4,18 (1,27)	3,91 (1,01)	4,36 (0,99)	4,07 (1,25)	4,20 (1,01)	4,04 (0,84)	4,26 (1,15)	3,97 (1,12)
Tootmise teenistus (382)	4,31 (0,80)	3,52 (0,92)	4,36 (0,65)	4,03 (0,83)	4,05 (0,81)	3,73 (0,69)	4,16 (0,83)	3,85 (0,91)

Allikas: autori arvutused.

Märkus: tabelis on värvitud statistiliselt mitte erinenud keskväärtustega lahtrid (vt tabel 2.24, 2.25, 2.26, lk 66, 67, 68).

Tabeli 2.23 andmetel on kõige madalamad hinnangud teenistuste lõikes taas töörahulolu üldjuhtimisega faktorile. Samuti on enamus teenistuste lõikes faktorite võrdluses madalamad hinnangud ka emotsionaalse pühendumuse faktorile. Tööga seotuse faktorite arvestuses on teenistuste lõikes kõrgeimad hinnangud kahele töörahulolu faktorile: vahetu juhtimine ja töökeskkond. Need kaks on ka eelneva analüüsi jooksul osutunud kõrgemate hinnangutega faktoriteks. Hoolduse ja remondi teenistuse hinnangud on standardhälvete põhjal uuritud teenistuste põhisel kõige homogeensemad. Kõige suurem heterogeensus on aga Arendusteenistuse hinnangutes.

Uurimaks, milliste faktorite lõikes esineb statistiliselt olulisi erinevusi NEJ teenistuste vahel viidi läbi Kruskal-Wallise test. NEJ teenistuste põhjal läbi viidud testide vabadusastmete arv on 5 (kokku 6 teenistust). Testi tulemused on järgnevas tabelis 2.24.

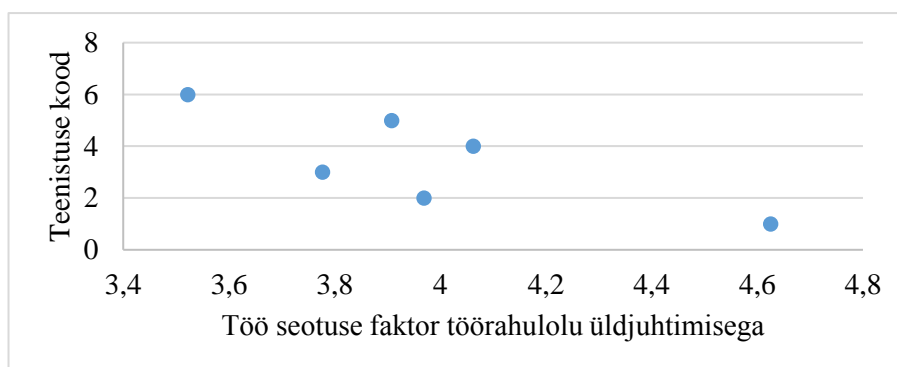
**Tabel 2.24.** NEJ teenistuste erinevuste hindamine töö seotuse faktorite lõikes kasutades Kruskal-Wallise H-testi

Faktor	TR vahetu juht.	TR üld juht.	TR töökesk.	TR töö-tasuga	Töö sisene mot.	Em. pühend.	Norm. pühend.	Indiv. harjum. OCB
Tõenäosus (p)	0,059	0,022*	0,345	0,442	0,204	0,004*	0,291	0,265

Allikas: autori koostatud.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Tabeli 2.24 andmetel on teenistused sarnased kuue faktori lõikes ning erinevused tulenevad kahest faktorist: töörahulolu üldjuhtimisega ja emotsionaalne pühendumus. Need kaks on siiani olnud ka ühtedeks madalamate hinnangutega faktoriteks. Kuna kuue faktori lõikes on teenistuste hinnangud sarnased, siis järgnevas analüüsis uuritakse ainult kahte eristuvat faktorit. Joonisel 2.11. on toodud teenistuste koondumine gruppidesse.



**Joonis 2.11.** NEJ teenistuste jagunemine gruppideks töö seotuse faktoris töörahulolu üldjuhtimisega (autori koostatud)

Märkus: 1 – Narva Elektri jaamade juhtkond, 2 – Arendusteenistus, 3 – Hoolduse ja remondi teenistus, 4 – Inspeksioon, 5 – Tehnika teenistus, 6 – Tootmise teenistus.

Joonise 2.11 järgi võivad ühe grupi moodustada joonise keskel grupeerunud neli teenistust. Joonisel on eristuvateks teenistusteks NEJ juhtkond ja Tootmise teenistus. Erinevuste olemasolu uuriti Kruskal-Wallise H-testiga. Tulemused on toodud järgnevas tabelis 2.25.

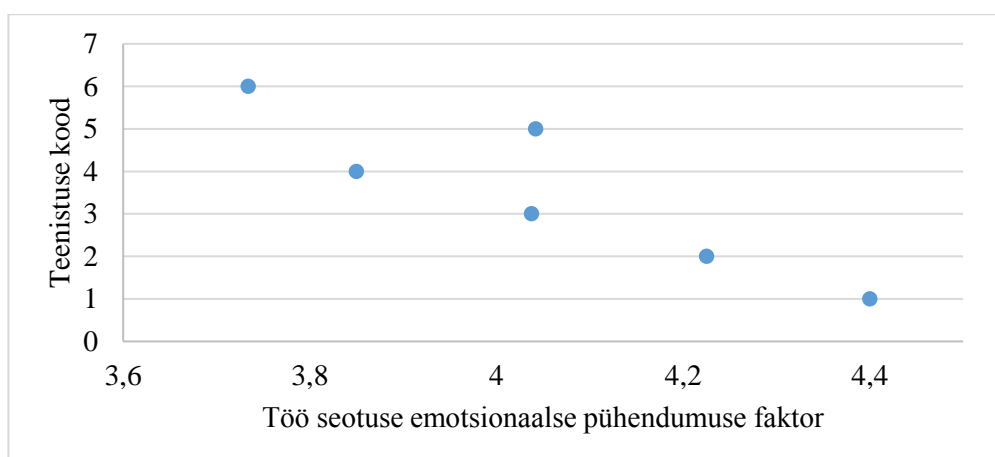
**Tabel 2.25.** NEJ teenistuste erinevuste hindamine töö seotuse faktoris töörahulolu üldjuhtimisega kasutades Kruskal-Wallise H-testi

Võrreldud teenistused	Töörahulolu üldjuhtimisega
Narva Elektriijaamade juhtkond; Arendusteenistus; Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus	0,220
Arendusteenistus; Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus; Tootmise teenistus	0,040*

Allikas: autori arvutused.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Kuigi joonise 2.11 järgi eristus NEJ juhtkond suurema grupi moodustavatest teenistustest, siis tegelikult on see viimasega sarnane. Erinevus allikaks üldjuhtimise faktoris on Tootmise teenistus. Järgnevalt uuriti, kas sarnane olukord esineb ka teises statistiliselt olulisel määral erinenud faktoris. Tulemused on esitatud joonisel 2.12.



**Joonis 2.12.** NEJ teenistuste jagunemine gruppideks töö seotuse faktoris emotsionaalne pühendumus (autori koostatud)

Märkus: 1 – Narva Elektriijaamade juhtkond, 2 – Arendusteenistus, 3 – Hoolduse ja remondi teenistus, 4 – Inspeksioon, 5 – Tehnika teenistus, 6 – Tootmise teenistus.

Joonise 2.12 andmetel on kindlasti omavahel sarnased teenistused koodiga 3 ja 5. Kruskal-Wallise testiga uuritakse esimesena, kas omavahel on sarnased grupid 3-5 ning sealt edasi lisatakse ükshaaval uuritavaid teenistusi. Tulemused on esitatud järgmises tabelis 2.26.

**Tabel 2.26.** NEJ teenistuste erinevuste hindamine töö seotuse faktoris emotsionaalne pühendumus kasutades Kruskal-Wallise H-testi

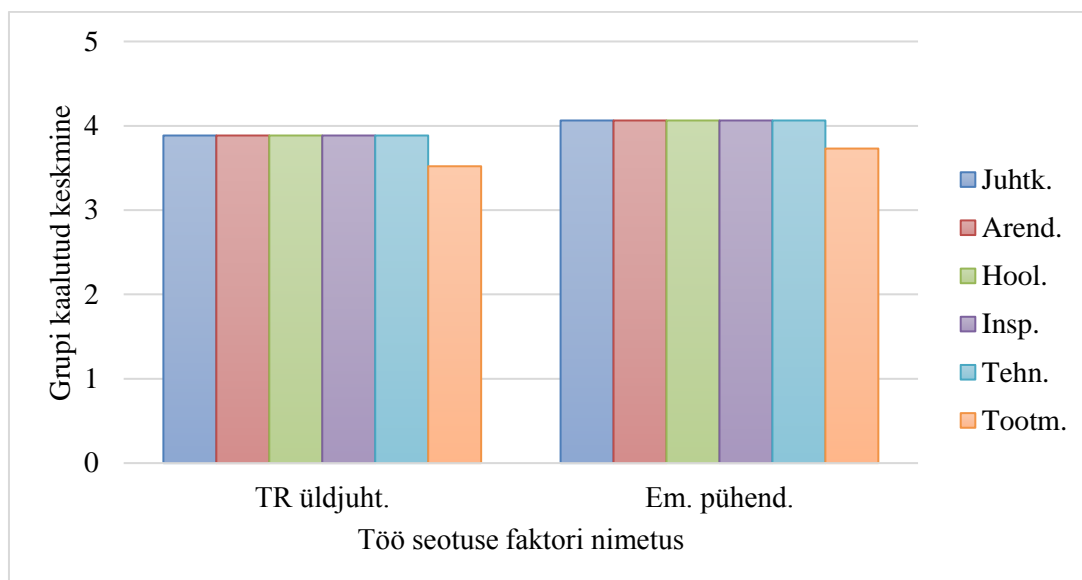
Võrreldud teenistused	Tööra hulolu üldjuhtimisega
Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus	0,755
Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus; Tootmise teenistus	0,008*
Arendusteenistus; Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus	0,831
Narva Elektri jaamade juhtkond; Arendusteenistus; Hoolduse ja remondi teenistus; Inspeksioon; Tehnika teenistus	0,841

Allikas: autori arvutused.

Märkus: \* - statistiliselt oluline olulisuse nivool  $\alpha=0,05$ .

Kuigi joonise 2.12 andmetel võiks andmetes esineda mitmeid gruppe, siis tabeli 2.26 andmetel selgub, et siingi moodustavad viis teenistust ühe suure grupi ning eristuvaks on Tootmise teenistus. Seega võib öelda, et NEJ teenistustes põhjustab statistiliselt olulist erinevust ainult üks teenistus - Tootmine. See tähendab, et kahe faktori lõikes – töörahulolu vahetu juhtimisega ja emotsionaalne pühendumus – ei jõua ettevõtte tegevus tootmistöölisteni. Autori arvates on need kaks faktorit omavahel seotud. See tähendab, kui üldjuhtimises otsused jõuaks paremini tootmistöölisteni, siis võiks näha paranemist ka emotsionaalse pühendumuse näitajas.

Eelneva analüüsi põhjal on joonise 2.13 koostamisel arvestatud ainult nende kahe faktoriga, mille sees eksisteerisid erinevused teenistuste lõikes. Joonise koostamisel on statistiliselt sarnanenud grupi teenistustes kasutatud kaalutud keskmist ja arvestatud selle väärtust kogu grupis.



**Joonis 2.13.** Töö seotuse faktorites tööra hulolu üldjuhtimisega ja emotsionaalne pühendumus tekkinud grupid Narva Elektri jaamade teenistuste põhiselt (autori koostatud)

Märkus: Juhtk. – Narva Elektri jaamade juhtkond, Arend. – Arendusteenistus, Hool. – Hoolduse ja remondi teenistus, Insp. – Inspeksioon, Teh. – Tehnika teenistus, Toot. – Tootmise teenistus.

Joonis 2.13 peegeldab NEJ teenistuste analüüsi tulemusi, mis näitavad, et viis teenistust on oma hinnangutes sarnased, eristuvaks üksuseks on kahes faktoris Tootmise teenistus. See tähendab, et analüüsi tulemusena selgus kahes faktoris – tööra hulolu üldjuhtimisega ja emotsionaalne pühendumus – teistest eristuva teenistusena just Tootmine. Seega on siingi võimalik ettevõttel areneda ning kindlustada üldjuhtimise põhimõtete jõudmine Tootmise teenistuse inimesteni.

Kokkuvõtvalt saab analüüsi tulemustena välja tuua järgmised aspektid. Esiteks nähtub tabelist 2.11, et Õlitööstuse hinnangud on kõigi faktorite lõikes madalamad kui Narva Elektri jaamades. Samuti on Õlitööstuse teenistustes näha tabeli 2.15 andmetel kuue faktori lõikes vähemalt kahe eristuva grupi tekkimist. Narva Elektri jaamade töötajate hinnangud on aga tabeli 2.23 alusel homogeensemad. NEJ kõige homogeensemate teenistustena võib välja tuua Tootmise ning Hoolduse ja remondi, millest esimese puhul varieerub hinnangute standardhälve faktorite lõikes vahemikus 0,65-0,92. Hoolduse ja remondi puhul on see vahemik veel väiksem, vaid 0,44-0,89 hindepunkti. Sellest saab järeldada, et Narva Elektri jaamades jõuab ettevõtet ning töötajaid puudutav info juhtide tasandilt paremini alluvateni. Samuti näitab see, et juhtimise kvaliteet Elektri jaamades on heal tasemel ning see väljendub töötajate kõrgemates hinnangutes töö seotuse

faktoritele võrreldes Õlitööstusega. Üldistatult viitab see asjaolule, et kahe üksuse juhtimise kvaliteet on erinev ning Õlitööstuses tuleks see viia Narva Elektri jaamadega samale tasemele. See selgus tabelite 2.15 ja 2.23 võrdluses, mille põhjal on Õlitööstuses kõik juhtimise ja töökorralduse faktorid hinnatud Tootmise ja Logistika töötajate poolt madalamalt, samas kui Narva Elektri jaamades on vaid Tootmise teenistuses madalamad hinnangud üldjuhtimisele. Viimane näitab vajadust viia üldjuhtimise põhimõtted ja teadmised nn „rohujuure tasandile“.

Teine oluline järeldus tuleneb tabelist 2.7, mille andmed näitavad, et juhid hindavad juhtimisega ja töökorraldusega seotud faktoreid üle ehk enda arvates teevad nad paremat tööd. Nii kõrgeid hinnanguid alluvad aga tegelikult juhtidele ei anna. Samas on juhtide puhul näha paremaid hinnanguid emotsionaalset sidet näitavates faktorites, kuid seda tunnet ei jaga teostajad, kelle mentaalne seotus organisatsiooniga on madalam. Kolmas tähelepanek tuleneb töötasu aspektist. Selle põhjal on Õlitööstuses töötasuga rahul vaid juhid, teised töötajad näevad pigem selles küsimuses arenguruumi, samas kui Energia jaamades on kõik teenistused töötasu hinnangutes sarnased.

Üldiselt on Enefiti töötajate töö seotuse tase hea, kuid nähtub vajadus parendada juhtimise põhimõtete jõudmist töötajateni. Töö seotuse hinnangud on uuritud aspektides oluliselt kõrgemad Narva Elektri jaamades kui Õlitööstuses. Soojusvõrk sarnaneb aga mitmes aspektis NEJ hinnangutele töö seotuse küsimustes. Analüüsi tulemused näitavad vajadust Elektri jaamades kasutusel olevaid praktikaid üle kanda ka Õlitööstuse üksusele, sest viimane vajab töö seotuse küsimustes järele aitamist ning Elektri jaamad võiksid siin olla heaks eeskujuks.

## KOKKUVÕTE

Antud töös defineeriti erinevatele allikatele tuginedes töötajate töö seotuse mõiste kui positiivne, rahuldust pakkuv ja tööga seotud meeleseisund, mis näitab töötaja rahulolu oma tööga ning seda saab eelkõige hinnata nelja mõiste kaudu, milleks on motivatsioon, töörahulolu, pühendumus ja organisatsiooni kodanikuks olemine. Antud töös uuriti töötajate töö seotust just nende nelja käsitluse põhjal. Esimesena uuriti motivatsiooni mõistet. Motivatsioon on sisemine jõud või vajadus, mis ergutab indiviidi tegutsema ja määrab selle suuna. Samuti anti ülevaade motivatsiooni komponentidest. Üldiselt võib öelda, et motivatsioon viitab nendele põhjustele või vajadustele, mis sunnivad inimest töötama ning need ei ole seotud tööst saadavaga. Seda heaolu või kindlustunnet, mida töö indiviidile pakub käsitleb järgmisena uuritud mõiste – töörahulolu. Töörahulolu on emotsionaalne orientatsioon töö rollidele, mida töötaja täidab. See väljendub eelkõige töötajate hoiakutes erinevatele tööga seotud aspektidele. Ka töörahulolu mõistes sisalduvatest komponentidest anti ülevaade. Autori arvates peaks töörahulolu olulise osana käsitlema ka juhtimise kvaliteeti, mille olulisus selgus ka motivatsiooni komponentide juures. Seda aga just karismaatilise juhi näol, kes pakub töötajatele positiivseid emotsioone, julgustab ja annab autonoomsust.

Järgmisena uuriti pühendumuse mõistet. Pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja võimaldab teha järeldusi töötaja soovi kohta organisatsioonis jätkata või mitte. See sisaldab endas kolme komponenti: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus. Emotsionaalne pühendumus väljendub töötaja emotsionaalses seotuses organisatsiooniga, enda samastamises ja kaasatuses selle tegemistes. Alalhoidliku pühendumuse järgi jääb töötaja organisatsiooni, sest tema lahkumisega tekiks tajutud kulud. Normatiivne pühendumus keskendub enim moraalsete vooruste ja kohustuste aspektidele. Töötajate pühendumuse suurendamise ühe väljundina toodi välja erinevate käitumismustrite teke, millest olulisim antud töö kontekstis on organisatsiooni kodanikuks olemise.

Organisatsiooni kodanikuks olemist võib vaadelda kui individuaalset vabatahtlikku käitumist. See väljendub töötaja lisarollide võtmises töökohal, panustamises rohkem kui töö ette näeb ning kogu selline tegutsemine on tegelikult formaalse tasusüsteemi poolt tasustamata ehk töötaja ei eeldagi selle eest tasu. Organisatsiooni kodanikuks olemist vaadeldi eelkõige Podsakoff *et al.* poolt välja toodud seitsmekomponendilisest käsitlusest lähtuvalt.

Töötajate töö seotust ja mõistega koos uuritavat nelja terminit vaadeldi ka tootmisettevõtete kontekstis. Selle tulemusena jõuti üheksa olulise aspektini, millele tuleks tootmisettevõtete puhul pöörata erilist tähelepanu, kui organisatsiooni sooviks on suurendada oma efektiivsust seotud töötajate kaudu. Üheksast aspektist kõige rohkem kajastatust olid saanud kaks: *võimalus end töökohal teostada* ning *turvalisusnõuete järgimine ja pidev parendamine*. Viimane on autori arvates kõige olulisemaks aspektiks, mida peaks tootmises jälgima, sest oluline ei ole siin ainult ohutuse tagamine, vaid eelkõige inimelu säilitamine.

Järgmisena uuriti, millised nimetatud mõistetest ning nende komponentidest on Emori poolt saadud teiseste andmete põhjal võimalik tuvastada. Teisesed andmed põhinevad Enefit Energiatootmise töötajate hulgas läbi viidud „Pühendumuse ja rahulolu uuringul“. Andmeanalüüsi esimese meetodina kasutati uuriva faktoranalüüsi võimalusi. Analüüsi tulemusena selgus, et väited moodustasid kokku kaheksa töötajate töö seotuse faktorit: *neli töörahulolu faktorit* (töötasu, vahetu juhtimine, üldjuhtimine ja töökeskkond), *motivatsiooni töö sisene faktor* (arengut ja rakendust pakkuv töö; väärikas töö), *kaks pühendumuse faktorit* (emotsionaalne ja normatiivne pühendumus) ja *organisatsiooni kodanikuks olemise faktor* (eduka mikroühiskonna toimimiseks vajalikud individuaalsed harjumused). Eelnenu põhjal saab välja tuua teiseste andmete kasutamise piirangud. Esiteks on faktorite nimetamine küllaltki subjektiivne ning mõni teine autor võib nendes näha hoopis teisi komponente. Seega nähtub, et esindatud on mitmed nähtused. Kokkuvõtvalt näitab see, et mõõdik mõõdab fragmentaalselt. See tähendab, et mõõdik mõõdab erinevaid nähtusi, millest igäühte tuleks tegelikult mõõta oma mõõdikuga. Lisaks ei ole need nähtused mudelis terviklikult esindatud – on ainult nende üksikud komponendid. Seega võimaldavad need andmed anda ainult suure üldistusastmega järeldusi.

Analüüsi põhilised järeldused tulenevad teisest kasutatud analüüsimeetodist ehk dispersioonanalüüsi tulemustest, millega esimesena uuriti ametipositsioonide lõikes esinevaid erinevusi töö seotuse faktorites. Teisena uuriti, millised hinnangute erinevusi võib näha Enefitiks ühinenud üksuste vaates. Enefit Energiatootmine moodustati 1. jaanuaril 2017 kolmest üksusest: Narva Elektriijaamad, Õlitööstus ja Narva Soojusvõrk. Kuna Soojusvõrgu valim oli liigväike, siis valiti üksuste sisesse dispersioonanalüüsi ainult Õlitööstus ning Narva Elektriijaamad (NEJ). Üksuste põhiselt vaadeldi, millised hinnangute erinevusi võib märgata nende teenistustes: Õlitööstuses neli ja Narva Elektriijaamades kuus.

Kokkuvõtvalt saab analüüsi tulemusena öelda, et Enefitis on tööga suurel määral seotud töötajad. Saadud uuringutulemuste põhjal võib lisaks välja tuua mõningad juhtimis-soovitused. *Esiteks*, Õlitööstuses tuleks rakendada neid juhtimise võtteid, mis on võimaldanud Narva Elektriijaamades saavutada teenistuste lõikes nii homogeense olukorra. Selline soovitus on omakorda tingitud kahest asjaolust: (1) Õlitööstuse üksuse hinnangud töö seotuse aspektidele on kahe teise üksuse omadest tunduvalt madalamad kõigi faktorite lõikes; (2) Õlitööstuse teenistuste hinnangud on sarnased ainult kahe töö seotuse faktori lõikes, samas kui Narva Elektriijaamades on hinnangud sarnased kuue faktori lõikes. Seega nähtubki Narva Elektriijaamade hea tase, mis tuleks saavutada ka Õlitööstuses. *Teiseks*, töötajate töö seotust aitaks parendada ka see, kui kõik juhtkonna otsused, ettevõtte arengusuunad jms jõuaks nõ. „rohujuure tasandile“. See aitaks omakorda suurendada töötajate emotsionaalset seotust nii oma töö kui ka organisatsiooniga. Soovituse aluseks on neli faktorit (emotsionaalne ja normatiivne pühendumus, töö sisene motivatsioon ja OCB individuaalsed harjumused), milles ametipositsioonide põhise analüüsi järgi on juhtide ja spetsialistide hinnangud nendes nõ emotsioonidega rohkem seotud faktorites palju paremad. *Kolmandaks*, Enefitil tuleks parendada ettevõtte praktikaid nendes aspektides (vahetu juhtimine, üldjuhtimine, töökeskkond), milles analüüsi tulemusena hindavad juhid oma võimeid paremaks, kui on alluvate hinnang olukorrale. Seda just seetõttu, et nende faktorite puhul tuleb tegelikult arvestada alluvate madalamate hinnangutega ning nende järgi ei ole olukord nii hea, kui juhid hindavad. Soovituste põhjal võib öelda, et üldiselt peaks ettevõtte julgemalt ellu viima neid tegevusi, millega on suudetud saavutada Narva Elektriijaamade töötajate hea töö seotuse tase.

Kuna teiseste andmete kasutamise piiranguna toodi välja asjaolu, et järeldusi saab teha ainult kõrge üldistusastmega, siis näeb autor töö edasiarendamise võimalusena kasutada töötajate töö seotuse hindamiseks teoreetilises osas välja toodud mudelit. Taoline lähenemine võimaldaks uurida, kas töö seotuse näol võiks tegemist olla unikaalse nähtusega või tulekski kasutada erinevaid mõõdikuid nimetatud nelja nähtuse järgi. Töö seotusele unikaalse mudeli kasutamine võimaldaks hinnata, kas väited koonduvad antud töö lähenemisega sarnaselt nelja erineva nähtuse põhiseks, või peaks töö seotuse hindamisel kasutama unikaalset lähenemist.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alderfer, C., P.** An Organizational Syndrome. *Administrative Science Quarterly*. 1967, Vol. 12, No. 3, pp. 440-460.
2. **Amdan, S., Rahman, R., A., Shahid, S., A., M., Bakar, S., A., Khir, M., M., Demong, N., A., R.** The Role of Extrinsic Motivation on the Relationship between Office Environment and Organisational Commitment. -*Procedia Economics and Finance*. 2016, 37, pp. 164-169. [[http://ac.els-cdn.com/ezproxy.utlib.ut.ee/S2212567116301083/1-s2.0-S2212567116301083-main.pdf?\\_tid=26b8ceee-361c-11e7-8c16-00000aacb35d&acdnat=1494488199\\_5765e951b1d4d6fc3fd3943eebf17017](http://ac.els-cdn.com/ezproxy.utlib.ut.ee/S2212567116301083/1-s2.0-S2212567116301083-main.pdf?_tid=26b8ceee-361c-11e7-8c16-00000aacb35d&acdnat=1494488199_5765e951b1d4d6fc3fd3943eebf17017)]. 11.05.2017.
3. Andmeanalüüsi ja statistika oskussõnastik. [<http://term.eki.ee/termbase/view/8917007/et/en/?initial=U#/concept/view/1440442971/>]. 20.05.2017.
4. **Arvey, R., D., Bouchard, T., J., Segal, N., L., Abraham, L., M.** Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. -*Journal of Applied Psychology*. 1989, Vol. 74, No. 2, pp. 187-192.
5. **Bakker, A., B.** An Evidence-Based Model of Work Engagement. -*Current Directions in Psychological Science*. 2011, 20, pp. 265-269.
6. **Bakker, A., B., Albrecht, S., L., Leiter, M., P.** Key questions regarding work engagement. -*European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011, 20 (1), pp. 4-28.
7. **Bakker, A., B., Demerouti, E.** THE Job Demands-Resource model: state of the art. -*Journal of Managerial Psychology*. 2007, Vol. 22, Issue: 3, pp. 309-328.
8. **Bakker, A., B., Demerouti, E.** Towards a model of work engagement. -*Career Development International*. 2008, Vol. 13, No. 3, pp. 209-223

9. **Bassett-Jones, N., Lloyd, G., C.** Does Herzberg's motivation theory have staying power? -Journal of Management Development. 2005, Vol. 24, No. 10, pp. 929-943.
10. **Baumeister, R., F., Leary, M., R.** The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. Psychological Bulletin, 1995, Vol. 117, No.3, pp. 497-529.
11. **Becker, H., S.** Notes on the Concept of Commitment. -The American Journal of Sociology. 1960, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
12. **Bergeron, D., M.** The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? – The Academy of Management Review. 2007, Vol. 32, No. 4, pp. 1078-1095.
13. **Bergman, M., E.** The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. Journal of Organizational Behavior. 2006, Vol. 27, No. 5, pp. 645-663.
14. **Bono, J., E., Ilies, R.** Charisma, positive emotions and mood contagion. -The Leadership Quarterly. 2006, 17, pp. 317-334.
15. **Borman, W., C., Motowidlo, S., J.** Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. -Human Performance. 1997, 10 (2), pp. 99-109.
16. **Brunetto, Y., Teo., S., T., T., Shacklock, K., Farr-Wharton, R.** Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. -Human Resource Management Journal. 2012, Vol. 22, No. 4, pp. 428-441.
17. **Camilleri, E., Van Der Heijden, B., I., J.** Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector. -Public Performance & Management Review. 2007, Vol. 31, No. 2, pp. 241-274.
18. **Child, D.** The Essentials of Factor Analysis. 3rd Edition. Continuum International Publishing Group. 2006. 185 p.  
[\[https://books.google.ee/books?id=rQ2vdJgohH0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=multivariate%20normality&f=false\]](https://books.google.ee/books?id=rQ2vdJgohH0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=multivariate%20normality&f=false). 30.03.2017.

19. **Comrey, A., L., Lee, H., B.** A First Course in Factor Analysis. Second Edition. First Published by Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. 1992.  
[[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=RSsVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=A+first+course+in+factor+analysis&ots=I3Ncgljxb&sig=CLSG3H9g0eIpPFZiJqD2CVc27iI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=scale%20of%20sample&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=RSsVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=A+first+course+in+factor+analysis&ots=I3Ncgljxb&sig=CLSG3H9g0eIpPFZiJqD2CVc27iI&redir_esc=y#v=onepage&q=scale%20of%20sample&f=false)]. 22.05.2017.
20. **Coyne, I., Ong, T.** Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. -The International Journal of Human Resource Management. 2007, 18: 6, pp. 1085-1097.
21. **Crawford, E., R., LePine, J., A., Rich, B., L.** Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. -Journal of Applied Psychology. 2010, Vol. 95, No.5, pp. 834-848.
22. **Dallal, G., E.** The Behavior of the Sample Mean (or *Why Confidence Intervals Always Seem to be Based On the Normal Distribution*). Last modified 2012.  
[<http://www.jerrydallal.com/lhsp/meandist.htm>]. 15.05.2017.
23. **Demerouti, E., Bakker, A., B., Gevers, J., M.P.** Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. – Journal of Vocational Behavior. 2015, No. 91, pp. 87-96.  
[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0001879115000937>]. 03.05.2017.
24. **Eby, L., Lance, C.** Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. -Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1999, 72, pp. 463-483.
25. Eesti Energia asutas tootmist koondava firma Enefit Energiatootmine.  
[<http://majandus24.postimees.ee/3755055/eesti-energia-asutas-tootmist-koondava-firma-enefit-energiatootmine>]. 26.03.2017.
26. **Emery, C., R., Barker, K., J.** The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. -Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict. 2007, Vol. 11, No. 1, pp. 77-90.

27. **Field, A.** *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, Sage Publications Ltd. 2009.  
[[http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ktb\\_lktrwny\\_shml\\_fy\\_lhs.pdf](http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ktb_lktrwny_shml_fy_lhs.pdf)].12.05.2017.
28. **Fisher, C., D.** Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: Emotions in Organization. 2000, Vol. 21, No. 2, pp. 185-202.
29. **Hackman, J., R., Oldham, G., R.** Development of the Job Diagnostic Survey. - *Journal of Applied Psychology*. 1975, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
30. **Hater, J., J., Bass, B., M.** Superiors' Evaluations and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. -*Journal of Applied Psychology*. 1988, Vol. 73, No. 4, pp. 695-702.
31. **Herzberg, F.** One more time: How do you motivate employees? -*Harvard Business Review*. 1968, 10 p.  
[[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494013595&Signature=tyukzAFicDv5HDFGchkFK4MP1mM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR\\_01JAN68.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494013595&Signature=tyukzAFicDv5HDFGchkFK4MP1mM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf)]. 05.05.2017.
32. **Hobfoll, S., E.** Social and Psychological Resources and Adaptation. -*Review of General Psychology*. 2002, Vol. 6, No.4, pp. 307-324.
33. **Jaros, S.** An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1995, 8 p.  
[[https://www.researchgate.net/publication/200824366\\_An\\_Assessment\\_of\\_Meyer\\_and\\_Allen%27s\\_1991\\_Three-Component\\_Model\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Turnover\\_Intentions](https://www.researchgate.net/publication/200824366_An_Assessment_of_Meyer_and_Allen%27s_1991_Three-Component_Model_of_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intentions)] 10.04.2017.
34. **Jung, J., Y., Hong, S.** Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. -*International Journal of Quality & Reliability Management*. 2008, Vol. 25, No. 8, pp. 793-808.

35. **Kahn, W., A.** Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement at Work. -Academy of Management Journal. Dec, 1990, 33, 4, pp. 692-724.
36. **Kalleberg, A., L.** Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. -American Sociological Review. 1977, Vol. 42, No. 1, pp. 124-143. [http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/pdf/2117735.pdf]. 05.05.2017.
37. **Katou, A., Budhwar, P., S.** Casual relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. - European Management Journal. 2010, 28, pp. 25-39. [http://ac.els-cdn.com.ezproxy.utlib.ut.ee/S0263237309000565/1-s2.0-S0263237309000565-main.pdf?\_tid=e7a2eb94-361c-11e7-8ffd-00000aab0f26&acdnat=1494488523\_6ebe7a0f93c69d373a0b98c0ec4c2341]. 11.05.2017.
38. **Kira, M., Eijnatten, F., M., Balkin, D., B.** Crafting sustainable work: development of personal resources. -Journal of Organizational Change Management. 2010, Vol. 23, Issue 5, pp. 616-632.
39. **Locke, E., A., Latham, G., P.** What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. Academy of Management Review. 2004, Vol. 29, No. 3, pp 388-403.
40. **Lowery, C., M., Krilowicz, T., J.** Effects of Organizational Citizenship Behaviours: Evidence from Production Supervisors. -International Journal of Selection and Assessment. 1996, Volume 4, Number 1, 6 p.
41. **Macey, W., H., Schneider, B.** The Meaning of Employee Engagement. - Industrial and Organizational Psychology. 2008, 1, pp. 3-30.
42. **Malinen, S., Harju, L.** Volunteer Engagement: Exploring the Distinction BEtween Job and Organizational Engagement. -Voluntas. 2017, 28, pp. 69-89.
43. **Man, M.** Managers and organizational citizenship behavior. Scientific Bulletin. 2016, Vol. XXI, No. 1 (41), 8 pp.
44. **Maslow, A., H.** A Theory of Human Motivation. 1943, pp. 370-396. [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34195256/A\_Theory\_of\_Human\_Motivation\_-\_Abraham\_H\_Maslow\_-\_Psychological\_Review\_Vol\_50\_No\_4\_July\_1943.pdf?AWSAccessKeyId=AK

IAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493992969&Signature=7Ogch720pPwF5Zz9CRIAIXoq0Sw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\_THEORY\_OF\_HUMAN\_MOTIVATION.pdf]. 05.05.2017.

45. **Mensah, J., Amponsah-Tawiah, K.** Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. - Safety and Health at Work. 2016, 7, pp. 225-230. [[http://ac.els-cdn.com/ezproxy.utlib.ut.ee/S2093791116000032/1-s2.0-S2093791116000032-main.pdf?\\_tid=44be0648-361c-11e7-a725-00000aab0f27&acdnat=1494488250\\_6c1ad7edceb0b4d466ecd7d2f023b87f](http://ac.els-cdn.com/ezproxy.utlib.ut.ee/S2093791116000032/1-s2.0-S2093791116000032-main.pdf?_tid=44be0648-361c-11e7-a725-00000aab0f27&acdnat=1494488250_6c1ad7edceb0b4d466ecd7d2f023b87f)]. 11.05.2017.
46. Merriam-Webster Online Dictionary. Otsitud sõna: *engagement*. [<https://www.merriam-webster.com/dictionary/engagement>]. 04.05.2017.
47. **Meyer, J., Allen, N., J.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. -Journal of Occupational Psychology. 1990, 63, pp. 1-18.
48. **Meyer, J., P., Allen, N., J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. -Human Resource Management Review. 1991, Volume 1, Number 1, pp. 61-89.
49. **Meyer, J., P., Parfyonova, N., M.** Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. Human Resource Management Review, 2010, 20, pp. 283-294.
50. **Meyer, J., P., Stanley, J., D., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. -Journal of Vocational Behaviour. 2002, 61, p. 20-52.
51. **Michael, J., H., Evans, D., D., Jansen, K., J., Haight, J., M.** Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. -Journal of Safety Research. 2005, 36, pp. 171-179.

52. **Mottaz, C., J.** The relative importance of intrinsic and extrinsic Rewards as Determinants of work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*. 1985, Vol. 26, No.3, 22 p.
53. **Mowday, R., T., Steers, R., M., Porter, L., W.** The Measurement of Organizational Commitment. -Progress Report. 1978, 58 p.
54. **Mroz, J., Kaleta, K.** Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2016, 29(5), pp. 767-782.
55. **Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Feldt, T.** The Energy and Identification Continua of Burnout and Work Engagement: Developmental Profiles Over Eight Years. In Press, Accepted Manuscript. 2017.  
[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S2213058616300547>]. 03.05.2017.
56. **Organ, D., W.** Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. -*Human Performance*. 1997, 10 (2), pp. 85-97.
57. **Ouweneel, E., Le Blanc, P., M., Schaufeli, W., B.** Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. - *Career Development International*. 2012, Vol. 17, Issue: 6, oo. 537-556.
58. **Palgainfo agentuuri uuring.** Iga kolmas töötaja on viimase kuue kuu jooksul tööle kandideerinud. Juuni, 2016.  
[<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/06/09/iga-kolmas-tootaja-on-viimase-kuue-kuu-jooksul-toole-kandideerinud>]. 09.04.2017.
59. **Pardee, R., L.** Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. 1990, 24 p.
60. **Pate, L., E.** Understanding Human Behaviour. -*Management Decision*. 1987, Vol. 25, Iss 6, pp. 58-64.
61. **Pearson, R., H., Mundform, D., J.** Recommended Sample Size for CONducting Exploratory Factor Analysis on Dichotomous Data. -*Journal of Modern Applied Statistical Methods*. 2010, Volume 9, Issue 2, Article 5.
62. **Podsakoff, P., M., MacKenzie, S., B., Paine, J., B., Bachrach, D., G.** Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and

- Empirical Literature and Suggestions for Future Research. -Journal of Management. 2000, Vol. 26, No. 3, p. 513-563.
63. **Pudrovska, T., Karraker, A.** Gender, Job Authority, and Depression. -Journal of Health and Social Behaviour. American Social Association, 2014, Vol. 55, No. 4, pp. 424-441.
  64. **Putre, L.** Manufacturing salaries hold their own, and so does optimism, as conditions for doing business tougher. -Industry Week. 2016 IW salary Survey Ready, Steady, Go (SLOW). USA, 2016, 7 p.
  65. **Rad, A., M., M., Yarmohammadian, M., H.** A study of relationship between managers' leadership style and employees job satisfaction. -Leadership in Health Services. 2006, Vol. 19, Issue: 2, pp. 11-28.
  66. **Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S.** The Drivers of Employee Engagement. Published by Institute for Employment Studies. 2004, 87 p.
  67. **Saks, A., M.** Antecedents and consequences of employee engagement. -Journal of Managerial Psychology. 2006, Vol. 21, No. 7.
  68. **Saleh, S., D., Hyde, J.** Intrinsic vs Extrinsic Orientation and Job Satisfaction. - Occupational Psychology. 1969, 43, pp. 47-53.
  69. **Schaufeli, W., B., Bakker, A.** Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. -Work engagement: A handbook of essential theory and reasearch. New York: PPsychology Press. 2010, pp. 10-24.
  70. **Schaufeli, W., B., Bakker, A., B.** Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. -Journal of Organizational Behavior. 2004, 25, pp. 293-315.
  71. **Schaufeli, W., B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A., B.** The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample COnfirmatory Factor Analytic Approach. -Journal of Happiness Studies 3. Netherlands, 2002, pp. 71-92.
  72. **Schaufeli, W., Salanova, M.** Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. – Managing Social and Ethical Issues in Organisations. 2007, pp. 135-177.
  73. **Taber, T., D., Alliger, G., M.** A Task-Level Assessment of Job Satisfaction. Journal of Organizational Behavior. 1995, Vol. 16, No. 2, pp. 101-121.

74. **Tappura, S., Nenonen, N., Kivistö-Rahnasto, J.** Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. -Safety Science. 2017, 96, pp. 52-61. [[http://ac.els-cdn.com.ezproxy.utlib.ut.ee/S0925753517304538/1-s2.0-S0925753517304538-main.pdf?\\_tid=7e3f5c34-361f-11e7-b91c-00000aab0f27&acdnat=1494489634\\_328b3a031307e72c900c04a53ff732b6j](http://ac.els-cdn.com.ezproxy.utlib.ut.ee/S0925753517304538/1-s2.0-S0925753517304538-main.pdf?_tid=7e3f5c34-361f-11e7-b91c-00000aab0f27&acdnat=1494489634_328b3a031307e72c900c04a53ff732b6j)]. 11.05.2017.
75. The Blackwell Encyclopedia of Management, Volume 11, Organizational Behavior, 2nd Edition. Edited by Nigel Nicholson, Pino G. Audia, Madan M. Pillutla. Wiley-Blackwell. June 2006, 464 p.
76. **Uusen, R., R.** Kõrgema palga otsinguil: viimase 30 päeva jooksul on uut tööd otsinud pea iga teine eestimaalane. Märts, 2017. [<http://www.cv.ee/blog/korgema-palga-otsinguil-viimase-30-paeva-jooksul-on-uut-tood-otsinud-pea-iga-teine-eestimaalane/>]. 09.04.2017.
77. **Wachter, J., K., Yorio, P., L.** A system of safety management practices and worker engagement for reducing and preventing accidents: An empirical and theoretical investigation. -Accident Analysis and Prevention. USA, 2014, 68, pp. 117-130. [<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0001457513002972>]. 04.05.2017.
78. **Valk, R., Hannon, S.** Engaged and energized in the Energy industry: Exploring engagement of rotational assignees through the four fundamental pillars of employee engagement. -Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research. 2016, Vol. 4, Issue: 3, pp. 345-379. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdfplus/10.1108/JGM-11-2015-0052>]. 05.05.2017.
79. **Vance, R., J.** Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. Published by SHRM Foundation. 2006, 53 p.
80. **Wefald, A., J., Downey, R., G.** Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol? Journal of Organizational Behavior. 2009, Vol. 30, No. 1, pp. 141-145.

81. **Yong, A., G., Pearce, S.** A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. 2013, Vol. 92(2), p. 79-94.
82. **Yuan, Z., Li, Y., Tetrick, L., E.** Job hindrances, job resources, and safety performance. The mediating role of job engagement. *Applied Ergonomics*. 2015, 51, pp. 163-171.  
[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0003687015000836>]. 04.05.2017.

## LISAD

**Lisa 1.** Emori ankeetküsitluse osad ning nendes sisalduvad väited koodide ja seletustega

<b>Osa 1</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
A01	Ma saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	737
A02	Ma saan teha tööd, mis on Eestile vajalik	737
A03	Ma saan oma töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	737
A04	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks/kvalifikatsiooni tõstmiseks	737
A05	Meie üksuses julgustatakse töötajaid uusi lahendusi välja pakkuma	737
A06	Mul on võimalik uute lahenduste väljatöötamisel kaasa lüüa	200
A07	Eesti Energia pakub mitmekülgeid karjäärivõimalusi	200
<b>Osa 2</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
B01	Minu töökohal on tagatud ohutud töötingimused	737
B02	Mul on töö tegemiseks olemas vajalikud isikukaitsevahendid (riided, jalanõud, kiiver jne)	737
B03	Minu kolleegid järgivad tööohutusreegleid ja kasutavad ohutuid töövõtteid	737
B04	Teavitan alati intsidentidest ja ohuolukordadest, mis võiksid põhjustada tööõnnetuse	737
B05	Mul on oma töö tegemiseks korralikud töövahendid	737
B06	Minu tööülesanded ja vastutus on selgelt paika pandud	737
B07	Töö meie üksuses on otstarbekalt korraldatult	737
B08	Igapäevaseks tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav	737
B09	Minu tööajast piisab, et oma tööülesannetega toime tulla	737
B10	Saan kokkuleppel oma juhiga ise valida, millal ja kus ma oma tööd teen	0
B11	Tootmismahtude kohandamine turunõudluse muutumisele on mõistlikult korraldatud	501
B12	Mil määral on protsessipõhise juhtimise juurutamine pannud Sinu kolleege teisiti toimima?	0
<b>Osa 3</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
C01	Meie üksuses on toetav ja ühteoidev meeskond	737
C02	Tunnen, et kõik üksused, kellega mina kokku puutun, teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel	737

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 1 järg.** Emori ankeetküsitluse osad ning nendes sisalduvad väited koodide ja seletustega

<b>Osa 3</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
C03	Kõik põlevkivi väärtusahela ettevõtted teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel	719
<b>Osa 4</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
D01	Minu juht annab mulle nõu ja toetab probleemide lahendamisel	687
D02	Minu juht annab mulle regulaarselt tagasisidet minu töö kohta	687
D03	Minu juht tunnustab head tööd	687
D04	Minu juht on mulle eeskujuks	687
D05	Minu juht julgeb otsuseid teha ja nende eest vastutada	687
D06	Minu juht nõuab alati tööohutusreeglite ja ohutute töövõtete järgimist	687
D07	Minu juht usaldab mind	687
D08	Minu juht annab mulle tööülesandeid, mis arendavad minu oskusi ja teadmisi	687
D09	Minu juht julgustab mind oma arvamust avaldama	687
D10	Minu juht innustab töötajaid omavahel koostööd tegema	687
D11	Viimasel aastavestlusel sain oma juhiga rääkida mulle olulistel teemadel	200
D12	Tean, millised on Eesti Energia eesmärgid ja usun nende täitumisse	737
D13	Tean, millised on meie ettevõtte arengusuunad	737
D14	Usun oma ettevõtte tulevikuplaanidesse	737
D15	Minu juht selgitab mulle, kuidas minu tegevus aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele	687
D16	Minu tööle seatud eesmärgid on selged ja arusaadavad	200
D17	Minu tööle seatud eesmärkide saavutamine sõltub minu isiklikust pingutusest	200
<b>Osa 5</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
E01	Eesti Energia ärilised otsused on arusaadavad ja põhjendatud	737
E02	Saan aru viimasel aastal ettevõttes toimunud töökorralduslike muudatuste vajalikkusest	737
E03	Sain oma tööd mõjutavatest muudatustest õigeaegselt teada	737

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 1 järg.** Emori ankeetküsitluse osad ning nendes sisalduvad väited koodide ja seletustega

<b>Osa 6</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
F01	Minu töötasu kujunemise põhimõtted on selged ja arusaadavad	737
F02	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes ettevõtetes	737
F03	Mulle pakutavad lisahüved (nt vabad päevad peresündmuste puhul, tööjuubeli preemiad, spordiklubi, ühisüritused jne ) on mulle olulised	737
<b>Osa 7</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
G01	Eesti Energia on usaldusväärne ettevõtte	737
G02	Eesti Energia on kindel tööandja	737
G03	Eesti Energia hoolib oma töötajatest	737
G04	Eesti Energia on uuendusmeelne ettevõtte	737
G05	Saan teha koostööd oma valdkonna parimate asjatundjatega	200
G06	Meie ettevõttes tehakse otsuseid klientide huvidest lähtuvalt	0
G07	Eesti Energias tegeletakse järjepidevalt keskkonnamõjude vähendamisega	737
G08	Eesti Energia panustab Ida-Virumaa arengusse	737
<b>Osa 8</b>		
<b>Väite kood</b>	<b>Väite sisu</b>	<b>Valimi maht</b>
TRIM1	Kui rahul Sa oled oma tööga üldiselt?	737
TRIM2	Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid oma ettevõtet tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?	737
TRIM3	Kas Sa kandideeriksid uuesti oma ettevõttesse tööle, kui Sa täna töökohta valiksid?	737
TRIM4	Kuidas Sa hindad oma lähimate kolleegide motivatsiooni?	737
TRIM5	Kuidas Sa hindad oma ettevõtte edukust?	737

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 2.** Väheste vaatluste arvu tõttu uuringust välja jäetud väited

Valimi maht	Väite kood	Väite sisu
n=0	B10	Saan kokkuleppel oma juhiga ise valida, millal ja kus ma oma tööd teen
	B12	Mil määral on protsessipõhise juhtimise juurutamine pannud Sinu kolleege teisiti toimima?
	G06	Meie ettevõttes tehakse otsuseid klientide huvidest lähtuvalt
n=200	A06	Mul on võimalik uute lahenduste väljatöötamisel kaasa lüüa
	A07	Eesti Energia pakub mitmekülgseid karjäärivõimalusi
	G05	Saan teha koostööd oma valdkonna parimate asjatundjatega
	D11	Viimasel aastavestlusel sain oma juhiga rääkida mulle olulistel teemadel
	D16	Minu tööle seatud eesmärgid on selged ja arusaadavad
	D17	Minu tööle seatud eesmärkide saavutamine sõltub minu isiklikust pingutusest

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 3.** Kõiki väiteid kaasava uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 147)

Väite kood	Faktori järjekorranumber							
	1	2	3	4	5	6	7	8
D09	,870							
D05	,859							
D10	,837							
D15	,833							
D01	,804							
D03	,804							
D04	,797							
D02	,787							
D08	,777							
D06	,748							
D11	,667							
D07	,634							
A05	,456	,420				,443		
B01		,848						
B05		,823						
B03		,813						
B08	,375	,761						
B07	,420	,721						
B06		,718						
B02		,708						
A03		,693				,425		
B04		,656						
B09		,611						
C02		,595						
C01	,543	,587						
A01		,552						
G03			,760					
G01			,749					
G02		,342	,726					
G04			,715					
G07			,701					,319
G05	,347		,606					
TRIM2				,763				
TRIM3				,755				

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 3 järg.** Kõiki väiteid kaasava uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 147)

Väite kood	Faktori järjekorranumber							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TRIM5				,737				
TRIM4				,737				
TRIM1				,732				
D12					,765			
D13					,757			
D14			,334		,743			
D16	,357		,354		,428			
D17			,368		,407			,373
A06						,727		
A04		,426				,662		
A07						,568		
A02		,376				,557		
B11							,719	
E01			,394				,672	
E02			,404				,625	
C03		,369					,567	
F02							,363	,649
F01								,526
G08			,354					,493
E03	,394							,465
F03	,330				,339			,461

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 4.** Vähendatud väidete arvuga uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 458)

Väite kood	Faktori järjekorranumber							
	1	2	3	4	5	6	7	8
D09	,816							
D10	,808							
D15	,787							
D04	,785							
D01	,784							
D03	,780							
D08	,774							
D05	,771							
D02	,767							
D06	,688	,387						
D07	,618							
B03		,763						
B05		,746						
B02		,741						,328
B06		,737						
B08	,305	,727						
B01		,703						
B04		,690						
B07	,409	,664						
B09		,663						
C01	,403	,521						
C02		,503			,305			
G01			,753					
G02			,741					
G04			,732					
G03			,681					
G07			,668					
G08			,629					,344
TRIM2				,817				
TRIM3				,790				
TRIM1				,781				
TRIM5				,733				

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 4 järg.** Vähendatud väidete arvuga uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriks (analüüsiks kasutatud valimi maht – 458)

Väite kood	Faktori järjekorranumber							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TRIM4				,720				
D13					,785			
D12					,770			
D14					,730			
C03		,365			,496			
F01	,306				,397			,355
A03		,446				,678		
A04						,664		
A01						,661		
A02						,594		
A05	,392					,533		
E01			,305				,784	
E02							,770	
E03	,379						,583	
B11							,529	
F03	,342							,545
F02							,442	,532

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 5.** Töö seotuse faktorite F1 (tööra hulolu üldjuhtimisega), F2 (tööra hulolu töökeskkonnaga), F3 (pühendumus) ja F6 (motivatsioon) sisemise uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriksid

Väite kood	Väite sisu	F1 sisalduvad komponendid	
		1	2
D04	Minu juht on mulle eeskujuks	<b>,825</b>	,310
D10	Minu juht innustab töötajaid omavahel koostööd tegema	<b>,785</b>	,409
D15	Minu juht selgitab mulle, kuidas minu tegevus aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele	<b>,755</b>	,421
D05	Minu juht julgub otsuseid teha ja nende eest vastutada	<b>,745</b>	,406
D08	Minu juht annab mulle tööülesandeid, mis arendavad minu oskusi ja teadmisi	<b>,741</b>	,429
D09	Minu juht julgustab mind oma arvamust avaldama	<b>,723</b>	,472
D07	Minu juht usaldab mind	,268	<b>,874</b>
D02	Minu juht annab mulle regulaarselt tagasisidet minu töö kohta	,499	<b>,727</b>
D01	Minu juht annab mulle nõu ja toetab probleemide lahendamisel	,549	<b>,702</b>
D03	Minu juht tunnustab head tööd	,555	<b>,672</b>
D06	Minu juht nõuab alati tööohutusreeglite ja ohutute töövõtete järgimist	,552	<b>,636</b>

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 5 järg.** Töö seotuse faktorite F1 (tööraahulolu üldjuhtimisega), F2 (tööraahulolu töökeskkonnaga), F3 (pühendumus) ja F6 (motivatsioon) sisemise uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriksid

Väite kood	Väite sisu	F2 sisalduvad komponendid		
		1	2	3
B06	Minu tööülesanded ja vastutus on selgelt paika pandud	<b>,771</b>	,304	
B07	Töö meie üksuses on otstarbekalt korraldatult	<b>,740</b>	,209	,408
B01	Minu töökohal on tagatud ohutud töötingimused	<b>,722</b>	,422	
B09	Minu tööajast piisab, et oma tööülesannetega toime tulla	<b>,722</b>		,224
B08	Igapäevaseks tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav	<b>,693</b>	,348	,368
B05	Mul on oma töö tegemiseks korralikud töövahendid	<b>,639</b>	,525	,217
B03	Minu kolleegid järgivad tööohutusreegleid ja kasutavad ohutuid töövõtteid	,563	<b>,542</b>	,280
B04	Teavitan alati intsidentidest ja ohuolukordadest, mis võiksid põhjustada tööõnnetuse	,203	<b>,842</b>	,258
B02	Mul on töö tegemiseks olemas vajalikud isikukaitsevahendid (riided, jalanõud, kiiver jne)	,386	<b>,804</b>	
C01	Meie üksuses on toetav ja ühthoidev meeskond		,300	<b>,843</b>
C02	Tunnen, et kõik üksused, kellega mina kokku puutun, teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel	,387		<b>,788</b>

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkused: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st; punktiirjoonega on eraldatud erinevate komponentide alla sarnaselt laaduv väide.

Väite kood	Väite sisu	F3 sisalduvad komponendid	
		1	2
G02	Eesti Energia on kindel tööandja	<b>,886</b>	,319
G01	Eesti Energia on usaldusväärne ettevõtte	<b>,877</b>	,356
G03	Eesti Energia hoolib oma töötajatest	<b>,795</b>	,395
G04	Eesti Energia on uuendusmeelne ettevõtte	<b>,793</b>	,395
G07	Eesti Energias tegeletakse järjepidevalt keskkonnamõjude vähendamise	,307	<b>,865</b>
G08	Eesti Energia panustab Ida-Virumaa arengusse	,416	<b>,763</b>

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st.

**Lisa 5 järg.** Töö seotuse faktorite F1 (tööra hulolu üldjuhtimisega), F2 (tööra hulolu töökeskkonnaga), F3 (pühendumus) ja F6 (motivatsioon) sisemise uuriva faktoranalüüsi roteeritud maatriksid

Väite kood	Väite sisu	F6 sisalduvad komponendid	
		1	2
A05	Meie üksuses julgustatakse töötajaid uusi lahendusi välja pakkuma	<b>,855</b>	
A04	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks/ kvalifikatsiooni tõstmiseks	<b>,820</b>	,302
A03	Ma saan oma töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	<b>,586</b>	<b>,536</b>
A02	Ma saan teha tööd, mis on Eestile vajalik		<b>,884</b>
A01	Ma saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	,405	<b>,700</b>

Allikas: autori koostatud.

Eraldusmeetod: Peakomponentide meetod

Roteerimismeetod: Varimax Kaiseri normalisatsiooniga

Märkus: tabelis on näidatud ainult neid laadungeid, mille väärtus on suurem 0,3st; punktiirjoonega on eraldatud erinevate komponentide alla sarnaselt laaduv väide.

**Lisa 6.** Töö seotuse faktorites sisalduvad väited grupeerituna sisemise faktoranalüüsi tulemuste põhjal

Faktor 1 – Tööraahulolu vahetu juhtimisega (eestvedamisega)		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
D04	Minu juht on mulle eeskujuks	Sotsiaalne osa
D10	Minu juht innustab töötajaid omavahel koostööd tegema	
D15	Minu juht selgitab mulle, kuidas minu tegevus aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele	
D05	Minu juht julgub otsuseid teha ja nende eest vastutada	
D08	Minu juht annab mulle tööülesandeid, mis arendavad minu oskusi ja teadmisi	
D09	Minu juht julgustab mind oma arvamust avaldama	
D01	Minu juht annab mulle nõu ja toetab probleemide lahendamisel	Karismaatiline osa
D02	Minu juht annab mulle regulaarselt tagasisidet minu töö kohta	
D03	Minu juht tunnustab head tööd	
D06	Minu juht nõuab alati tööohutusreeglite ja ohutute töövõtete järgimist	
D07	Minu juht usaldab mind	
Faktor 2 – Tööraahulolu töökeskkonnaga		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
B06	Minu tööülesanded ja vastutus on selgelt paika pandud	Töökorralduslik aspekt
B07	Töö meie üksuses on otstarbekalt korraldatult	
B01	Minu töökohal on tagatud ohutud töötingimused	
B09	Minu tööajast piisab, et oma tööülesannetega toime tulla	
B08	Igapäevaseks tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav	
B05	Mul on oma töö tegemiseks korralikud töövahendid	Füüsiline keskkond
B03	Minu kolleegid järgivad tööohutusreegleid ja kasutavad ohutuid töövõtteid	
B04	Teavitan alati intsidentidest ja ohuolukordadest, mis võiksid põhjustada tööõnnetuse	
B02	Mul on töö tegemiseks olemas vajalikud isikukaitsevahendid (riided, jalanõud, kiiver jne)	Sotsiaalne keskkond
C01	Meie üksuses on toetav ja ühtheoidev meeskond	
C02	Tunnen, et kõik üksused, kellega mina kokku puutun, teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel	
Faktor 3 – Pühenduse normatiivne osa		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
G02	Eesti Energia on kindel tööandja	Ettevõtte sees tunnetatud osa
G01	Eesti Energia on usaldusväärne ettevõtte	
G03	Eesti Energia hoolib oma töötajatest	
G04	Eesti Energia on uuendusmeelne ettevõtte	
G07	Eesti Energias tegeletakse järjepidevalt keskkonnamõjude vähendamise	Väljapoole paistev osa
G08	Eesti Energia panustab Ida-Virumaa arengusse	

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 6 järg.** Töö seotuse faktorites sisalduvad väited grupeerituna sisemise faktoranalüüsi tulemuste põhjal

Faktor 4 - Pühendumus		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
TRIM1	Kui rahul Sa oled oma tööga üldiselt?	Emotsionaalne pühendumus
TRIM2	Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid oma ettevõtet tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?	
TRIM3	Kas Sa kandideeriksid uuesti oma ettevõttesse tööle, kui Sa täna töökohta valiksid?	
TRIM4	Kuidas Sa hindad oma ettevõtte edukust?	
TRIM5	Kuidas Sa hindad oma lähimate kolleegide motivatsiooni?	
Faktor 5 – Organisatsiooni kodanikuks olemine		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
D12	Tean, millised on Eesti Energia eesmärgid ja usun nende täitumisse	Eduka mikroühiskonna toimimiseks vajalikud individuaalsed harjumused
D13	Tean, millised on meie ettevõtte arengusuunad	
D14	Usun oma ettevõtte tulevikuplaanidesse	
C03	Kõik põlevkivi väärtusahela ettevõtted teevad koostööd ühiste eesmärkide nimel	
Faktor 6 – Motivatsioon		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
A05	Meie üksuses julgustatakse töötajaid uusi lahendusi välja pakkuma	Arengut ja rakendust pakkuv
A04	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks/ kvalifikatsiooni tõstmiseks	
A03	Ma saan oma töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	Väärikas töö
A02	Ma saan teha tööd, mis on Eestile vajalik	
A01	Ma saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	
Faktor 7 – Tööraahulolu üldjuhtimisega		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
E01	Eesti Energia ärilised otsused on arusaadavad ja põhjendatud	<i>sisalduv komponent puudub</i>
E02	Saan aru viimasel aastal ettevõttes toimunud töökorralduslike muudatuste vajalikkuses	
E03	Sain oma tööd mõjutavatest muudatustest õigeaegselt teada	
B11	Tootmismahtude kohandamine turunõudluse muutumisele on mõistlikult korraldatud	
Faktor 8 – Tööraahulolu töötasuga		
Väite kood	Väite sisu	Komponendi nimetus
F01	Minu töötasu kujunemise põhimõtted on selged ja arusaadavad	<i>sisalduv komponent puudub</i>
F02	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes ettevõtetes	
F03	Mulle pakutavad lisahüved (nt vabad päevad peresündmuste puhul, tööjuubeli preemiad, spordiklubi, ühisüritused jne) on mulle olulised	

Allikas: autori koostatud.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEES WORK ENGAGEMENT AND ITS EVALUATION IN ENEFIT ENERGY PRODUCTION AS**

A study conducted in Estonia in 2016 found that every third employee has looked for a new job in the last six months. A survey conducted in March 2017 found that during last month half of the work-aged people have looked for a new job and it is mainly driven by desire to find a job with higher pay or to challenge oneself with new work responsibilities. This illustrates the need to understand employee engagement theme and the necessity to create an environment for the employee where one does not want to change jobs when gets a bit better offer. They are engaged with the job and organization. This can be achieved through work engagement.

The roots of employees work engagement can be found in motivation studies by Hawthorne. Motivation was not sufficient to evaluate the subject and thus emerged studies about job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviour. This kind of diversification may be caused in the changes of how societies work. First of all, the society in main part has moved from agriculture into production and from there to service age. But today the production itself has changed and thus made the subject of employees staying with the organization even more essential because the training to use different machines and equipment is very time consuming. Continuous change in employees equals with high expenses for training and education of employees. This change in the society has made the work itself more complicated and diverse and thus it also requires more skill and knowledge from employees. Taking all this into account it is essential to create a team who is permanent in time, motivated and committed to give their best and carry the organization forward.

The aim of this master's thesis is to evaluate the level of employees work engagement in Enefit Energy production based on enterprises recent "Commitment and satisfaction survey's" secondary data. In order to reach the aim of this paper, the following research tasks were set:

- explain work engagement concept and terms, which it covers;
- give a review about work engagement studies and their results in production;
- describe the sample and bring out the used analysis methods;
- analyse and bring out, which phenomena of work engagement can be identified from the secondary data
- conduct an analysis based on revealed phenomena in Enefit Energy production and bring out the employees estimations on work engagement.

The master's thesis is divided into two parts: 1. chapter includes the theoretical background about work engagement and terms associated with it. The empirical analysis conducted on the secondary data is presented in chapter 2. First chapter also includes the research done in production companies on the subject of work engagement and terms associated with it. Second chapter also introduces Enefit Energy production, the sample and used analysis methods.

Enefit Energy production was created in January 2017. It is conducted by merging three units: Narva Elektriijaam, Õlitööstus and Narva Soojusvõrk. Author's analysis first step is to find out which of the phenomenon discussed in the theoretical part is manifested from this secondary data. This manifestation is discovered by using exploratory factor analysis. As a result of the analysis it was found that secondary data included all four terms discussed under work engagement concept: four job satisfaction factors (pay, direct management, general management, work environment), one intrinsic motivation factor (work that offers development; valuable work), two commitment factors (affiliate and normative commitment) and one organizational citizenship factor (Civic Virtue). This leads to the limitations of secondary data. Firstly, naming of the factors is quite subjective. Thus, there are several phenomenon described by the measurement. In addition, this indicates that the used measurement measures fragmentary. This means that the measurement measures different phenomena, which should be measured separately with their own measurements. In addition, these phenomena are not

represented wholly – there are only bits of the components. This all indicates that the secondary data is useable for high degree conclusions.

In depth analysis and main conclusions originate from variance analysis. The first analyse was about differences in job positions. The second one was based on the differences in unit view. The third analysis covered differences in two main units, which consisted of four services in Õlitööstus and six services in Narva Elektriijaamad.

In summary, the analysis shows that employees in Enefit are highly engaged with work. The results give ground for some managerial recommendations. Firstly, in Õlitööstus company should apply management manners, which have allowed to achieve such homogeneity in the estimations of NEJ services. This recommendation is based on two findings: (1) the estimations of Õlitööstus unit are much lower in all work engagement factors than the estimations from other units; (2) the estimations of services of Õlitööstus are all statistically similar only in two work engagement factors, in the services of Narva Elektriijaamad (NEJ) the statistical similarities are in six work engagement factors. This indicates the good work engagement level in NEJ, which needs to be achieved also in Õlitööstus. Secondly, all the managerial decisions need to reach even lowest level of the organisation This helps employees in understanding what and why has been done and develop emotional attachment with the organization. This recommendation is based on four so to say mental attachment factors which were estimated much better in the higher job levels than lower. Thirdly, Enefit should take a look at those aspects of work engagement where managers evaluated that they are doing a much better job than their subordinates thought. This means that in those factors Enefit should reckon lower estimations than managers reported and thus those factors need extra work. In general according to the recommendations, to achieve overall very good estimations in work engagement, Enefit should follow practices used in NEJ because this has concluded in rather good work engagement estimations in this unit.

As a limitation it was pointed out that the conclusions can be made in high degree, so according to that, author finds that a further development of this paper can be done by using the work engagement model described in theoretical part to actually estimate work engagement. This allows to research if the work engagement is a unique phenomenon or it can and should be estimated using the approach of this master's thesis

– work engagement through motivation, job satisfaction, commitment and organisational citizenship behaviour.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kelly Saar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate töö seotus ja selle hindamine Enefit Energiatootmise aktsiaseltsis“,

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld ja kaasjuhendaja Aksel Ers,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

Tartus, **25.05.2017**