

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kersti Kaaver ja Kaidi Pari

**EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI SEOSSED
TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSEGA
ELEKTROONIKATÖÖSTUSE ETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autorite allkirjad)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI JA TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI OLEMUS JA KAPTEINI MUDELI KÄSITLUS.....	8
1.2. TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUS NING SELLE SEOS EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURIGA.....	24
2. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI JA TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSE SEOSTE EMPIIRILINE UURING ELEKTROONIKATÖÖSTUSE ETTEVÖTTES	33
2.1. METOODIKA JA VALIMI TUTVUSTUS.....	33
2.2. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI JA TÖÖTAJATE LAHKUMISKAVATSUSE SEOSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	38
KOKKUVÕTE.....	49
VIIDATUD ALLIKAD.....	52
LISAD	62
LISA 1. KÜSIMUSTIK.....	62
LISA 2. HINNANGUD TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSELE SOTSIAAL-DEMOGRAAFILISTE ANDMETE LÕIKES.....	66
LISA 3. TINGIMUSLIK TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUS.....	68
LISA 4. VASTUSTE „EI OSKA ÕELDA“ ANALÜÜS.....	69
SUMMARY	71

SISSEJUHATUS

Viimastel kümnenditel on üha olulisemaks muutunud eetiline käitumine organisatsioonis (Snellman 2015: 336). Eetikaga seotud olukorrad äritegevuses on muutunud keerukamaks ning pikas perspektiivis võib tugev eetiline organisatsioonikultuur osutada konkurentsieeliseks. Töötajate eetiliste otsuste ja käitumise järgimine on oluline kõikidele organisatsioonidele. Sageli sõltub ettevõtte püsijäämine sellest, kas suudetakse moraalsete väärtustega inimesi organisatsiooni meelitada ning neid hoida. Kui töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri eetiliseks, on nad enam motiveeritud organisatsioonis jätkama.

Eetilised probleemid majandustegevuses väljenduvad esmalt teadmatuses, milline on õige või vale käitumine ja teisalt, kui ka teatakse, milline on õige käitumine, siis ei toimita vastavalt. Kirjanduse põhjal võib väita, et peamised eetilised probleemid, millega juhid igapäevaselt organisatsioonides kokku puutuvad on konfliktide halb juhtimine, juhtide ja töötajate omakasupüüdlük käitumine, töötajad ei võta vastutust oma töö eest ja muud inimestevaheliste suhete probleemid (Hiekkataipale, Lämsä 2019:147). Ka töötajad puutuvad kokku eetiliste probleemidega, näiteks vastanduvad prioriteedid ja vastuolu ettevõtte huvidega, mis soodustab ebaeetilist käitumist. Tulenevalt arvukatest võimalustest ebaeetiliseks käitumiseks, on muutunud ka teema aktuaalsemaks ja olulisemaks.

Eetiline organisatsioonikultuur on oluline uurimisteema, mis on just viimastel aastatel saanud palju tähelepanu. Eeldatakse, et eetiline organisatsioonikultuur on aluseks töötajate eetilisele käitumisele ja nende tahtele anda teada ebaeetilisest käitumisest. Lisaks eelnevale on eetiline organisatsioonikultuur positiivselt seotud pühendumuse ja töörahuloluga, mis seostub ka lahkumiskavatsusega (Cabana *et al* 2019: 1). Eetilise organisatsioonikultuuri ja töötaja lahkumiskavatsuse seoste teemaatikat ei ole magistritöö autoritele teadaolevalt Eestis varem uuritud. Ka välismaiste uuringute hulgast ei leitud

täielikku kattuvust uuritavate nähtuste osas. Samas võib kirjandusest leida Kapteini eetiliste väärtuste mudeli testimist käsitlevaid uuringuid ning eetilise organisatsioonikultuuri ja pühendumuse seoste analüüsi, ent mitte uuringuid, mis kajastaksid kitsaskohti eetilises organisatsioonikultuuris tööstusvaldkonnas.

Erialases kirjanduses eristatakse mõisteid eetiline kultuur ja eetiline kliima, kuigi eetika kontekstis on nad tugevalt seotud ja mitmed autorid (Katz ja Kahn) käsitlevadki neid samatähenduslikult. Käesoleva magistr töö autorid oma töös mõistavad nende mõistete erinevust ja käsitlevad eetilist kliimat eetilise organisatsioonikultuuri osana. Eetiline kliima on nähtav osa kultuurist ning mõjutab töötajate hoiakuid, tajusid ja käitumist läbi töörahulolu ja pühendumuse, mis omakorda on seotud negatiivselt töötaja lahkumiskavatsusega. Eetiline kliima tuleneb keskkonnatingimustest ja on individuaalselt tajutav ning kogetav, samas kui eetiline kultuur on organisatsiooni tavade, väärtuste ja uskumuste laiem muster, mis stimuleerib eetilist käitumist. Kliima väljendub selgemini kui kultuur, kuna viimane on rohkem varjatud tasandil (Ashkanasy *et al* 2000: xix, 348-349; Goebel *et al* 2017: 511; Kangas *et al* 2014: 162; Shukla, Srivastava 2016:2).

Käesoleva töö eesmärgiks on eetilise organisatsioonikultuuri dimensioonide ja töötaja lahkumiskavatsuse seoste väljaselgitamine. Eesmärgi saavutamiseks on autorite poolt püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada eetilise organisatsioonikultuuri olemust Kapteini eetiliste väärtuste mudeli kontekstis;
- anda ülevaade eetilise organisatsioonikultuuri ja töötaja lahkumiskavatsuse seostest varasemate uuringute põhjal;
- tõlkida küsimustik eesti keelde ja seejärel viia läbi küsitlus elektroonikatööstuse ettevõttes;
- analüüsida küsitlusest saadud tulemusi ning tuua välja seosed eetilise organisatsioonikultuuri dimensioonidega ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel.

Töö koosneb kahest osast - teoreetilisest osast ning empiirilisest osast. Esimeses osas antakse kirjanduse põhjal ülevaade eetilise organisatsioonikultuuri ning töötaja

lahkumiskavatsuse teoreetilistest alustest. Peatükk on jagatud kaheks alapeatükiks, millest esimeses antakse teoreetiline ülevaade eetilise organisatsioonikultuuri olemusest, keskendudes Kapteini eetiliste väärtuste mudeli käsitlemisele. Teine alapeatükk keskendub töötaja lahkumiskavatsuse seostele eetilise organisatsioonikultuuriga.

Töö empiiriline osa on jaotatud kaheks alapeatükiks, millest esimeses tutvustatakse uuringu meetodikat ja valimit. Teises alapeatükis esitletakse eetilise organisatsioonikultuuri ja töötaja lahkumiskavatsuse seoseid käsitleva uuringu andmete analüüsi tulemusi ja tehakse järeldused.

Empiiriline uuring viiakse läbi Eesti elektroonikatööstuse ettevõttes. Eesti tööstussektori jaoks on olulisimaks kitsaskohaks tööjõuvajadus, sektoril napib vajalikul hulgal ja tarvilike oskustega tööjõudu, suunitlusega oskustöölise, inseneride ja tehnoloogide järele (Tööstuspoliitika roheline... 2017: 30-31). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi andmetel on elektroonika- ja elektriseadmete tootmise sektor üks Eesti kiiremini arenevatest tööstusharudest. Enamik suurematest ettevõtetest põhineb väliskapitalil. Sektorit iseloomustab kõrge lisandväärtus ja tootmisprotsessi efektiivsus. Ettevõtete müügitulu on viimastel aastatel oluliselt kasvanud, lisaks kasvavad ka sektori tootmismahud ja hõive, tugeva orienteeritusega välisurule. Elektroonika- ja elektriseadmete tootmist iseloomustab geograafiline kontsentreeritus Tallinna ja selle lähiümbrusse (Elektroonika-ja elektri.....: 2020). Käesolevas töös uuritav ettevõtte põhineb samuti väliskapitalil ning asub Harjumaal. Magistritöö autoritel puudub seos uuritava ettevõttega ning vaatamata algsele ettevõtte poolsele huvile, katkes suveperioodil koostöö ja täiendavaid andmeid ei saadud. Eelnevat arvesse võttes jääb ettevõtte anonüümseks.

Eetilised probleemid on võimendunud ülemaailmselt, kus tugevalt vastanduvad kasumi nõue ja juhtide tahe käituda eetiliselt. Eetiline otsustamisprotsess ei toimi paljudes valdkondades, tuues kaasa juhtide ebaeetilise käitumise. Erinevad juhtumid korruptiivse käitumise ja raamatupidamislike rikkumistega on aidanud kaasa aktiivsele arutelule eetilise organisatsioonikultuuri aluste üle ning sobilike lahenduste leidmiseks edaspidiste eetiliste rikkumiste ärahoidmisel. Eelnevast tulenevalt tunnetavad paljud organisatsioonid lisaks ka avalikku survet eetilise käitumise järgimiseks (Goebel, Weißenberger 2017: 505; Shukla, Srivastava 2016:1). Organisatsioonidelt oodatakse

positiivset panust ühiskonda, võimaldades tasakaalu erinevate huvigruppide (nt omanikud, töötajad, kliendid, ühiskond ja valitsus) huvide vahel. Majanduslik käitumine koos eetilise käitumisega muutub standardiks, sest eetiline käitumine aitab kaasa majanduslikule edule (Armenakis *et al* 2011: 306; Business Roundtable...2019; Colaco, Loi 2019: 1393; Koh *et al* 2004: 677).

Magistritöö autorid tänavad juhendaja Krista Jaaksonit väärtuslike nõuannete ja Anne Reinot sisuka eelretsensiooni eest. Samuti täname Mare Vähit statistikaalaste teadmiste täiendamise eest ning elektroonikatööstuse ettevõtte juhti, kes võimaldas küsitluse läbiviimist ja ettevõtte töötajaid, kes vastasid küsitlusele.

Töoga seotud põhilised märksõnad: eetiline organisatsioonikultuur; töötaja lahkumiskavatsus, Kapteini CEV mudel, CERCS: S190, S189.

1. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI JA TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Eetilise organisatsioonikultuuri olemus ja Kapteini mudeli käsitlus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade eetilise organisatsioonikultuuri (edaspidi ka lühendatult: eetiline OK) olemusest. Esmalt defineeritakse organisatsioonikultuur, seejärel esitatakse erinevate autorite eetilise OK käsitlused ning antakse ülevaade eetilist OK mõjutavad tegurid. Eetilise OK kirjeldamiseks kasutatakse Kapteini (2008) eetiliste väärtuste mudeli (*the corporate ethical virtues model*, edaspidi lühendatult CEV mudel) käsitlust.

Eetilisest OK arusaamiseks on esmalt oluline defineerida organisatsioonikultuuri mõiste. Üks tuntumaid organisatsioonikultuuri uurijaid Edgar Schein on määratlenud seda kui organisatsiooni jagatud ühiseid eelduseid ja tõekspidamisi, mis on loodud või kujunenud suhetest väliskeskkonnaga ja sisemisest koostoimest (Schein 2004: 17). Organisatsioonikultuur hoiab organisatsiooni liikmeid motiveerituna ja mõjutab inimeste käitumist, aidates kaasa otsuste elluviimisele igapäevatoos vastavalt seatud eesmärkidele ja alusväärtustele, mis on selgelt väljendatud ja teatavaks tehtud kõigile organisatsiooni liikmetele (Baek *et al* 2019: 652; Cabana *et al* 2019: 2; Chong *et al* 2018: 976; Kowalczyk, Kucharska 2019: 598; Trevino *et al* 1998:451; Wickham, O'Donohue 2012: 9). Vastavalt Scheinile saab organisatsioonikultuuri uurida nähtaval tasandil artefaktide, füüsilise keskkonna, sümbolite, riietuse, traditsioonide, reeglite, keele ja käitumise uurimise kaudu. Nähtamatul ehk sügavamal tasandil on väärtused, uskumused ja jagatud eeldused, mida organisatsiooni liikmed järgivad ja kasutavad teejuhina oma käitumise ja suhtumise kujundamisel (Ashkanasy *et al* 2000:280).

Eetilist OK mõistetakse kui jagatud eeldusi ja uskumusi organisatsioonis, mis avaldavad tugevat mõju organisatsiooni liikmete eetilisele käitumisele. Tugev eetiline OK on positiivselt seotud suurema töötajate pühendumise ja tugevama organisatsioonilise seotusega. Samuti on siis täheldatud väiksemat eetilist koormust ja emotsionaalset kurnatust. (Huhtala *et al* 2015:399; Wickham, O'Donohue 2012: 11; Zaal *et al* 2019: 826). Eetiline OK kujuneb aja jooksul suhetest organisatsiooni liikmete, juhtide, käitumise ja normide vahel ning mõjutab liikmete tegutsemist ja käitumist (Alas, Vadi 2006: 56; DeBode *et al* 2013: 461). Trevino *et al* (1998:451) kohaselt on eetiline OK üldise organisatsioonikultuuri osa, koosnedes formaalsetest (nt. eetikakoodeks, tasu-ja koolitussüsteemid) ja mitteformaalsetest (nt. käitumise- ja eetikanormid) käitumiskontrolli süsteemidest, mis toetavad või takistavad eetilist käitumist. Mitteformaalsetel kontrollmehhanismidel on oluline osa organisatsiooni kontrollisüsteemis teadlikkuse tõstmisel eetikast, mille kaudu suureneb töötajate vastastikune usaldus, paraneb töökeskkond ja kaasneb organisatsioonile kasulik käitumine (Goebel, Weißenberger 2017: 505, 519).

Cabana *et al* (2019:3) kohaselt eetiline OK toetab töötajate eetilist käitumist ja valmisolekut anda teada ebaeetilisest käitumisest. Eetilist OK võib määratleda ka kui aspekte, mis mõjutavad organisatsiooni liikmete eetilist käitumist, vältides ebaeetilist käitumist ja julgustades eetilist käitumist vastavalt kogemustele, eeldustele ja ootustele (Adewale 2020: 752; Kangas *et al* 2014: 162; Riivari, Lämsä 2019: 225; Quade *et al* 2019: 567; Segon *et al* 2013: 93; Zaal *et al* 2019: 826).

Ebaeetiline käitumine organisatsioonides suunab juhtide ja töötajate tähelepanu eetilistele probleemidele igapäevases töökeskkonnas. Eetiline OK aitab vältida ebaseaduslikke tegusid ja kohandada eetilist käitumist kõigil organisatsiooni tasanditel. Varasemates uuringutes on täheldatud, et mida tugevam on eetiline OK, seda vähem tunnevad töötajad survet käituda ebaeetiliselt (Schwartz 2013: 40).

Alljärgnevas tabelis 1.1 võrreldakse erinevate autorite (Cabana *et al*; Colaco, Loi; Huhtala *et al*. jt) käsitlusi eetilise OK osas. Tabelist joonistub selgelt välja ühisosa, mille kohaselt eetilise OK peamine eesmärk on toetada eetilist ning takistada ebaeetilist käitumist. Eetiline OK ei ole ainult eetilised hoiakud või tõekspidamised, vaid lisaks ka hoiakute kaudu väljenduv käitumine. Käesolevas töös lähtuvad autorid Treviño *et al*

(1998) käsitlusest, kuna peavad oluliseks eetilise OK formaalseid ja mitteformaalseid süsteeme töötajate eetilise käitumise julgustamisel ja toetamisel, kusjuures olulisel kohal on teema teadvustamine ning avatud suhtlemine ülalt alla ja vastupidi. Ka varasemates uuringutes on võetud aluseks Treviño ühedimensionaalne käsitlus ning Kaptein (2008) arendas selle edasi mitmedimensionaalseks kontseptsiooniks CEV-mudeli kujul (Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019:16), mida antud töös edaspidi käsitletakse.

Tabel 1.1. Eetilise organisatsioonikultuuri käsitlustes (autorite koostatud).

Autor	Käsitlus	Sarnased märksõnad			
		ebaeetilise käitumise takistamine	eetilise käitumise toetamine	formaalsed süsteemid	mitteformaalsed süsteemid
Treviño <i>et al</i> 1998: 451	Organisatsioonikultuuri osa, mis koosneb formaalsetest ja mitteformaalsetest käitumiskontrolli süsteemidest, mis toetavad või takistavad eetilist käitumist .	✓	✓	✓	✓
Kaptein 2008: 943	Eetiline OK defineeritakse enamasti tajutavate aspektide või tingimustena, mis stimuleerivad töötajate eetilist käitumist .	✓	✓		
Huhtala <i>et al</i> 2011: 231	Organisatsioonikultuuri osa, mis suunab otsuste tegemist, takistab ebaeetilist käitumist ja julgustab avastama ning parandama eksimusi.	✓	✓		
Kangas <i>et al</i> 2014: 162	Kirjeldab kuidas organisatsioon väldib ebaeetilist ja propageerib eetilist käitumist , millised on kogemused, eeldused ja ootused. Sellel on formaalsed ja mitteformaalsed süsteemid, mis võivad mõjutada eetilist käitumist organisatsioonis.	✓	✓	✓	✓
Cabana <i>et al</i> 2019: 3	Eetilist OK võib määratleda kui aspekte, mis eeldavad töötajate eetilist käitumist ja valmisolekut teatada ebaeetilisest käitumisest .	✓	✓		
Colaco, Loi 2019: 1393	Eetilist OK võib kirjeldada kui kooskõla organisatsiooniliste struktuuride, protsesside (formaalne) ning rituaalide ja rolli eeskujude (mitteformaalne) vahel.		✓	✓	✓
Riivari, Lämsä 2019: 225	Organisatsiooni võime julgustada selle liikmeid tegutsema eetiliselt ja vältima ebaeetilisi tegusid . Julgustab avatud, õiglase ja koostöövõimelise kultuuri kujunemist.	✓	✓		

Eetilist OK mõjutavad organisatsioonisisese ja –välise tegurid. Organisatsioonisiselt saab liikmete käitumist suunata eetikakoodeksiga, mis motiveerib käituma eetiliselt ja inspireerib neid positiivse stiimuli andmise kaudu teadlikkuse tõstmisel. Eetikakoodeks annab aluse usalduse ja lugupidamise tekkimiseks ka avalikkuse poolt, sest ühiskonna usaldus rajatakse ootusele, et professionaalne töötaja käitub eetiliselt ja vastavuses eetikakoodeksiga (Chen *et al* 2018: 144; Weckert *et al* 2013: 261). Organisatsiooni juhtimise poolelt on oluliseks teguriks eestvedamine (*leadership*), iseäranis vahetu juhi eeskuju silmas pidades, mis mõjutab organisatsiooni liikmeid käituma positiivselt või negatiivselt. Samuti suunavad ja mõjutavad eetilist käitumist indiviidi väärtushinnangud, kolleegide käitumine, juhtkonna suhtumine ja käitumine, finantsseis, tegevusala või kogu sektori eetilised käitumismustrid (Bridges, 2018: 579; Chong *et al* 2018: 977; Wickham, O'Donohue 2012: 12).

Organisatsioonivälise eetilise OK teguritena võib välja tuua ühiskondlikud mõjutajad ja erinevad huvigrupid seadusandluse ja järelevalve kaudu, nõudes aja ja ressursside panustamist eetilise käitumise parandamiseks ja kindlustamiseks. Samuti ka ühiskond tervikuna, konkurendid, hankijad, kliendid, kellega organisatsioon omab kokkupuudet oma tegevuse käigus vähemal või rohkemal määral (Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019: 13).

Eetiline OK toetab moraalset põhimõtet ja eetilist käitumist, suunates organisatsiooni liikmete käitumist vastavalt kavatsuslikele sisemistele või välistele põhimõtetele ja üldiselt aktsepteeritud moraalnormidele kindlaksjäämisele (Goebel *et al* 2017: 507; Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019: 15). Inimesed teavad enamasti, kuidas peaks käituma, ent kalduvad käituma oma soovide kohaselt hetke ajal (Kouchaki *et al* 2020: 136). Konfliktide juhtimine, toetavate töösuhete loomine ja tõhus suhtlemine aitavad kaasa positiivse ja konstruktiivse töökeskkonna kujunemisele organisatsioonis (Yuhertiana *et al* 2019: 483). Ebaeetilise käitumise, näiteks, kui organisatsioonis soodustatakse riskantset käitumist, agressiivset sisemist konkurentsi või eesmärgini jõudmist meetodeid valimata, tagajärjeks võib olla pettust õhutav, organisatsiooni kahjustav käitumine ning jätkusuutmatu tegevus pikemas perspektiivis. Ja vastupidiselt, uuringud eetiliste väärtuste kohta on tõestanud positiivset mõju töötajate suhtumisele ja käitumisele, näiteks pühendumuse või ebaeetiliste tegude äratundmise ja sellest teada andva käitumise kaudu.

Ebaeetilist käitumist saab omistada nii indiviididele kui ka organisatsioonidele. Erinevate uskumuste kohaselt on organisatsioonid indiviididest ebaeetilisemad, kuna organisatsioonid saavad tekitada rohkem kahju ebaeetilise tegevusega isegi siis, kui see tegelikult nii ei ole. Ühiskond ja seadusandlus kohtlevad isikuid ja organisatsioone võrdväärseksena (Fray 2007: 77; Jago *et al* 2019: 71; Novelskaite *et al* 2014: 290).

Sageli on ebaeetilise käitumise suurenemise põhjustajateks ärikeskkonnas liigne töökoormus, koondamise hirm, majanduse paigalseis, ebakindlus tuleviku ees ja nõrkused regulatiivses keskkonnas. Pidades silmas möödunud kümnendite eetilisi skandaale, on ilmne vajadus moraalsete ja põhimõteteliste algatuste järele organisatsiooni jätkusuutlikkust ja sotsiaalset vastutustundlikkust (õiglustunne, keskkond). Üldeesmärgiks on ju pikaajaline jätkusuutlikkus, mille saab tagada arukate juhtimisvõtetega kasumi teenimisel (Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019: 13, 15).

Et eetilist OK paremini juhtida on tarvis seda **mõõta**, mis aitab välja selgitada potentsiaalseid eetilisi riske ja võimaldab vajadusel parandada eetilise OK aspekte (Novelskaite *et al* 2014: 290). Nagu Drucker (1974) märkis, “mida saab mõõta, seda saab juhtida” (Elkomy *et al* 2020: 95). Kuna Eesti tingimustes ei ole töö autoritele teadaolevalt loodud ega testitud erinevaid teaduslikke mudeleid eetilise OK mõõtmiseks organisatsioonides, siis käesoleva magistritööga täidetakse nimetatud tühimik ning kasutatakse eetilise OK mõõtmiseks **Kapteini CEV mudelit**. Kirjanduses tuuakse välja peamised eetilise OK mõõtmise kontseptsioonid, nagu näiteks organisatsiooni eetilised väärtused (*the Corporate Ethical Values*), eetilise kultuuri indeks (*the Ethical Culture Index*), organisatsiooni eetiliste vooruste mudel (*the Corporate Ethics Virtues Model*) (Cabana *et al* 2019: 3), mida võib lugeda Kapteini mudeli eelkäijateks. Victor ja Cullen (1987) töötasid välja mudeli, mis mõõdab eetilist kliimat kui eetiliste sündmuste, eetilise käitumise ja eetiliste protseduuride kollektiivset tajumist töötajate poolt. Nimetatud mudel annab arusaamise sellest, milline on õige käitumine ja kuidas eetilisi olukordi tuleks organisatsioonis käsitleda (Arnaud 2010: 346; Kuenzi *et al* 2019: 44). Eelnevalt mainitud Trevino *et al* poolt loodud eetilise kultuuri indeks pöörab tähelepanu eetilise keskkonna aspektidele, kuulekusele ja eetikakoodeksi täitmisele. Antud indeks erineb teistest mudelitest selle poolest, et kombineerib nii mitteformaalseid (nt. väärtused, käitumine) kui ka formaalseid elemente (nt. eetikakoodeks) (Cabana *et al* 2019: 3).

Allpool toodud tabelis 1.2 tuuakse välja erinevate autorite eetilise OK käsitluste võrdlus.

Tabel 1.2. Eetilise kliima ja -kultuuri varasemate käsitluste võrdlus autorite valikul.

Autor	Victor ja Cullen	Solomon	Trevino	Kaptein
Aasta	1988	1992	1998	2008
Mudel/ teooria	Eetilise kliima küsimustik	Väärustel põhinev ärieetika teooria	Ühemõõtmeline eetilise OK indeks	Mitmemõõtmeline CEV mudel
Fookus	Eetiline kliima	Eetiline kliima	Eetiline OK	Eetiline OK
Sisu/ idee	Eetiline kliima on defineeritud kui töötajate kollektiivne ettekujutus eetilistest sündmustest, tavadest ja protseduuridest.	Teooria kohaselt peaksid nii üksikisikud kui ka ettevõtte/organisatsioonid omama moraalse arengu saavutamiseks teatud omadusi ehk vourusi.	Eetiline OK, on OK osa mis koosneb formaalsetest ja mitteformaalsetest käitumiskontrolli süsteemidest, mis toetavad või taksitavad eetilist käitumist.	Ettevõtte vouruslikkust saab määrata selle järgi, mil määral organisatsioonikultuur mõjutab töötajaid eetiliselt tegutsema ja takistab neil ebaeetiliselt tegutseda.
Komponendid	2 dimensiooni: Eetiline kriteerium ja analüüsi fookus	Selle asemel, et rõhutada individualistlikku vaadet eetilise käitumisest, paneb paika, et kogukonda kuulumine mõjutab inimese moraalsel toimimist/tegurit.	21-osaline küsimustik, milles uuritakse mitteformaalseid (nt väärtused ja käitumine) ja formaalseid komponente (nt, eetikakoodeks)	Selgus Otsese juhi eeskuju Juhtkonna eeskuju Teostatavus Toetus Läbipaistvus Arutelu võimalus Vastutus (karistus)

Autorite koostatud.

Allikad: Arnaud 2010, Cabana *et al* 2019, Kaptein 2008, Trevino *et al* 1998.

Kaptein arendas välja CEV mudeli, võttes aluseks Solomoni vourustel põhineva ärieetika teooria, milles märgitakse, et organisatsioonid ise valdavad väärtusi või tingimusi, mis soodustavad eetilist käitumist ja tõkestavad ebaeetilist käitumist. CEV mudel on 58-väitest koosnev mitmetasandiline eetilise OK mõõtmise instrument, mis koosneb kaheksast eetilise väärtuse dimensioonist (Cabana *et al* 2019: 3). Käesolevas töös tuginetakse eetilise OK mõõtmisel Kapteini CEV mudelile, mille kasutamine on laialt levinud. Mudeli sobivust ja kehtivust on testitud ka meie lähiriikides Soomes (Riivari *et al* 2012; Riivar, Lämsä 2019; Huhtale *et al* 2018) ja Leedus (Pućetaite *et al* 2016; Novelskaite, Pućetaite 2014). Kuna käesolevas töös tuginetakse eetilise OK käsitlemisel Kapteini CEV mudelile, siis selgitatakse mudeli olemust põhjalikumalt.

Kapteini normatiivne ja mitmetasandiline CEV mudel põhineb Solomoni ärieetika väärtuste teorial, mille kohaselt peavad organisatsioonidel olema kindlad tunnused või väärtused eetilise tuvastamiseks. Need eetilised väärtused näitavad eetilise OK kvaliteeti, kindlustades raamistiku eetiliseks käitumiseks organisatsioonis ja neid saab

arendada, kuigi väärtusi kui organisatsioonikultuuri elemente pole kerge muuta. (Colaco, Loi 2019: 1393; Riivari, Lämsä, 2019: 225). Kapteini kohaselt põhineb eetiline OK järgmisel kaheksal väärtusel (*virtues*) (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 924):

- Selgus
- Vahetu juhi eeskuju
- Juhtkonna eeskuju
- Teostatavus
- Toetus
- Läbipaistvus
- Arutelu võimalus
- Vastutus

Selgus (*Clarity*) kirjeldab seda, kui võrd on töötajatele selged organisatsiooni ootused eetilise käitumise osas (Colaco, Loi 2019: 1393; Kangas *et al* 2014: 162). Töötajate üldised eetilised tõekspidamised ei pruugi olla piisavad, et eristada tööalast eetilist ja ebaeetilist käitumist. Ebamääraste või ebaselgete ootuste täiendavaks riskiks on see, et töötajad võivad varjata oma teadmatust või hoida end teadlikult teadmatuses, mis jätab võimaluse vabandusteks (Kaptein 2008: 925). Selgus viitab organisatsiooni selgesõnalisele ootusele töötajate suhtes, et nad tegutseksid eetiliselt. Praktikas avaldub see eetikakoodeksi kaudu, mille reegleid organisatsiooni liikmed peavad järgima (Pucetaite *et al* 2016: 687). Eetikakoodeks annab suunised organisatsiooni liikmetele eetiliste probleemide lahendamiseks tööelus, tuues välja aktsepteeritava ja mitteaktsepteeritava käitumise tööalases suhtluses. Samuti võib eetikakoodeksit kasutada organisatsiooni liikmete distsiplineerimiseks. Eetikakoodeks aitab kaasa kõrgete standardite elluviimisele eetiliseks käitumiseks, kuna vastavus neile meenutab töötajatele nende eetilist vastutust ja kohustusi, kui tekib kiusatus kompromissile või koodeksiga vastuollu minemiseks (Chen *et al* 2018: 144; Weckert *et al* 2013: 261).

Vahetu juhi eeskuju (*Congruency of Supervisors*) – kajastab, mil määral töötaja otsene juht käitub vastavalt organisatsiooni eetilistele standarditele. On leitud, et töötajad jäljendavad juhtide käitumist ja otsivad juhtidelt vihjeid õige käitumise kohta (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 925). Juhtidelt nõutakse eetiliste otsuste tegemist kõrge

stressitaseme ja pikkade töötundide tingimustes. Tugeva moraalse tunnetusega juhid rakendavad lisaks reeglitele, protseduuridele ja eetika väljaõppele enesekontrolli, mis viib eetilise käitumiseni (Rua *et al* 2017: 288-289). Kui isiklik huvi läheb konflikti motivatsiooniga käituda eetiliselt, siis on enamasti tarvis tugevat enesekontrolli moraalseks käitumiseks (Kouchaki *et al* 2014: 34).

Vahetu juhi eeskuju on ajendatud eestvedamise stiilist ja mõjustrateegiatest, millest omakorda sõltuvad organisatsiooni tulemuslikkus, pühendumus ja töökeskkonna tingimused. Näiteks, toetava eestvedamise (*supportive leadership*) korral arvestatakse, aktsepteeritakse ning hoolitakse alluvate soovide ja tunnetest, samal ajal kui eesmärgile fokuseeritud eestvedamise (*task leadership*) korral tuntakse eeskätt muret ülesannete korrektse täitmise, ressursside tõhusa kasutamise ning stabiilsete ja usalduslike operatsioonide käimashoidmise pärast. Muutuse eestvedamine (*change leadership*) hõlmab mõjusa visiooni sõnastamist, innovatiivsete strateegiate ja muutuse vajaduse veenvat esitlemist (Chong *et al* 2018: 977; Pio *et al* 2020: 2, 4). Eetilise OK teooria kohaselt sõltub töötajate eetiline käitumine organisatsiooni võtmeisikutest (nt. vahetu juht, eakaaslased, tippjuhtkond). Seepärast on organisatsiooni võtmeisikute eeskuju väga oluline eetilise OK tagamisel (DeBode *et al* 2013: 463).

Juhtkonna eeskuju (*Congruency of Management*) on seotud ühtsuse (*integrity*) väärtustamisega, mis on eeltingimuseks usalduse loomisele organisatsioonis (Pućetaite *et al* 2016: 688). Kui juhtkonna sõnad ja teod on kooskõlas, siis on töötajatel lihtsam aru saada juhtkonna ootuste järgimise vajalikkusest. Vastupidisel juhul on töötajad silmitsi vastuoluliste signaalidega (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008:925). Pućetaite *et al* (2016: 687) kohaselt juhivad eetilisi organisatsioone inimesed, kes lähtuvad otsuste tegemisel eetilistest väärtustest ja käitumisest. Eetiliste probleemide esinemisel suunatakse tähelepanu peaaegu alati organisatsiooni juhtimisele. Kui ettevõtte juhtkond näitab head eeskuju, siis eeldatakse, et juhtide käitumine avaldab soovitud mõju töötajate käitumisele organisatsioonis (Harshman *et al* 2008: 176).

Oluline roll on ka otsustamise protsessil, kuna organisatsiooni igapäevategevust suunavad juhtkonna otsused. Eetiliste otsuste vastuvõtmist võivad mõjutada juhtkonna suhtumine ja eeskuju, ühiskondlik surve, suurenev konkurents, klientide lojaalsus, ettevõtte tulemuslikkus ja reputatsioon ning töötajate rahulolu (Tomaškova *et al* 2019: 1283).

Tugev eetilise OK näitab, et eetilise käitumise aluseks olevad põhinormid ja -väärtused on organisatsioonis selgelt sõnastatud, kõigile liikmetele teada ja neid järgitakse järjepidevalt (Chong *et al* 2018: 976; Goebel *et al* 2017: 508).

Teostatavus (*Feasibility*) viitab sellele, kas organisatsioon loob sellised töötingimused, mis hõlbustavad käitumises eetikanormide järgimist. Kui töötajatel on oma ülesannete ja vastutuse teostamiseks vähe ressursse või puuduvad üldse materiaalsed võimalused, siis suureneb ebaeetilise käitumise oht. Ebaeetiline käitumine võib aset leida, kui töötajatel puudub piisav aeg, eelarve, seadmed, teave ja volitused kohustuste täitmiseks. Töötajate vastutus peaks olema teostatav ja ei tohiks minna vastuollu isiklike tõekspidamiste ning kehtestatud reeglitega (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 925; Pucetaite *et al* 2016: 687).

Toetus (*Supportability*) kirjeldab seda, mil määral töötajad on motiveeritud käituma vastavalt organisatsiooni eetikanormidele. Kaptein (2008: 926) on seisukohal, et mittemotiveeritud ja rahulolematud töötajad käituvad suurema tõenäosusega ebaeetiliselt. Usaldamatus ja vaenulik töökeskkond muudavad organisatsiooni eetikanormide järgimise keeruliseks. Toetus väljendab organisatsiooni tuge ja julgustust järgida norme. Praktikast tähendab see vastastikust austust, usaldust ja siirast püüdlust ühise eesmärgi poole liikumiseks (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 926; Pucetaite *et al* 2016: 687). Kui töötajad tajuvad, et neil on organisatsiooni toetus, siis nad panustavad rohkem ja nende tulemuslikkus paraneb. Organisatsiooni ja juhtide toetus tugevdab ka töötajate emotsionaalset seotust, mis on oluline organisatsioonilise pühendumuse määratleja. Toetav töökeskkond mängib olulist rolli tööstressorite vähendamisel ja töö tulemuslikkuse suurendamisel, vähendades või vältides läbipõlemist ja lahkumisotsust töötajate seas (DiPietro *et al* 2020:157; Wang, Wang 2020: 3).

Läbipaistvus (*Transparency*) keskendub sellele, kas töötajad teavad, mis on nende enda või kolleegide ebaeetilise käitumise tagajärjed ja/või hüved eetilise käitumise eest. Suure läbipaistvusega organisatsioonides saavad töötajad enda või kaastöötajate, juhtide või alluvate käitumist muuta ja parandada. On oluline, et töötajad oleksid teadlikud oma tegevuse tagajärgedest, sest vastasel juhul ei saa nad oma tegude eest vastutada ega kohandada käitumist vastavalt sellele, mida neilt oodatakse ja nõutakse. See tähendab, et organisatsioonis on olemas riskijuhtimis- ja järelvalvesüsteemid, mis tagavad, et

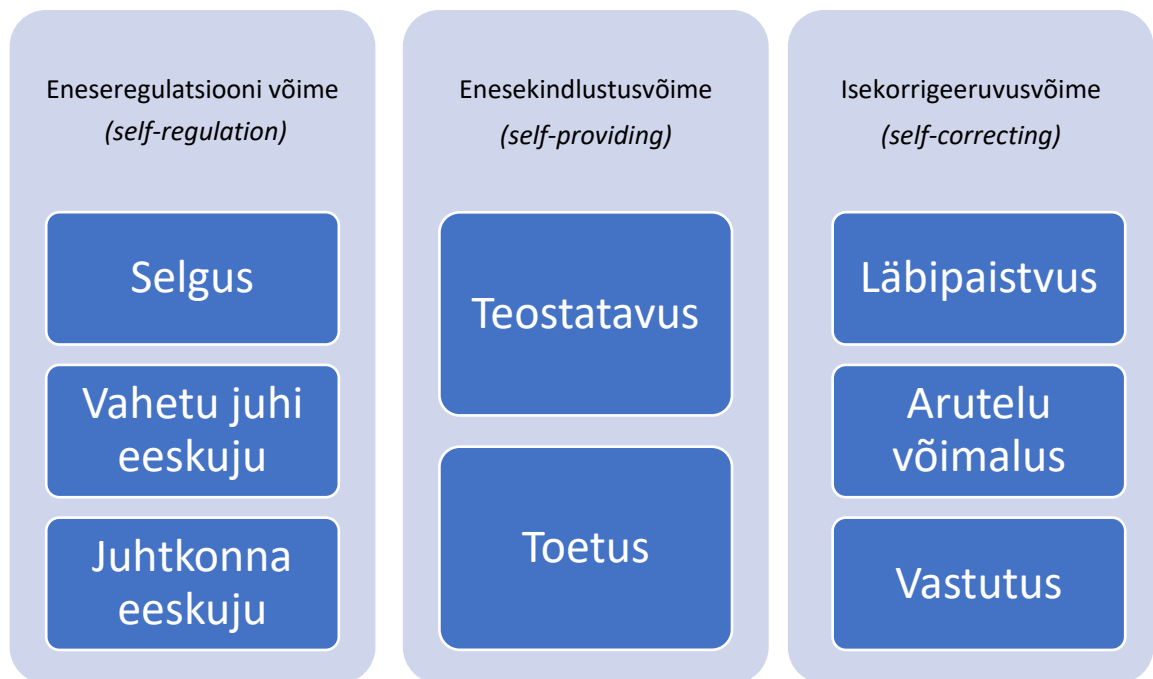
kahjustav käitumine ei jääks märkamata (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 926; Pucetaite *et al* 2016: 687-688; Riivari *et al* 2012: 314).

Arutelu võimalus (*Discussability*) puudutab töötajate võimalust tõstatada, arutada ja parandada eetilisi probleeme ja moraalseid küsimusi. Madala arutelu- ja vaidlemise tasemega organisatsioonikultuuris ei julgustata ega aktsepteerita kriitikat. Kaob võimalus õppida teiste vigadest, üleastumistest ja probleemidest. Töötajatele ei anta piisavalt võimalusi kogemuste vahetamiseks, analüüsimiseks ja arutamiseks (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 927). Seetõttu võib olla vajalik ellu kutsuda eetika vihjeliin ja võimaldada ümarlauaarutelusi moraalsete probleemide lahendamiseks. Eetilisema OK saavutamiseks tuleks aktsepteerida konstruktiivset kriitikat ja tagasiside andmist, vigade tegemist kui võimalust õppida, mitte süüdlaste esiletoomiseks ja karistamiseks (Pucetaite *et al* 2016: 688).

Vastutuse (*Sanctionability*) puhul tajuvad töötajad, et ebaeetilist käitumist karistatakse ja eetiline käitumine on see, mida organisatsioonis premeeritakse. Praktikas võib vastutuse rakendamine kajastuda personalijuhtimise tööriistade kaudu, näiteks (iga-aastane) hindamine, edutamine või vallandamine (Pucetaite *et al* 2016: 688). Vastutus puudutab ka karistusi, mille organisatsioon on määranud ebaeetilise käitumise eest. Töötajad loobuvad ebaeetilisest käitumisest, kui teavad, et seda karistatakse või kui karistuse raskus kaalub üles võimaliku saadava tulu. Kui juhid premeerivad töötajaid ebaeetilise käitumise eest või ei suuda neid karistada sellise käitumise eest, saavad nad selge sõnumi, et ebaeetiline käitumine on aktsepteeritud või soovitud. Puudulik tunnustamine eetilise käitumise eest vähendab töötajate valmisolekut eetiliselt käituda (Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 927; Zaal *et al* 2019: 825).

Alloleval joonisel 1.1. tuuakse välja Kapteini CEV mudeli väärtused, mille kohaselt väljendavad kolm esimest väärtust organisatsiooni eneseregulatsiooni võimet (*self-regulation*); teostatavus ja toetus moodustavad organisatsiooni enesekindlustusvõime (*self-providing*); ja kolm viimast väärtust tähistavad isekorrigeeruvusvõimet (*self-correcting*). Toetus lasub inimestevahelisel usaldusel ja vastastikusel teineteisemõistmisel ning tugevdab indiviidi samastumist organisatsiooni väärtuste, normide ja reeglitega. Läbipaistvus, arutelu võimalus ja vastutus näitavad töötajate võrdsust, hoolimata nende positsioonist ja hoiakutest eetiliste normide rikkumiste suhtes.

Kõik need väärtused on olulised organisatsiooni eetilise tagamiseks. Tugeva eetilise OK puhul tunnevad töötajad end turvaliselt, tunnustatult ja hinnatult oma panuse eest organisatsiooni igapäevaelus, mis omakorda tekitab töötajates loovust ja pühendumust ning kokkuvõttes mõjutab positiivselt organisatsiooni tulemuslikkust (Colaco, Loi 2019: 1393-1394; Kaptein 2008: 924; Pućetaite *et al* 2016: 688-689).



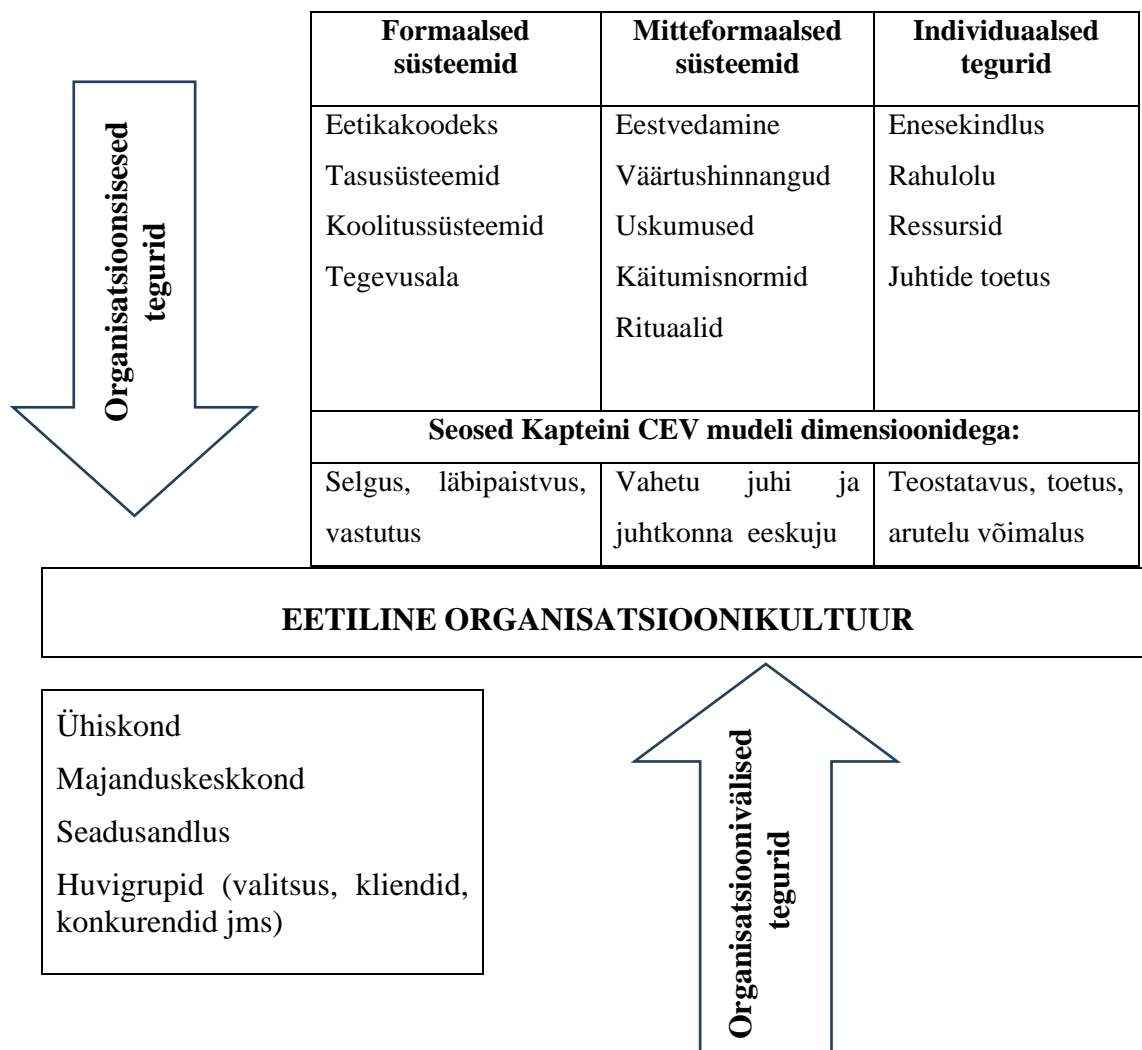
Joonis 1.1. Kapteini CEV mudeli väärtuste jaotus. Autorite koostatud.

Allikad: Colaco, Loi 2019: 1393; Kaptein 2008: 924, Pućetaite *et al* 2016: 688.

Kapteini eetilise OK mudelisse soovitatakse lülitada arengu ja organisatsioonilise õppimise elemendid, kuna need teemad on olulised vooruseetika teoorias. Luues ja arendades eetilist OK tuleks meeles pidada, et tarvis on nii eetilisi struktuure – iseloomulikud omadused ja organisatsiooni kultuuriline keskkond – kui ka eetilisi indiviide. Eetilisi väärtusi hindavas organisatsioonis peaksid olema esindatud dimensioonid, nagu teostatavus, toetus kolleegidelt ja juhkonnalt ning tagatud hea töökeskkond (Riivari, Lämsä 2019: 225). Käesoleva töö autorid peavad eelpool kajastatud mudeli väärtuseid ja nende võimeid oluliseks organisatsiooni igapäevases tegevuses, arvestades nende koosmõju ja seoseid, mis aitavad kaasa tugeva eetilise OK kujunemisele.

DeBode, Armenakis, Feld ja Walker (2013) arendasid välja ja testisid CEV mudeli lühiversiooni (*CEVM-SF*, *CEV model short form*), kus esialgsest Kapteini mudeli 58 väitest jäeti küsimustikku alles 32 väidet ja testiti uut lühiversiooni empiirilise uuringuga Ameerika Ühendriikides. Lühiversioon hõlmas samasid dimensioone nagu Kapteini algne mudel, ainult lühemal kujul – igas dimensioonis 4 väidet (Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019: 16). DeBode uuringus kasutati vastamiseks Likert 6-skaalat, kus „1=ei ole üldse nõus“ kuni „6=täiesti nõus“. Uuringu tulemused näitasid, et 8-dimensioonilise lühiversiooni tulemused kõikides dimensioonides olid usaldusväärsed ja mudel kehtis. Tõdeti, et problemaatiliseks võivad osutuda negatiivselt väljendatud küsimused, mille korrelatsioonikoefitsient ei näita märkimisväärset seost teiste dimensioonidega, vastupidiselt Kapteini algele kontseptsioonile. Lühem versioon võimaldab kombineerida seda teiste küsimustikega laiaulatuslikuma uuringu teostamiseks (DeBode *et al* 2013: 464-478). Ka Van Wyk ja Badenhorst-Weiss (2019: 22) testisid CEV mudelit Lõuna-Aafrika Vabariigi börsiettevõttes (vastamise protsent 27,6%) ja tõdesid selle kehtivust. Uuringu tulemusena selgus, et märkimisväärset erinevust olid juhtide ja mitte-juhtide vastustes selguse, juhtkonna eeskujul, toetuse ja läbipaistvuse dimensioonides. Eripäraks võrreldes DeBode ja teiste uuringuga oli Likert 7-skaala kasutamine. Eelnevat aluseks võttes kasutavad käesoleva töö autorid empiirilises uuringus CEV mudeli lühemat versiooni Eestis tegutseva elektroonikatööstuse ettevõtte eetilise OK mõõtmiseks ning kombineerivad selle seoste leidmiseks töötaja lahkumiskavatsusega.

Autorid on joonisel 1.2 võtnud kokku eetilist OK mõjutavad organisatsioonisisemed ja – välised tegurid ning Kapteini CEV mudeli dimensioonid, mis aitavad kaasa (või puudumisel pärsivad) eetilise OK arengule.



Joonis 1.2. Eetilise OK mõjutegurid. Autorite koostatud.

Allikad: Chen *et al* 2018:144; Colaco, Loi 2019: 1393; Goebel *et al* 2017:507-508,511; Kangas *et al* 2014: 162; Kaptein 2008: 925-927; Pucetaite *et al* 2016: 687, 688; Van Wyk, Badenhorst-Weiss 2019:13; Weckert *et al* 2013:261.

Eetilise OK juures on oluline koht töötajate tajul õigluse või ebaõigluse osas, kuna see on seotud nii positiivse kui ka negatiivse suhtumise ja käitumisega. Töötajad peavad õiglust oluliseks moraalsest motivatsioonist tulenevalt, kuna invidiidid hindavad tulemuse kohasust oma panusele vastavalt, võrreldes pingutuse vastavust saadava tasuga töö eest. Eelnevat nimetatakse jaotuslikuks õigluseks, mis on organisatsioonilise õigluse üheks elemendiks, teisteks elementideks on organisatsioonisiseste suhete õiglus ja protseduuriline õiglus. Organisatsioonisiseste suhete õiglus on kooskõlas CEV mudeli juhtkonna eeskuju ja samas ka toetuse ning arutelu võimaluse väärtustega, millest tulenevalt peab juhtkond tegutsema vastavalt normatiivsetele ootustele. Protseuuriline

õiglus eeldab, et organisatsioonis peetakse kinni kehtestatud reeglitest ning need aspektid on tuvastatavad CEV mudeli kaheksas dimensioonis, eriti aga läbipaistvuse ja vastutuse dimensioonides. Kuna organisatsioonilise õigluse kõik elemendid on esindatud CEV mudelis, siis tuleb nendega arvestada organisatsiooni eetilise OK taju hindamisel (Colaco, Loi 2019: 1394).

Kuigi räägitakse kogu organisatsiooni eilisest OK, siis organisatsiooni siseselt võib meeskondade eiline OK olla väga erinev (*team ethical culture*). Nende erinevuste eiramine põhjustab meeskonna tasandil eetilise OK erinevate mõõtmete mõistmata jätmist, riskides ebaefektiivse juhtimisega eetilise OK parandamisel meeskondade või divisjonide tasemel. Meeskonna tasandi alamkultuurid võivad kujuneda ametitest, meeskonna asukohtadest, rahvusest, soost, rollidest või hierarhilistest tasemetest. Iga meeskond on eraldiseisev grupp ja liikmetevahelised suhted on igapäevaselt tihedamad kui suhted meeskonna väliste organisatsiooni liikmetega. Sellest tulenevalt on meeskonnasisesed väärtused tugevamad ja käitumine sarnasem (Cabana *et al* 2019: 1-2, 13).

Pučetaite ja teised uurisid eetilise OK võimalikke erinevusi meeskonna tasandil avaliku sektori organisatsioonides kahes erinevas sotsiaal-kultuurilises keskkonnas (Soomes ja Leedus). Uuringu tulemusel toodi välja, et CEV mudeli eetilised väärtused nagu juhtkonna eeskuju, arutelu võimalus ja selgus, saab selgitada organisatsiooni tüübist lähtuvalt. Läbipaistvust ja vastutust ning vahetu juhi eeskuju, toetust ja teostatavust saab seostada sotsiaal-kultuurilise eripäraga (Pučetaite *et al* 2016: 685). Eelnevast võib järeldada, et mudelit saab rakendada meeskonna tasandil nii avalikus- kui ka erasektoris, sest erinevused eetika käsitluses on viimastel aastatel vähenenud ja toonud kaasa vastutustundlikuma käitumise kogu ühiskonnas (Svensson *et al* 2009:293). Autorite arvates on eetilise OK meeskonna tasandi puhul tegemist olulise uurimisteamiga, mis on senini leidnud vähest kajastamist ning vajab suuremat tähelepanu. Käesolevas töös ei käsitleta organisatsioonisiseste erinevate meeskondade tasandit süvitsi. Küsimustikus eristati ettevõtte poolt soovitud grupeerimist osakondade lõikes, milleks on tootmine, arendus, muu kontor.

Varasemad uuringud on näidanud, et eetiliste põhimõtete järgimine vähendab tööstressi ja sisemiste konfliktide teket ning suurendab töötajates meeskonnatunnetust ja samastumist organisatsiooniga. Eetilisel OK on positiivne mõju töötajatevahelisele suhtlemisele, suurendades töörahulolu (Tomaškova *et al* 2019: 1283). Väga olulised on töötajate omavahelised ning töötajate ja juhtide vahelised suhted, mis mõjutavad otseselt organisatsiooni tegevust ning efektiivsust vastavalt mudeli väärtustele selgus, vahetu juhi eeskuju ja juhtkonna eeskuju (Neale *et al* 2020: 604). Üldiselt näitavad eelnevad uurimused, et eetiline OK mõjutab liikmete käitumisest tingituna erinevaid organisatsiooni tulemusi, nagu töö kvaliteet ja produktiivsus, töörahulolu ja pühendumus organisatsioonis (Pio *et al* 2020: 2, 4; Riivari, Lämsä 2019: 224).

Eeldatakse, et kõrge kollektiivse eetilise teadlikkuse tase aitab tuvastada ja vältida pettusi, mis võivad negatiivselt mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust. Kui töötajad ei aksepteeri eetilisi tavasid, siis tõenäoliselt ei arvestata eetilisi aspekte ka otsustusprotsessides. Eetiliste normide ja väärtuste sagedane eiramine võib aga suurendada võimalust eetilisteks üleastumisteks, mis on sageli seotud märkimisväärsete kuludega. Seevastu eeldatakse, et suurenenud teadlikkus eetilistest küsimustest soodustab nii töötajate enda kui ka kolleegide käitumise jälgimist eetilisest vaatenurgast. See omakorda suurendab eetilise käitumise tõenäosust ja parandab organisatsiooni mainet (Covey, Conant 2016: 7; Goebel *et al* 2017: 512).

Ebapiisav eetiline OK võib kaasa aidata ükskõiksusele eetiliste küsimuste suhtes organisatsioonis ja tuua kaasa moraalseid konflikte. Seevastu toimiv eetiline OK toetab soovi tegeleda eetiliste probleemidega, suurendab eneseregulatsiooni ja eetilist käitumist (Hiekkataipale *et al* 2019: 147). Töötajad tegelevad sageli ebaeetilise käitumisega lihtsalt seetõttu, et nad ei ole teadlikud võimalikest kaasnevatest eetilistest probleemidest. Seetõttu tuleb töötajate teadlikkust eetilistest probleemidest sihipäraselt juhtida ja edendada, et tagada tugev eetiline OK (Goebel *et al* 2017: 508).

Indiviidide käitumise muutmine ja eetilise juurutamine võtab aega ning nõuab pingutust ja enesedistsipliini, eeldab häid eeskujusid ja juhtkonna toetust ning samuti soodustavat töökeskkonda (Ferdowsian 2016: 945). Ka Melkevik (2019: 294) kohaselt on oluline, et organisatsioon looks keskkonna, mis aitab realiseerida inimese võimekust ja tunda end väärtuslikuna.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib väita, et eetilise OK kujundab juhtkond formaalsete- ja mitteformaalsete süsteemide kaudu. Eetiline OK suunab otsuste tegemist, julgustab eetilist ja takistab ebaeetilist käitumist, eksimustest teatamist, arutelude pidamist, mille tulemusel on võimalik muuta ja parandada organisatsiooni liikmete käitumist. Organisatsiooni potentsiaalsete eetiliste riskikohtade väljaselgitamiseks on loodud Kapteini kaheksa dimensiooniline CEV mudel, mis on laialdaselt levinud ja usaldusväärne instrument eetilise OK mõõtmiseks.

1.2. Töötaja lahkumiskavatsus ning selle seos eetilise organisatsioonikultuuriga

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade töötaja lahkumiskavatsusest ning seosest eetilise OK varasemate uuringute kaudu, sealhulgas Kapteini CEV mudeli kontekstis.

Tööjõu voolavus on organisatsioonile kulukas ja ebasoovitav olukord uute töötajate värbamise ja koolitamise tõttu. Töötajate hoidmine organisatsioonis pikemat aega tagab järjepidevuse ja stabiilsuse (Basak *et al* 2013:1; Kang, Sung 2019:152; Kim *et al* 2017: 309; Lee 2020: 190). Hea tulemuslikkusega töötajate vabatahtlik lahkumine on organisatsioonile kahjulik. Näiteks võib kõrge kvalifikatsiooniga töötajate lahkumine halvendada organisatsiooni toimimist, teenuste osutamist ja administreerimist. Kaasneb kulude suurenemine uute töötajate värbamisele ja ümberõppele (Bothma, Roodt 2013: 3; Greenbaum *et al*, 2013: 931; Stewart *et al* 2011: 581).

Seetõttu on oluline aru saada töötaja lahkumiskavatsuse põhjustest ja võimalusel pöörata töötaja lahkumiskavatsus organisatsiooni jäämise otsuseks. Lahkumiskavatsus (*turnover intention/intention to leave*) on indiviidi kavatsus organisatsioonist lahkuda või sinna jääda (Shukla, Srivastava 2016:4; Koo *et al* 2020: 375). Bester ja teised (2012: 1) käsitlevad lahkumiskavatsust kui viimast sammu otsustusprotsessis, enne kui tegelikult lahkutakse. Seetõttu saab lahkumiskavatsust kirjeldada ka kui indiviidi kavatsust või soovi organisatsioonist lahkuda. Tett ja Mayer'i (1993: 262) järgi on lahkumiskavatsus tahtlik ja teadlik tahe lahkuda organisatsioonist. Lahkumiskavatsus on usaldusväärne tegeliku käitumise määraja ja seda saab kasutada tegeliku tööjõu voolavuse

ennustamiseks (Bothma *et al* 2013:10; Manzoor *et al* 2020: 92; Muliawan *et al*, 2009: 120; Nissly *et al* 2005: 83; Shukla, Srivastava 2016: 4; Tett, Meyer 1993: 261).

Kapteini CEV mudeli kaheksa dimensiooni on otseselt või kaudselt seotud töötaja lahkumiskavatsuse suunamise ja vältimise võimalustega. Lahkumiskavatsuse puhul on veel võimalus vältida asjatut töölt lahkumist. Seetõttu on oluline mõista ja eristada lahkumiskavatust tegelikust lahkumisest. Kõik töötajad, kes on rahulolematud ja soovivad lahkuda, ei tee seda erinevatel põhjustel (Nissly *et al* 2005:83). Lahkumise vältimiseks tuleb taastada või luua organisatsiooniline usaldus, mis aitab vähendada riske ja kulusid, tagab töökoha turvalisuse, majandusliku tulemuslikkuse, töötajate töö tootlikkuse, töörahulolu ja üldise paranenud elukvaliteedi (Boyer-Davis 2019: 58; Simha *et al* 2015: 25). Käitumisele eelnevaks võtmeteguriks on kavatsus, mis sõltub suhtumisest, sotsiaalsest survest ja enesekontrollist (Gago-Rodriguez *et al* 2020: 611). Kavatsustest arusaamiseks tuleb eristada tegurid, mis viivad kavatsuseni, näiteks töötajate organisatsiooniline pühendumine ja selle ulatus, töörahulolu, võimalik rollikonflikt, rahulolu töötasu ja isikliku arengu, sealhulgas edutamise võimalustega (Koo *et al* 2020: 376; Muliawan *et al* 2009: 120). Ka Basak *et al* (2013:1) pidasid töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust olulisteks teguriteks, mis mõjutavad töötajate lahkumiskavatsust. Lahkumise tõenäosus on suurem, kui puudub töörahulolu ja töökoha heaolu (*workplace well-being*) ning organisatsiooniline pühendumus (DiPietro *et al* 2020: 144; Stewart *et al*, 2011: 581-583).

Kirjanduse põhjal saab väita, et mida tugevam on organisatsiooni eetiline OK, seda kõrgem on töötajate motivatsiooni tase ja pühendumus, väiksem eetiline koormus ja emotsionaalne kurnatus. Sotsiaalsete suhete kaudu saab tugevdada pühendumust ja töötajate seotust organisatsiooniga. Nii organisatsiooni tippjuhtkond kui ka vahetu juht oma eeskujuga saavad mõjutada organisatsioonilist pühendumust töörahulolu ja toetuse kaudu. (Ashkanasy *et al* 2000: 321, 339, 352; Huhtala *et al* 2015: 231).

Lahkumiskavatsus ei sõltu üksnes eetilisest OK, vaid seda võivad kaudselt mõjutada ka muud tegurid, mille erinevad aspektid on tuvastatavad CEV mudeli dimensioonides. Näiteks, organisatsiooni nõuded töökohale, mis võivad põhjustada töötaja läbipõlemist. Ka Bester *et al* (2012: 2) ja Nissly *et al* (2005: 79) on samal arvamusel, et nõuded töökohale piiratud ressursside tingimustes võivad põhjustada kurnatust ja stressi ning

seeläbi tekitada lahkumiskavatsust. Otsus lahkuda võib olla mõjutatud ka paljudest isiklikest ja ümbritsevatest teguritest, nagu tööalane konkurentsivõime ja tööturutingimused. Indiviidi lahkumiskavatsus sõltub tajutavatest võimalustest ja teise töökoha leidmise lihtsusest (eriti rasketes majanduslikes tingimustes), liikuvusvalmidusest, samuti individuaalsetest erinevustest uue töökoha otsimisel. Alternatiivse tööhõive võimalused mõjutavad seetõttu tegelikku tööjõuvoolavust (Bothma, Roodt 2013: 3). Kapteini CEV mudeli kohaselt kirjeldab eelnev **toetuse dimensiooni**, kus kesksel kohal on juhtide ja kolleegide toetus ja usaldus pingelistes olukordades. Kui töötaja tajub piisavate vahendite ja volituste olemasolu, ei tekita see rahulolematust ega soovi lahkuda. Vastupidiselt piiratud ressursside tingimustes on ebaeetilise käitumise võimalus tõenäolisem, suureneb rahulolematust ja soov lahkuda.

Kim *et al* (2017: 308, 311) tõid välja organisatsiooni-töötaja vahelise suhte (*organization-employee relationship*), mis on nn vahetussuhe, kus mõlemad pooled soovivad või vajavad midagi. Pikaajalist organisatsiooni-töötaja suhet mõjutab näiteks rahulolu organisatsioonikultuuri ja suhete kvaliteediga selles, mis omakorda mõjutavad seda, kas töötaja kavatseb jääda või lahkuda organisatsioonist. Ka see, kuidas alluvad tajuvad oma vahetu juhi käitumist ja protseduurilist õiglust, võib olla seotud nende lahkumise sooviga. Siinkohal toovad töö autorid paralleeli Kapteini **vahetu juhi eeskuju** dimensiooniga, kus töötajad jälgendavad juhtide käitumist ja otsivad vihjeid õige käitumise osas. Oluline on ka **vastutuse dimensioon**, mille kohaselt eeldatakse, et organisatsioonis peetakse kinni kehtestatud reeglitest ja normidest. Kui töötajaid ei tunnustata ega karistata ühtsetel alustel, sõltumata nende positsioonist, siis tekitab see rahulolematust, suurendab valmisolekut ebaeetiliselt käituda, vähendab organisatsioonilist pühendumust ja võib lõppeda töötaja töölt lahkumisega.

Lahkumiskavatsuse näitajana on esile toodud ka töörahulolu, mis on töösse suhtumise näitaja ja kirjeldab töötaja tundeid, tajusid ning emotsionaalset seotust töö ja organisatsiooniga. Töörahulolu mõjutavad vahetu juhi ja juhtkonna toetus, rahulolu töötasuga, edutamise võimalused, reeglite ja protseduuride õiglus. Organisatsioonilise õigluse kõrge tase on olulise tähtsusega töörahulolu tagamisel ja lahkumiskavatsuse vähendamisel (Alas, Vadi 2006: 51; Colaco, Loi 2019: 1394; Sung 2019:153; Koh, Boo 2004: 678; Lee 2020: 194). Seega tuleb tähele panna ja välja uurida, kuidas töötajad

tajuvad, mil määral on organisatsioonis esindatud **selguse, vahetu juhi ja juhtkonna eeskuju, toetuse ja vastutuse dimensioonid**.

Töörahuolu ja organisatsiooniline pühendumus on olulised tegurid töölt puudumisel ja tööjõu voolavusel. Probleemide esilekerkimisel käituvad töötajad erinevalt, näiteks lahkuvad töölt, tõstavad häält (sh. pakkudes välja lahendusi), jäävad lojaalseks (oodates tingimuste paranemist) või muutuvad ükskõikseks (hoolimatu käitumine, töölt puudumine). Häälletõstmine ja lojaalsus väljendavad konstruktiivset käitumist, eeldades, et organisatsioonis on toetatud **arutelu võimalus**. Samal ajal töölt lahkumine ja puudumine on destruktivse käitumise väljenduseks, mis viitab arutelu võimaluse puudumisele (Koh *et al* 2004: 686, 687; Muliawan *et al* 2009:121).

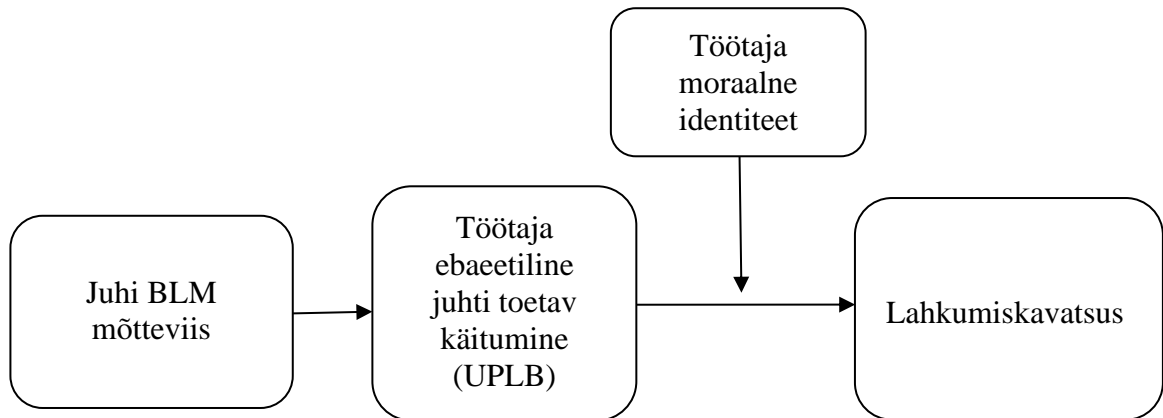
Kui töötajad kogevad väärtuste kokkulangevust, siis on nad positiivse töösse suhtumisega ja rahulolevad ning teevad oma tööd paremini. Mida suurem on rahulolu, seda enam on nad pühendunud ega ilmne kavatsust organisatsioonist lahkuda. Töörahuolu madal tase vähendab organisatsiooni kuuluvuse tunnet ja suunab otsima alternatiivseid võimalusi uue töökoha leidmiseks. Samuti otsivad töötajad uskumuste ja väärtuste ühtsust organisatsioonis, et tunda seost organisatsiooniga. Seepärast on töörahuolul oluline roll pühendumuse säilitamisel ja lahkumiskavatsuse mõjutamisel (Basak *et al*, 2013:2; Colaco, Loi 2019: 1404). Töötaja isiklike ja organisatsiooni eetiliste väärtuste kokkusobivus vähendab ebaetilist käitumist ja parandab töösse suhtumist. Mida suurem on kokkusobivus ja selgemad organisatsiooni ootused eetilise käitumise osas ehk organisatsioonis on tugevalt esindatud **selguse dimensioon**, seda vähem on manipuleerimist, petmist, normidest kõrvalekaldumist ja seda suurem on töötaja organisatsiooniline pühendumus. Töötaja pühendumuse ja lahkumiskavatsuse vahel on tugev negatiivne seos (Kaur, Sharma 2015:36).

Mida rohkem töötajad tajuvad organisatsioonilist **toetust**, seda rohkem nad tunnevad, et neid austatakse ja neist peetakse lugu, mis omakorda suurendab organisatsiooni kuuluvuse ja seotuks jäämise tunnet. Töötajad, kes tunnevad tugevat toetust, pühendavad end organisatsioonile rohkem ja tajuvad organisatsiooni edu ning ebaedu enda omana. Vastupidises olukorras võivad töötajad kogeda tööstressi, kui neilt nõutakse ülemäärast pingutust maksimaalse tulemuse saavutamiseks, näiteks, kui töö on ebahuvitav või puudub võimalus võtta vastutust. Töoga seotud stressi kogemine põhjustab töötajates

vähenenud töörahulolu. Tööstressi kogevad töötajad tunnevad rahulolematust tööga, mis tekitab neis lahkumiskavatsuse (Basak *et al*, 2013:2). Järelikult, kui töötajaid koheldakse ebaõiglaselt või ei toetata piisavalt, siis reageerivad nad sellele emotsionaalselt madalama pühendumuse ja kõrgema tööjõuoolavuse kaudu (Colaco, Loi 2019: 1396). Eelpool nimetatud probleemi lahendamisele saab kaasa aidata juhtkond eetilise OK loomise või muutmisega vastavaks soovitavale olukorrale töökeskkonnas, keskendudes just toetuse ja teostatavuse väärtustele.

Üheks lahkumiskavatsust mõjutavaks teguriks võib olla ka juhi muude prioriteetide arvelt omakasupüüdlikule lõpptulemusele (positsiooni parandamine, vigade varjamine, rahalised stiimulid jms) keskenduv mõtteviis (*bottom-line mentality, BLM*), mis omakorda viib alluvad käitumiseni, mis on juhile kasulik, rikkudes eetikanorme (*unethical pro-leader behavior, UPLB*). Juhtide BLM mõtteviisi seostatakse ka ebaeetilise õhustiku loomisega organisatsioonis. Selliste juhtide kinnisideeks on nende isiklik edu ja nad tähtsustavad seda rohkem kui eetilisi norme. Üldjuhul nad mõistavad potentsiaalset negatiivset tagajärge, kuid ei lase end sellest häirida, sest ei usu, et ebaeetiline käitumine muutub nähtavaks. Alluvaid, kes ei tee ebaeetilist koostööd juhiga, tajutakse takistusena, mistõttu võib töötaja kogeda juhipoolset kiusamist. Siin on üldjuhul kaks võimalust. Esimesel juhul allutakse juhi soovidele/ käskudele ja valitakse juhi prioriteetide täitmine, mõistes, et kohtlemine juhtide poolt sõltub nende panusest juhi isiklikule edule organisatsioonis, millega kaasneb ebaeetiline tegevus juhi nimel. Teine võimalus on see, et tugeva moraalse identiteediga töötajad viitavad survele ja ebaeetilisele käitumisele ning tunnevad end petetu ja häirituna, minnes vastuollu oma veendumuste ja hoiakutega. Tekib psühholoogiline ebamugavustunne ja vastuseis, ajendades neid organisatsioonist lahkuma. Ühel hetkel lõpetavad nad juhi kasuks ebaeetiliselt käitumise, kuna ei suuda ennast selle õigsuses veenda või ennast ebamoraalseks sundida. Ehkki on võimalik, et nad algselt proovivad kirjeldatud käitumist ignoreerida või muuta, on nad oma ebaeetilisest käitumisest teadlikud. Üheks sellise käitumise muutjaks võib olla lahkumiskavatsus. Ehkki mõned töötajad otsustavad oma kõrge BLM-iga juhtidele vastu seista või nende peale kaevata, siis arvestades juhi ja alluva jõupositsiooni, võivad sellised lähenemised olla ebatõhusad või viia tagakiusamise ning kättemaksuni. Seega paljud tugeva moraalse identiteediga töötajad otsustavad lõpuks organisatsioonist lahkuda (vt : joonis 1.2) (Cialdini 2017: 212; Mesdaghinia *et al*, 2020: 492-494). Kui tugeva moraalse

identiteediga töötajad lahkuvad, siis muutub tööjõu koosseis nõrgemate moraalnormidega töötajate kasuks, kes hoolivad vähem eetilistest normidest ja suurema tõenäosusega tegelevad edasi normidest kõrvalekalduva käitumisega vastavalt juhtkonna ootustele (Cialdini 2017: 217; Greenbaum *et al* 2013: 931).



Joonis 1.2. Juhi mõtteviisi mõju lahkumiskavatsusele.
Allikas: Mesdaghinia *et al* 2018:492.

Autorid näevad siin selgeid paralleele Kapteini mudeli **vahetu juhi eeskuju** ning **arutelu võimaluse** dimensioonidega. Juhi võime mõjutada töötajaid käituma eetikanorme rikkudes loob ebaeetilise organisatsioonikultuuri ja sellega saavad negatiivselt mõjutatud kõik organisatsiooniga seotud huvigrupid. Töötajad, kelle õiglustunne ja tugev moraalne identiteet on vastuolus BLM käitumisega, eeldavad **aruteluvõimalust ja läbipaistvust** organisatsioonis. Eelpool kirjeldatud juhul ei toimu avatud arutelu ning see väljendub eetilise OK nõrgenemises, mis omakorda toob kaasa töörahulolu ja pühendumuse vähenemise ning võimaliku lahkumise organisatsioonist.

Mesdaghinia *et al* (2019: 492) uurisid muude prioriteetide arvel omakasupüüdlikule lõppeesmärgile keskendunud juhtide eeskuju mõju (BLM juhid) töötajate ebaeetilisele käitumisele (*Unethical Pro-Leader Behavior*, edaspidi: UPLB). Uuring hõlmas tugeva moraalse ideniteediga töötajate lahkumiskavatsust, kes tajuvad BLM juhi survet ja UPLB vastuolu, põhjustades sellega ebakõla ja psühholoogilist ebamugavust, mis omakorda on piisav motivaator organisatsioonist lahkumiseks. Nad leidsid, et juhi omakasupüüdlik mõtteviis on positiivselt seotud juhti toetava töötajate ebaeetilise käitumisega ja seeläbi kaudselt seotud tugeva moraalse identiteediga töötajate lahkumiskavatsusega. Veelgi enam leidsid nad, et BLM juhid suudavad mingis ulatuses mõjutada ka tugeva moraalse

identiteediga töötajaid. Kui töötaja on pidevalt olukorras, mis nõuab juhi kasuks ebaeetilist käitumist, on tal kaks valikut. Nad alluvad sellele ja muudavad oma vaateid selliselt, et nende käitumine tundubki neile moraalne või lepivad sellega, et nad käituvad ebaeetiliselt. Aja möödudes nad tajuvad konflikti oma väärtustega, muudavad käitumist, mis väljendub lahkumiskavatsusena ja ainuvõimalikuks lahenduseks võib saada organisatsioonist lahkumine. Ka Cialdini (2017: 218) kirjeldab seda kui moraalset stressi, mida tunnevad töötajad, kelle isiklikud väärtused on vastuolus pideva ebaeetilise käitumisega (Mesdaghinia *et al*, 2019:494, 498).

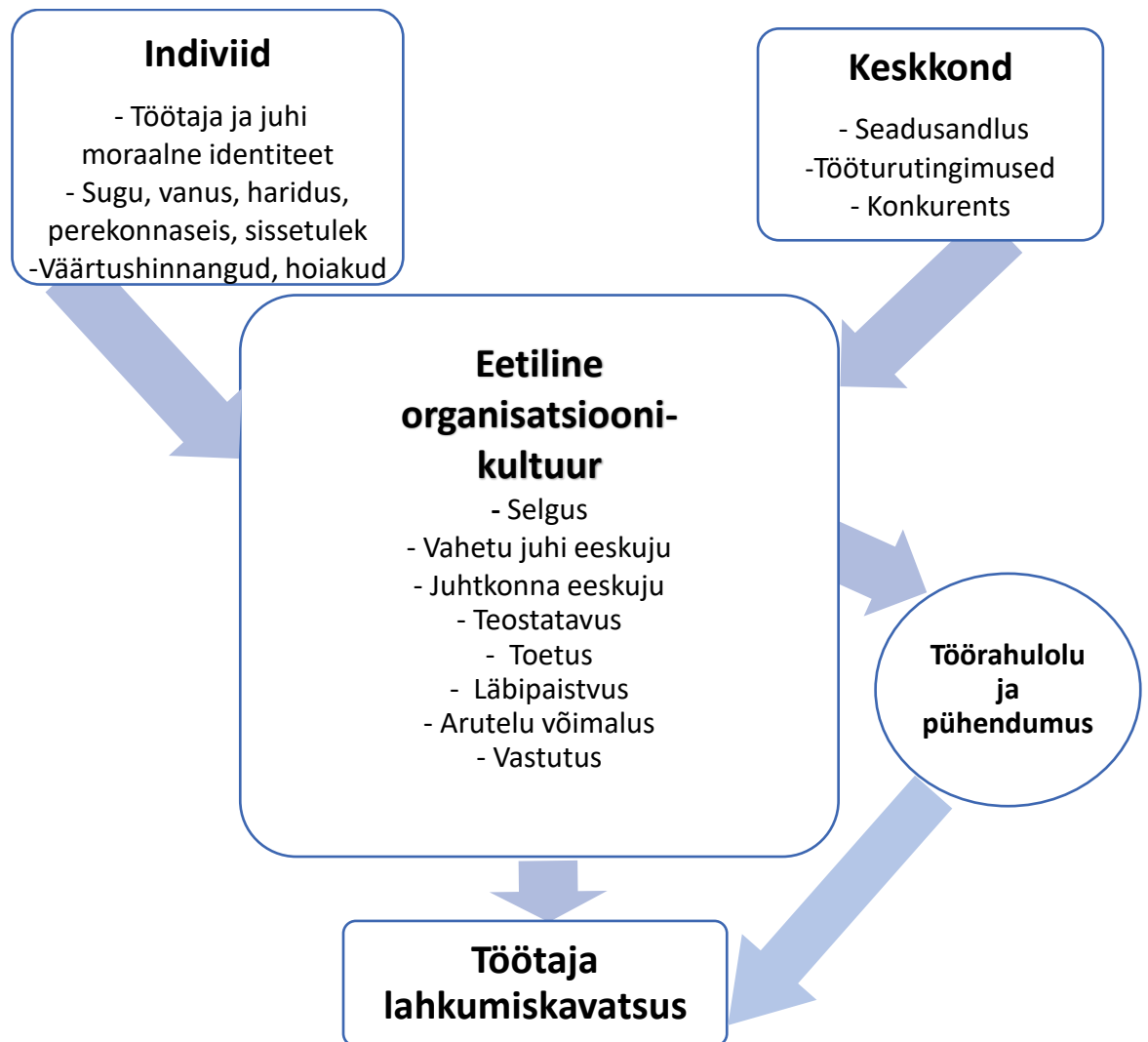
Nissly *et al* uurisid tööstressi (töölane stress ning töö- ja eraelu konflikt) ja sotsiaalse toetuse seost lahkumiskavatsusega lastehoolekandeametite töötajate seas. Töötajad, kelle stressitaseme oli kõrgem, mõtlesid ka tihedamini töölt lahkumisele. Konkreetsemalt pöörati tähelepanu sotsiaalse toetuse erinevale mõjule neljast allikast - juhendaja, töökaaslane, abikaasa/elukaaslane ning perekond/sõbrad. Uurimuse läbiviijad leidsid, et võrreldes tööalase stressiga oli töö- ja eraelu konflikti mõju lahkumiskavatsusele vähetähtis. Suurema tähtsusega oli tööalane sotsiaalne toetus. See viitab olukorrale, kus töötajate organisatsioonis säilitamise võimalus peitub organisatsiooni sees (Nissly *et al*, 2005: 83,92). Taas leiab kinnitust seos Kapteini CEV mudeliga, mille kohaselt organisatsiooni ja juhtide **toetus** tugevdab töötajate usaldust ja seotust, vähendades lahkumiskavatsust töötajate seas.

Kim *et al* üritasid (2017: 309) välja selgitada tegurid, mis soodustavad vabatahtlikku töölt lahkumist ning uurisid organisatsioon-töötaja suhte kvaliteedi rolli selles. Nad vaatlesid selgitavate teguritena organisatsiooni ja otsese juhi õiglust (käitumine ja protseduuriline õiglus), autoritaarset organisatsioonikultuuri ning organisatsiooni-töötaja suhte kvaliteedi seotust tööjõu volavusega. Tulemused näitasid, et organisatsioon-töötaja suhte kvaliteedi mõjutajateks olid organisatsiooniline õiglus, autoritaarne organisatsioonikultuur ja otsese juhi õiglus. Sellest saab järeldada, et kui töötajad hindavad organisatsiooni-töötaja suhte kvaliteeti heaks, on nende lahkumiskavatsus vähetõenäoline (Kim *et al* 2017: 311, 320). Kapteini CEV mudelis seostub eelnev **arutelu võimaluse** dimensiooniga.

Dixon *et al* uurisid juhtimisstiili seost töörühma efektiivsuse ja lahkumiskavatsuse vahel. Töötajate rahulolematust töögrupi kogemusega, sh juhtimisstiili ja töörühma

mitmekesisusega, aitab otseselt kaasa töötajate lahkumiskavatsusele konfliktide esinemisel liikmete vahel. Nad leidsid, et kui töörühma juhid hindavad liikmeid ja toovad esile nende individuaalse väärtuse ning panuse tulemuslikkusesse, siis grupi ühtekuuluvustunne paraneb, efektiivsus suureneb, organisatsiooniline pühendumus paraneb ja lahkumiskavatsus väheneb (Dixon *et al* 2010: 53, 56).

Alloleva joonisega (vt joonis 1.3) võetakse kokku eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse seosed. Üldistavalt võib mõjutegurid jagada kolmeks – keskkonnast tulenevad tegurid, organisatsiooni ja indiviidi tasandi tegurid, mis mõjutavad esmalt töötaja töörahulolu ning seeläbi organisatsioonilist pühendumust. Seejuures on oluline, et juhid väljendavad selgelt ootusi ja kohustusi töö tegemisele (**selgus**), annavad positiivset eeskujut eetiliste otsuste ja -käitumise kaudu organisatsioonis (**vahetu juhi ja juhtkonna eeskujut**), loovad töökohale esitatavatele nõuetele vastavad töötingimused (**teostatavus**), usaldavad, austavad ja toetavad töötajate pühendumust (**toetus**), loovad läbipaistva ja eetilise töökeskkonna (**läbipaistvus**), julgustavad töötajaid avatud aruteludeks nii arendavatel kui ka probleemsetel teemadel (**arutelu võimalus**) ja annavad teada karistuse võimalusest ebaetilise käitumise korral või premeerimisest eetilise käitumise eest (**vastutus**). Eelnevalt kirjeldatud dimensioonide väljenduseks organisatsioonis on rahulolevad ja pühendunud töötajad, kes ei mõtle enamasti organisatsioonist lahkumisele.



Joonis 1.3. Eetilise organisatsioonikultuuri seosed töötaja lahkumiskavatsusega. Autorite koostatud. Allikad: Basak *et al*, 2013:2; Colaco, Loi 2019: 1404; Kaur, Sharma 2015:36; Koh *et al* 2004: 686, 687; Muliawan *et al* 2009:121; Mesdaghinia *et al* 2018:492.

Peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et eetiline OK aitab juhtkonnal kujundada positiivse töökeskkonna, kus töötajad tunnevad end pühendunult ega mõtle lahkumisele organisatsioonist. Töötaja lahkumiskavatsust saab käsitleda tegeliku tööjõuoolavuse ennustajana, mistõttu on oluline mõista, et lahkumiskavatsus ei ole alati lõplik. Kõige sagedamini on lahkumiskavatsuse tekitajatena välja toodud tööraahulolu ja organisatsiooniline pühendumus, mis otseselt on mõjutatud Kapteini eetilise OK dimensioonidest. Eelkõige saab välja tuua suhted vahetu juhiga, teostatavuse ja organisatsioonilise toetuse.

2. EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI JA TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSE SEOSTE EMPIIRILINE UURING ELEKTROONIKATÖÖSTUSE ETTEVÖTTES

2.1. Metoodika ja valimi tutvustus

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi empiirilise uuringuna ankeetküsitlus Eesti elektroonikatööstuse ettevõttes, mille aluseks oli Kapteini eetiliste väärtuste mudeli lühiversiooni (*Corporate ethical virtues model short form, CEVM-SF*) küsimustik. Teises alapeatükis analüüsitakse küsitluse tulemusi ja tehakse nende põhjal järeldused.

Töö empiirilise osa koostamiseks kontakteeruti erinevate tööstusettevõtetega Ida-Virumaal, Harjumaal, Viljandimaal ja Võrumaal. Ettevõtted olid esindatud erinevates tööstusharudes, sh elektroonikatööstus, keemiatööstus, plasti töötlemine, ehitusmaterjalide tootmine ja veevarustus. Veevarustusega tegeleva ettevõttega saavutati kokkulepe küsimustiku edastamiseks ja täitmiseks, ent paraku jäi valimi esindatus väikseks ning andmeanalüüsi ei olnud võimalik läbi viia. Empiiriline uuring teostati Eesti elektroonikatööstuse ettevõttes, mis kuulub rahvusvahelisse kontserni ja väljaspool Eestit on emaettevõtte aktsiad börsil noteeritud. Ülemaailmselt tegutseb kontsern 15 riigis, töötajaid kokku üle 4500 inimese. Eestis alustas ettevõtte tegevust 1998.aastal ja põhineb väliskapitalil nagu paljud elektroonikatööstuse sektori ettevõtted Eestis. Ettevõtte tegutseb Harjumaal, pakkudes tööd ligikaudu 300-le inimesele. Vaatamata esialgsele ettevõtte poolsele huvile uuringus osaleda katkes koostöö suveperioodil, millest tulenevalt ei olnud võimalik saada täiendavaid andmeid ettevõtte üldinformatsiooni, struktuuri ja majandustegevuse kohta. Samuti polnud võimalik läbi viia algselt kavandatud intervjuud ettevõtte juhtkonna ja personalijuhiga planeeritavast eetikakoodeksi rakendamisest ja personaliga seotud võimalikest kitsaskohtadest. Seega tuli töö autoritel piirduda empiirilise uuringu analüüsimisel vaid täidetud küsimustikega.

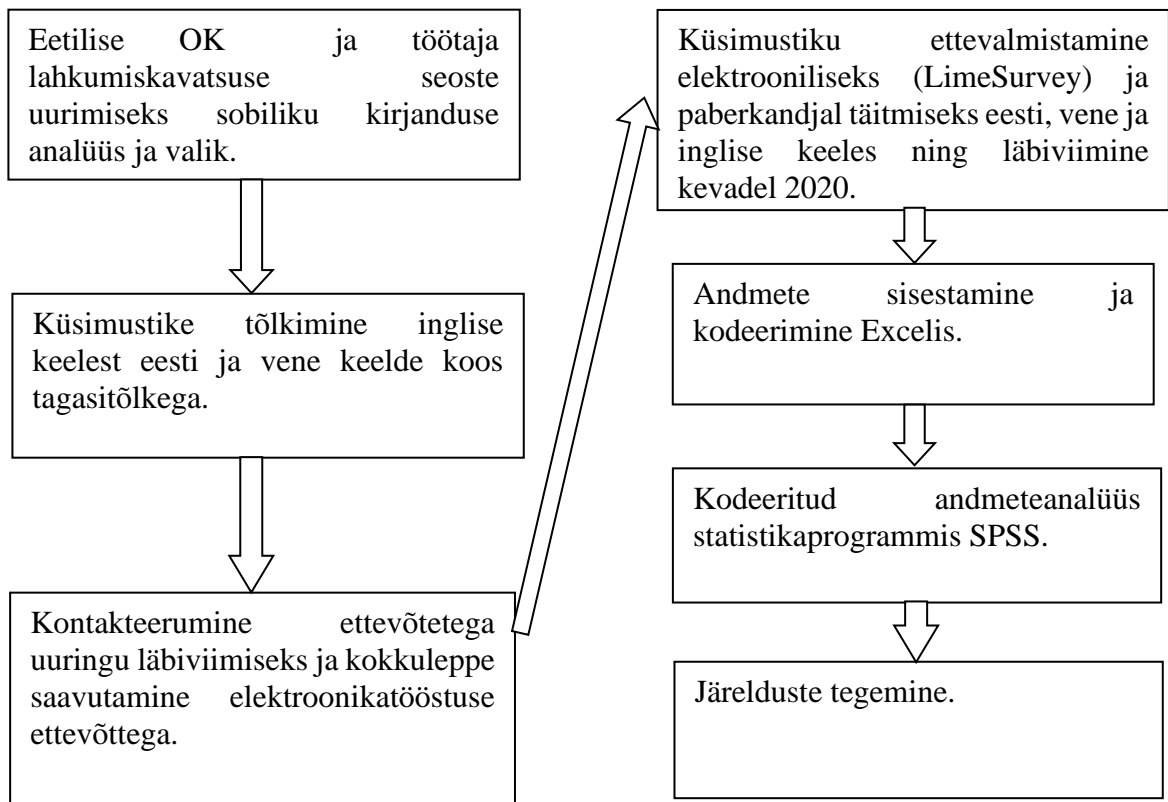
Eetilise OK küsitluse aluseks oli Kapteini lühendatud 32-küsimusest koosnev CEV mudel (DeBode *et al*, 2013:469), mis tõlgiti autorite poolt eesti keelde. Et tagada küsimustiku samaväärsus nii eesti- kui ka inglise keeles, tõlkisid töö autorid esmalt inglisekeelse versiooni eesti keelde. Eestikeelsest küsimustikust paluti teha tagasitõlge inglise keelde kahel isikul, kes polnud algset inglisekeelset versiooni näinud. Lõpuks kontrollisid töö autorid tagasi tõlgitud versiooni, veendumaks, et küsimuste tähendus ja väited ei oleks muutunud ning eestikeelset küsimustiku versiooni ei ole tarvis muuta. Kuna tegemist on rahvusvahelise organisatsiooniga, kus töötab eri rahvusest töötajaid, siis tekkis vajadus ka venekeelse küsimustiku järele. Eestikeelse versiooni alusel telliti tõlkebüroost venekeelne tõlge, mis paluti seejärel kontrollida vene keelt emakeelena kõneleva isiku poolt, kindlustamaks, et tõlge oleks arusaadav.

Töötaja lahkumiskavatsuse väidete kasutamise osas kaaluti nelja erinevat versiooni. Kaalumisel olid Boshoff *et al* (2000), Singh (1996), Abrams *et al* (1998) ning Landau ja Hammer (1986). Valiku tegemisel said otsustavaks Landau ja Hammeri (1986: 404) poolt lühidalt ja üheselt arusaadavalt väljapakutud väited, mida oli eelnevalt kasutatud töötaja lahkumiskavatsuse uurimisel Kim *et al* (2017:316) poolt. Tõlkimisprotseduur toimetati sarnaselt eetilise OK küsimustiku inglise keelest eesti keelde tõlkimisega. Kahe mõõtme kombineeritud kvantitatiivne küsimustik koosnes kokku 35 väitest, sh 32 väidet eetilise OK ja 3 väidet töötaja lahkumiskavatsuse kohta. Eetilist OK puudutavad väited moodustasid küsimustiku esimese osa. Küsimustiku teises osas olid kajastatud töötaja lahkumiskavatsuse väited ning kolmas osa hõlmas vastajate sotsiaal-demograafilisi andmeid, nagu sugu, vanus, leibkonna tüüp, ametipositsioon, ettevõttes töötatud aeg ja osakond. Ettevõttes töötatud aja, vanuse ja leibkonna tüübi osas olid vastajaile ette antud vahemikud, kuna autorite arvates võinuks täpsete andmete kajastamine küsimustikus vähendada anonüümsust olulisel määral (vt lisa 1). Eetilise OK uurimisel on oluline mõõta kõiki kaheksat dimensiooni, et teada saada, millisele dimensioonile tuleks pöörata suuremat tähelepanu konkreetses ettevõttes töötajate lahkumiskavatsuse kontekstis (DeBode *et al* 2013: 461).

Küsimustikule vastamiseks kasutati Likerti seitsmepunktilist skaalat, kus „1=üldse ei nõustu“ ja „7=nõustun täiesti“ (Qi *et al* 2020: 10). Küsimustikule vastamisel oli nõustumise ja mittedõustumise vahel võimalik valida vastus „4=ei oska öelda“, mille

valimisel jättis vastaja oma arvamuse väite kohta avaldamata. Andmete analüüsimisel jäeti välja vastused, kui vastaja vastas dimensiooni kõigile 4 väitele „ei oska öelda“ valikuga (kajastatud SPSS-s *missing values* ehk puuduvad vastused). Selleks, et vastustest moodustuks pidev skaala SPSS-s analüüside koostamiseks, kodeeriti Likerti seitsmepunktiline skaala ümber alljärgnevalt: „0=ei oska öelda“, „1=üldse ei nõustu“ ja „6=nõustun täiesti“. Puuduvaid vastuseid analüüsiti eraldi. Analüüsimisel võeti arvesse vastused, kui vähemalt kaks väidet neljast, lahkumiskavatsuse puhul kaks väidet kolmest, olid ühes dimensioonis vastatud.

Järgnevalt on joonisel 2.1 toodud etappide ja tegevuste kaupa empiirilise uuringu läbiviimine.



Joonis 2.1. Empiirilise uuringu läbiviimise kava (autorite koostatud).

Käesoleva töö raames viidi läbi uuring, mille käigus Eesti elektroonikatööstuse ettevõtte töötajad kolmest üksusest (tootmine, arendus, muu kontor) avaldasid arvamust oma taju osas organisatsiooni eetilise OK erinevate dimensioonide ja enda lahkumiskavatsuse kohta. Üldandmed on toodud allpool olevas tabelis 2.1.

Tabel 2.1. Küsimustikele vastanud töötajate sotsiaal-demograafilised andmed

Sugu	Vastanuid	Osakaal vastanutest(%)	Töötajaid kokku	Osakaal kogu ettevõtte töötajatest (%)
Mees	68	49,6	156	52,2
Naine	69	50,4	143	47,8
Vanus				
kuni 30a.	29	21,2	72	24,1
31-40a.	42	30,7	100	33,4
41-50a.	23	16,8	54	18,1
51-60a.	30	21,9	45	15,0
61a. ja enam	13	9,5	28	9,4
Leibkonna tüüp				
1 palgasaja, lasteta pere	47	34,3	-	-
1 palgasaja, lastega pere	15	10,9	-	-
2 palgasajat, lastega pere	42	30,7	-	-
2 palgasajat, lasteta	33	24,1	-	-
Organisatsioonis töötatud aeg				
kuni 6 kuud	11	8,0	30	10,0
6 kuud - 2 aastat	23	16,8	82	27,4
3 - 7 aastat	30	21,9	69	23,1
8 aastat ja enam	73	53,3	118	39,5
Positsioon				
Tööline	51	37,2	91	30,4
Spetsialist	67	48,9	-	-
Keskastme juht	11	8,1	-	-
Juht	8	5,8	-	-
Osakond				
Tootmine	71	51,8	115	38,5
Arendus	31	22,6	79	26,4
Muu kontor	35	25,6	105	35,1
Keel				
Eesti keel	90	65,7	-	-
Vene keel	43	31,4	-	-
Inglise keel	4	2,9	-	-
Küsimustiku täitmise viis				
Elektrooniliselt	97	70,8	-	-
Paberandjal	40	29,2	-	-

Autorite koostatud. Allikas: küsimustikud ja andmed ettevõttelt.

Küsimustiku läbiviimiseks kasutati LimeSurvey keskkonda ja kuna tegemist on rahvusvahelise ettevõttega, siis oli küsimustikku võimalik täita 3 keeles (eesti, vene ja inglise keel), et tagada erineva keele taustaga vastajatele arusaadav küsimustik ja saavutada võimalikult suur vastajate hulk. Küsitlus viidi läbi perioodil 25.05.2020 kuni 01.06.2020. Küsitletutele selgitati küsitluse eesmärki, anonüümsust ja konfidentsiaalsust.

Küsimustiku lingid ja failid (kolmes keeles) paber kandjal täitmiseks edastati ettevõtte juhile e-posti teel. Seega oli küsimustikke võimalik täita nii veebikeskkonnas kui ka paber kandjal, viimast varianti kasutati tootmisüksuses (tulenevalt töö iseloomust). Elektrooniliselt kinnitasid küsimustiku 97 vastajat (poolelijäetud küsimustike arv 36), täiendavalt paber kandjal 40 vastajat, kokku 137 vastajat. Uuringu läbiviimise ajal töötas ettevõttes 299 töötajat, mis teeb osaluse protsendiks 46% ja võib autorite arvates pidada küllaltki heaks tulemuseks.

Vastavalt sotsiaal-demograafilistele näitajatele olid vastajatest pooled naised ja pooled mehed. Üle poole vastajatest (53%) olid organisatsioonis töötanud enam kui 8 aastat. Aktiivsemad vastajad olid spetsialisti (49%) positsioonil töötavad töötajad ning üle poole vastanutest töötasid tootmisosakonnas (52%), mistõttu moodustas paber kandjal täidetud ankeetide peaaegu kolmandiku kõigist vastanutest (29%). Eelnevat arvesse võttes võib öelda, et valimis on esindatud vastajate profiil sarnaselt üldkogumile, märkimisväärseid hälbeid ei esine. Seega on võimalik edaspidises andmeanalüüsis teha järeldusi kogu ettevõtte kohta saadud vastuste põhjal.

Eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse küsimustiku tulemused koondati Exceli tabelisse ja töödeldi statistikaprogrammiga IBM SPSS. Enne andmeanalüüsi teostamist kontrollisid autorid skaalade sisemisi usaldusväärsusi (*reliability*), arvutades kõikide dimensioonide Cronbachi alfa. Nimetatud kordajat kasutatakse mitme küsimusega grupi sisemise usaldusväärsuse ja kokkusobivuse hindamiseks (Burneo-Garcés *et al* 2020: 79). Tulemused on esitatud allpool olevas tabelis 2.2, kusjuures eetilise OK küsimustiku kõigi kaheksa dimensiooni Cronbachi alfa väärtused jäid 0,76 ja 0,93 vahele. Ka töötaja lahkumiskavatsuse usaldusväärsuse kordaja on empiiriliselt toetatud ja küsimuste kärpimine ei olnud vajalik. Võrdlusandmed on esitatud lähinaabri Soome uuringu kohta, kus Huhtala, Kangas, Kaptein ja Feldt teostasid Kapteini CEV mudeli lühiversiooni testimise 256 kooli psühholoogi ja 247 juhi seas 2014.aasta kevadel (Huhtala *et al* 2018: 241). Kuna Cronbach alfa väärtused olid kõikides dimensioonides üle 0,7 reliaablusanalüüsi kohaselt, siis võib väita, et skaalad on usaldusväärsed (Al-Madi *et al* 2017: 139).

Tabel 2.2. Cronbach α väärtused eetilise OK dimensioonide ja töötaja lahkumiskavatsuse lõikes.

Mõõdik	Dimensioon	Väidete arv	Cronbachi α , n=137	Võrreldava Soome nuuringu Cronbachi α , n=493
Eetiline organisatsioonikultuur	Selgus	4	0,76	0,92
	Vahetu juhi eeskuju	4	0,93	0,94
	Juhtkonna eeskuju	4	0,85	0,91
	Teostatavus	4	0,83	0,78
	Toetus	4	0,82	0,86
	Läbipaistvus	4	0,80	0,84
	Arutelu võimalus	4	0,87	0,92
	Vastutus	4	0,90	0,79
Töötaja lahkumiskavatsus		3	0,88	-

Allikas: autorite arvutused, allikas Soome uuringule: Huhtala *et al* 2018: 243.

Nagu ülalolevast tabelist 2.2 nähtub, siis reliaablusanalüüsi tulemused on Eestis ja Soomes suhteliselt sarnased, mis annab töö autorite hinnangul kinnitust Kapteini CEV mudeli lühiversiooni skaala usaldusväärsusele erinevates kultuuriruumides.

2.2. Eetilise organisatsioonikultuuri ja töötajate lahkumiskavatsuse seoste analüüs ja järeldused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse vastajate antud hinnanguid eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse kohta ning tuuakse välja tulemused kirjeldavast statistikast, teostatakse lahkumiskavatsuse ja eetilise OK dispersioonanalüüs Kruskal-Wallise H-testi kasutades ning vajadusel rakendatakse täiendavaks analüüsiks Mann-Whitney U-testi. Funktsionaal- ehk sõltumatu tunnuse ja argument- ehk sõltuva tunnuse vaheliste seoste uurimiseks kasutatakse Pearsoni korrelatsioonanalüüsi. Sõltumatuks tunnuseks on käesoleva uuringu raames eetilise OK kaheksa dimensiooni ja sõltuvaks tunnuseks töötaja

lahkumiskavatsus. Lisaks teostatakse tööliste positsiooni korrelatsioonianalüüs ja „ei oska öelda“ vastuste analüüs.

Käesoleva töö puhul ei seatud eesmärgiks hinnata konkreetse töötaja lahkumiskavatsuse tõenäosust numbriliselt ega tema soovi tugevust. Vastajate hinnangud lahkumiskavatsuse kohta agregeeriti, millest tulenevalt ei muuda üksiku vastaja äärmuslik hinnang märkimisväärselt üldist töötaja lahkumiskavatsust ettevõttest.

Arvutuste tegemiseks leiti iga üksiku dimensiooni nelja väite keskmine (lahkumiskavatsuse puhul kolm väidet) ja seejärel käsitleti igat dimensiooni ühe koondnäitajana. Siinjuures on oluline märkida, et kui vastaja valis kogu dimensiooni (ehk siis 4 väite eetilise OK puhul ja 3 väite lahkumiskavatsusel) vastuseks „ei oska öelda“, siis andmeanalüüsist eemaldati selle vastaja kogu tulemus dimensiooni kohta (kogu küsimustiku kohta esines 887 vastust 4795-st võimalikust ehk ca 18% kogu vastustest seisukohta kujundamata), kuna autorite arvates ei loo need väärtust. Põhjus, miks vastajad võisid valida keskmist vastust Likerti seitsmepunktilisel skaalal (vastus nr 4 „ei oska öelda“), võib olla see, et puudus arvamus/ seisukoht antud väite osas, ei saadud küsimusest aru või oli tarvis kiiresti küsimustiku täitmine lõpetada ja aega nappis. Käesoleva töö autorid lootsid täpsema teadmise saada „ei oska öelda“ vastuste võimaliku valiku kohta ettevõtte juhtkonnalt intervjuu käigus, mis aga ei õnnestunud. Tulevikus teostatavates uuringutes Kapteini CEV mudeli küsimustikku kasutades võiks kaaluda sõltuvalt organisatsioonist väidete ümbersõnastamist/lihtsustamist või dimensioonide kirjelduse täpsemat selgitamist Eesti kontekstis või korrata sarnase empiirilise uuringu läbiviimist samas ettevõttes teatud ajavahemiku möödumisel.

Alljärgnevas tabelis 2.3 toovad autorid välja kirjeldava statistika tulemused analüüsitavas ettevõttes, sealhulgas aritmeetiline keskmine (M), mediaan, mood ja standardhälve (SD). Võrdlusena kasutatakse Huhtala *et al* (2018) uuringut Soomes Kapteini CEV mudeli lühiversiooni testimisel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et lahkumiskavatsusele antud vastused olid valdavalt eituse poolel (mood 2,0 märgib kõige sagedamini esinevat vastust) ning näitab antud küsimustiku mõttes eitavat suhtumist lahkumiskavatsusse skaalal 0-6. Samas on standardhälve suurim võrrelduna eetilise OK dimensioonide standardhälvetega, millest saab järeldada, et vastuseid anti väga erinevalt ning valimis esindatud töötajad ei olnud üksmeelsed lahkumiskavatsuse osas. Töötaja lahkumiskavatsuse juures on oluline

märkida, et skaala toimib vastupidiselt eetilise OK väidete vastustele ehk siis positiivne vastus „6=nõustun täiesti“ tähendab soovi organisatsioonist lahkuda ning „1=üldse ei nõustu“ mittenõustumist organisatsioonist lahkumisega. Seega keskmine tulemus 2,84 näitab pigem positiivset tulemust ettevõttele, kuna töötajad ei ole üldiselt mõelnud ettevõttest lahkumisele. Eetilise OK juures on kõige positiivsemad tulemused dimensioonides **selgus**, **teostatavus** ja **vahetu juhi eeskuju** (keskväärtus vastavalt 4,95, 4,92 ja 4,79 skaalal 0-6), standardhälbega vahemikus 0,7 kuni 1,0.

Tabel 2.3. Kirjeldav statistika valimi dimensioonide lõikes.

	SE	VJE	JE	TE	TO	LÄ	AR	VA	LK
N	136	131	128	136	136	120	129	131	135
M	4,95	4,79	4,56	4,92	4,50	4,22	4,29	4,18	2,84
Mediaan	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,25	4,33	4,33	2,67
Mood	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
SD	0,70	1,01	0,90	0,79	0,79	0,93	0,99	0,99	1,20
Võrdluseks Soome (Huhtala et al 2018: 243) uuringu tulemused									
M (juhid)	5,13	4,71	4,60	4,94	4,38	4,42	4,82	4,21	-
SD (juhid)	0,89	1,07	1,11	0,92	0,94	0,84	0,94	0,92	-
M (kooli psühholoogid)	4,22	4,52	3,65	4,28	4,09	3,76	4,14	3,62	-
SD (kooli psühholoogid)	1,15	1,17	1,13	0,98	0,94	0,94	1,00	0,81	-

Allikas: autorite arvutused, skaala 0-6 järgmiselt: 0 – ei oska öelda, 1 – üldse ei nõustu, 2 – ei nõustu, 3 – pigem ei nõustu, 4 - pigem nõustun, 5 – nõustun, 6 – nõustun täiesti.

Lühendite selgitused: M – aritmeetiline keskmine; SD – standardhälve; N – analüüsitava vastuste arv (väljastatud vastused “ei oska öelda”), SE - selgus, VJE – vahetu juhi eeskuju, JE – juhtkonna eeskuju, TE - teostatavus, TO - toetus, LÄ - läbipaistvus, AR – arutelu võimalus, VA - vastutus, LK – lahkumiskavatsus.

Mediaan on jaotuse puhul keskmine liige, millest ühele ja teisele poole jääb võrdsel arvul elemente. Mediaani kõrgeimad tulemused eetilise OK puhul on samades dimensioonides nagu ka keskmised: **selgus**, **teostatavus** ja **vahetu juhi eeskuju** (kõigil tulemuseks 5,00). Töötaja lahkumiskavatsuse puhul oli mediaan väiksem keskmisest (2,67 võrreldes 2,84), mis näitab, et valdavalt ei ole lahkumiskavatsus tugev, samas standardhälbe suurim arv (võrreldes kogu mudeli standardhälbeid) näitab töötajate erinevaid hinnanguid keskmisest mõlemale poole. Üldkokkuvõttes näitab kirjeldav statistika positiivset tulemust ettevõtte eetilisele OK Kapteini mudeli põhjal ning lahkumiskavatsus ei ole märkimisväärne. Varasema uuringu andmetega (uuring viidi läbi 2009-2015) võrreldes sarnanevad küsitluse tulemused Eestis ja Soomes märkimisväärselt, ka tugevaimad keskmised väärtused eetilise OK on samades dimensioonides – **selgus** ja **teostatavus** ning

nõrgima keskväertusega **vastutus**, kui arvestada Soome uuringu juhtide vastuseid. Soome kooli psühholoogide vastused erinevad igas dimensioonis, ka standardhälve on enamasti suurim. Samas võib Eesti ja Soome uuringute sarnasusena välja tuua valimite osakaalu üldkogumist ja suuruse. Kui käesoleva töö raames küsitletute osakaal üldkogumis oli 46% (137 vastajat 299 töötajast) ja hõlmati ühe ettevõtte kõikide positsioonide töötajad, siis Soome uuringus moodustasid valimi erialaliitudesse kuuluvad kooli psühholoogid, valim moodustas 50% üldkogumist (256 vastajat 538-st) ning juhtide osakaal oli 34% üldkogumist (237 vastaja küsimustikud arvestati 902-st, 369 küsimustikku eemaldati, kuna olid täitmata).

Tabelis 2.4 tuuakse välja lahkumiskavatsuse dispersioonanalüüsi tulemused. Kruskal-Wallise H-testi kohaselt ei ole erinevused ühegi sotsiaal-demograafilise tunnuse osas statistiliselt olulised. Olulisuse tõenäosuse tulemustest lähtuvalt testisid autorid täiendavalt tunnuse positsioon siseseid gruppe Mann-Whitney U-testiga (tööline ja spetsialist $p=0,250$; tööline ja keskastme juht $p=0,197$; tööline ja juht $p=0,020$). Täiendava testimise tulemusena saab väita, et töötajate ja juhtide hinnangute erinevused muutusid statistiliselt oluliseks. Samas Landau ja Hammer (1986: 400) oma varasemas uuringus testisid töötaja pühendumuse ja lahkumiskavatsuse seoseid ning leidsid, et lahkumiskavatsus oli tugevam neil töötajatel, kes olid valmis töökohta vahetama, ent puudusid võimalused selleks, mistõttu nende pühendumus oli madalam.

Tabel 2.4. Töötaja lahkumiskavatsuse dispersioonanalüüs sotsiaal-demograafiliste andmete kohaselt (Kruskal-Wallise H-test)

Tunnus/dimensioon	p	LK astak
<i>Sugu</i>	0,735	
Naine		66,88
Mees		69,14
<i>Vanus</i>	0,549	
Kuni 30a		77,78
31-40a		68,96
41-50a		65,17
51-60		61,50
61 ja vanem		62,13
<i>Leibkond</i>	0,827	
1 palgasaaja, lasteta		69,37
1 palgasaaja, lastega		71,63
2 palgasaajat, lastega		63,39
2 palgasaajaga, lasteta		70,38

Tunnus/dimensioon	p	LK astak
<i>Töötatud aeg</i>	0,364	
Kuni 6k		46,85
6k – 2a		69,96
3a – 7a		69,58
8a ja enam		69,65
<i>Positsioon</i>	0,054	
Tööline		75,59
Spetsialist		67,66
Keskastme juht		59,18
Juht		36,50
<i>Osakond</i>	0,259	
Tootmine		71,84
Arendus		69,85
Muu kontor		58,79
<i>Keel</i>	0,227	
Eesti keel		71,13
Vene keel		64,14
Inglise keel		40,63
<i>Formaat</i>	0,219	
Elektrooniline		65,42
Paber kandjal		74,59

Allikas: autorite arvutused.

Lühendite selgitused: LK astak – lahkumiskavatsuse astak (*mean rank*), p – olulisuse tõenäosus.

Täpsustavad lahkumiskavatsust väljendavad tulemused sotsiaal-demograafiliste andmete lõikes on esitatud käesoleva töö lisis 2.

Alloleva tabeli 2.5 kohaselt kinnitab eetilise OK dispersioonanalüüs, et statistiliselt olulised erinevused esinevad tunnuste sugu (**selgus ja läbipaistvus**), töötatud aeg (**vahetu juhi eeskuju**), positsioon (**selgus, läbipaistvus, arutelu võimalus**) ja keel (**läbipaistvus**) gruppides. Teistes sotsiaal-demograafiliste andmete gruppides ei tajutud eetilise OK dimensioone statistiliselt olulisena, millest tulenevalt ei ole need erinevused statistiliselt üldistatavad.

Tabel 2.5. Dispersioonanalüüs eetilise OK hinnangute kohta (Kruskal-Wallis H- test)

	SE	VJE	JE	TE	TO	LÄ	AR	VA
	Dimensioonide astakud ja olulisuse tõenäosused							
<i>Sugu</i>								
Naine	61,25	64,30	61,67	68,57	68,23	51,85	64,03	60,61
Mees	75,75	67,62	67,52	68,43	68,77	68,59	65,98	71,15
p=	0,030	0,615	0,370	0,982	0,935	0,008	0,765	0,110

	SE	VJE	JE	TE	TO	LÄ	AR	VA
Dimensioonide astakud ja olulisuse tõenäosused								
<i>Vanus</i>								
Kuni 30a	54,98	73,13	62,02	66,79	64,38	52,25	57,96	56,29
31-40a	71,90	66,00	68,26	70,20	70,13	53,75	68,42	65,30
41-50a	69,57	58,17	54,07	64,96	55,24	66,03	57,68	55,59
51-60	77,28	66,77	69,84	72,88	77,37	70,84	75,09	81,41
61 ja vanem	65,25	61,65	66,64	62,50	76,00	69,77	59,09	76,33
p=	0,248	0,719	0,561	0,912	0,286	0,163	0,346	0,061
<i>Leibkond</i>								
1 palgasaaja, lasteta	57,35	63,47	57,31	60,19	60,69	57,05	57,52	63,94
1 palgasaaja, lastega	76,50	59,79	70,04	65,40	64,20	59,00	59,70	69,43
2 palgasaajat, lastega	72,55	68,89	66,11	75,55	72,19	60,85	72,93	62,30
2 palgasaajaga, lasteta	75,81	68,50	70,02	72,91	77,14	66,05	67,21	72,48
p=	0,110	0,811	0,441	0,262	0,263	0,755	0,261	0,673
<i>Töötatud aeg</i>								
Kuni 6k	79,18	100,22	85,32	77,55	92,55	78,17	83,56	58,06
6k – 2a	64,28	78,50	76,27	75,22	65,91	63,20	67,20	71,20
3a – 7a	65,85	70,55	61,25	65,87	69,52	52,77	59,28	61,43
8a ja enam	69,32	55,61	58,49	66,07	65,23	60,18	64,60	67,29
p=	0,739	0,001	0,053	0,640	0,189	0,281	0,422	0,717
<i>Positsioon</i>								
Tööline	70,57	65,24	66,23	62,14	65,01	66,34	57,22	68,01
Spetsialist	59,36	65,15	59,24	67,60	65,99	49,71	65,33	62,30
Keskastme juht	89,09	52,55	70,55	78,68	77,95	78,65	69,95	65,82
Juht	103,81	95,81	89,06	101,75	98,38	84,07	101,25	85,25
p=	0,004	0,091	0,157	0,048	0,113	0,005	0,019	0,416
<i>Osakond</i>								
Tootmine	72,82	64,17	61,98	66,85	65,57	64,90	60,52	65,33
Arendus	60,15	70,65	70,13	72,40	70,21	48,86	59,75	63,27
Muu kontor	67,26	65,59	64,35	68,34	72,84	61,05	78,19	69,74
p=	0,315	0,732	0,605	0,805	0,643	0,144	0,053	0,775
<i>Keel</i>								
Eesti keel	63,03	64,48	61,97	69,24	67,71	54,95	69,41	63,77
Vene keel	80,06	67,15	68,50	67,02	69,14	72,08	54,24	69,66
Inglise keel	65,88	86,25	74,38	68,00	79,25	67,25	82,17	76,38
p=	0,063	0,514	0,558	0,954	0,840	0,043	0,073	0,611
<i>Formaat</i>								
Elektrooniline	66,09	65,60	64,23	72,55	70,77	58,70	70,13	66,19
Paberandjal	74,50	66,97	65,21	58,44	62,85	64,69	51,74	65,49
p=	0,256	0,850	0,893	0,057	0,285	0,382	0,011	0,924

Allikas: autorite arvutused. Lühendite selgitused: p – olulisuse tõenäosus, SE - selgus, VJE – vahetu juhi eeskuju, JE – juhtkonna eeskuju, TE - teostatavus, TO - toetus, LÄ - läbipaistvus, AR – arutelu võimalus, VA - vastutus.

Andmeanalüüsi järgmises etapis uuritakse eetilise OK dimensioonide vastastikuseid seoseid ja statistilist olulisust korrelatsioonmaatriksi abil. Tabelist 2.6 allpool nähtub, et eetilise OK ja lahkumiskavatsuse vahel on keskmise tugevusega negatiivne seos ja kõige enam tajutakse töötaja lahkumiskavatsuse seost järgmiste dimensioonidega: **vahetu juhi eeskuju** (-0.417), **arutelu võimalus** (-0.407) ning **toetus** (-0.400) ja **vastutus** (-0.405). Ka teised eetilise OK dimensioonid korreleeruvad omavahel ja töötaja lahkumiskavatsusega keskmisel määral, olulisuse nivool 0,01.

CEV-mudeli 28 väidet on sõnastatud positiivselt, ent neli väidet teostatavuse dimensioonis on negatiivse sõnastusega. DeBode *et al* (2013: 467) kohaselt võib antud käsitlus osutada problemaatiliseks, võrrelduna teiste mudeli dimensioonidega. Vastavalt Tabelile 2.6 on näha teostatavuse dimensiooni positiivne korrelatsioon teiste dimensioonidega (vahemik 0,38-st kuni 0,58-ni Pearsoni korrelatsioonikordaja kohaselt). Samas on ka teiste dimensioonide vahelised korrelatsioonid enam-vähem samas vahemikus ja ei leidnud kinnitust probleemi olemasolu väidete negatiivse sõnastusega Eesti kontekstis.

Tabel 2.6. Eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse korrelatsioonanalüüsi maatriks.

	SE	VJE	JE	TE	TO	LÄ	AR	VA	LK
SE	1								
VJE	,225*	1							
JE	,525**	,513**	1						
TE	,381**	,512**	,561**	1					
TO	,518**	,510**	,643**	,584**	1				
LÄ	,431**	,513**	,470**	,427**	,556**	1			
AR	,432**	,706**	,494**	,498**	,669**	,594**	1		
VA	,467**	,522**	,494**	,452**	,602**	,515**	,665**	1	
LK	-,187*	-,417**	-,384**	-,371**	-,400**	-,295**	-,407**	-,405**	1

* - statistiliselt oluline nivool 0,05; ** - statistiliselt oluline nivool 0,01

Allikas: autorite arvutused; SE - selgus, VJE – vahetu juhi eeskuju, JE – juhtkonna eeskuju, TE - teostatavus, TO - toetus, LÄ - läbipaistvus, AR – arutelu võimalus, VA - vastutus, LK - lahkumiskavatsus.

Eetilise OK dimensioonide omavaheliste seoste analüüsimisel nähtub, et esineb tugev positiivne seos ($r > 0,7$) **vahetu juhi eeskuju** ja **arutelu võimaluse** dimensioonide vahel. Eelnevast saab järeldada, et vahetu juht julgustab töötajaid avatult arutlema eetiliste teemade üle ettevõttes. Samuti on tugev positiivne seos **toetuse** ja **arutelu võimaluse**

vahel, mis on töötajate jaoks väga oluline usaldusliku ja töörahulolu loova töökeskkonna tekitamiseks. Kui töötaja tunnetab juhtkonna toetust, siis suurendab see organisatsiooni kuuluvuse ja seotuks jäämise tunnet ning ei teki lahkumiskavatsust. Märkimist väärib ka **vastutuse** ja **arutelu võimaluse** dimensioonide vaheline tugev positiivne seos korrelatsioonimaatriksi kohaselt. Arutelu võimalus tõstab töötajate teadlikkust võimalikust karistusest ebaeetilise käitumise puhul või tunnustuse pälvimisest eetiliste tegude eest.

Järgnevalt testisid autorid, kui suur osa vastanutest on mõelnud ettevõttest lahkumisele. Selle hindamiseks anti lahkumiskavatsusele väärtus 1 juhul, kui töötaja lahkumiskavatsuse väidete summa oli suurem kui 9 ja väärtus 0, kui väidete summa oli väiksem kui 9. See on piir, millest võib järeldada, et vastaja on lahkumisele mõelnud. Analüüsi tulemusena leiti, et ligikaudu kolmandik kõigile lahkumiskavatsuse väidetele vastanutest on mõelnud lahkumisele. Kuna võib eeldada, et lahkumiskavatsuse väidetest esimesele („*Lahkun kohe, kui ma leiän parema töö*“) vastatakse üldjuhul positiivselt, mis võib oluliselt tulemust mõjutada, siis ei pruugi see väga usaldusväärset tulemust anda. Autorid võrdlesid kõiki kolme lahkumiskavatsuse väidet eraldiseisvana sotsiaal-demograafiliste andmetega, et tuua välja, millistele kategooriatele tuleks enam tähelepanu pöörata. Selleks, et hinnata, kas töötaja on mõelnud lahkumisele, eeldati, et vastuse punktisumma on suurem kui 3. Tulemused on esitatud tabeli kujul lisas 3. Töötaja lahkumiskavatsuse väidetele vastamisest saab üldistavalt välja lugeda järgmist: lahkumiskavatsusele on mõelnud alla 30 aastased või töölise positsioonil olevad töötajad, staažiga kolm kuni seitse aastat.

Ka varasemad uurimused eetilise OK seosest lahkumiskavatsusega on näidanud, et demograafilised tegurid võivad mõjutada töötaja otsust lahkuda organisatsioonist. Nendeks teguriteks võivad olla vanus, sugu, perekonnaseis, haridus, organisatsioonis või ametikohal töötatud aeg ja sissetulek. Demograafiliste näitajate mõju erinevates keskkondades võib olla erinev. Näiteks meestel on täheldatud suuremat kavatsust organisatsioonist lahkuda kui naistel. Samuti vanemad ja kauem organisatsioonis töötanud inimesed mõtlevad vähem lahkumisele. Seevatu nooremad töötajad mõtlevad karjääriredelil liikumisele, neil on suurem tahe ümber paikneda ning vähem perekondlikke- ja finantskohustusi. Täheldatud on ka haridustaseme mõju

lahkumiskavatsusele. Perekonna või leibkonna suurus võib mõjutada samuti lahkumiskavatsust, kusjuures vallalistel või alaealiste lasteta töötajatel on kõrgem lahkumiskavatsus võrreldes töötajatega, kellel on ülalpeetavaid (Shukla, Srivastava 2016:4-6). Sarnasele tulemusele jõudsid ka käesoleva töö autorid tingimuslikku töötaja lahkumiskavatsust analüüsid.

Küsimustiku vastusevariandi „ei oska öelda“ suhteliselt suurest osakaalust tingituna (käesolevas uuringus 18%, võrrelduna Van Wyk ja Badenhorst-Weiss (2019: 22) uurimuse 10%) analüüsisid autorid ka erinevate demograafiliste gruppide poolt antud vastuseid. Analüüsi tulemuste kohaselt (vt lisa 4) saab väita, et „ei oska öelda“ vastuste osakaal oli kõrgeim **läbipaistvuse** (38%) ja **vastutuse** (32%) dimensioonides ning madalaim **teostatavuse** (6%) ja **selguse** (8%) väidete puhul. Vaadeldes andmeid erinevate demograafiliste näitajate lõikes, siis naiste ja meeste puhul osas erisust ei esinenud. Kuna juhtide ja keskastmejuhtide osakaal võrreldes teiste vastajate positsioonidega oli väiksem, siis vaadeldi neid kahte gruppi koos. Juhtide ja keskastmejuhtide hulgas oli „ei oska öelda“ vastuste osakaal 8%, spetsialistide ja tööliste puhul mõlemas kategoorias võrdselt (46%). Kui vaadata osakondi, siis tootmises oli enim kasutatud „ei oska öelda“ vastust (55%). Vanuselises võrdluses andsid „ei oska öelda“ vastuseid enam 31-40 aastased (26%). Ettevõttes töötatud aja võrdluses paistsid enim silma pikima staažiga töötajad, kes moodustasid üle poole (58%) arvamuseeta vastustest.

Vastuste „ei oska öelda“ analüüsist nähtub, et **läbipaistvuse** ja **vastutuse** eetiliste väärtuste teadlikkus on organisatsioonis madal või on need nõrgalt esindatud. Vastavalt tulemustele ei pruugi töötajad teada, mis on ebaeetilise käitumise tagajärjed või hüved eetilise käitumise eest, juhtumitest ei räägita, mistõttu on oma käitumist ka keeruline kohandada. Enam tuleks tähelepanu pöörata teadlikkuse tõstmisele töölise positsioonil töötavate tootmise ja arenduse osakonna töötajate ning vanemaealiste ja väiksema staažiga töötajate lahkumiskavatsuse vältimiseks.

Käesolevas alapeatükis läbiti kõik planeeritud andmeanalüüsi etapid. Läbiviidud ankeetküsitlusest selgunud tulemuste põhjal saavad autorid tuua välja seosed eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel. Analüüsidest töötajate poolt antud hinnanguid eetilise OK ja lahkumiskavatsuse väidetele saab öelda, et esineb keskmise tugevusega

statistiliselt oluline negatiivne seos eetilise OK dimensioonide ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel.

Vastavalt analüüsi tulemustele tuleks elektroonikatööstuse ettevõtetes keskenduda neljale peamisele eetilise OK dimensioonile, milleks on **vahetu juhi eeskuju, arutelu võimalus, toetus** ja **vastutus**. „Ei oska öelda“ vastusevariandi valik suunas tähelepanu taas vastutuse dimensioonile ja lisaks läbipaistvuse dimensioonile. Seega tuleks julgustada eetilist ja ennetada ebaeetilist käitumist, suurendada võimalusi ettevõttesisesteks avatud aruteludeks, usaldada töötajatele vastutuse võtmist ning parandada teadlikkust riskijuhtimise- ja järelevalvesüsteemidest. Juhid saavad mõjutada eetilist OK ja töötaja lahkumiskavatsust oskusliku suhtlemise kaudu, andes edasi eetilisi väärtusi, prioriteete ja head eeskuju. Samuti peaksid värbamis- ja tasustamissüsteemid ning edutamine ja töölt vabastamine toetama eetilise OK elluviimise eesmärke. Töötaja lahkumiskavatsuse vältimisele tuleb mõelda juba värbamisel, hinnates tema moraalseid isikuomadusi, mis on sarnased organisatsiooni väärtustega edaspidiste kulude vältimiseks ja vähendamiseks. Kuna vahetu juhi eeskuju oli käesolevas uuringus keskmiselt tugevaima seosega (korrelatsioonikoefitsient oli suurim, samas kõikide dimensioonide näitajad olid statistiliselt olulised), siis on oluline pöörata tähelepanu just juhtide eetilisele järjepidevusele oma tegevuses ja käitumises. Ka Riivari et al (2012: 327) leidsid oma uuringus eetilise OK osas märkimisväärse seose vahetu juhi eeskujuga. Toetuse suurendamiseks tuleb panustada vastastikustele usalduslikele suhetele (juhtide ja töötajate ning ka töötajate omavaheliste suhete osas) ning austavale õhkkonnale organisatsioonis. Oluline on, et töötajad teavad ja teadvustavad nii eetilise käitumise positiivset ning ebaeetilise käitumise negatiivset mõju, mille esimeseks sammuks võib olla eetikakoodeksi juurutamine igapäevategevuses. Eetilise käitumise ja rikkumiste juhtumeid tuleks rohkem avalikustada, nendest tuleks rääkida ning töötajatel aruteludes osaleda. Ka vastutuse osas on oluline töötajaskonna teavitamine. Isegi kui vastutust rakendatakse (tunnustus või karistus), siis on oluline, et töötajad teadvustaksid, et rikkumisega kaasneb karistus. Samuti võib puudulik tunnustamine vähendada töötajate eetilise käitumise soovi. Ühe võimalusena võiks kaaluda vastavuskontrolli spetsialisti kaasamist äristrateegia, eetilise juhtimise praktikate ja operatsiooniliste protsesside arendamisse. Kindlasti soovivad autorid teatud regulaarsusega läbi viia sarnaseid ankeetküsitlusi, saamaks teada eetilise OK probleemvaldkonnad ja vajadused muudatuste

elluviimiseks. Oluline on küsida töötajate arvamust eetilise OK, mille käigus saab selgitada välja eetilise OK ja/või töötaja lahkumiskavatsuse tugevused ja nõrkused enne seda, kui need kriitiliseks muutuvad.

Käesoleva empiirilise uuringu peamise piiranguna võib välja tuua ebapiisava informatsiooni olemasolu uuritava ettevõtte kohta ja ka Likerti skaala kasutamise, kuna vastajatel ei olnud võimalik oma vastuseid selgitada. Teiselt poolt oli Likerti seitsmepunkti skaalal võimalik valida neutraalne vastusevariant „Ei oska öelda“, mis võimaldas arvamuse avaldamata jätta, samas ei survestanud vastajat valikut tegema. Kuna Kapteini eetiliste väärtuste küsimustikku testiti Eesti oludes esmakordselt, siis jäi ettevõtte poolse huvi katkemisel teadmata, kas küsimustiku väited olid vastajatele piisavalt arusaadavad ja üheselt mõistetavad. Lisaks võib välja tuua olukorra, kus need töötajad, kes ei vastanud küsimustikule, võivad tajuda eetilist OK ja töötaja lahkumiskavatsust ning nende vahelisi seoseid oluliselt erinevalt nendest töötajatest, kes küsimustikule vastasid.

Kokkuvõttes võib öelda, et eetilise OK tugevdamiseks ja töötaja lahkumiskavatsuse vältimiseks on kriitilise tähtsusega vahetu juhi ja juhtkonna toetus. Mida rohkem töötajad toetust ja usaldust tajuvad, seda rohkem on nad organisatsiooniga seotud, pühendunud ja rahulolevad ning valmis võtma vastutust. Eelnevaga väheneb ka tõenäosus, et töötajal tekib organisatsioonist lahkumise soov. Kvantitatiivse uuringu tulemusena selgus, et küsimustiku skaalad olid usaldusväärsed vastavalt reliaablusanalüüsile ja korrelatsioonanalüüs kinnitas keskmise tugevusega negatiivse seose olemasolu uuritavate tunnuste vahel.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus eetilise organisatsioonikultuuri ja töötaja lahkumiskavatsuse vaheliste seoste väljaselgitamisele elektroonikatööstuse ettevõtte näitel. Järjest enam puutuvad organisatsioonid kokku väärtuste ja huvide konfliktidega, mistõttu vajatakse suunavaid norme ja põhimõtteid, et keerulistes olukordades toime tulla. Eetiliste põhimõtete mõistmise aluseks peetakse jagatud väärtusi ja uskumusi ning loodetakse, et organisatsiooni sotsiaalsed normid ja väärtused aitavad kaasa eetilise organisatsioonikultuuri kujunemisele, suurendades teadlikkust eelistest teemadest (Goebel *et al* 2017: 506). Tööjõuvalavuse tingimustes ei saa ega pea takistama kõiki töötajad, kes kaaluvad organisatsioonist lahkumist, kuid oluline on kasutada antud töö tulemusi sobivate väärtuste, kompetentside ja koolitatud töötajate tarbetu ning kahjuliku lahkumise vähendamiseks.

Käesoleva magistritöö teoreetilise osa esimeses peatükis anti ülevaade eetilise organisatsioonikultuuri olemusest, keskendudes Kapteini mudeli käsitlusele. Võrreldi erinevate autorite käsitlusi ja leiti nende ühisosa. Põhjalikumalt leidis käsitlust Kapteini mitmedimensiooniline eetiliste väärtuste mudel, millele põhines ka töö empiiriline osa. Kapteini mudeli kohaselt eristatakse eetilise organisatsioonikultuuri kaheksat dimensiooni, milleks on selgus, vahetu juhi ja juhtkonna eeskuju, teostatavus, toetus, läbipaistvus, arutelu võimalus ja vastutus.

Teine alapeatükk keskendus töötaja lahkumiskavatsuse ja eetilise organisatsioonikultuuri seostele. Lahkumiskavatsust mõjutavad tegurid on tuvastatavad kõigis Kapteini mudeli kaheksas dimensioonis, mistõttu tuleb nendega arvestada töötaja lahkumiskavatsuse ennetamisel. Juhid väljendavad selgelt ootusi ja kohustusi tööprotsessides (selgus), annavad positiivset eeskuju eetiliste otsuste ja -käitumise kaudu organisatsioonis (vahetu juhi ja juhtkonna eeskuju), loovad töökohale esitatavatele nõuetele vastavad töötingimused (teostatavus), usaldavad, austavad ja toetavad töötajate pühendumust (toetus), loovad läbipaistva ja eetilise töökeskkonna (läbipaistvus), julgustavad töötajaid avatud aruteludeks nii arendavatel kui ka probleemsetel teemadel (arutelu võimalus) ja annavad teada karistuse võimalusest ebaeetilise käitumise või tunnustusest eetilise

käitumise korral (vastutus). Lahkumiskavatsust peetakse kõige usaldusväärsemaks tegeliku töötajate tööjõuvoolavuse prognoosimiseks.

Töö empiirilise osa esimeses peatükis anti ülevaade uuringu meetodikast ja valimist. Uuringu valimi moodustasid elektroonikatööstusettevõtte kõik 299 töötajat, kellest küsimusikule vastas 137, sh 97 elektrooniliselt ja 40 paber kandjal oleval ankeedil. Vastanute osakaal oli 46%, mida võib autorite arvates pidada heaks tulemuseks. Kvantitatiivse uuringu aluseks oli Kapteini lühendatud 32-väitest koosnev CEV mudel, millele lisati Landau ja Hammeri poolt kasutatud 3 väidet töötaja lahkumiskavatsuse kohta. Küsimustikule vastamiseks kasutati Likerti seitsmepunktilist skaalat, kus 1 tähistas absoluutset mittenõustumist ja 7 viitas täielikule nõusolekule. Andmeid töödeldi statistikaprogrammiga IBM SPSS. Küsimustikele rakendatud reliaablusanalüüs näitas, et küsimustike skaalad olid usaldusväärsed.

Viimases alapeatükis toodi välja tulemused kirjeldava statistika kohta, teostati hinnangute keskvaartuste võrdlemine Kruskal-Wallis H-testi ja Mann-Whitney U-testi kasutades. Funktsionaal- ja argumenttunnuse vaheliste seoste uurimiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonianalüüsi. Viimane näitas ootuspäraselt keskmise tugevusega negatiivset seost eetilise OK ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel. Töötajad tajusid enim seost lahkumiskavatsuse ja vahetu juhi eeskuju, arutelu võimaluse, toetuse ja vastutuse dimensioonide vahel, mida kinnitavad teoorias ka teised uuringud. Nende seoste teadvustamise kaudu on ettevõttel võimalik teha otsuseid ja kujundada töötajatele sobiv eetiline organisatsioonikultuur, mis suurendab töörahulolu ja pühendumust ning vähendab lahkumiskavatsust. Samas hinnati kõiki eetilise organisatsioonikultuuri dimensioone piisavalt kõrgelt, millest võib järeldada organisatsiooni fookust eetilistele teemadele.

Lisaks pakkus töö autoritele huvi, kui suur osa vastanutest on mõelnud töölt lahkumisele, millest tulenevalt uuriti eraldiseisvalt kolme lahkumiskavatsuse väidet. Tulemused näitasid, et ligi kolmandik on sellele mõelnud. Arvutuste alusel võis väita, et eristusid töötajad, kes on alla 30 aastased või töötasid tootmisosakonnas töölise ametipositsioonil. „Ei oska öelda“ vastuste rohkuse tõttu analüüsiti saadud tulemusi demograafiliste andmete ja dimensioonide lõikes. Üldistavalt võib öelda, et enim puudus arvamus läbipaistvuse ja vastutuse dimensioonides, millest võib järeldada, et töötajad ei taju nende

esinemist organisatsioonis, teadlikkus on madal ja juhtumitest ei räägita või ei saadud küsimusest aru.

Autorid tõid järeldustes välja võimalused, kuidas organisatsioonid saaksid suunata rohkem tähelepanu aspektidele, mis abistaksid töötajate teadlikkuse tõstmisel eetilise OK lahkumiskavatsuse vähendamisel. Vastavalt analüüsi tulemustele tuleks keskenduda neljale eetilise OK dimensioonile, milleks on vahetu juhi eeskuju, arutelu võimalus, toetus ja vastutus. Otsene juht ja juhatus saavad oma eeskuju näidates mõjutada töötajaid läbi oskusliku suhtlemise ning väärtusi ja prioriteete edasi andes. Toetuse suurendamiseks tuleb suurendada vastastikust usaldust. Olulise tähtsusega on eetikakoodeksi juurutamine ja eetikaalase teadlikkuse tõstmine igapäevatoimingutes ning avatud arutelud eetilise ja ebaeetilise käitumise osas. Vähemtähtis ei ole ka küsimustiku täitmise regulaarne kordamine, et teha kindlaks muudatuste elluviimise tõhusus ja saada tagasisidet kriitiliste väärtuste kohta, mis vajavad sekkumist.

Magistritöö peamiseks piiranguks võib tuua ebapiisava info uuritava ettevõtte kohta, mis takistas täpsemate ettepanekute tegemist. Kuna ankeetküsitlusele vastamisel kasutati rohkelt valikut „ei oska öelda“, siis võib kaaluda väidete ümbersõnastamist parema arusaadavuse eesmärgil. Edaspidisel küsimustiku kasutamisel võiks võimalusel vastajatele selgitada eetilise organisatsioonikultuuri teoreetilisi aluseid. Piiranguna võib käsitleda ka Likerti skaala kasutamist, kus neutraalne valik „ei oska öelda“ võimaldas arvamuse avaldamata jätta.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1. Adewale, A.** (2020). A Model of Virtuous Leadership in Africa: Case Study of a Nigerian Firm. – *Journal of Business Ethics*, Volume 161, pp. 749-762.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04340-3>
- 2. Agarwal, J., Malloy, D.C.** (1999). Ethical Work Climate Dimensions in a Not-For-Profit Organization: An Empirical Study. – *Journal of Business Ethics*, Volume 20, pp.1-14. DOI: 10.1023/A:1005974718602
- 3. Alas, R., Vadi, M.** (2006). The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organisations. – *Baltic Journal of Management*, Volume 1, No 1, pp. 49-65. DOI: 10.1108/17465260610640877
- 4. Al-Madi, F.N., Assal, H., Shrafat, F., Zeglat, D.** (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. - *European Journal of Business and Management*, Volume 9, No 15, , pp. 134-145.
URL: <https://www.researchgate.net/publication/317344795>
- 5. Armenakis, A., Brown, S., Mehta, A.** (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. - *Journal of Change Management*, Volume 11, No. 3, pp.305–328. DOI: 10.1080/14697017.2011.568949
- 6. Arnaud, A.** (2010). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate. Development and Validation of the Ethical Climate Index. – *Business & Society*, Volume 49, No 2, pp. 345-358. DOI: 10.1177/0007650310362865
- 7. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F.** (Eds.). (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications, Inc.
- 8. Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., Madhavaram, S.** (2019). Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance. - *Journal of Business Ethics*, pp. 897–912. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3842-1>
- 9. Baek, P., Chang, J., Kim, T.** (2019). Organizational culture now and going forward. – *Journal of Organizational Change Management*, Volume 32, No 6, pp. 650-668
DOI: 10.1108/JOCM-05-2018-0121

- 10. Bangwal, D., Tiwari, P., Chamola, P.** (2017). Workplace Design Features, Job Satisfaction, and Organization Commitment. – Journal of Workplace Rights, SAGE, pp: 1–12. DOI: 10.1177/2158244017716708
- 11. Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., Bas, Y.** (2013). Analysis of Factors That Affect the Intention to Leave of White-collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling. - Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, Vol II, pp.1-20. URL: <https://www.researchgate.net/publication/275639502>
- 12. Bester, F., Roodt, G., Bosch, A.** (2012). A model of work identity in multicultural work settings. Unpublished DPhil thesis, University of Johannesburg, Johannesburg. Proceedings of the Pan Pacific Conference XXIX, 24 – 27 May, Haikou, China. pp. 226-230. (ISBN 1-931649-27-2)
- 13. Bothma, C.F.C., Roodt, G.** (2013). The validation of the turnover intention scale. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, Vol. 11(1), Art. 507, pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- 14. Boyer-Davis, S.** (2019). Technostress: An Antecedent of Job Turnover Intention in the Accounting Profession. - Journal of Business and Accounting Volume 12, No 1, pp. 49-64. URL: <https://www.questia.com/read/1P4-2404065619/technostress-an-antecedent-of-job-turnover-intention>
- 15. Bridges, E.** (2018). Executive ethical decisions initiating organizational culture and values. –Journal of Service Theory and Practice, Vol. 28 No. 5, pp. 576-608. DOI: 10.1108/JSTP-07-2017-0106
- 16. Burneo-Garcés, C., Fernandez-Alcantara, M., Aguayo-Estremera, R., Pérez-Gracia, M.** (2020). Psychometric Properties of the Spanish Adaption of the Personality Assessment Inventory in Correctional Settings: An ESEM Study. Journal of Personality Assessment, 102:1, pp.75-87. DOI: 10.1080/00223891.2018.1481858
- 17. Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’** Business Roundtable 19.08.2019
URL: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 18. Cabana, G.C., Kaptein, M.** (2019). Team Ethical Cultures Within an Organization: A Differentiation Perspective on Their Existence and Relevance. - Article in Journal of Business Ethics · Published online: 13 December, pp. 1-20.

DOI: 10.1007/s10551-019-04376-5

19. Chen, C., Gotti, G., Kang, T., Wolfe, M.C. (2018). Corporate Codes of Ethics, National Culture and Earnings Discretion: International Evidence. – Journal of Business Ethics, Volume 151, pp. 141-163, URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3210-y>

20. Chong, M.P.M., Shang, Y., Richards, M., Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. – Leadership & Organization Development Journal, Volume 39, No 8, pp. 975-994 DOI: 10.1108/LODJ-05-2017-0122

21. Cialdini, R. (2017) Eelveenmine. – Kirjastus Pegasus.

22. Colaco, B., Loi, N.M. (2019). Investigating the relationship between perception of an organisation's ethical culture and worker motivation. – International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27, No. 5, pp. 1392-1408.

DOI: 10.1108/IJOA-08-2018-1511

23. Covey, S.M.R., Conant, R.C. (2016). The Connection Between Employee Trust and financial Performance. – Harvard Business Review, July 18, pp. 1-8.

URL:<https://hbr.org/2016/07/the-connection-between-employee-trust-and-financial-performance>

24. DeBode, J.D., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Walker, A.G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. - The Journal of Applied Behavioral Science, Issue 49(4), pp. 460-484. DOI: 10.1177/0021886313500987

25. DiPietro, R.B., Moreo, A., Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol. 29, issue 2, pp. 139-163.

DOI: 10.1080/19368623.2019.1605956

26. Dixon, M.L., Kozloski Hart, L. (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. - Journal of Managerial Issues, Vol. 22, No. 1, pp. 52-69. URL: <https://www.jstor.org/stable/25822515>

27. Donellan, J. (2018). Achieve Organizational Integrity. – Healthcare Executive, Vol.33, Issue 2, March/April, pp.52-54.

URL:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128289711&site=ehost-live>

28. Elektroonika-ja elektriseadmete tootmine. Eesti Elektroonikatööstuse Liit. 05.06.2020. URL: <https://www.estonianelectronics.eu/et/elektroonikatoeostus-eestis>

- 29. Elkomy, S., Cookson, G.** (2020). Performance Management Strategy: Waiting Time in the English National Health Services. – *Public Organization Review*, Volume 20, Issue 1, pp 95-112, <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0425-7>
- 30. Ferdowsian, M.C.** (2016). Total business excellence – a new management model for operationalizing excellence. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 33, No 7, pp. 942-984. DOI: 10.1108/IJQRM-08-2014-0109
- 31. Fray, A.M.** (2007). Ethical behaviour and social responsibility in organizations: process and evaluation. – *Management Decision*, Volume 45, No 1, pp. 76-88. DOI: 10.1108/00251740710718971
- 32. Froelich, K.S., Kottke, J.L.** (1991). Measuring Individual Beliefs about Organizational Ethics. – *Educational & Psychological Measurement*, Volume 51, No 1, pp.377-384. DOI: 10.1177/0013164491512011
- 33. Gago-Rodriguez, S., Marquez-Illescas, G., Nunez-Nickel, M.** (2020). Denial of Corruption: Voluntary Disclosure of Bribery Information. – *Journal of Business Ethics*, Volume 162, pp. 609-626. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3989-9>
- 34. Gan, H., Park, M.S., Suh, SH.** (2020). Non-financial performance measures, CEO compensation, and firms' future value. – *Journal of Business Research*, Volume 110, pp. 213-227. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.002>
- 35. Goebel, S., Weißenberger, B.E.** (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. – *Journal of Business Ethics*, 141, pp. 505–528. DOI 10.1007/s10551-015-2700-7
- 36. Harshman, C.L., Harshman, E.F.** (2008). The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior. - *Journal of Business Ethics*, 78, pp.175–192. DOI 10.1007/s10551-006-9318-8
- 37. Hiekkataipale, M.M., Lämsä, A.M.** (2019). (A)Moral Agents in Organisations? The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems. – *Journal of Business Ethics*, Issue 155, pp. 147-161. DOI: 10.1177/0021886313500987
- 38. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.M., Mauno, S., Kinnunen, U.** (2011). Does Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. – *Journal of Business Ethics*, Volume 101, pp 231-247. DOI: 10.1007/s10551-010-0719-3

- 39. Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., Feldt, T.** (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study.- *Journal of Business Psychology*, Vol 30, pp. 399–414. DOI 10.1007/s10869-014-9369-2
- 40. Hummels, H., Timmer, D.** (2004). Investors in Need of Social, Ethical, and Environmental Information. – *Journal of Business Ethics*, Volume 52, No 1, pp. 73-84.
<https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/25075233>
- 41. Jago, A.S., Pfeffer, J.** (2019). Organizations Appear More Unethical than Individuals. – *Journal of Business Ethics*, Volume 160, pp. 71-87
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3811-8>
- 42. Jalil, A., Azam, F., Rahman, M.K.** (2010). Implementation Mechanism of Ethics in Business Organizations. – *International Business Research*, Volume 2, No 4, October, pp 145-155. DOI:[10.5539/ibr.v3n4p145](https://doi.org/10.5539/ibr.v3n4p145)
- 43. Kang, M., Sung, M.** (2019) To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. – *Journal of Public Relations Research*, Vol. 31, Nos. 5–6, pp. 152–175. URL: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
- 44. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., Rantanen, J.** (2014). The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across Organizational Samples. *Journal of Business Ethics*, Issue 124: 161-171. DOI 10.1007/s10551-013-1851-7
- 45. Kaptein, M.** (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. - *Journal of Organizational Behavior*, March, Issue 29, pp. 923-947. DOI: 10.1002/job.520
- 46. Kaur, J., Sharma, S.K.** (2016). Examining relationships among corporate ethical values, commitment and turnover intentions. *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol 5, issue 1, pp. 32-52. DOI: 10.1108/SAJGBR-01-2015-0006
- 47. Kim, S., Tam, L., Kim, J-N., Rhee, Y.** (2017). Determinants of employee turnover intention Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. - *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 308-328. DOI 10.1108/CCIJ-11-2016-0074
- 48. Koh, H.C., Boo, E.H.Y.** (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. – *Management Decision*, Volume 42, No 5, pp. 677-693.

DOI: 10.1108/00251740410538514

49. Koo, B., Yu, J., Chua, B-L., Lee, S., Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. – *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 21, No 4, pp. 371-401.

URL: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>

50. Kouchaki, M., O'Connell, A. (2014). In the Afternoon, the Moral Slope Gets Slipperier. - *Harvard Business Review*, 92(5), May, pp. 34–35.

URL: <https://hbr.org/2014/05/in-the-afternoon-the-moral-slope-gets-slipperier>

51. Kouchaki, M., Smith, I.H. (2020). Building an Ethical Career. – *Harvard Business Review*, January/February, Volume 98, Issue 1, pp. 135-139.

URL: <https://store.hbr.org/product/building-an-ethical-career/R2001L>

52. Kowalczyk, R., Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish-German cross-country study. – *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 27, pp. 595-615. DOI: 10.1002/csr.1823

53. Kuenzi, M., Mayer, D.M., Greenbaum, R.L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. - *Personnel Psychology*, Volume 73, pp.44-71. DOI: 10.1111/peps.12356

54. Landau, J., Hammer, T.H. (1986). Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities. – *The Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, June, pp. 385-404. URL: <https://www.jstor.org/stable/256194>

55. Lee, K.T. (2020). Internal Marketing, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Case Study of Taiwan Indigenous Television. – *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 12, No 4, April, pp. 190-216.

URL: <http://ijoi-online.org/index.php/current-issue/234-television-viewing-and-idol-worship-behaviors-of-taiwanese-indigenous-youth>

56. Manzoor, M.T., Manzoor, T., Khan, M. (2020). Workplace incivility: a cynicism booster leading to turnover intentions. *Decision*, March, Vol. 47(1), pp. 91–99.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00238-6>

- 57. Masrouri, S., Amirteimoori, A.R., Kordrostami, S.** (2020). Performance Measurement Techniques In the Presence of Undesirable Products. – International Journal of Industrial Mathematics, Volume 12, No 1, Article ID IJIM-1095, pp. 81-88.
URL: http://ijim.srbiau.ac.ir/article_14875.html
- 58. Melkevik, A.** (2019). A Theory of Business Economics: The Means-Ends Relation in Business Ethics. – Journal of Business Ethics, Volume 160, pp. 293-305.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3943-x>
- 59. Mesdaghinia, S., Rawat, A., Nadavulakere, S.** (2019). Why Moral Followers Quit: Examining the Role of Leader Bottom-Line Mentality and Unethical Pro-Leader Behavior. - Journal of Business Ethics, Vol. 159, pp. 491–505.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3812-7>
- 60. Muliawan, A.D., Green, P.F., Robb, D.A.** (2009). The Turnover intentsion of information systems auditors.- International Journal of Accounting Information Systems, vol 10, pp. 117-136. DOI:10.1016/j.accinf.2009.03.001
- 61. Neale, N.R., Butterfield, K.D., Goodstein, J., Tripp, T.M.** (2020). Managers' Restorative Versus Punitive Responses to Employee Wrongdoing: A Qualitative Investigation. – Joutnal of Business Ethics, Volume 161, pp. 603-625.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3935-x>
- 62. Nissly, J.A., Barak, M.E.M., Levin, A.** (2005). Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave Their Jobs in Public Child Welfare. - Administration in Social Work, Vol 29, Issue 1, pp. 79-100. DOI: 10.1300/J147v29n01_06
- 63. Novelskaite, A., Pucetaite, R.** (2014). Validation of data collection instrument for measurement of ethical organizational culture in Lithuanian organizations. – Economics and Management, Volume 19, No 3, pp. 290-300.
URL: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.19.3.8357>
- 64. Pio, R.J., Lengkong, F.D.J.** (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. – Journal of Management Development, Volume 39, No 3, pp. 293-305. DOI: 10.1108/JMD-07-2018-0186
- 65. Pućetaite, R., Novelskaite, A., Lämsä, A.M., Riivari, E.** (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison

of Findings from Finland and Lithuania. – Journal of Business Ethics, Volume 139, pp. 685-700. DOI: 10.1007/s10551-016-3051-8

66. Qi, L., Liu, B., Mao, K. (2020). Spare the rod and spoil the child? A study on employee workplace deviant behavior. – Nankai Business Review International, Volume 11, No 1, pp. 1-22. DOI: 10.1108/NBRI-03-2018-0019

67. Quade, M.J., Greenbaum, R.L., Mawritz, M.B. (2019). „If Only My Coworker Was More Ethical“: When Ethical and Performance Comparisons Lead to Negative Emotions, Social Undermining, and Ostracism. – Journal of Business Ethics, Volume 159, pp. 567-586. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3841-2>

68. Riivari, E., Lämsä, A.M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. - Published online 03.03.2017, publication corrected Feb 2019, Journal of Business Ethics, Volume 155, pp. 223–240. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3486-6>

69. Riivari E., Lämsä, A-M., Kujala, J., Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. - The ethical culture of organisations and organisational innovativeness, Volume 15, issue 3, pp. 310-331. DOI: 10.1108/14601061211243657

70. Rua, T., Lawter, L., Andreassi, J. (2017). Desire to be ethical or ability to self-control: Which is more crucial for ethical behavior? – Business Ethics, 26, pp. 288-299; Received: 14 January 2016; Revised: 30 November 2016; Accepted: 19 December 2016 DOI: 10.1111/beer.12145

71. Segon, M., Booth, Ch. (2013). Values-Based Approach to Ethical Culture: A Case Study. – Ethics, Values and Civil Society. Research in Ethical Issues in Organizations. Emerald Group Publishing Ltd., pp. 93-118. DOI: [https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/S1529-2096\(2013\)0000009011](https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/S1529-2096(2013)0000009011)

72. Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3rd ed.). Jossey-Bass, San Francisco, CA.

73. Schwartz, M.S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements.- Business Horizons, 56, 39-50, www.sciencedirect.com, Elsevier URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002>

74. Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Influence of ethical ideology and socio-demographic characteristics on turnover intention: A study of retail industry in India. - Cogent Business & Management,. Vol 3(1), 1238334, pp. 1-21.

URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1238334>

75. Simha, A., Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a Polish context. – *Management Decision*, Volume 53, No 1, pp. 24-39. DOI 10.1108/MD-08-2013-0409

76. Snellman, C.L. (2015). Ethics Management: how to achieve Ethical Organizations and Management? - *Business, Management and Education*. ISSN 2029-7491 / eISSN 2029-6169, 13(2), pp. 336–357. DOI:10.3846/bme.2015.244

77. Stainer, L. (2006). Performance management and corporate social responsibility: the strategic connection. – *Strategic Change*, August, 15, pp. 253-264.

DOI: 10.1002/jsc.761

78. Stewart, R., Volpone, S.D., Avery, D.R., McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. - *Journal of Business Ethics*, June, Vol. 100, No. 4, pp. 581-593. URL: <https://www.jstor.org/stable/41475862>

79. Svensson, G., Wood, G., Callaghan, M. (2009). Cross-sector organizational engagement with ethics: a comparison between private sector companies and public sector entities of Sweden. - *Corporate Governance*, VOL. 9 NO. 3, pp. 283-297.

DOI 10.1108/14720700910964343

80. Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993) Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 199346(2), pp.259–293.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

81. Trevino, L.K., Butterfield, K.D., McCabe, D.L. (1998). The Ethical context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors.- *Business Ethics Quarterly*, Vol 8, Issue 3, pp. 447-476. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857431>

82. Tomaškova, E., Kaňovska, L. (2019). Do Environmental and Ethical Aspects of Interfunctional Coordination Lead to Smaller Business Performance? – *Technological and Economic Development of Economy*, Volume 25, Issue 6, pp 1282-1292

<https://doi.org/10.3846/tede.2019.11245>

83. Tööstuspoliitika roheline raamat. (2017). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, pp. 1-51.

URL: https://www.mkm.ee/sites/default/files/toostuspoliitika_roheline_raamat_.pdf

- 84. Van Wyk, I., Badenhorst-Weiss, J.A.** (2019). Validity of the corporate ethical Virtue (CEV) model in a South African context: A case study. – African Journal of Business Ethics, Volume 13, No.1, July, pp 12-36. DOI: 10.15249/13-1-203
- 85. Wang, Q., Wang, C.** (2020). Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. - Frontiers of Business Research in China, 14:6, pp. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- 86. Weckert, J., Lucas, R., & Selgelid, M.** (2013). Professionalism in the Information and Communication Technology Industry. ANU Press,. 374p.
URL: www.jstor.org/stable/j.ctt5hgxws
- 87. Wickham, M., O'Donohue, W.** (2012). Developing an Ethical Organization: Exploring the Role of Ethical Intelligence. - Organization Development Journal, Summer, Volume 30, Nr 2, pp 9-30. URL: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2727830691/developing-an-ethical-organization-exploring-the>
- 88. Yuhertiana, I., Patrioty, C.N., Mohamed, N.** (2019). The Moderating Effect of Organizational Changes on the Influence of Ethical Decision Making on Public Sector Internal Auditor Performance. – Contemporary Economics, Volume 13, Issue 4, pp 480-493. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.327
- 89. Zaal, R.O.S., Jeurissen, R.J.M., Groenland, E.A.G.** (2019). Organizational Architecture, Ethical Culture, and Perceived Unethical Behavior Towards Customers: Evidence from Wholesale Banking. – Journal of Business Ethics, Volume 158, pp. 825-848. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3752-7>

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

I Selgus kirjeldab seda, kuivõrd on töötajatele selged organisatsiooni ootused eetilise käitumise osas.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
1. Organisatsioonis on piisavalt selge, milline on õige käitumine teiste organisatsiooni liikmete suhtes.							
2. Organisatsioonis on piisavalt selge, kuidas ma peaksin konfidentsiaalse teabega vastutustundlikult käituma.							
3. Organisatsioonis on piisavalt selge, kuidas ma peaksin vastutustundlikult suhtlema väliste organisatsioonide ja inimestega.							
4. Minu vahetus töökeskkonnas oodatakse meilt vastutustundlikku käitumist.							

II Vahetu juhi eeskuju kajastab, mil määral töötaja otsene juhendaja kannab edasi sobivat eetilist käitumist.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
5. Minu vahetu juht on hea eeskuju eetilise käitumise osas.							
6. Minu vahetu juht selgitab eetika ja aususe olulisust selgelt ja veenvalt.							
7. Minu vahetu juht teeb nagu ütleb.							
8. Minu vahetu juht on aus ja usaldusväärne.							

III Juhtkonna eeskuju uurib, mil määral kannavad juhatus ja tippjuhid edasi sobivat eetilist käitumist.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
9. Juhatus ja kõrgema taseme juhtkonna käitumine kajastab ühiseid norme ja väärtusi.							
10. Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond näitavad head eeskuju eetilise käitumise osas.							
11. Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond räägivad eetika ja aususe olulisusest selgelt ja veenvalt.							
12. Juhatus ja kõrgema taseme juhtkond ei luba kunagi ärieesmärkide saavutamiseks ebaseaduslikku või ebaseaduslikku käitumist.							

Lisa 1 järg

IV Teostatavus viitab sellele, kas organisatsioon loob sellised töötingimused, mis hõlbustavad käitumises eetikanormide rikkumist.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
13. Minult ei paluta minu vahetus töökeskkonnas teha asju, mis on vastuolus minu südametunnistusega.							
14. Oma organisatsioonis edu saavutamiseks ei pea ma ohverdama oma isiklikke norme ja väärtusi.							
15. Minu käsutuses on piisavalt ressursse, et oma ülesandeid vastutustundlikult täita.							
16. Mulle ei avaldata tööl survet reeglite rikkumiseks.							

V Toetus kirjeldab seda, mil määral töötajad on motiveeritud käituma vastavalt organisatsiooni eetikanormidele.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
17. Minu vahetus töökeskkonnas on kõigile tähtsad organisatsiooni hüvid.							
18. Minu vahetus töökeskkonnas valitsevad töötajate ja juhtkonna vahel vastastikused usaldussuhted.							
19. Minu vahetus töökeskkonnas suhtuvad kõik kehtivatesse normidesse ja standarditesse tõsiselt.							
20. Minu vahetus töökeskkonnas kohtlevad kõik üksteist austusega.							

VI Läbipaistvus keskendub sellele, kas töötajad teavad, mis on ebaetilise käitumise tagajärjed ja hüved eetilise käitumise eest.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
21. Kui kolleeg teeb midagi, mis pole lubatud, saab minu juht sellest teada.							
22. Kui minu juht teeb midagi, mis pole lubatud, saab keegi organisatsioonis sellest teada.							
23. Minu vahetus töökeskkonnas tehakse rikkumiste ja ebaetilise käitumise tuvastamiseks piisavaid kontrolle.							
24. Juhtkond on teadlik minu vahetus töökeskkonnas aset leidvatest intsidentidest ja ebaetilisest käitumisest.							

Lisa 1 järg

VII Arutelu võimalus puudutab töötajate võimalust tõstatada, arutada ja parandada eetilisi probleeme ja moraalseid küsimusi tööl.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
25. Minu vahetus töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada ebaeetilise käitumise teemal.							
26. Minu vahetus töökeskkonnas võetakse ebaeetilise käitumise teateid tõsiselt.							
27. Minu vahetus töökeskkonnas on rohkesti võimalusi arutada moraalseid dilemmasid.							
28. Minu vahetus töökeskkonnas on olemas võimalus ebaeetilisele käitumisele tähelepanu juhtida.							

VIII Vastutus puudutab karistusi, mille organisatsioon on määranud ebaeetilise käitumise eest.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
29. Minu vahetus töökeskkonnas hinnatakse eetilist käitumist kõrgelt.							
30. Minu vahetus töökeskkonnas tunnustatakse eetilist käitumist.							
31. Kui minu vahetus töökeskkonnas töötajad käituvad ebaeetiliselt, saavad nad karistada.							
32. Kui teataksin juhtkonnale ebaeetilisest käitumisest, siis usun, et asjaosalisi karistatakse vastavalt, sõltumata nende positsioonist.							

Järgnevad küsimused kirjeldavad töölt lahkumiskavatsust (*kavatsus või soov organisatsioonist lahkuda, kuid mis ei pruugi teostuda*). Palun märgi, kui võrd oled nende väidetega nõus.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täiesti
33. Lahkun kohe, kui ma leian parema töö.							
34. Mõtlen tõsiselt töölt lahkumisele							
35. Otsin aktiivselt uut tööd.							

Sugu:

Mees	Naine

Lisa 1 järg

Vanus:

kuni 30a	31 – 40a	41 – 50a	51 – 60a	61a ja vanem

Leibkonna tüüp:

Ühe palgasaajaga lasteta pere	Ühe palgasaajaga lapse/lastega pere	Kahe palgasaajaga lapse/lastega pere	Kahe palgasaajaga lasteta pere

Ettevõttes töötatud aeg:

Kuni 6 kuud	6 kuud kuni 2 aastat	3 -7 aastat	8 aastat ja enam

Osakond:

Tootmine	Arendus	Muu kontor

Positsioon:

Tööline	Spetsialist	Keskastmejuht	Juht

Lisa 2. Hinnangud töötaja lahkumiskavatsusele sotsiaal-demograafiliste andmete lõikes.

	N	M	SD	Min	Max	Mann-Whitney Test p	Kruskal Wallis Test P
Keel							0,227
Eesti	88	2,91	1,15	1,00	5,67		
Vene	43	2,76	1,30	1,00	6,00		
Inglise	4	2,00	0,86	1,00	3,00		
Sugu						0,972	
Mees	67	2,89	1,24	1,00	6,00		
Naine	68	2,79	1,17	1,00	5,67		
Vanus							0,549
kuni 30a	29	3,10	1,18	1,00	5,33		
31-40a	42	2,87	1,19	1,00	6,00		
41-50a	23	2,76	1,28	1,00	5,50		
51-60a	29	2,67	1,23	1,00	5,67		
61a ja vanem	12	2,63	1,14	1,00	4,67		
Leibkond							0,827
1 palgasaajaga lasteta	46	2,88	1,20	1,00	5,67		
1 palgasaajaga lastega	15	2,99	1,37	1,00	6,00		
2 palgasaajaga lastega	42	2,68	1,17	1,00	5,00		
2 palgasaajaga lasteta	32	2,91	1,19	1,00	5,00		
Ettevõttes töötatud aeg							0,364
kuni 6 k	10	2,20	1,04	1,00	4,33		
6k kuni 2a	23	2,91	1,34	1,00	5,50		
3-7a	30	2,88	1,21	1,00	6,00		
8a ja enam	72	2,89	1,16	1,00	5,67		
Positsioon							0,054
Tööline	49	3,11	1,37	1,00	6,00		
Spetsialist	67	2,80	1,09	1,00	5,33		
keskastmejuht	11	2,53	0,78	1,33	4,00		
Juht	8	1,92	1,02	1,00	4,00		
Osakond							0,259
Tootmine	69	2,99	1,29	1,00	6,00		
Arendus	31	2,85	1,04	1,00	5,33		
muu kontor	35	2,53	1,11	1,00	5,00		

Allikas: autorite koostatud. N – vastanute arv, M – statistiline keskmine, SD – standardhälve, p – olulisuse tõenäosus.

Lisa 3. Tingimuslik töötaja lahkumiskavatsus

		Lahkun kohe, kui ma leian parema töö				Mõtlen tõsiselt töölt lahkumisele				Otsin aktiivselt uut tööd			
		ei ole mõelnud		on mõelnud		ei ole mõelnud		on mõelnud		ei ole mõelnud		on mõelnud	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sugu	Mees	33	58,9%	23	41,1%	43	69,4%	19	30,6%	52	80,0%	13	20,0%
	Naine	25	47,2%	28	52,8%	45	75,0%	15	25,0%	58	87,9%	8	12,1%
Vanus	alla 30a	12	50,0%	12	50,0%	17	63,0%	10	37,0%	21	72,4%	8	27,6%
	31-40a	18	54,5%	15	45,5%	28	70,0%	12	30,0%	34	81,0%	8	19,0%
	41-50a	9	47,4%	10	52,6%	15	75,0%	5	25,0%	18	90,0%	2	10,0%
	51-60a	15	62,5%	9	37,5%	21	84,0%	4	16,0%	26	92,9%	2	7,1%
	61a ja vanem	4	44,4%	5	55,6%	7	70,0%	3	30,0%	11	91,7%	1	8,3%
Leibkonna tüüp	1 palgasaaja, lasteta	18	52,9%	16	47,1%	30	73,2%	11	26,8%	37	82,2%	8	17,8%
	1 palgasaaja, lastega	5	45,5%	6	54,5%	10	71,4%	4	28,6%	12	92,3%	1	7,7%
	2 palgasaajat, lastega	19	54,3%	16	45,7%	28	71,8%	11	28,2%	36	85,7%	6	14,3%
	2 palgasaajat, lasteta	16	55,2%	13	44,8%	20	71,4%	8	28,6%	25	80,6%	6	19,4%
Amet	Tööline	15	37,5%	25	62,5%	26	66,7%	13	33,3%	36	78,3%	10	21,7%
	Spetsialist	30	56,6%	23	43,4%	46	70,8%	19	29,2%	56	83,6%	11	16,4%
	keskastme juht	7	77,8%	2	22,2%	9	90,0%	1	10,0%	10	100,0%	0	0,0%
	Juht	6	85,7%	1	14,3%	7	87,5%	1	12,5%	8	100,0%	0	0,0%
Osakond	Tootmine	27	46,6%	31	53,4%	43	71,7%	17	28,3%	55	83,3%	11	16,7%
	Arendus	14	53,8%	12	46,2%	21	72,4%	8	27,6%	25	83,3%	5	16,7%
	muu kontor	17	68,0%	8	32,0%	24	72,7%	9	27,3%	30	85,7%	5	14,3%
Ettevõttes töötatud aeg	1-6 kuud	7	70,0%	3	30,0%	8	80,0%	2	20,0%	9	90,0%	1	10,0%
	6 kuud kuni 2a	9	50,0%	9	50,0%	16	76,2%	5	23,8%	17	77,3%	5	22,7%
	3-7a	14	53,8%	12	46,2%	20	69,0%	9	31,0%	26	86,7%	4	13,3%
	8a ja enam	28	50,9%	27	49,1%	44	71,0%	18	29,0%	58	84,1%	11	15,9%

Lisa 4. Vastuste „ei oska öelda“ analüüs

Kõik kokku	N	%	SE	%	VJE	%	JE	%	TE	%	TO	%	LÄ	%	AR	%	VA	%	LK	%	Kokku	%
	137	100	45	8.2	78	14.2	113	20.6	33	6.0	63	11.5	207	37.8	123	22.4	176	32.1	49	11.9	887	18,5
Sugu																						
Mees	68	49.6	23	8.5	39	14.3	50	18.4	13	4.8	26	9.6	94	34.6	51	18.8	89	32.7	21	10.3	406	45.8
Naine	69	50.4	22	8.0	39	14.1	63	22.8	20	7.2	37	13.4	113	40.9	72	26.1	87	31.5	28	13.5	481	54.2
Positsioon																						
Juht/keskastmejuht	19	13.9	1	1.3	5	6.6	10	13.2	1	1.3	2	2.6	20	26.3	7	9.2	19	25.0	5	8.8	70	7.9
Spetsialist	67	48.9	19	7.1	38	14.2	55	20.5	13	4.9	27	10.1	112	41.8	48	17.9	84	31.3	16	8.0	412	46.4
Tööline	51	37.2	25	12	35	17.2	48	23.5	19	9.3	34	16.7	75	36.8	68	33.3	73	35.8	28	18.3	405	45.7
Osakond																						
Tootmine	71	51.8	23	8.1	35	12.3	62	21.8	19	6.7	34	12.0	113	39.8	78	27.5	96	33.8	29	13.6	489	55.1
Arendus	31	22.6	10	8.1	14	11.3	25	20.2	7	5.6	15	12.1	54	43.5	26	21.0	48	38.7	8	8.6	207	23.3
Muu kontor	35	25.5	12	8.6	29	20.7	26	18.6	7	5.0	14	10.0	40	28.6	19	13.6	32	22.9	12	11.4	191	21.5
Vanus																						
kuni 30a	29	21.2	17	15	15	12.9	20	17.2	7	6.0	11	9.5	48	41.4	26	22.4	36	31.0	7	8.0	187	21.1
31-40a	42	30.7	9	5.4	17	10.1	42	25.0	8	4.8	20	11.9	49	29.2	24	14.3	50	29.8	11	8.7	230	25.9
41-50a	23	16.8	3	3.3	22	23.9	13	14.1	2	2.2	9	9.8	30	32.6	19	20.7	26	28.3	10	14.5	134	15.1
51-60a	30	21.9	10	8.3	19	15.8	21	17.5	9	7.5	12	10.0	56	46.7	36	30.0	47	39.2	13	14.4	223	25.1
61a ja vanem	13	9.5	6	11.5	5	9.62	17	32.7	7	13.5	11	21.2	24	46.2	18	34.6	17	32.7	8	20.5	113	12.7

Lisa 4 järg

	N	%	SE	%	VJE	%	JE	%	TE	%	TO	%	LÄ	%	AR	%	VA	%	LK	%	Kokku	%
Ettevõttes töötatud aeg																						
kuni 6k	11	8.0	3	6.8	11	25.0	9	20.5	5	11.4	1	2.3	21	47.7	22	50.0	20	45.5	3	9.1	95	<i>10.7</i>
6k-2a	23	16.8	11	12.0	6	6.5	14	15.2	2	2.2	10	10.9	28	30.4	18	19.6	28	30.4	8	12.9	125	<i>14.1</i>
3-7a	30	21.9	12	10.0	13	10.8	17	14.2	5	4.2	12	10.0	46	38.3	13	10.8	28	23.3	5	5.6	151	<i>17.0</i>
8a ja enam	73	53.3	19	6.5	48	16.4	73	25.0	21	7.2	40	13.7	112	38.4	70	24.0	100	34.2	33	15.1	516	<i>58.2</i>

Allikas: autorite arvutused.

Lühendite tähendused: N – vastajate arv; % - osakaal „ei oska öelda“ vastustest; SE – selgus, VJE – vahetu juhi eeskuju, JE – juhtkonna eeskuju, TE – teostatavus, TO – toetus, LÄ – läbipaistvus, AR – arutelu võimalus, VA – vastutus, LK – lahkumiskavatsus.

SUMMARY

RELATIONSHIPS BETWEEN ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE'S TURNOVER INTENTION ON THE EXAMPLE OF AN ELECTRONICS INDUSTRY COMPANY

Kersti Kaaver and Kaidi Pari

In recent decades, ethical behaviour in the organization has become increasingly important. Ethical situations in business have become more complex and a strong ethical organizational culture (hereinafter: ethical OC) is a competitive advantage for every company. Adherence to employee ethical decisions and behaviour is important for all organizations. The sustainability of a company often depends on being able to attract and retain people with the right values, which is why good employees are an essential indispensable capital for the success of an organization. Especially in today's economic environment, where employees' turnover has become one of the main problems for organizations. When employees perceive ethical organizational culture, they are more motivated to continue in the organization.

The purpose of this master's thesis is to find the relationships between the dimensions of organizational culture and the employee's turnover intention and draw the conclusions according to the results. To achieve this aim, the authors determine following research tasks:

- explain the nature of an ethical organizational culture;
- provide an overview of the relationships between ethical organizational culture and the employee's turnover intention based on previous researches;
- translate the questionnaire into Estonian and conduct a survey in the electronics industry company;

- analyze the results of the survey and identify the relationships between dimensions of the ethical organizational culture and the employee's turnover intention and draw the conclusions according to the results.

The thesis is divided into two parts: the theoretical and empirical part. In the first part, an overview of the theoretical foundations of ethical organizational culture and the employee's turnover intention is given on the basis of the literature. The chapter is divided into two sub-chapters, the first of which provides a theoretical overview of the concept of ethical organizational culture, focusing on the Kaptein's Model of Corporate Ethical Virtues. The second sub-chapter focuses on the concept of employee turnover intention, as well as on the relationships between ethical organizational culture and employee's turnover intention based on previous researches.

The empirical part of the work is divided into two sub-chapters. The first introduces the survey methodology and sample. The second sub-chapter presents the results of the analysis of the study on the relationships between the ethical organizational culture and the employee's turnover intention and draws conclusions.

Ethical OC is understood as shared assumptions and beliefs in an organization that have a strong impact on the ethical behaviour of its members. According to Treviño *et al* (1998), ethical OC is a part of an organizational culture, consisting of formal and informal behavioural control systems that support and encourage ethical or prevent unethical behaviour. In the present thesis, the authors follow the approach of Treviño *et al*, as many previous studies have been based on their one-dimensional concept (the Ethical Culture Index). Also Kaptein (2008) based on that further developed multidimensional 58-item CEV Model (the Corporate Ethical Virtues Model) and Debode (2013) developed from this 32-item model's short form, on which the present thesis focuses on. According to Kaptein, ethical OC is based on the following eight values: *Clarity, Congruency of Supervisors, Congruency of Management, Feasibility, Supportability, Transparency, Discussability, Sanctionability*.

Turnover intention is a costly and undesirable situation for an organization due to the recruitment and training processes of new employees. Therefore, it is important to

identify and understand the possible reasons that indicate an employee's turnover intention, which is a reliable predictor of actual turnover. Kaptein's CEV model eight virtues are directly or indirectly related to employee's job satisfaction and commitment. Based on the literature, it can be said that the stronger the ethical OC, the higher the level of satisfaction and commitment of employees.

The authors of the thesis carried out a web-based and paper-based survey, based on Kaptein's CEV model short form (CEVM-SF), which contains 32 items and combined with 3 items about turnover intention. 137 out of 300 employees from three different departments of one Estonian electronics enterprise participated, which makes the participant rate 45,7%. IBM SPSS Statistics was used to do the following analysis: reliability analysis; descriptive statistics; non-parametric Kruskal-Wallis H-test and Mann-Whitney U-test for comparing the average estimations of different groups and Pearson's correlation analysis to determine relationships between ethical organizational culture and employee's turnover intention. In addition the answers „neutral“ were analyzed.

Pearson's correlation analysis indicated that there is a medium significant negative relationship between ethical OC and turnover intention, which is an expected result by the authors. Employees perceived a connection to the turnover intention most in the following dimensions: Congruency of Supervisors, Discussability, Supportability and Sanctionability. Kruskal-Wallis tests for comparing the average estimations of different groups showed that there is no statistically significant impact on turnover intention. In addition to that it was analyzed how many employees have thought about leaving the company. The outcome showed that one third of all respondents might have thought about intention to leave. In general, based on calculations, it can be stated that employees under 30 years or who are in a worker position in a production unit have thought the most about leaving the organization.

Based on the previously mentioned results of this empirical research the authors find that:

- supervisors and management can influence ethical OC and turnover intention with skilfully communicating, passing on values and priorities;
- to increase the supportability, mutual trust needs to be fostered;

- introduction and increasing the awareness of a code of conduct in day-to day operations;
- it is important to have open discussions about ethical conduct and unethical behaviour in all levels of an organization;
- involvement of a compliance specialist to the development of business strategy, management of ethical practices and operational processes;
- it is essential to repeat regularly answering the questionnaire to determine the effectiveness of implementing changes and find out critical virtues need to be improved.

All in all, the aim of this master's thesis has been achieved. There is an indirect negative relationships between ethical OC and turnover intention. Strong ethical OC helps management to create a positive work environment where employees feel committed and do not think about leaving.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kersti Kaaver ja Kaidi Pari,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Eetilise organisatsioonikultuuri seoses töötaja lahkumiskavatsusega elektroonikatööstuse ettevõtte näitel“,

mille juhendaja on Krista Jaakson,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kersti Kaaver ja Kaidi Pari
11.08.2020