

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Sirje Tuvi

**TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE
PÜHENDUMUS TARTU JA VILJANDI
MAAVALITSUSE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: lektor Maret Ahonen

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

lektor Maret Ahonen

Kaitsmisele lubatud “ “.....2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

.....

professor Maaja Vadi

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

.....

Sirje Tuvi

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	9
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja olulisus	9
1.2. Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste võrdlus	16
1.3. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused ja kujundamise võimalused	26
2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING TARTU JA VILJANDI MAAVALITSUSES	37
2.1. Organisatsioonide, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	37
2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs	43
2.3. Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks	55
KOKKUVÕTE	68
VIIDATUD ALLIKAD	73
LISAD	84
Lisa 1. Pühendumuse üldmudel	84
Lisa 2. Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited (inglise ja eesti keeles)	85
Lisa 3. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustik	89
Lisa 4. Käesolevas magistritöös kasutatavad lühendid	94
Lisa 5. Intervjuu küsimustik	96
Lisa 6. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate demograafilised andmed (01.03.2013 seisuga)	98

Lisa 7. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud organisatsioonilist pühendumust ja töörahulolu iseloomustavatele väidetele	99
Lisa 8. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus	103
Lisa 9. Töörahulolu väidete omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus	105
Lisa 10. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus	106
Lisa 11. Hinnangud erinevate demograafiliste tunnuste lõikes organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele	108
SUMMARY	112

SISSEJUHATUS

Kõigil organisatsioonidel on oma eesmärgid, milleni jõudmiseks on kaasatud töötajad, kes sobivad oma kompetentsidelt just käesoleva organisatsiooni eesmärkide täide viimiseks vajalikke ülesandeid täitma. Eesmärkide tulemuslik täitmine sõltub töötajate pühendumusest organisatsioonile ning oma tööle, tahtest pingutada nende eesmärkide nimel ning teha seda lisaks oma isikliku saavutusvajaduse täitmiseks ka organisatsiooni huve silmas pidades. Seega on inimkapital organisatsiooni suurimaks varaks ning pühendunud inimkapitali ka tõsiseltvõetavaks konkurentsieeliseks. Pühendunud töötaja tunneb isiklikku seotust oma organisatsiooniga, aktsepteerib organisatsiooni eesmärke ja väärtusi, mõistab oma rolli eesmärkide saavutamisel, pingutab rohkem kui temalt eeldatakse ning soovib olla organisatsiooni nn „perekonna liige“. Pühendumuse olulisust on ilmekalt rõhutanud ka Peter F. Drucker öeldes: „Juhul kui pühendumust ei ole, on ainult lubadused ja lootused, aga mitte ühtki plaani“ (Peter... 2013).

Tänapäeval esitab tööjõud oma suurema ealise, soolise ja rahvusliku mitmekesisusega tööandjatele hulgaliselt uusi nõudmisi, mis tulevikus ilmselt veelgi suurenevad. Töötajad ootavad uusi reegleid, nad tahavad ise valida, kuidas ja kus nad töötavad. See seab aga organisatsioonid uude olukorda, kus kvaliteetse tööjõu säilitamise, arendamise ning ligimeelitamise juures saab määravaks see, kuidas suudetakse muudatustega kohaneda. (Meister, Willyerd 2010: 30-52) Sellest tulenevalt ei saa tööandjad enam kitsalt keskenduda oma eesmärkidele, vaid üha suurem tähelepanu tuleb suunata töötajatele ning nende soovidele. Organisatsioonide jaoks on oluline leida viise töötajate sidumiseks organisatsiooniga, et nad tunneksid end osana sellest ning sooviks ka edaspidi organisatsiooni kuuluda. Töötajate organisatsiooniline pühendumus on oluline kõigis organisatsioonides, kuna nii avaliku kui ka erasektori organisatsioonide huviks on pühendunud, lojaalne ja püsiv töötajaskond.

Organisatsiooni pühendumus oma töötajatele on tähtsaks tingimuseks töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel. Motiveeritud töötajate kujunemiseks hädavajalikud komponendid on sarnased nendega, mis on olemas rahulolu pakkivas isiklikus suhtes – vastastikune usaldus, usaldust äratav kommunikatsioon, austus, ühised väärtushinnangud, pühendumine ühisele paremaks saamisele (Meister, Willyerd 2010: 82). Kui töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse, neist peetakse lugu ning nendega arvestatakse, on märksa tõenäolisem, et töötajas areneb organisatsiooni suhtes tugev emotsionaalne side ning läbi selle ka seotus organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega. Sellest tulenevalt on iga organisatsiooni juhtkonna jaoks oluline mõista organisatsioonilise pühendumuse kontseptsiooni, selle olulisust ning kujunemise eeldusi ja kujundamise võimalusi. Juhtkonna rolli pühendumuse kujundamisel ei maksa alahinnata, mida rohkem töötajate pühendumusele tähelepanu suunatakse ning ise ka eeskujuks ollakse, seda tõenäolisemalt on tulemuseks organisatsiooniliselt pühendunud töötajaskond.

Käesoleva magistritöö eesmärk on ettepanekute tegemine töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses.

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- a) selgitada töötajate organisatsioonilise pühendumuse mõistet ning selle olulisust organisatsiooni jaoks;
- b) anda ülevaade töötajate organisatsioonilise pühendumuse erinevatest teoreetilistest käsitlustest;
- c) anda ülevaade töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustest ning kujundamise võimalustest;
- d) viia läbi küsitlus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate ja juhtkonna hulgas ning intervjuu Tartu Maavalitsuse maasekretäriaga;
- e) analüüsida küsitluste ja intervjuu tulemusi, hinnata Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate organisatsioonilist pühendumust;
- f) teostatud analüüsi põhjal tehtud järelduste alusel teha ettepanekud töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses.

Käesoleva magistritöö teoreetiliseks tagapõhjaks on varasemate samalaadsete uuringute kompleksne analüüs. Organisatsioonilist pühendumust on aastakümneid laialdaselt uuritud, mistõttu teoreetilise materjali leidmine keerukaks ei osutunud. Küll aga võib välja tuua, alates 2000. aastast pärinevate teoreetiliste materjalide vähesuse ning eestikeelsete materjalide puudumise organisatsioonilise pühendumuse teemal.

Käesoleva magistritöö empiiriline osa tugineb autori poolt läbi viidud uuringule Tartu ja Viljandi Maavalitsuses. Mõlema organisatsiooni töötajad osalesid uuringus vastates elektroonilisel teel käesoleva magistritöö autori poolt koostatud küsimustikule. Uuringu aluseks oli Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse küsimustik, millele autor liitis töörahulolu puudutavad väited ning demograafilisi andmeid puudutavad küsimused. Uuringu tulemuste parimaks analüüsimiseks viis käesoleva magistritöö autor läbi intervjuu Tartu Maavalitsuse maasekretäri, Viljandi Maavalitsuse maasekretär keeldus intervjuust.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist, millest kumbki on omakorda jagatud kolmeks alapeatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olemusest, erinevatest definitsioonidest ning pühendumuse olulisusest. Esimese peatüki teises alapeatükis analüüsib autor organisatsioonilise pühendumuse erinevaid teoreetilisi käsitusi, peatudes põhjalikumalt Meyer ja Allen'i (1991) mudelil ning tuues välja enamike teoreetiliste käsitluste ühisosa. Esimese peatüki kolmandas alapeatükis keskendub autor organisatsioonilisele pühendumusele avalikus sektoris, organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustele ning kujundamise võimalustele.

Käesoleva magistritöö teise peatüki esimeses alapeatükis annab autor ülevaate maavalitsuse institutsioonist, täpsema ülevaate Tartu ja Viljandi Maavalitsusest, uurimismetoodikast ning valimist. Teise peatüki teises alapeatükis analüüsib autor Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate poolt antud hinnanguid organisatsioonilisele pühendumusele ja töörahulolule ning selgitab välja, milline pühendumuse komponent on kummaski maavalitsuses valdav. Samuti esitab autor organisatsioonilise pühendumuse väidete,

tööra hulolu väidete ning nende kahe eelnevalt nimetatu omavaheliste seoste analüüsi tulemused ning vaatleb seejärel ka erinevusi demograafiliste gruppide lõikes organisatsioonilise pühendumuse ja tööra hulolu väidetele antud hinnangutes. Teise peatüki kolmandas alapeatükis koondab autor eelnevate alapeatükkide alusel Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu tulemused ning esitab nende põhjal kokkuvõtlikud järeldused ning lõpetuseks ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks neis organisatsioonides. Käesoleva magistr töö autori poolt Tartu Maavalitsuse maasekretäri ga tehtud intervjuu tulemusi on esitatud kogu teise peatüki lõikes.

Käesoleva magistr töö lisadeks on pühendumuse üldmudel, Meyer ja Allen'i (1991) organisatsioonilise pühendumuse komponentide originaalväited inglise keeles ning nende tõlked eesti keelde, Tartu ja Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu küsimustik, käesoleva magistr töö raames kasutatavate lühendite loetelu, intervjuu küsimustik Tartu Maavalitsuse maasekretäri ga, Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate demograafilised andmed 1. märtsi 2013. aasta seisuga. Lisaks veel Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustikule vastanud töötajate hinnangud organisatsioonilist pühendumust ja tööra hulolu iseloomustavatele väidetele protsendina vastanutest, Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seosed iseloomustav joonis, tööra hulolu väidete vahelisi seoseid ning tööra hulolu ja organisatsioonilise pühendumuse väidete vahelisi seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuses iseloomustavad tabelid ning hinnangud erinevate demograafiliste tunnuste lõikes organisatsioonilise pühendumuse ja tööra hulolu väidetele.

Käesoleva magistr töö autor tänab oma juhendaja Maret Ahonen'i meeldiva koostöö ning sisuka juhendamise eest. Samuti tänab autor Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajaid uuringus osalemise eest ning nimetatud maavalitsuste maasekretäre ja personalispetsialiste uuringu läbiviimisel osutatud abi eest.

1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja olulisus

Organisatsiooniline pühendumus on olnud populaarne uurimisteema organisatsioonikäitumise valdkonnas juba kümnendeid. Huvi selle teema vastu on säilinud tänapäevani, kuna organisatsioonilist pühendumust nähakse olulise võimalusena töötajate sidumisel organisatsiooni eesmärkidega. Samuti on mitmed uuringud tõestanud organisatsioonilise pühendumuse seotust parema töösooritusega, sooviga organisatsiooni huvides rohkem pingutada ning madalama tööjõu voolavusega. (Nazari, Emami 2012: 485) Kuvaas (2003: 196) on organisatsioonilist pühendumust nimetanud lausa organisatsioonisisese personalipoliitika aluseks.

Aastakümnete jooksul on erinevad teadlased välja tulnud mitmete definitsioonidega, ning loonud mitmeid skaalasid, et pühendumust mõõta. Tihtipeale on kasutatud ka erinevaid termineid kirjeldamaks sama põhifenomeni (O'Reilly, Chatman 1986: 492). Meyer ja Herscovitch (2001: 299) tõid välja, et pühendumused töökohal võivad võtta erinevaid vorme ning neil arvatakse olevat potentsiaal mõjutada organisatsiooni efektiivsust ja töötajate heaolu. Kuna töötaja pühendumus võib olla suunatud erinevatele objektidele või subjektidele, siis on oluline vahet teha pühendumusel üldiselt (*commitment in general*), organisatsioonilisel pühendumusel (*organizational commitment*), töökoha pühendumusel (*job commitment*), kutsepühendumusel või pühendumusel karjäärile (*occupational/career commitment*), pühendumusel eesmärgile (*goal commitment*) ning pühendumusel organisatsioonilisele muutusele (*commitment to organizational change*).

Käesoleva magistritöö raames lähtub autor kogu järgneva töö jooksul mõistest organisatsiooniline pühendumus (*organizational commitment*), mille levinumad definitsioonid on esitatud kronoloogilises järjekorras tabelis 1.

Tabel 1. Organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid

Autorid	Definitsioon
Becker (1960: 32)	Isiklike ohverduste või panuste (<i>side bet</i>) tegemise järel tekkiv huvi organisatsiooni liikmeks jäämise vastu
Kanter (1968:499)	Valmisolek anda oma energiat ja lojaalsust organisatsioonile
Sheldon (1971: 143-144)	Positiivne hinnang organisatsioonile ja kavatsus töötada selle eesmärkide suunas
Hrebiniak, Allutto (1972: 559)	Soovimatus organisatsioonist lahkuda, kuna loobuda tuleks võimalikust palga juurdekasvust, staatusest, professionaalsest vabadusest või suhetest kolleegidega
Buchanan (1974a: 533)	Inimese emotsionaalne side organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega
Mowday <i>et al.</i> (1979: 226)	Inimese samastumise suhteline tugevus konkreetse organisatsiooniga
Cook, Wall (1980: 40)	Töötaja kiindumuslik reaktsioon organisatsiooni suhtes
Wiener (1982: 421)	Normatiivne surve käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele
O'Reilly, Chatman (1986: 493)	Psühholoogiline kiindumus, mida inimene tunneb organisatsiooni vastu ning mis väljendub kuivõrd indiviid võtab omaks organisatsiooni tunnused ja perspektiivid
Allen, Meyer (1990: 14)	Psühholoogiline seisund, mis seob indiviidi organisatsiooniga, millest tulenevalt tööjõu voolavus on vähem tõenäoline
Mathieu, Zajac (1990: 171)	Side või ühendus indiviidi ja organisatsiooni vahel
Liou, Nyhan (1994: 100)	Motiveeriv jõud või hoiak
Coopey (1995: 57)	Vahetuskokkulepe indiviidi ja organisatsiooni vahel
Meyer, Herscovitch (2001: 301)	Jõud, mis seob indiviidi teatud tegevussuunaga ning on oluline ühe või mitme eesmärgi saavutamiseks

Allikas: autori koostatud.

Võttes kokku tabeli 1, võib väita, et organisatsioonilises pühendumuses näevad erinevad autorid eelkõige kiindumuslikku suhtumist organisatsiooni või samastumist organisatsiooniga. Levinud on ka arusaam organisatsioonilisest pühendumusest kui isiklike panuste ja ohverduste tegemise järel tekkiv või vastastikusest kohustusest tulenev nähtus.

Lisaks eeltoodule on organisatsioonilist pühendumust vaadeldud ka kui psühholoogilist lepingut. Rousseau (1989: 121) viitas psühholoogilisele lepingule kui indiviidi uskumustele, mis tulenevad vastastikuse vahetuse kokkuleppe tingimustest indiviidi ning teise osapoole vahel. Robinson'i (1996: 574) hinnangul viitab aga psühholoogiline leping töötaja tajule selles osas, mida nemad võlgnevad organisatsioonile ning mida organisatsioon võlgneb neile. Seega antud lähenemine tugineb uskumusele, et lubadus on antud ning vastutasu selle eest pakutud ning see seob osapooled teatud vastastikuste kohustustega. Robinson (1996: 574) ning Lester ja tema kolleegid (2002: 40) leidsid, et psühholoogilise lepingu rikkumine on seotud negatiivsete hoiakutega töö suhtes nagu näiteks kavatsus töölt lahkuda, alanenud töösooritus ning alanenud pühendumus organisatsiooni suhtes.

Lisaks erinevatele definitsioonidele leidsid Mowday ja McDade, et pühendumuse puhul on oluline eraldi käsitleda ka hoiakulist ning käitumuslikku lähenemist. Organisatsioonilise pühendumuse kirjanduses on sellele tähelepanu juhtinud ka Reichers (1985), Salancik (1977) ja Scholl (1981). Hoiakuline pühendumus (*attitudinal commitment*) keskendub protsessile läbi mille inimesed hakkavad mõtlema oma suhtele organisatsiooniga. Inimene kaalub, kuivõrd tema enda väärtused ja eesmärgid ühilduvad organisatsiooni omadega. Käitumuslik pühendumus (*behavioral commitment*) tuleneb aga protsessist läbi mille inimene on tugevasti seotud ühe konkreetse organisatsiooniga ning kuidas ta selle olukorraga toime tuleb. (Mowday, McDade 1979: 84)

Analüüsides erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone, võib kokkuvõtvalt väita, et organisatsioonilise pühendumus on side töötaja ja organisatsiooni vahel, milles ta töötab ning see loob eeldused organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olulisusest.

Üldlevinud arvamuse kohaselt pühendunud töötajad kannavad organisatsiooni väärtusi, hoolivad oma organisatsioonist ja organisatsiooni eesmärkidest ning pingutavad rohkem, kui neilt eeldatakse. Siiski on mõned teadlased avaldanud ka arvamust, et organisatsioonilise pühendumuse uurimine ei ole tänapäeval enam mõistlik või vajab

ümberkujundamist. Näiteks Baruch (1998: 138) on välja toonud, et töösuhe töötaja ja organisatsiooni vahel on viimastel aastakümnetel oluliselt muutunud ning töötajate pühendumus ei ole sellest tulenevalt ettevõtete jaoks enam nii oluline. Samuti on ta esitanud tõendid, et pühendumuse ja töölt lahkumise vaheline seos on aja jooksul aina vähenenud, viidates sellele, et tänapäeval on organisatsiooniline pühendumus organisatsioonist lahkumise prognoosimiseks üsna nõrk vahend.

90ndate aastate lõpus toimunud suured koondamised viitasid samuti, et organisatsioonid ei soovi või ei ole võimelised töötajatele enam pakkuma seda lojaalsust, mida nad ise oma töötajatelt soovivad. Kui aga organisatsioonide pühendumus oma töötajatele väheneb, väheneb tõenäoliselt ka töötajate pühendumus organisatsioonide suhtes. (Mowday 1998: 392-393). Ka tänapäeval võib organisatsioonilise pühendumuse olulisus käesoleva magistritöö autori hinnangul olla oma tähtsust kaotamas just seetõttu, et viimase ülemaailmse majanduslanguse aastatel 2008-2010 koondasid mitmed organisatsioonid väga palju töötajaid. Seetõttu võib eeldada, et inimestes on säilinud teatav ebakindlus ja kuivõrd nad peavad hea seisma oma konkurentsivõime eest tööturul, olles valmis töökoha kaotamiseks, muutub lojaalsus ühele organisatsioonile järjest ebaolulisemaks.

Mowday (1998: 393) hinnangul leiavad kahjuks mitmed ettevõtete juhid ekslikult, et töötajal on rohkem tööd vaja, kui organisatsioonil töötajat. Seetõttu on ka mõistetav, et töötaja jaoks on risk end siduda jäägitult vaid ühe organisatsiooniga ning organisatsiooniline pühendumus langeb. Lisaks eelnevale kriitikale leidis Oliver (1990: 30), et pühendumuse sihtmärgiks peaksid üldse olema tegevused (käitumine), mitte objektid, nagu näiteks organisatsioon, kuna need on muutunud väga keerukaks.

Vaatamata teatud ebakindlusele, eksisteerib üldlevinud kokkulepe, et organisatsiooniline pühendumus on siiski organisatsioonidele kasulik (Swales 2002: 172). Tugevaimat seost pühendumusega on näidanud tööjõu voolavus ning kavatsus jääda organisatsiooni liikmeks (Wiener 1982; Mowday *et al.* 1979; Steers 1977). Mowday ja McDade'i (1979: 84) hinnangul võib paljude uuringute tulemusel väita, et töötajad, kes näitavad üles kõrgemat organisatsioonilist pühendumust on vähem tõenäolised töölt puuduma või üldse lahkuma

ning üsna tõenäoliselt teevad oma tööd paremini kui vähem pühendunud töötajad. Meyer ja Allen'i (1991) ning Eby ja tema kolleegide (1999) poolt läbi viidud uuringute tulemused näitavad, et organisatsioonid väärtustavad organisatsioonilist pühendumust, kuna sel on positiivne mõju töösooritusele ja töömotivatsioonile ja see vähendab töölt korduvat põhjusteta puudumist ning tööjõu voolavust.

Töötajad, kes tunnevad organisatsiooni suhtes pühendumust, saavutavad paremaid töötulemusi ning teevad vähem mitterahuldavat tööd (Meyer, Allen 1991: 70). Lisaks on pühendunud töötajad suurema tõenäosusega valmis üles näitama käitumist, mis ületab nende rollile vastavaid ootusi, nagu näiteks loominguulisust või innovaativsus, mis on vajalik, et säilitada organisatsiooni proaktiivne hoiak (Katz, Kahn 1978, viidatud Camilleri, Heijden 2007: 242 vahendusel). Kõrge organisatsioonilise pühendumuse puhul peetakse kõige tähtsamateks käitumisviise, mis on seotud töötaja valmisolekuga pingutada organisatsiooni nimel märkimisväärselt rohkem. Valmisolek pühendunud käitumiseks võib väljenduda töötamises rohkem tunde, kui organisatsioon ametlikult nõuab või ka väljaspool ettenähtud kellaega. Kui töötaja on organisatsiooniliselt pühendunud ning tekib tööülesanne, mis on vaja ära teha, kaldub selline töötaja jääma tööle ning lõpetama töö ka väljaspool ametliku tööaega. (Goulet, Frank 2002: 204) Kanter (1993: 124) iseloomustab eelnevat lihtsalt sõnadega „rohkem kui üheksast viieni“. Ka O'Reilly ja Chatman (1986: 497) panid tähele, et organisatsioonile pühendunud töötajad näitavad tõenäolisemalt üles organisatsiooni huvisid teenivat käitumist.

Pühendunud töötajad mõjutavad kõiki tööga seotud valdkondi, sealhulgas neid valdkondi, mis on otseselt seotud ettevõtte kasumit taotleva käitumisega. Ka sellised aspektid organisatsioonilisest elust nagu töörahulolu, tööelu kvaliteet, organisatsioonikliima ja positiivne rollitaju on neis organisatsioonides kõrgemad, kus on pühendunud töötajad (Sayeed 2001: 280-281) Organisatsioonide efektiivsus sõltub rohkemast kui lihtsalt stabiilse tööjõu säilitamisest; töötajad peavad oma kohustustega iseseisvalt hakkama saama ning olema valmis üles näitama soovi tegutseda ka valdkondades, mis ületavad nende ametijuhendites kirjeldatud. Olgugi, et organisatsiooni jäämine on vajalik eeltingimus nii ametijuhendiga ettenähtud kui ka selle üleseks käitumiseks, ei ole see piisav eeldus ühekski

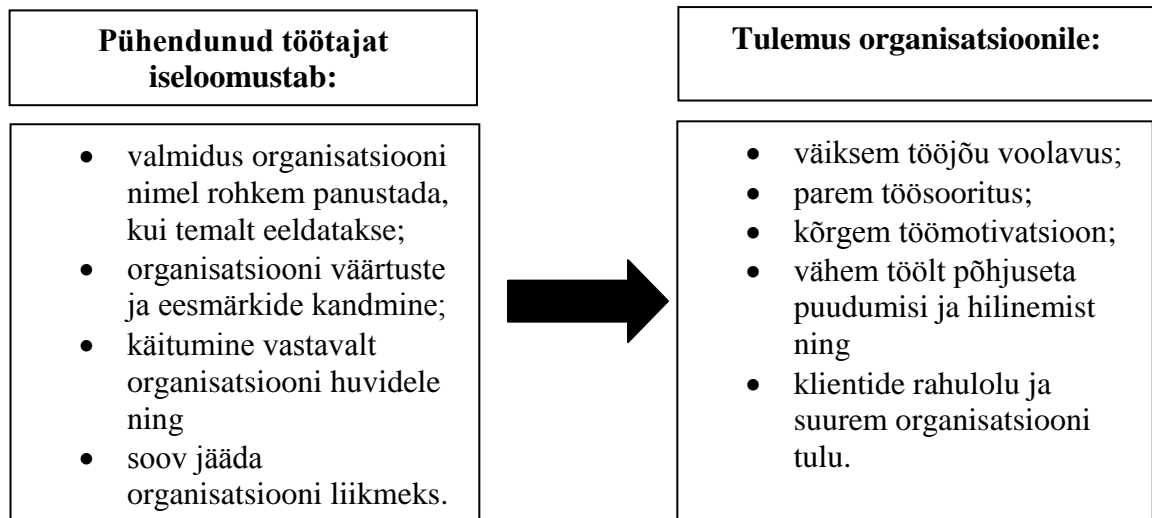
neist. (Meyer, Allen 1991: 73) Organisatsioonid muutuvad küll töötajate arvult väiksemaks, kuid nad peavad säilitama tuumiku pühendunud töötajatest, kes on organisatsioonilise elu allikaks (Camilleri, Heijden 2007: 244).

Vähene organisatsiooniline pühendumus toob endaga kaasa tõsiseid negatiivseid tagajärgi. Esiteks võib ilmuda suur või soovimatu tööjõu voolavus, tekitades juurde värbamis-, valiku- ning koolituskulusid. Samuti võib suure tööjõu voolavuse poolt põhjustatud ebastabiilsus põhjustada probleeme teenuste kvaliteedis. Teiseks võib madal organisatsiooniline pühendumus tekitada olukorra, kus töötajad hoiavad eemale kõigist tegevustest, mis ei ole lepinguliselt nende töökohustused (Grimshaw *et al.* 2003: 281). Tihtipeale suunavad ka töötajad, kes on organisatsiooni suhtes vähem pühendunud, oma pühendumuse mujale. Need töötajad üritavad hinnata oma oskuste ning kogemuste väärtust väljaspool oma praegust organisatsiooni, mitte ei kaalu nende oskuste ja kogemuste rakendamist praegusel või tulevasel töökohal just selles organisatsioonis. Seega on oluline arendada just õiget tüüpi ja õigel määral organisatsioonilist pühendumust, mis kindlustaks parimate töötajate organisatsiooni jäämise. Lisaks kalduvad töötajad, kes näitavad üles väga kõrget organisatsioonilist pühendumust, olema ka väga rahulolevad oma tööga. Seega on organisatsioonilise pühendumuse dünaamika mõistmine hädavajalik, et arendada proaktiivset ning innovaatilist organisatsiooni. (Camilleri, Heijden 2007: 245)

Viimastel aastatel on organisatsioonilise pühendumuse kontseptsioon tõusnud huviorbiiti just seetõttu, et töösuhetes on toimunud seoses ülemaailmse tööturuga olulised muudatused, globaalses majanduses on kasvanud alternatiivide hulk kompetentsete ja heade oskustega töötajate jaoks (Sullivan, Arthur 2006: 19). Strateegilises personalijuhtimises nähakse inimeste kasutamist ühe konkurentsieelise allikana. Eelised tulenevad oskustest ja seostest töötajate vahel, mida ei ole võimalik kopeerida või üle võtta, igatahes mitte lühikese ajaga, ning mis püsivad tänu töötajate pühendumusele. (Swales 2002: 166) Ettevõtte investeeringud töötajatesse suurendavad töötajate soovi jätkata ettevõttes töötamist ja vähendavad põhjusest puudumisi (Tsui *et al.* 1997: 1115). Seetõttu peaksid juhid edastama selget sõnumit töötajatele, et organisatsioon tunneb end vastutavana töötajate ees ning väärtustab neid (Loi *et al.* 2006: 116). Lisaks mõjutab töötajate suhtumine

organisatsiooni otseselt nii klientide rahulolu kui organisatsiooni tulu (Mowday 1998: 393). Ka Gelade ja Young (2005: 3) kinnitavad, et kõrge organisatsiooniline pühendumus on seotud kõrgendatud kliendirahulolu ja paremate müügitulemustega.

Võttes kokku eelneva on käesoleva magistritöö autor koostanud joonise 1, kus on esitatud organisatsioonilise pühendumuse olulisus töötajat iseloomustavate tunnuste ning nende tagajärjel tekkiva tulemusena organisatsioonile.



Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse olulisus (autori koostatud). Allikad: Katz, Kahn 1978, viidatud Camilleri, Heijden 2007 vahendusel; O'Reilly, Chatman 1986; Meyer, Allen 1991; Porter *et al.* 1974; Eby *et al.* 1999; Mowday, McDade 1979; Mowday 1998.

Mary Parker Follett on öelnud: „Juhtimine on millegi saavutamise kunst inimeste kaudu“ (Daft, Marcic 2011: 8). Käesoleva magistritöö autor nõustub, et organisatsiooni edu tagavad selles töötavad inimesed ning nende inimeste oskuslik juhtimine. Suure tööjõu voolavuse, madala motivatsiooni ja rahulolu tingimustes on aga keeruline organisatsiooni edukalt oma eesmärkide suunas juhtida. Selleks, et organisatsioonist kujuneks kompetentsete ning pühendunud inimeste kooslus, kes teadvustavad ning on omaks võtnud organisatsiooni eesmärgid, tuleb organisatsioonis ka tänapäeval tegeleda organisatsioonilise pühendumuse kujundamisega. Pühendunud töötajad samastuvad organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega, esindavad organisatsiooni klientide silmis ning tekitavad sellest tulenevalt positiivse kuvani kogu organisatsioonist. Pühendunud töötajad on

organisatsiooniga emotsionaalselt seotud ning on valmis pingutama rohkem kui neilt eeldatakse. See aga toob endaga kaasa paremad töötulemused, suurema finantsedu ning annab konkurentsieelise, mida teistel organisatsioonidel ei ole võimalik kopeerida.

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate peamistest organisatsioonilise pühendumuse käsitlustest ning toob välja olulised seosed nende käitluste vahel.

1.2. Organisatsioonilise pühendumuse käitluste võrdlus

Organisatsioonilist pühendumust on käsitletud nii ühemõõtmelise (Porter *et al.* 1974; Wiener 1982) kui ka mitmemõõtmelise nähtusena (Angle, Perry 1981; O'Reilly, Chatman 1986; Penley, Gould 1988; Meyer, Allen 1991; Mayer, Schoorman 1992; Jaros *et al.* 1993). Peamine erinevus ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite vahel seisneb selles, et mitmemõõtmelistes mudelites tehakse vahet pühendumuse erinevatel komponentidel, kuid ühemõõtmelistes mudelites nähakse pühendumust kui üht tervikut.

Tuntuma ühemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudeli loojateks on Porter, Steer ja Mowday, kes defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui indiviidi samastumist ja seotust konkreetse organisatsiooniga. Sellist pühendumust iseloomustavad järgmised tunnused (Porter *et al.* 1974: 604):

- a) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine,
- b) valmisolek organisatsiooni heaks märkimisväärselt rohkem pingutada ning
- c) kindel soov jääda organisatsiooni liikmeks.

Nimetatud kolme tunnuse alusel koostati organisatsioonilise pühendumuse küsimustik, mis koosnes viieteistkümnest väitest ning oli loodud mõõtma töötajate pühendumust oma organisatsiooni suhtes. (Porter *et al.* 1974: 605) Seda mudelit ja selle põhjal välja töötatud küsimustikku on laialdaselt teadustöös kasutatud ning sel on aktsepteeritavad psühhomeetrilised omadused (Allen, Meyer 1990: 2), kuid selle mudeli kriitikana on välja toodud, et see mõõdab vaid töötajate emotsionaalset pühendumust organisatsiooni suhtes (Dunham *et al.* 1994: 370).

Wiener defineeris pühendumust kui normatiivset survet käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele. Mida tugevam on pühendumus, seda tugevam on töötaja kalduvus lasta end oma tegevuses juhtida läbi standardite. Samuti arvas ta, et pühendunud töötajad võivad käituda teatud soovitud viisil mitte seetõttu, et nad näevad selles oma isikliku kasu, vaid seepärast, et nad usuvad, et nii on õige ja moraalne käituda. (Wiener 1982: 421) Wiener'i (1982: 419) hinnangul viitab samastumine organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega normatiivsele kontrollile, mida organisatsioon omab töötaja tegevuse üle.

Ühemõõtmeliste mudelite kasutamine võimaldab läbi viia kiiret ja kergesti töödeldavat uuringut, kuid ei võimalda analüüsida pühendumuse põhjuseid ning olemust (Keef, Harcourt 2001: 93). Kuna aga põhjuste ja pühendumuse olemuse teadasaamine on organisatsioonide jaoks esmaoluline selle kujundamiseks, siis ei piisa ühemõõtmelistest mudelitest ning märksa enam on kasutusele võetud mitmemõõtmelisi mudeleid. Aastate jooksul on kujunenud laialdaselt aktsepteeritavaks, et pühendumus (sh organisatsiooniline pühendumus) on kompleksne ning mitmetahuline konstruktsioon (Meyer *et al.* 1993: 538).

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate levinumatest mitmemõõtmelistest mudelitest ning erinevate mudelite kokkupuute kohtadest.

Etzioni oli üks esimestest autoritest, kes pidas pühendumuse käsitlemisel oluliseks eristada kolme seotuse vormi (*forms of involvement*) – võõranduv, arvestav ja moraalne, mis näitavad töötaja orientatsiooni organisatsiooni suhtes. Etzioni hinnangul saab töötaja korraga tunda vaid üht pühendumuse vormi. (Etzioni 1971: 9-10)

- a) Võõranduv (*alienative*) pühendumus tähistab töötaja tugevat negatiivset seotust organisatsiooniga mingisuguse sunni tõttu.
- b) Arvestav (*calculative*) pühendumus tähistab organisatsiooni ja töötaja vahelist suhet, mis põhineb nn vahetustehingul, kus töötaja võrdleb oma panust organisatsiooni poolt selle eest saadavate tasudega.
- c) Moraalne (*moral*) pühendumus tähistab töötaja tugevat positiivset seotust organisatsiooniga ning tuleneb samastumisest organisatsiooni eesmärkidega.

Etzioni lähenemisele üsna sarnase jaotusega tuli järgmisena välja Kanter, kes eristab oma töös kolme pühendumuse tüüpi (*types of commitment*) – alahoidlik, siduv ja kontrolliv pühendumus. Kanteri hinnangul võib töötaja tunda kõiki neid pühendumuse vorme, kuid erineva tugevusega. (Kanter 1968: 499)

- a) Alahoidlik pühendumus (*continuance commitment*) avaldub, kui organisatsiooni jäämisega kaasneb mingi rahaline kasu, kuid organisatsioonist lahkumisega kaasneksid kulud (Kanter 1968: 504).
- b) Siduv pühendumus (*cohesion commitment*) avaldub, kui töötajal on organisatsiooni suhtes kiindumus ning positiivne hoiak. Emotsionaalne rahulolu tuleneb osalemisest ning kuuluvustunde tekkimisest organisatsiooni sotsiaalsetes gruppides. (Kanter 1968: 507)
- c) Kontrolliv pühendumus (*control commitment*) avaldub, kui töötaja tunnetab seotust organisatsiooniga läbi kontrolli organisatsiooni ning tema enda tegevuse üle (Kanter 1968: 510).

Meyer, Herscovitch (2001: 300) kohaselt on olulisimate pühendumuse mitmemõõtmeliste mudelitega aastate jooksul välja tulnud mitmed autorid (Angle, Perry 1981; O'Reilly, Chatman 1986; Penley, Gould 1988; Meyer, Allen 1991; Mayer, Schoorman 1992 ning Jaros *et al.* 1993), kellest igaüks on välja pakkunud ka oma organisatsioonilise pühendumuse mõõdiku või mõõdikute komplekti.

Tabelis 2 on kronoloogilises järjestuses esitatud peamised pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid, nende komponendid ja komponentide olemused. Olgugi, et neid mudeleid on hakatud kasutama ka teiste pühendumuste fookuste (nt kutsepühendumus) puhul, on need mudelid kõik algselt välja töötatud just organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks. Erinevused nende mitmemõõtmeliste mudelite puhul tulenevad suuresti erinevatest motiividest ning strateegiatest, mida kasutati nende väljaarendamisel (nt vajadus selgitada empiirilisi tulemusi, soov eristuda varasematest ühemõõtmelistest mudelistest jne). (Meyer, Herscovitch 2001: 303)

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid

Autorid	Pühendumuse komponent	Pühendumuse komponendi olemus
Angle ja Perry (1981)	Väärtuspõhine pühendumus Pühendumus jääda	Pühendumus toetada organisatsiooni eesmärke Pühendumus säilitada oma liikmelisus organisatsiooniga
O'Reilly ja Chatman (1986)	Nõusolek Samastumine Ühildumine	Instrumentaalne seotus saavutamaks spetsiifilist premeerimist, tasustamist Kiindumus organisatsiooni suhtes ja soov organisatsiooniga ühtseks saada Töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel põhineb seotus
Penley ja Gould (1988)	Moraalne pühendumus Kalkulatiivne pühendumus Võõrandunud pühendumus	Nõustumine ja samastumine organisatsiooni eesmärkidega Pühendumus organisatsioonile, mis põhineb töötaja panuse eest sobiva tasu saamisel Organisatsiooniline seotus, mille tulemusel töötaja ei tunnetata, et saadav kasu on samaväärne temapoolse panusega, kuid jääb siiski keskkonna survele organisatsiooni liikmeks
Meyer ja Allen (1991)	Emotsionaalne pühendumus Alalhoidlik pühendumus Normatiivne pühendumus	Töötaja emotsionaalne kiindumus, samastumine ning seotuse tunne organisatsiooniga Teadlikkus organisatsioonist lahkumisega seotud kuludest Tunne, et ollakse kohustatud organisatsioonis jätkama
Mayer ja Schoorman (1992)	Väärtuspõhine pühendumus Alalhoidlik pühendumus	Usk organisatsiooni eesmärkidesse ja nende aktsepteerimine ning valmisolek organisatsiooni heaks märgatavalt rohkem pingutama Soov jääda organisatsiooni liikmeks
Jaros <i>et al.</i> (1993)	Emotsionaalne pühendumus Alalhoidlik pühendumus Moraalne pühendumus	Töötaja on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud läbi selliste tunnete nagu lojaalsus, kiindumus, soojus, ühtekuuluvus, nauding jne Töötaja tajub kõrgete lahkumisega kaasnevate kulude tõttu aheldatust organisatsiooniga Töötaja on organisatsiooniga psühholoogiliselt seotud läbi samastumise organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ja missiooniga

Allikas: autori koostatud.

Järgnevalt peatub käesoleva magistritöö autor lähemalt Meyer ja Allen'i (1991) mitmemõõtmelisel mudelil, kuna sellele käsitlusele tuginedes on läbi viidud kõige enam organisatsioonilise pühendumuse teemalisi uuringuid.

Meyer ja Allen'i uuring põhines peaausjalikult varasemal organisatsioonilise pühendumuse uurimisel ning sellega sooviti kokku võtta seni tehtud uuringud ning pakkuda raamistikku tuleviku uuringutele. Meyer ja Allen'i (1991: 67) mudel toetub definitsioonile, mille kohaselt on pühendumus psühholoogiline seisund, mis:

- a) iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja
- b) mõjutab otsust organisatsioonis jätkata või mitte.

Meyer ja Allen'i hinnangul on võimalik saada parem arusaamine töötaja suhtest organisatsiooniga, kui kõiki kolme pühendumuse komponenti kasutatakse üheskoos (Meyer *et al.* 1993: 539). Meyer ja Allen on oma pühendumuse mudelis eristanud pühendumuse kolm komponenti – emotsionaalne, alahoidlik ning normatiivne pühendumus. Rõhutada tuleb, et tegemist on just pühendumuse komponentidega, mitte eraldi pühendumuse tüüpidega, see tähendab, et töötaja võib kogeda kõiki neid psühholoogilisi seisundeid, kuid erineval määral (Meyer, Allen 1990: 3-4).

- a) Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) viitab töötaja emotsionaalsele kiindumusele, samastumisele ja seotusele organisatsiooniga. Töötajad, kel on kõrge emotsionaalne pühendumus jätkavad töötamist organisatsioonis, kuna nad soovivad seda.
- b) Alahoidlik pühendumus (*continuance commitment*) viitab teadlikkusele kulude osas, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Töötajad, kes on organisatsiooniga peamiselt seotud just alahoidliku pühendumuse kaudu jäävad organisatsiooni, sest neil on vajadus jääda.
- c) Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) väljendab kohustatuse tunnet töösuhet jätkata. Normatiivselt kõrgelt pühendunud töötajad jäävad seega organisatsiooni, kuna nad tunnevad, et peavad nii käituma. (Meyer, Allen 1991: 67)

Töötaja on võimeline tundma korraka kõiki kolme pühendumuse vormi, kuid erineva tugevusega. Seega on Meyer ja Allen'i hinnangul organisatsiooni jaoks oluline teada, millist pühendumuse komponentidest esineb töötajatel kõige enam. Erinevad pühendumuse komponendid võivad vastastikuse toime tulemusel mõjutada töötaja käitumist erinevalt. (Meyer, Allen 1991: 68) Pühendumuse komponentide mõõtmiseks koostasid Meyer ja

Allen kolmest osast koosneva skaala, millest igaüks sisaldas kaheksat väidet. Esimene osa hõlmas väiteid emotsionaalse pühendumuse kohta, teine osa alahoidliku pühendumuse kohta ning kolmas normatiivse pühendumuse kohta.

Kuigi Meyer ja Allen'i mudelit on aastate jooksul kõige enam uuringutes kasutatud ja seega ka empiirilisel uuritud, on see sattunud ka mõningase kriitika alla. Eriti põhjalikult on vaieldud küsimustikus olevate väidete sõnastuse üle (Jaros 2007: 10-11). Ka on leitud, et tulemused erinevates empiirilistes uuringutes ei ole järjepidevad (Solinger *et al.* 2008: 70). Lisaks näitavad uuringute tulemused (McGee, Ford 1987; Dunham *et al.* 1994), et Meyer ja Allen'i poolt arendatud alahoidliku pühendumuse mõõtmise skaala mõõdab tegelikult kaht vormi kuludega seotud pühendumusest. Üks põhineb töötaja tajul kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega, teine põhineb isiklikel ohverdustel, mis tuleb teha organisatsioonist lahkumiseks. Siiski ei ole teadlased tuvastanud nende avastuste praktilist olulisust. (Jaros 1995: 318)

Empiiriliste uuringute tulemusel on selgunud ka oodatust tugevam korrelatsioon emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse skaala vahel, mis viitab asjaolule, et emotsionaalne kiindumus ning tajutav kohustus organisatsiooni ees, ei ole üksteisest täiesti sõltumatud (Meyer *et al.* 2002: 40). Samas ei ole keegi seni välja tulnud täiesti uue mudeliga, pigem on tegemist olnud Meyer ja Allen'i mudeli täpsustuste või täiendustega ning ka tänasel päeval kasutatakse originaalküsimustikku organisatsioonilist pühendumust hõlmatavate uuringute läbiviimisel. Meyer ja Allen'i poolt arendatud konstruktsiooni peetakse siiski piisavalt viimistletuks, töökindlaks ning kasulikuks, et selle põhjal viia läbi tulevikus organisatsioonilise pühendumuse empiirilisi uuringuid (Camilleri, Heijden 2007: 243). Just neil põhjustel toetub ka käesoleva magistritöö empiiriline osa Meyer ja Allen'i kolmemõõtmelisele organisatsioonilise pühendumuse mudelile.

Võtteks kokku organisatsioonilise pühendumuse ühemõõtmelised ning mitmemõõtmelised mudelid ning erinevad käsitlused ja definitsioonid võib üldistatult eristada kolme olulisimat ühist tunnust, mis peaaegu alati kõlama jäävad: kiindumus organisatsiooni suhtes, tajutavad

kulud, mis kaasneksid organisatsioonist lahkumisega ning kohustus jääda organisatsiooni (Meyer, Allen 1991: 63-64).

Pühendumust nähakse valdavalt organisatsioonilisele pühendumusele kirjanduses kui kiindumust või emotsionaalset seotust organisatsiooniga, läbi mille töötaja samastab end, tunneb ühendust ning naudib organisatsiooni liikmeks olemist (Allen, Meyer 1990: 2). Meyer ja Allen (1991: 82) on seda liiki pühendumust oma mudelis nimetanud emotsionaalseks pühendumuseks, mis väljendab soovi jääda organisatsiooni liikmeks ning see soov on suuresti arenenud positiivsest töökogemusest, mugavus- ja turvatundest ning töötaja kompetentsusest. Seda lähenemist on toetanud ka Kanter (1968: 507), kes kirjeldas oma nn siduvat pühendumust kui töötaja kiindumust ning positiivset hoiakut organisatsiooni suhtes ning Buchanan (1974a: 533), kes nägi pühendumust kui töötaja toetavat suhtumist ning kiindumust organisatsiooni eesmärkide ning väärtuste suhtes ning oma rolli tajumist nende eesmärkide ja väärtuste kandmisel. Kiindumuse lähenemine on ehk kõige paremini esindatud Porter'i ja tema kolleegide (Porter *et al.* 1974) töös, kus nad defineerivad organisatsioonilist pühendumust kui inimese samastumise suhtelist tugevust konkreetse organisatsiooniga. O'Reilly ja Chatman'i (1986: 493) mudelis on kiindumust organisatsiooni suhtes nimetatud samastumiseks, mis ilmneb, kui töötaja otsustab rajada või säilitada rahulduspakkuv töösuhe, tundes uhkus gruppi kuulumise üle ning austades selle väärtusi ja saavutusi.

Teiste autorite puhul aga mängib kiindumus pühendumuse kontseptsioonis väheolulist rolli. Selle asemel nähakse pühendumust kui kalduvust teha rida järjepidevaid tegevusi, mis põhinevad töötaja arusaamisel kuludest (või panuste kaotusest), mis on seotud tegevuse mittejätkamisega (Becker 1960: 33). Sellisel juhul panustab pühendunud töötaja organisatsiooni, kui mingi temale oluline aspekt (nt pension, staaž) saab sõltuvaks sellest, kas ta jätkab organisatsioonis või mitte (Meyer, Allen 1991: 64). Ka Kanter (1968: 504) defineeris oma nn alahoidlikku pühendumust kui nähtust, mis ilmneb, kui organisatsiooni jäämisega kaasneb mingi rahaline kasu ja organisatsioonist lahkumisega kaasneks kulu. Stebbins'i (1970: 527) jaoks on alahoidlik pühendumus inimese teadlikkus võimatusest valida endale mõni muu sotsiaalne identiteet, mis tuleneb vahetusega kaasnevatest

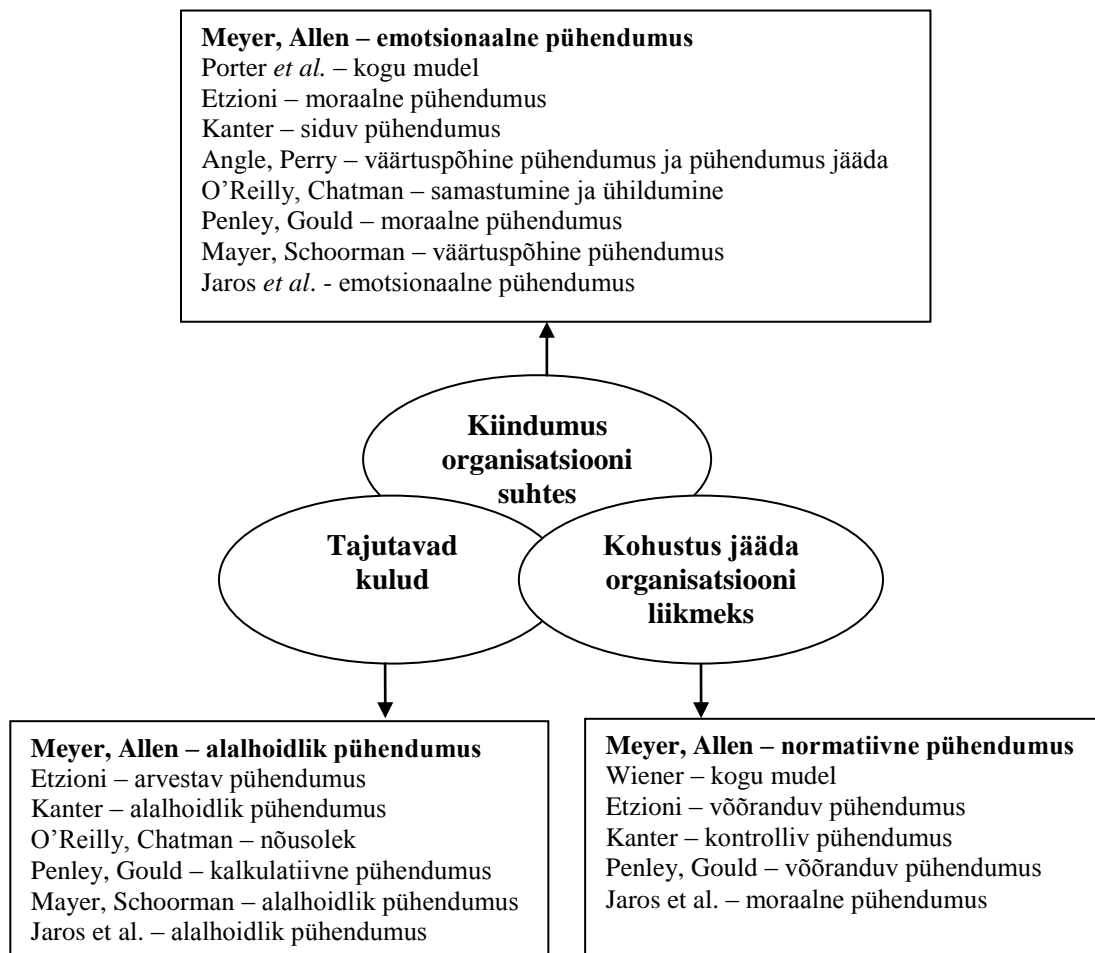
tohututest kahjustest. Lisaks mõistele alahoidlik pühendumus on kasutatud ka terminit kalkuleeriv pühendumus, et väljendada pühendumust, mis põhineb kulude ja saadavate kasude kaalumisel, mis on sõltuvad organisatsiooni liikmeks jäämisest (Etzioni 1971; Sheldon 1971; Hrebiniak, Alutto 1972).

Rusbult ja Farrell'i (1983: 436) arvates on pühendumus seda kõrgem, mida kõrgemad on saadavad tasud, mida suuremad on tehtavad investeeringud ning mida vähem on teisi alternatiive. Töötajad, kes investeerivad rohkem aega, pingutust ja ka raha oma karjääri arendamisse või organisatsiooni, tunnevad enda ka rohkem pühendunud olevat (Riveros, Tsai 2011: 339). Meyer ja Allen'i (1991: 82) kolmemõõtmelise mudeli alahoidliku pühendumuse komponent on seotud töölt lahkumisega kaasnevate kuludega, mis väljendab vajadust jääda organisatsiooni liikmeks just nimelt tajutavate kulude tõttu, mis kaasneksid organisatsioonist lahkumisel. Penley ja Gould'i (1988: 48) võõranduv pühendumus viitab töötaja tegevusetusele, kuna ta kardab tõsiselt majanduslikku kaotust, mis kaasneks lahkumisega, ta ei taju võimalikke alternatiive või ta kardab kaotada perekonnasidemeid, mis kaasneksid geograafilise liikuvusega.

Kohustust jääda organisatsiooni liikmeks võib pidada kõige vähem tähelepanu saanud pühendumuse lähenemiseks, mille kohaselt nähakse pühendumust kui usku, et töötajal on oma organisatsiooni ees kohustused ning üheks kohustuseks on jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen'i (1991: 83) mudelis kajastab seda normatiivne pühendumus, mis väljendab kohustust jääda organisatsiooni liikmeks ning mis tuleneb sisemisest lojaalsustundest ja/või tundest, et ollakse organisatsioonile midagi võlgu. Marsh ja Mannari (1977: 59) kirjeldasid nn eluaegse pühendumusega töötajat kui inimest, kes arvab, et see on moraalselt õige jääda organisatsiooni, olenemata sellest kui palju eneseteostuse võimalusi või rahulolu organisatsioon talle aastate jooksul pakub. Wiener (1982: 421) defineeris pühendumust kui normatiivset survet käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele. Kanter'i (1968: 510) kontrolliv pühendumus märkis aga töötaja poolt tunnetatavat seotust organisatsiooniga läbi kontrolli organisatsiooni ning tema enda tegevuse üle. Swailes'i (2002: 169) hinnangul on tunnetatav kohustus organisatsiooni jääda

kasvatuse ja varasema sotsialiseerimise tulemus ning tema soovitab seda nimetada lojaalsuseks või truuduseks.

Joonisel 2 on kokkuvõtvalt kujutatud käesoleva alapeatüki raames käsitletud organisatsioonilise pühendumuse lähenemiste ühisosa eelpool toodud kolme peamise tunnuse alusel.



Joonis 2. Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste ühisosa (autori koostatud). Allikad: Meyer, Allen 1991; Porter *et al.* 1974; Etzioni 1971; Kanter 1968; Angle, Perry 1981; O'Reilly, Chatman 1986; Penley, Gould 1988; Mayer, Schoorman 1992; Jaros *et al.* 1993; Wiener 1982.

Organisatsioonilise pühendumuse kolme peamise tunnuse ning pühendumuse kui terviku mõistmiseks pakkusid Meyer ja Herscovitch 2001. aastal välja pühendumuse üldise mudeli,

mida võib nende hinnangul kasutada kõigi pühendumuse fookuste (vt ptk 1.1) puhul. Meyer ja Herscovitch'i pühendumuse üldmudel on kujutatud käesoleva magistritöö lisa 1.

Meyer ja Herscovitch'i arvates on pühendumus siduv jõud, mis seob omavahel tegevussuunad eesmärgi saavutamiseks ning selle tagajärjeks on kas otseselt või valikuliselt eesmärgile pühendunud käitumine. Seega koosneb pühendumus justkui kahest osas, millest esimene tuleneb otseselt pühendumuse fookusest (nt organisatsioonilisest pühendumusest) ning teine iseloomustab valikulist eesmärgile suunatud käitumist, mis on mõjutatud organisatsiooni välistest asjaoludest (inimene on pühendunud lisaks tööga seotud fookustele ka näiteks perekonnale, hobile vms), mis aga tulenevad pühendumuse fookusest. Näiteks organisatsioonilise pühendumuse puhul võib otseselt eesmärgile suunatud käitumiseks pidada soovi jääda organisatsiooni liikmeks, kuid sarnase sooviga inividivid võivad käituda väga erinevalt (näiteks kui tihti nad tööl käivad, kui palju on nad valmis panustama jne). (Meyer, Herscovitch 2001: 318)

Ka Van Dyne ning tema kolleegid (1994: 790) on rõhutanud, et lisaks tööga seotud pühendumusele on olulise ka töövälised pühendumused. Aeg-ajal, võib-olla mõne inimese puhul ka enamuse ajast, võib peamine pühendumuse fookus olla suunatud väljapoole tööd, näiteks perekonnale, religioonile või vabatahtlikule tegevusele (Swales 2002: 157). Madalad nõudmised väljaspool tööd, näiteks pere puudumine, võimaldavad oma energia suunata tööle (Van Dyne 1994: 790). Samas on endiselt ebaselge, kas indiviidil on nn lõplik kogus pühendumust jagamaks seda erinevate fookuste vahel, mistõttu ei saa kindlalt väita, et näiteks pereinimesed on kindlasti organisatsiooniliselt vähem pühendunud kui vallalised (Swales 2002: 157).

Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustest ja kujundamise võimalustest.

1.3. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused ja kujundamise võimalused

Paljud uuringud on üritanud välja selgitada, mis on pühendumuse kujunemise eeldusteks, seda nii emotsionaalse, alahoidliku kui ka normatiivse pühendumuse puhul. Mowday ja tema kolleegid tõid välja, et emotsionaalse pühendumuse kujunemise eeldused jagunevad põhiliselt nelja kategooriasse: isikuomadused, organisatsioonistruktuur, töö karakteristikud ning töökogemus (Mowday *et al.* 1982, viidatud Meyer, Allen 1991: 69 vahendusel).

Eelpool nimetatud isikuomadused jagunevad omakorda demograafilisteks tunnusteks ning loomuomasteks kalduvusteks. Demograafilisi omadusi nagu näiteks vanus, tööstaaž, sugu ja haridustase on peetud seotuks organisatsioonilise pühendumusega (Steers 1977; Angle, Perry 1981; Glisson, Durick 1988). Angle ja Perry (1981: 7) viitasid olulise seose eksisteerimisele soo ja organisatsioonilise pühendumuse vahel ning väitsid, et naised on organisatsiooniliselt pühendunud kui mehed. Swailes (2002: 163) väitis aga, et isikuomadustest vanus ja tööstaaž, kalduvad näitama madalat positiivset seost ning haridustase omab tavaliselt mitteolulist või madalat negatiivset seost. Camilleri ja Heijden (2007: 249) väitsid, et organisatsiooniline pühendumus on positiivselt seotud vanuse ja tööstaažiga ning negatiivselt seotud haridustaseme ja ametikohaga ning et naised ning abielus töötajad näitavad üles suuremat organisatsioonilise pühendumust.

Ahmad ja Bakar (2003: 179) leidsid aga, et sugu ei oma mingisugust olulist korrelatsiooni organisatsioonilise pühendumusega. Meyer ja Allen leidsid, et kuigi mitmed uuringud on seoseid pühendumuse ja demograafiliste tunnuste vahel tõestanud, ei ole need seosed ei tugevad ega ka järjepidevad ning on tihtipeale ka kaheti tõlgendatavad. Näiteks positiivne suhe tööstaaži ja pühendumuse vahel võib tuleneda staažist tulenevast erinevustest staatuse ning töökvaliteedi osas või hoopis pika staažiga töötajate püüdest õigustada end, miks nad on nii pikki aastaid ühes organisatsioonis veetnud. (Meyer ja Allen 1991: 69) Seega saab demograafilisi tunnuseid vaadelda küll organisatsioonilise pühendumuse eeldustena, kuid seda teatud ettevaatusega.

Lisaks demograafilistele tunnustele võib organisatsioonilist pühendumust kujundavate isikuomaduste all vaadelda ka personaalseid loomuomaseid kalduvusi nagu näiteks saavutusvajadus, vajadus ühtekuuluvustunde ning otsustusvabaduse järele, personaalne tööetika ja keskne huvi oma töö vastu (Meyer, Allen 1991: 69). Lisaks eelnimetatutele on välja toodud ka tugeva seose ekstravertide ja introvertide ning organisatsioonilise pühendumuse vahel. Nimelt ekstraverdid on kõrgemalt pühendunud ning käituvad organisatsiooni eesmärkidele vastavalt, kuid introvertidest töötajad kalduvad olema madalamalt pühendunud. (Gelade *et al.* 2006: 553)

Organisatsioonistruktuuri on samuti peetud üheks emotsionaalse pühendumuse kujunemise eelduseks. Näiteks on mõningaid tõendeid, et emotsionaalne pühendumus on seotud detsentraliseeritud otsustusprotsessiga (Morris, Steers 1980; Brooke *et al.* 1988). Ka Walton (1985: 79) näeb pühendumust kui rohkem tulu toovat lähenemist personalijuhtimises võrreldes traditsioonilise kontrollistrateegiaga. Tema hinnangul käituvad töötajad parimal viisil, kui neid juhtkonna poolt pidevalt ei kontrollita, kui nende tööülesanded ei ole ülitäpselt määratletud ning neile pidevalt ei öelda, mida järgmiseks teha tuleb. Selle asemel eelistavad töötajad laiemat vastutusvabadust ning innustust osaleda ja panustada.

Töötajate organisatsioonilisele pühendumusele avaldavad mõju ka organisatsioonis toimuvad muutused ning nende muutuste oskuslik kommuniqueerimine juhtkonna poolt (Ng *et al.* 2006: 477). Uus organisatsiooni missioon, uus meeskonna juht või muutus meeskonnas võib põhjustada muutuse töötaja organisatsioonilises pühendumuses (Swales 2002: 163). Seetõttu on oluline oskuslikult igasuguseid muutusi organisatsioonis juhtida, neid õigeaegselt ning õigesti ja ausalt töötajatele kommuniqueerida ning vajadusel korduvalt selgitada. Töötajate mittekaasamine muutuste protsessidesse on viga, mida paljud avaliku sektori organisatsioonid teevad ning mille tulemuseks on tööga rahulolematud, vähemotiveeritud ning ka madalalt pühendunud töötajad. Töötajate taju sellest, kui hästi on organisatsioon juhitud, viib tõenäoliselt kõrgema organisatsioonilise pühendumuseni ning seejärel ka kõrgema motivatsiooni ning parema soorituseni (Camilleri, Heijden 2007: 241). Samuti võib lihtsalt juhi kohaloleku tunnetamine olla motiveerivaks faktoriks ülejäänud

personalile (Goulet, Frank 2002: 204). Seetõttu on väga oluline juhtkonna kõrge organisatsiooniline pühendumus, mis on eeskujuks teistele töötajatele. Töötajad tajuvad juhi pühendunud käitumist ning on seetõttu enam motiveeritud ka ise sellisel moel käituma ning panustama.

Tööd iseloomustavad karakteristikud omavad tähtsat otsest mõju nii organisatsioonilisele pühendumusele kui ka motivatsioonile. Sellest tulenevalt peaksid organisatsioonide juhid läbi vaatama erinevate osakondade ülesanded, et muuta need huvitavamaks ning pakkuda töötajatele võimalust täita laia valikut erinevaid ülesandeid; suurendada meeskonnatööd, selle asemel, et igauks töötaks omaette; näidata töötajatele, mis on tema ülesannete roll organisatsiooni eesmärkide täitmisel; võimaldada töötajatel selgelt mõista nende pingutuse tulemust ning anda töötajatele adekvaatset tagasisidet nende töösoorituse kohta. (Camilleri, Heijden 2007: 261) Ka Romzek (1990: 379) lisab, et töötajad tajudes enda poolt tehtava töö väärtust ja asjaolu, et nad teenivad kodanike huve, võivad seda kiiremini muutuda organisatsioonile pühendunumaks.

Uuringuid töökogemuse ja emotsionaalse pühendumuse seoste väljaselgitamiseks on toimunud mitmeid, kahjuks on need uuringud olnud mittesüsteemilised ning seega üldistamatud. Eelduseks on aga võetud, et emotsionaalne pühendumus areneb töötajas rahuldustpakkuva kogemuse tulemusel, mis on vastavuses tema väärtustega. (Meyer, Allen 1991: 70)

Kuna alalhoidlik pühendumus väljendab taju kaasnevate kulude osas organisatsioonist lahkumisel võib järeldada, et kõike, mis tõstab tajutavaid kulusid, võib pidada alalhoidliku pühendumuse eeldusteks. Kõige sagedamini on selles kontekstis uuritud nn panuseid või investeeringuid ning võimalikke alternatiive. (Meyer, Allen 1991: 71) Becker (1960: 38) hinnangul areneb pühendumus olukorras, kus töötaja poolt tehtud investeeringud või panused läheksid raisku, juhul kui tegevus katkestatakse. Näiteks aeg, mis on investeeritud ülekandmatute oskuste omandamisele või tööstaažil põhinevatest soodustustest loobumist võib pidada tajutavaks kuluks organisatsioonist lahkumisel. Samas tuleb silmas pidada, et kulud, mis lahkumisega kaasnevad on indiviiditi väga erinevad. (Meyer, Allen 1991: 71)

Kirjandus normatiivse pühendumuse arenemise teemal on pigem teoreetiline kui empiirilisel tõestatud. Wiener'i (1982: 424) hinnangul tuleneb tunne kohustusest jääda organisatsiooni liikmeks normatiivse surve avaldamisest töötajale enne või kohe pärast organisatsiooni sisenemist. Samuti võib normatiivne pühendumus areneda juhul, kui organisatsioon pakub töötajale „boonuseid ette“ (nt ülikooliõpingute eest tasumine) või kaasnevad töötaja palkamisega organisatsioonile olulised kulud (nt kulud, mis on seotud töötaja väljaõppe ja koolitustega). Selliste organisatsioonipoolsete investeeringute tunnetamine võib luua tasakaalutuse töötaja ja organisatsiooni suhtes ning tekitada töötajas tunde, et ta peab vastama sellel pühendades end organisatsioonile, kuni „võlg“ on tasutud. (Meyer, Allen 1991: 72)

Seega võib kokkuvõttes öelda, et töötajate emotsionaalse pühendumuse kujunemise eeldusteks võib mõningase ettevaatusega pidada isikuomadusi (sugu, vanus, haridustase, tööstaaz, saavutusvajadus), organisatsioonistruktuurist tulenevaid asjaolusid (otsustusprotsess, kontroll, juhtkond), töökarakteristikuid ning töökogemust. Alalhoidliku pühendumuse kujunemisel on eeldusteks kõik asjaolud, mis tekitavad tajutavate kulude tõusu ning normatiivse pühendumuse kujunemise eeldusteks võib pidada igasuguste investeeringute tegemist organisatsiooni poolt töötaja heaks, mis tekitab viimases tänutunnet ning sellest tulenevalt tunde, et ta peab organisatsioonis jätkama.

Lisaks on kirjanduses välja toodud veel mitmeid töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusi, millega organisatsioonidel arvestada tuleks.

Näiteks Swailes (2002: 172) tõi välja, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemise üheks eelduseks on töötaja isiklike ning organisatsiooni eesmärkide omavaheline kokkusobivus. Ka Mayer ja Schoorman (1992: 673) väitsid, et töötaja, kes usub organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse on organisatsiooniga rahulolevam, kui tema kolleeg, kes ei usu. Matusik ja Hill (1998: 691) soovitasid ettevõtetel suisa vältida ebakindlate töötajate kaasamist põhiväärtust loovates töödes ning valdkondades, kus risk teadmiste laiali imbumise osas on suurem kui uue tööjõu kaasamisest tekkiv potentsiaalne kasu. Uuringud on näidanud, et avaliku sektori organisatsioonid värbavad suurema

tõenäosusega inimesi, kelle ideaalid ja soovid on kokkusobivad selle avaliku sektori organisatsiooni missiooniga (Perry, Wise 1990; Crewson 1997). Ka uued juhid tajudes, et edukaks juhiks saamise eelduseks on lojaalsus oma organisatsioonile, on motiveeritud sellele vastavat käitumist omandama. Kinnitust on leidnud ka asjaolu, et organisatsioonid erinevad selles osas, kuivõrd pühendumust töötajatelt eeldatakse, aga need, kes seda eeldavad, näivad seda ka saavat. (Buchanan (1974a: 537)

Chang (1999: 1263) tõi välja, et motiveeritud töötajatest saavad suure tõenäosusega pühendunud töötajad, kes vastutasuks on valmis rohkem pingutama ning nende soov organisatsioonist lahkuda kahaneb. Mõningate motivatsiooniteooriate (Vroomi'i ootuste ja Adams'i võrdsuse teooria) kohaselt on parimaks võimaluseks töötajate rahulolu ja kõrge sooritusvõime tagamiseks luua positiivne lisatasudesüsteem, mida tajutakse töötajate poolt õiglase ning läbipaistvana (Ramlall 2004: 56). Lisatasudesüsteemi peamiseks eesmärgiks on kvalifitseeritud töötajate meelitamine organisatsiooni, nende motiveerimine ning seal alalhoidmine (Riveros, Tsai 2011: 325). Seega välised motivaatorid nagu töötasu ja preemiad on kriitilise tähtsusega. Ka Goulet ja Frank (2002: 207) leidsid, et jõulises majanduses, kus töökohta vahetatakse üsna sageli, võivad avaliku sektori töötajad tunda pühendumuse vähenemist oma organisatsiooni suhtes, kui kompensatsioonipaketid ning teised olulised välised preemiad on erasektoris oluliselt kõrgemad.

Kuna mõned inimesed on suurema tõenäosusega valmis kujunema pühendunud töötajateks on tähtis seda arvestada ka värbamisprotsessis ning lõpliku valiku tegemisel (Wiener 1982: 424). Caldwell ning tema kolleegid (1990: 245) näitasid oma uuringus, et karmid värbamis- ning valikuprotseduurid ja tugev ning selge organisatsiooni väärtussüsteem on seotud kõrgema töötajate pühendumuse tasemega ning põhineb eelkõige aktsepteerimisel ning samastumisel. Seda arvamust toetavad ka mitmed uuringud (Buchanan 1974a; Buchanan 1974b; Louis 1980), kust on selgunud, et töötaja esimesed või varajased kogemused võivad avaldada suurt mõju pühendumuse arenemisele. Need avastuste põhjal võib öelda, et töötaja pühendumus organisatsiooni suhtes võib olla kujundatud protsessi käigus läbi mille ta siseneb organisatsiooni (värbamine) ja läbi nende sammude, mida organisatsioon teeb selleks, et talle õpetada organisatsiooni väärtusi ning kuidas selles organisatsioonid töö käib

(sisseelamine). Läbi sisseelamise protsessi võivad juhid kiirendada töötajate arusaamist organisatsiooni väärtustest, normidest ja eesmärkidest. (Caldwell *et al.* 1990: 246) Romzek (1990: 378) kinnitas samuti, et spetsiaalsed sisseelamisprogrammid on vajalikud, kuna töötajatelt ei saa eeldada organisatsioonile tähtsate väärtuste kandmist, kui neid ei ole teavitatud, mis need on.

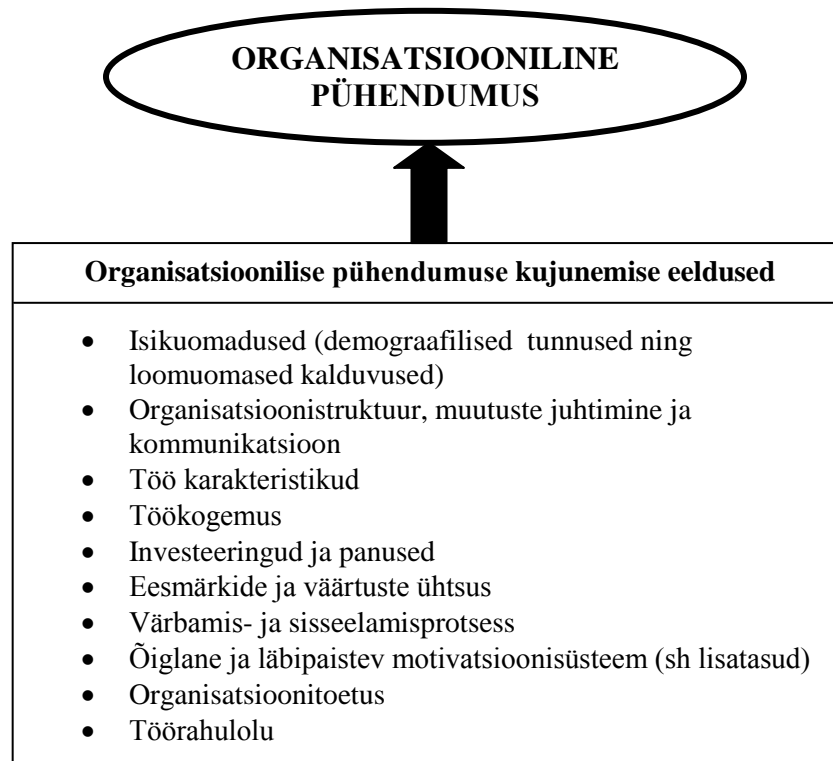
Oluliseks organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eelduseks peetakse ka tajutavat organisatsiooni toetust (Eisenberger *et al.* 1990; Shore, Tetrick 1991; Settoon *et al.* 1996, Mowday 1998). Organisatsiooni toetust on defineeritud kui töötajate tunnetust, mil määral organisatsioon nende panust väärtustab ning hoolib oma töötajate heaolust (Shoss *et al.* 2013: 158). Töötajad, kes tajuvad, et organisatsioon neid toetab, vastavad üsna tõenäoliselt pühendumusega. Swailes (2002: 164) toob välja, et märkimisväärne erinevus uurimuste poolt leitud suur korrelatsioon pühendumuse ja organisatsioonilise toetuse aspektide, nagu näiteks kindlustunne töökoha osas ning karjääri arendamise võimalused, vahel. Organisatsioonipoolne toetus eeldab ka töötajate aktiivset kaasamist otsustusprotsessidesse, mis omakorda toob kaasa töötaja suurema seotuse organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega ning aitab kaasa suurema töörahulolu ja pühendumuse tekkele.

Yoon ja Thye (2002: 100) on välja pakkunud organisatsioonilise pühendumuse duaalse protsessi mudeli, mille kohaselt organisatsioonid, kes soovivad parandada töötajate organisatsioonilist pühendumust peaksid arendama kahte tüüpi nn programme. Neist esimene peaks olema suunatud igapäevase töörahulolu tõstmisele (nt töö mitmekesistamine, autonoomsuse andmine oma tööülesannete üle) ning teine peaks taotlema organisatsiooni toetuse nähtavust (nt nädalased preemiad eriti silmapaistvatele töötajatele; tegevused, mis aitavad üles ehitada organisatsiooni ühtset identiteeti). (Yoon, Thye 2002: 118)

Töörahulolul on tähtis osa töötaja pühendumuse kujunemisel (Iverson, Roy 1994: 25). Lumley ja tema kolleegide (2011: 102) järgi on tööga rahulolu emotsionaalne suhtumine, mida tekitavad töö ja töö erinevad aspektid ning lihtsustatult võib öelda, et töörahulolu on ulatus, mil määral inimesele meeldib või ei meeldi oma töö. Yoon ja Tyhe (2002: 98) hinnangul on töörahulolu lausa parim organisatsioonilise pühendumuse ennustaja.

Tööraahulolu on seotud töösoorituse, tootlikkuse ja mitmete teiste nähtustega, sealhulgas tööjõu volavusega (Eslami, Gharakhani 2012: 85). Samuti tuleneb tööga rahulolu olulisus sellest, et tööga rahulolu seostatakse kahe tööga seotud käitumisega, millest organisatsioonid on huvitatud: esiteks motivatsioon liituda ja jääda organisatsiooniga seotuks ning teiseks motivatsioon teha organisatsioonis hästi ja palju tööd (Wright, Davis 2003: 70). Tööraahulolu uuringute igaaastane või vähemalt üle aasta läbiviimine organisatsioonides on üsna levinud. Siiski lahkuvad töötajad, nende hulgas ka rahulolevad töötajad. Organisatsiooniline pühendumus on leitud olevat parem näitaja, mis teeb vahet organisatsiooni jääjate ning sealt lahkujate vahel, kui seda on tööga rahulolu erinevad komponendid (Porter *et al.* 1974: 603). Ka Gebremichael ja Rao (2013:15) leiavad, et tööraahulolu on organisatsiooni jaoks tähtis element just seetõttu, et see viib töötajate organisatsioonilise pühendumuseni ja kõrge pühendumus viib omakorda üldise organisatsiooni edu ja arenguni. Tööraahulolu on justkui tundlikkus teatud töö või tööga seotud asjaolude suhtes, samas kui pühendumus on üldisem tundlikkus kogu organisatsiooni vastu. Seega peaks pühendumus olema ajas järjepidevam kui tööraahulolu ning võtma rohkem aega kujunemaks peale seda, kui töötaja on oma tööga rahul. (Eslami, Gharakhani 2012: 87) Seega oleks lisaks tööraahulole tarvis uurida ka pühendumust, et seda kujundada ning kindlustada organisatsioonile püsiv ning pühendunud tööjõud.

Joonisel 3 on kokkuvõtvalt esitatud käesolevas magistritöös esitatud olulisimad organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused.



Joonis 3. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused (autori koostatud). Allikad: Mowday *et al.* 1982, viidatud Meyer, Allen 1991 vahendusel; Meyer, Allen 1991; Ng *et al.* 2006; Becker 1960; Wiener 1982; Swailes 2002; Chang 1999; Caldwell 1990; Buchanan 1974a, 1974b; Mowday 1998; Yoon, Thye 2002; Eslami, Gharakhan 2012.

Käesolevas alapeatükis ning joonisel 3 esitatud organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldused katavad nii emotsionaalse, alahoidliku kui ka normatiivse pühendumuse komponenti. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse väärtus organisatsiooni jaoks seisneb aga pühendumuse olemuses ehk millist pühendumuse komponenti esineb töötajate seas kõige enam, kas töötajad soovivad organisatsioonis olla, vajavad seda või tunnevad end kohustatuna organisatsiooni liikmeks jäämisel. Organisatsioonide jaoks on soovitumaks emotsionaalne pühendumus ehk töötajad, kes tunnevad emotsionaalset sidet ning ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga ning identifitseerivad end osana organisatsioonist (Kuvaas *et al.* 2003: 196).

Ka Meyer ja Allen kinnitasid, et töötajate tahe panustada organisatsiooni efektiivsusesse on mõjutatud pühendumuse olemusest, mida nad tunnevad. Töötajad, kes soovivad organisatsiooni kuuluda (emotsionaalselt pühendunud) teevad lisapingutusi organisatsiooni

nimel suurema tõenäosusega, kui need, kel on vaja organisatsiooni kuuluda (alalhoidlikult pühendunud) või need, kes tunnevad kohustust organisatsiooni kuuluda (normatiivselt pühendunud). (Meyer, Allen 1991: 74) Ka Liou ja Nyhan (1994: 112-113) soovivad avaliku sektori organisatsioonide juhtidel töötajate organisatsioonilise pühendumuse edendamiseks keskenduda emotsionaalse pühendumuse kujundamise võimalustele. Romzek (1990: 377) hinnangul on see võimalik organisatsioonikultuuri teadliku kujundamise kaudu, sotsialiseerimise protsessi ja läbi jõupingutuste, et vastata töötajate ootustele.

Emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalused on kokkuvõtlikult esitanud Camilleri (2006: 79) väites, et neid ettepanekuid järgides saavutavad organisatsioonid suure tõenäosusega töötajaskonna, kes samastub oma organisatsiooniga:

- a) töötajaid koheldakse lugupidamisega ning nendega arvestatakse, millest tulenevalt töötajad tunnevad end väärtustatuna;
- b) juhtkond väljendab selgelt organisatsiooni jaoks olulisi töötajate tööle esitatavaid nõudmisi (nt kvaliteedi ja klienditeeninduse olulisus);
- c) juhid defineerivad selgelt töötajate vastutused;
- d) juhid kujundavad tööülesanded selliselt, et töötajad saavad kasutada oma teadmisi ja oskusi töö rikastamiseks;
- e) juhid tagavad kvaliteetse kommunikatsiooni kogu organisatsioonis ja selle erinevates osakondades (plaanid ja tegevuskavad, muudatused jne);
- f) organisatsioonis kontrollitakse kulusid ja suurendatakse tulemuslikkust.

Valitseb teatud ühine arusaam, et väärtused, mis tulenevad organisatsioonilisest pühendumusest, omavad märkimisväärset mõju avaliku sektori sooritusvõimele (Camilleri, Heijden 2007: 242). Seetõttu soovivad Camilleri ja van der Heijden (2007: 259) avaliku sektori organisatsioonidel üle vaadata oma personalipoliitika ning püüelda sobiva organisatsioonilise pühendumuse tüübi ja taseme suunas, kuna organisatsioonilisel pühendumusel näib olevat tähtis keskne ühenduslüli motivatsiooni ja töösõitusega. Võimaluste leidmine, et töötajaid motiveerida, alalhoida ning nende sooritust parandada on

alati olnud küsimus nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonidele (Riveros, Tsai 2011: 324). Pühendunud töötajate leidmine ning töötajates pühendumuse tekitamine ei ole lihtne ülesanne üheski organisatsioonis.

Siiski on kujunenud arusaam, et avaliku sektori organisatsioonides on töötajad vähem pühendunud kui erasektoris ning ka uuringute tulemused üldjuhul kinnitavad seda. Buchanan (1974b: 339) leidis oma uuringus, et avaliku sektori juhtide organisatsiooniline pühendumus on madalam kui erasektori juhtidel. Avaliku sektori juhid väljendavad vähemal määral seotust oma organisatsiooniga, on vähem lojaalsed ning ei samasta end organisatsiooni eesmärkidega samal määral kui erasektori organisatsioonide juhid (Buchanan 1974b: 345). Goulet ja Frank'i (2002: 201) uuringu tulemused viitavad samuti selgelt, et kasumi teenimisele suunatud organisatsioonide töötajad on kõige pühendunud oma organisatsioonidele, neile järgnevad mittetulunduslike organisatsioonide töötajad, avaliku sektori töötajate organisatsiooniline pühendumus oli aga nende kolme grupi võrdluses madalaim. Samuti on leitud, et suur erinevus on avaliku sektori töötajate valmisolekus teha organisatsiooni heaks lisapingutusi (Moon 2000: 180).

Alates 2006. aastast viiakse Eestis läbi avalike teenistujate pühendumuse uuringut, mille eesmärk on kaardistada avalike teenistujate pühendumus oma tööle ning mõõta rahulolu oluliste töömotivatsiooni kujundavate teguritega (Avalike teenistujate... 2013). Viimane uuring viidi läbi küll 2012. aastal, kuid avalikuks kasutamiseks on hetkel saadaval veel vaid 2010. aastal läbiviidud uuringu tulemused. 2010. aasta uuringu viis läbi TNS Emor kasutades TRI*M indeksit, mis on spetsiaalselt välja töötatud uuringulahendus töötajate pühendumuse mõõtmiseks, juhtimiseks ja jälgimiseks. Lisaks ratsionaalsele rahulolule ja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga on sinna juurde toodud ka käitumuslik lojaalsus ning organisatsiooni tööõhkkonna motiveeritus ja usk organisatsiooni tulevikuväljavaadetes. (Töötajate pühendumuse... 2013) Võrreldes 2008. aasta sama uuringuga on avaliku teenistuse töötajate pühendumus Eestis 2010. aastal langenud (53 punktilt 49-le), jõudes tagasi 2007. aasta tasemele ning jääb märgatavalt alla Eesti keskmisele (57 punkti). Pühendumuse langus tuleneb eeskätt sellest, et kasvanud on üldine tööga rahulolematute ja alamotiveeritute üksikõiksete arv. Murettekitavaks on samuti

pühendumuse langus avaliku teenistuse juhtide seas, sest just nemad peaksid olema oma meeskondade eestvedajad ning välja pakkuma strateegiaid, kuidas keerukatest aegadest üle olla ning motivatsiooni leida. (Avaliku teenistuse pühendumus... 2013)

Võttes kokku käesolevas magistritöös esitatud organisatsioonilise pühendumuse olemuse, olulisuse, käsitluste ning kujunemise eelduste ja kujundamise võimaluste kirjelduse ning analüüsi, võib väita, et organisatsioonilise pühendumuse näol on tegemist väga mitmetahulise ning keerulise, kuid organisatsioonidele olulise nähtusega. Järgmises peatükis kirjeldab käesoleva magistritöö autor Tartu ning Viljandi Maavalitsuse töötajate seas läbi viidud uuringut, selle tulemusi ning esitab kokkuvõtvalt ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks neis organisatsioonides.

2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE UURING TARTU JA VILJANDI MAAVALITSUSES

2.1. Organisatsioonide, uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Eesti riigi regionaalhaldus hõlmab avaliku halduse funktsioonide täitmist ja avalike teenuste osutamist maakondlikul tasandil või maakonnaüleselt. Riigi regionaalhaldust teostavad 15 Siseministeriumi valitsemisalas asuvat maavalitsust ja keskvalitsusasutuste kohahaldusüksused. Maavalitsuste põhitegevusteks on maakorralduslaste, maareformialaste, sotsiaal- ja tervishoiualaste, hariduslaste, noorsoolaste, kultuurialaste, spordialaste, regionaalarengualaste, planeeringualaste, ettevõtluslaste, majanduslaste, ühistranspordialaste, rahvastiku toimingute alaste, perekonnaseisualaste, infrastruktuurialaste ja keskkonnaalaste ülesannete täitmine, regionaalse arengu programmide elluviimine, infosüsteemidealase koostöö korraldamine ja kriisireguleerimisalase tegevuse korraldamine ning Euroopa Liiduga seonduv riigisisene teavitustegevus maakonnas. (Regionaalhaldus... 2013)

Regionaalministri 27. oktoobri 2009. aasta määrusega on kinnitatud kõigi Eesti 15 maavalitsuse asukohad ning struktuur. Kui enne eelpool nimetatud määrust võisid maavalitsused ise määrata oma osakondade arvu, siis alates 1. jaanuarist 2010. aastal on kõigis Eesti maavalitsustes ainult kolm osakonda: kantselei, haridus- ja sotsiaalosakond ning arengu- ja planeeringuosakond. Erandiks on Viljandi Maavalitsus, mille alla moodustati kõiki Eesti maavalitsusi ja nende poolt hallatavaid asutusi teenindav raamatupidamise ja personaliarestuse osakond.

Maavalitsuste kantselei ülesandeks on korraldada maavalitsuse asjaajamist, õiguslast teenindamist, personalitööd ja koolitusi, maavanema ja maavalitsuse tegevuse avalikustamist, töökorraldus- ja haldusküsimusi, maavalitsuse perekonnaseisu- ja

rahvastiku toimingute alaste ülesannete täitmist, infosüsteemidealast koostööd maakonnas ning maavalitsuse infotehnoloogiaalaste ülesannete täitmist. Haridus- ja sotsiaalosakond korraldab maavalitsuse haridus-, noorsoo-, kultuuri- ja spordi-, sotsiaal- ja tervishoiualaste ülesannete täitmist. Arengu- ja planeeringuosakonna ülesandeks on korraldada maavalitsuse regionaalarengu- ja planeeringualaste ülesannete täitmist ning regionaalse arengu programmide elluviimist maakonnas, maavalitsuse ettevõtlus-, infrastruktuuri-, majandus-, maareformi- ja ühistranspordialaste ülesannete täitmist ning Euroopa Liiduga seonduvat riigisisest teavitustegevust maakonnas. (Maavalitsuste... 2013) Käesoleva magistritöö uurimisobjektideks on Tartu ning Viljandi Maavalitsus.

Organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses koostati küsimustik, mis koosneb kolmest osast. Küsimustiku esimese osa koostamisel tugineti Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmelisele organisatsioonilise pühendumuse mudelile. Originaalmudel koosneb kolmest alagrupist, milles igaühes on kaheksa väidet, kokku 24 väidet. Pilootuuringu käigus saadud tagasiside põhjal eraldas käesoleva magistritöö autor ühe alahoidlikku pühendumust hindava väite kaheks eraldi väiteks (vt lisa 2 ja lisa 4, väited A8 ja A9). Seega koosneb käesoleva magistritöö organisatsioonilist pühendumust hindava küsimustiku osa kokku 25 väitest. Samuti sõnastas käesoleva magistritöö autor ümber neli originaalis vastassuunas esitatud väidet, kuna pilootuuringuga saadud tagasiside põhjal tekitasid need vastajates segadust (vt lisa 2 ja lisa 4, väited E5, E6, E8 ja N2). Meyer ja Allen'i mudelit on magistritöodes varasemalt kasutanud näiteks Kristiina Kuut (2008), Helle Peil (2009) ning Erki Osolainen (2010). Käesoleva magistritöö autor on võrrelnud Meyer ja Allen'i mudeli originaalväiteid kolmes eelpool nimetatud magistritöös kasutatud eesti keelde tõlgitud väidetega (vt lisa 2) ning selle põhjal koostanud Tartu ja Viljandi Maavalitsuses läbiviimiseks sobiliku küsimustiku.

Küsimustiku teine osa koosneb väidetest, mis hindavad töötajate töörahulolu ja töösse suhtumist ning organisatsioonist lahkumise tõenäosust ja põhjuseid. Töörahulolu puudutav osa on käesoleva magistritöö uuringule lisatud põhjusel, et teoreetilises materjalis on leitud tugev seos töörahulolu ning selle aluselt kujuneva organisatsioonilise pühendumuse vahel (vt ptk 1.3). Töörahulolu osa koostamisel kasutas käesoleva magistritöö autor Kristiina

Kuut'i (2008: 114) poolt koostatud nelja väidet (vt lisa 4, väited T1, T2, T4 ja T5) tööga rahulolu, töötasu, juhtkonna usalduse ja lisapingutuse valmisoleku osas ning Helle Peil'i (2009: 110) poolt koostatud kahte väidet ja üht avatud küsimust (vt lisa 4, väited T7 ja T8; vt lisa 3 küsimus 3) selgitamaks töötajate töölt lahkumise tõenäosust ja selle võimalikke põhjusi. Käesoleva magistritöö autor lisas küsimustiku teisele poolele omalt poolt veel kaks väidet (vt lisa 4, väited T3 ja T6) hindamaks rahulolu organisatsiooni poolt pakutavate soodustustega ning välja selgitamaks, kas töötajad tunnetavad oma rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Küsimustiku teine osa koosneb seega kokku kaheksast väitest ja ühest avatud küsimusest ning on edaspidi nimetatud kokkuvõtvalt töörahulolu osaks.

Küsimustiku kolmanda osana oodati vastajatelt demograafiliste andmete täitmist, et tuua välja organisatsioonilise pühendumuse erinevused erinevates töötajate gruppides. Küsitud demograafilisteks andmeteks olid sugu, vanus, haridustase, ametikoht ning tööstaaž. Anonüümsuse ning vastajate kindlustunde tagamiseks oli nii vanuse kui ka tööstaaži puhul ette antud vahemikud. Küsimustiku lõpetas vaba teksti väli, vastajate ettepanekute ning tagasiside jaoks. Uuringus kasutatud küsimustik on toodud käesoleva magistritöö lisa 3.

Vastusevariantide koostamisel on küsimustiku esimese kui ka teise osa väidete puhul kasutatud nelja punktilist Likerti skaalat, mille puhul on vastused vahemikus üks (täiesti nõus) kuni neli (ei ole nõus). Skaala määramisel lähtus käesoleva magistritöö autor Meyer ja Allen'i (1991) originaalküsimustikust ning Tartu Ülikoolis varasemalt läbi viidud magistritöödest (Kuut 2008; Peil 2009; Osolainen 2010), kus skaala on vastassuunaline ehk väiksem arv väljendab suuremat pühendumust või töörahuolu kui suurem.

Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate poolt täidetud küsimustike analüüsiks kasutas käesoleva magistritöö autor statistikatarkvara SPSS (versiooni 21.0.0) ning tabelarvutusprogrammi Excel.

Peale uuringu tulemuste analüüsi viis käesoleva magistritöö autor läbi intervjuu Tartu Maavalitsuse maasekretäri Tõnu Vesi'ga, Viljandi Maavalitsuse maasekretär keeldus intervjuust. Intervjuu toimus 10. aprillil 2013. aastal Tartu Maavalitsuse ruumides ning kestis poolteist tundi. Intervjuu eesmärgiks oli saada parem alus ettepanekute ning

soovituste tegemiseks organisatsioonile. Intervjuu raames uuriti, millest võivad olla tingitud uuringu peamised tulemused ning millised on võimalused töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks. Käesoleva magistritöö autor tegi intervjuu ajal üleskirjutusi, intervjuu ei ole salvestatud. (vt lisa 5)

Käesoleva magistritöö valimi moodustasid Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajad. Tartu Maavalitsuses oli uuringu läbiviimise perioodil kokku 53 töötajat ning Viljandi Maavalitsuses 59 töötajat. Uuringusse kaasati 45 Tartu ning 51 Viljandi Maavalitsuse töötajat. Valimist jäeti välja Tartu Maavalitsuse kaks ning Viljandi Maavalitsuse viis lapsehoolduspuhkusel viibivat töötajat ning Tartu Maavalitsuse kuus ning Viljandi Maavalitsuse kolm abitöölist. Seega osales kogu uuringus kokku 96 Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajat.

Uuring viidi läbi ajavahemikul 11. veebruar – 3. märts 2013. a. Esimeses teates Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajatele määrati vastamise hiliseimaks kuupäevaks 24. veebruar, kuid madala vastamisaktiivsuse tõttu otsus käesoleva magistritöö autor vastamise aega nädala võrra pikendada. Uuringu läbiviimiseks kasutati veebikeskkonda Connect.ee, kutse uuringus osaleda edastati töötajatele ametisisese elektronposti vahendusel. Töötajatele selgitati küsitluse eesmärki, kasu organisatsiooni jaoks ning anonüümsust. Edastatud 96-le küsimustikule (Tartu Maavalitsus 45; Viljandi Maavalitsus 51) saadi Tartu Maavalitsuse puhul 30 ning Viljandi Maavalitsuse puhul 28 vastust, kasutuskõlbmatuid vastuseid kummagi organisatsiooni puhul ei ilmnenu. Vastanute osakaal oli seega Tartu Maavalitsuse puhul 66,7% ning Viljandi Maavalitsuse puhul 54,9%. Selline esindatus garanteerib valimi mahu kalkulaatori (Sample Size... 2013) järgi usaldusnivool 95% uurimistulemuste täpsuse Tartu Maavalitsuse puhul $\pm 5,3\%$ ning Viljandi Maavalitsuse puhul $\pm 7,2\%$.

Järgnevas tabelis 3 on esitatud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustikule vastanud töötajate jaotus demograafiliste tunnuste alusel. Lisaks on käesoleva magistritöö lisa 6 võrdlusena toodud mõlema organisatsiooni kogu töötajate jaotus samade demograafiliste tunnuste lõikes.

Tabel 3. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustikule vastanud töötajate demograafilised andmed (01.03.2013 seisuga)

Tunnus	Tartu Maavalitsus (n=30)		Viljandi Maavalitsus (n=28)	
	vastanute arv	vastanute osakaal (%)	vastanute arv	vastanute osakaal (%)
SUGU				
Mees	11	36,7	4	14,3
Naine	19	63,3	24	85,7
VANUSEGRUPP				
18-30	4	13,3	5	17,9
31-40	4	13,3	6	21,4
41-50	9	30,0	8	28,6
51-60	11	36,7	7	25,0
60+	2	6,7	2	7,1
HARIDUSTASE				
Keskharidus	3	10,0	3	10,7
Keskeriharidus	-	-	7	25,0
Rakenduslik kõrgharidus	4	13,3	4	14,3
Kõrgharidus	23	76,7	14	50,0
TÖÖSTAAŽ				
Kuni 1 aasta	1	3,3	2	7,1
1-3 aastat	5	16,7	11	39,3
4-6 aastat	8	26,7	2	7,1
7-9 aastat	0	0,0	1	3,6
10+ aastat	16	53,3	18	42,9
AMETIKOHT				
Juhtkonna liige	7	23,3	4	14,3
Peaspetsialist/nõunik	17	56,7	11	39,3
Spetsialist/ametnik/ Raamatupidaja	6	20,0	13	46,4

Allikas: autori koostatud.

Võrreldes kokkuvõtvalt Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate demograafilisi andmeid (vt lisa 6) uuringu küsimustikule vastanute demograafiliste andmetega (vt tabel 3) võib väita, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajate seas läbi viidud uuringu küsimustikule vastanute struktuur demograafiliste andmete alusel sarnaneb kogu organisatsiooni töötajate jaotusele nende andmete järgi. Mõlemat maavalitsust iseloomustab suur naistöötajate ning kõrgharidusega inimeste osakaal. Samuti võib välja tuua, et mõlema maavalitsuse puhul

moodustavad enamuse töötajatest vanusegruppidesse 41-50 ning 51-60 eluaastat kuuluvad inimesed.

31. detsembri 2011. aasta andmetel töötas Eesti maavalitsustes kokku 540 inimest, kellest 73,7% moodustasid naissoost töötajad, 74,8% kõrgharidusega töötajad ning 62,41% töötajad, kes kuulusid vanusegruppi 41-50 või 51-60 (Maavalitsused... 2013). Seega võib öelda, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse puhul ei ole tegemist eranditega, maavalitsuste töötajate seas suurem enamus ongi naissoost töötajad, mis tuleneb käesoleva magistr töö autori hinnangul tööülesannete iseloomust ning avalikus sektoris töötamise suuremast stabiilsusest, samuti võib eelnevatest põhjustest olla tingitud ka maavalitsuste töötajate vanuseline struktuur. Kõrgharidusega töötajate suur hulk tuleneb tõenäoliselt ametikohtadele esitatud nõuetest.

Mõningast erinevust demograafiliste andmete põhjal kahe maavalitsuse võrdluses näitab tööstaaži ning ametikoha järgne jaotus. Nimelt kui Tartu Maavalitsuses moodustavad kümme ja enam aastat organisatsioonis töötanud inimesed kokku 57,8% (vastanutest 53,3%), siis Viljandi Maavalitsuses on see näitaja 39,2% (vastanutest 42,9%) ning sellele järgneb peaaegu sama suur hulk töötajaid staažiga üks kuni kolm aastat (vt lisa 6). Ametikoha järgi on Tartu Maavalitsuses enam kui pooled töötajatest peaspetsialistid ning nõunikud, Viljandi Maavalitsuses moodustab see grupp kolmandiku kõigist töötajatest. Viljandi Maavalitsuse suurima töötajate grupi ametikoha jaotuse järgi vaadatuna moodustavad spetsialistid, ametnikud ning raamatupidajad. Nimetatud erisused tulenevad 2010. aasta alguses Viljandi Maavalitsuse alla loodud raamatupidamise ja personaliosakonnast, millest tulenevalt on organisatsioonis rohkem 1-3 aastase tööstaažiga töötajaid ning spetsialistide, ametnike ning raamatupidajate ametikoha järgsesse gruppi kuuluvaid töötajaid.

Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistr töö autor ülevaate Tartu ja Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu analüüsi tulemustest.

2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuringu tulemuste analüüs

Selgitamaks välja organisatsioonilise pühendumuse komponentide usaldusväärsust, arvutas käesoleva magistritöö autor nende näitajate reliaabluskoefitsendid (vt tabel 4).

Tabel 4. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu reliaabluskoefitsendid (Cronbachi alfa)

Komponent	Reliaabluskoefitsent (Tartu Maavalitsus)	Reliaabluskoefitsent (Viljandi Maavalitsus)
Emotsionaalne	0,819	0,898
Alahoidlik	0,794	0,787
Normatiivne	0,733	0,837
Töörahulolu	0,745	0,825

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 4 toodud andmete alusel võib väita, et organisatsioonilise pühendumuse komponendid ning töörahulolu väited on usaldusväärsed.

Selgitamaks välja, millist pühendumuse komponenti tunnevad Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajad kõige tugevamalt, viis käesoleva magistritöö autor läbi pühendumuse kolme komponendi (emotsionaalne, alahoidlik, normatiivne) hinnangute keskmise analüüsi, leides komponentidele antud hinnangute aritmeetilise keskväärtuse, moodi ning standardhälbe. Analüüsi tulemusel selgus, et Tartu Maavalitsuse töötajad on hinnangute keskväärtuste alusel enam pühendunud oma organisatsioonile emotsionaalselt, järgneb alahoidlik ning viimaks normatiivne pühendumus. Emotsionaalse ning alahoidliku pühendumuse vahe on üsna väike, mistõttu võib väita, et Tartu Maavalitsuse töötajad on oma organisatsiooni pühendunud nii emotsionaalselt kui ka alahoidlikult samal tasemel. Lisaks hinnangute keskväärtustele arvutas käesoleva magistritöö autor ka moodi, mis aga ei kinnita eeltoodud erisusi komponentidele antud hinnangute vahel, kuna kõigi komponentide kõige sagedamini esinevaks väärtuseks on 2 (ehk pigem nõus). Viljandi Maavalitsuse töötajad on hinnangute keskväärtuste alusel enam pühendunud oma organisatsioonile alahoidlikult, järgneb emotsionaalne ning viimaks normatiivne

pühendumus. Nimetatud erisust komponentide vahel Viljandi Maavalitsuse puhul toetab ka moodi analüüs, kus emotsionaalse ning normatiivse komponendi kõige sagedamini esinevaks väärtuseks on 3 (ehk pigem ei ole nõus), kuid alalhoidliku komponendi puhul 2 (ehk pigem nõus). Organisatsioonilise pühendumuse komponentide analüüsi tulemused on kokkuvõtvalt esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuses

Komponent	Tartu Maavalitsus (n=30)			Viljandi Maavalitsus (n=28)		
	keskmine	mood	standardhälve	keskmine	mood	standardhälve
Emotsionaalne	2,17	2	0,81	2,40	3	0,94
Alalhoidlik	2,18	2	0,91	2,14	2	0,89
Normatiivne	2,45	2	0,89	2,54	3	0,95

Allikas: autori koostatud.

Järgnevalt analüüsib käesoleva magistritöö autor eraldi Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustikule vastanute poolt antud hinnangud organisatsioonilise pühendumuse erinevatele komponentidele ning töörahulolule. Alljärgnevates tabelites on esitatud hinnangute keskmised, mood ning standardhälve, lisaks on käesoleva magistritöö lisan 7 toodud ka hinnangud erinevatele väidetele protsendina vastanutest.

Tabelis 6 on esitatud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud emotsionaalse pühendumuse väidetele. Analüüsides antud hinnanguid selgub, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajatele lähevad vastava maavalitsuse probleemid korda, nad tunnevad end organisatsiooni „pere liikmena“ ning tunnetavad tugevat ühtekuuluvustunnet organisatsiooni suhtes. Lisaks leiab suurem enamus Tartu Maavalitsuse töötajatest, et organisatsioon tähendab neile isiklikult väga palju ning nad on Tartu Maavalitsusse emotsionaalselt kiindunud. Nõrgale emotsionaalsele pühendumusele viitab nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse puhul vastanute hinnang, et neile ei meeldi arutada vastavat maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega ning nad ei oleks väga rõõmsad, kui saaksid terve oma elu töötada praeguses maavalitsuses. Kokkuvõtvalt võib väita, et Tartu Maavalitsuse töötajad tunnetavad tugevalt end osana organisatsioonist ning emotsionaalne pühendumus organisatsiooni suhtes on kõrge. Viljandi Maavalitsuse töötajad on

emotsionaalselt aga üsna tagasihoidlikult pühendunud ning enamus töötajaid ei tunne tugevat sidet oma organisatsiooniga ega näe end ka kogu oma ülejäänud karjääri nimetatud organisatsioonis veetmas.

Tabel 6. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud emotsionaalset pühendumust iseloomustavatele väidetele

Emotsionaalse pühendumuse väide	Tartu Maavalitsus (n=30)			Viljandi Maavalitsus (n=28)		
	keskmine	mood	standardhälve	keskmine	mood	standardhälve
Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu/Viljandi Maavalitsuses	2,47	3	0,82	2,61	3	0,88
Mulle meeldib arutada Tartu/Viljandi Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega	2,87	3	0,90	3,00	3	0,77
Ma tunnen, et mulle lähevad Tartu/Viljandi Maavalitsuse probleemid korda	1,63	2	0,49	1,68	2	0,67
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Tartu/Viljandi Maavalitsusse	2,50	2 ja 3	0,63	2,21	2	0,74
Ma tunnen end Tartu/Viljandi Maavalitsuse „pere liikmena“	1,67	2	0,66	1,86	2	0,80
Ma tunnen, et olen Tartu/Viljandi Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“	2,30	2	0,75	2,54	3	0,92
Tartu/Viljandi Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju	2,03	2	0,72	2,39	3	0,99
Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Tartu/Viljandi Maavalitsuse suhtes	1,90	2	0,66	2,32	2	1,02

Allikas: autori koostatud.

Järgnevas tabelis 7 on toodud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud alalhoidlikku pühendumust iseloomustavatele väidetele.

Tabel 7. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud alalhoidlikku pühendumust iseloomustavatele väidetele

Alalhoidliku pühendumuse väide	Tartu Maavalitsus (n=30)			Viljandi Maavalitsus (n=28)		
	keskmine	mood	standardhälve	keskmine	mood	standardhälve
Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkusin oma praeguselt töökohalt Tartu/Viljandi Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	3,37	4	0,93	3,00	4	0,94
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda	2,00	2	0,70	2,25	2	0,93
Praegusel hetkel Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	1,73	1	0,87	1,86	2	0,71
Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust	1,80	1	0,89	1,89	1	0,99
Praegusel hetkel on Tartu/Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov	1,73	2	0,74	1,61	1 ja 2	0,63
Tunnen, et Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	2,60	2	0,77	2,64	2	0,87
Üks tõsisest tagajärgedest, mis kaasneks Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus	2,47	2	0,63	2,25	3	0,84
Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses	2,83	3	0,83	2,29	2 ja 3	0,90
Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Tartu/Viljandi Maavalitsuses	2,80	3	0,76	2,50	3	0,79

Allikas: autori koostatud.

Suurem enamus mõlema maavalitsuse töötajatest arvab, et nad ei tunneks end kindlalt, kui lahkusid oma praeguselt töökohalt vastavas maavalitsuses ilma, et neil oleks uus töökoht olemas. Eelnevat arvamust toetab ka nõustuv hinnang väidetele, et praegusel hetkel Tartu või Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks elu oluliselt keerulisemaks, lahkumine tähendaks olulist sissetulekute langust ning isegi kui tahaksin, oleks praegusel hetkel organisatsioonist väga raske lahkuda. 60% Tartu ja 57,1% Viljandi Maavalitsuse vastanutest leiab ka, et alternatiivide nappus võib olla üheks tõsiseks tagajärjeks, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega. Samas leiab siiski enamik vastanutest, et vastavasse maavalitsusse jäämine on nende jaoks nii vajadus kui ka soov.

Kokkuvõtvalt võib väita, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajate alahoidliku pühendumuse tase on kõrge, enim iseloomustab seda lahkumisega kaasneva ebakindluse väljendamine ning hinnangud väidetele, mis puudutavad olukorra keerulisest, kui tehtaks otsus lahkuda.

Tabelis 8 on esitatud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele. Analüüsidest esitatud tulemusi selgub, et enamus nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajatest leiab, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile, sagedast ühest organisatsioonist teise liikumine ei ole eetilne ning ka tänapäeval on mõistlik olla lojaalne ühele organisatsioonile. Samas leiab 63,3% Tartu ja 60,7% Viljandi Maavalitsuse töötajatest, et kui nad saaksid parema pakkumise mujalt, ei tunneks nad, et teevad valesti, kui organisatsioonist lahkuvad. Nõrka normatiivset pühendumust väljendab ka asjaolu, et enamus vastanuid ei kinnita, et neid oleks kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse, nad ei leia, et tänapäeval inimesed liiga tihti töökohti vahetaksid ning et elu oleks parem olnud ajal, mis enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

Kokkuvõtvalt võib väita, et Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajad hindavad lojaalsust oma organisatsioonile oluliseks ning sagedast ühest organisatsioonist teise liikumist ebaetiliselt, kuid töötajate lojaalsus oleneb tihtipeale ka olukorrast – näiteks parema pakkumise saamisel mujalt, selle olulisus väheneb ning lahkumist ei peetaks valeks.

Tabel 8. Tartu ka Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele

Normatiivse pühendumuse väide	Tartu Maavalitsus (n=30)			Viljandi Maavalitsus (n=28)		
	keskmine	mood	standard- hälve	keskmine	mood	standard- hälve
Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	2,67	3	0,71	2,75	3	0,84
Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	1,63	1	0,67	1,71	1	0,76
Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline	2,80	3	0,76	2,79	3	0,92
Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on lojaalsus ja moraalne kohustus	2,27	2	0,74	2,46	3	0,96
Isegi, kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda	2,83	3	0,83	2,82	4	1,10
Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	2,67	3	0,99	2,86	3	0,80
Elu oli parem ajal, mil enamused inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis	3,17	3	0,65	3,11	3	0,69
Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja	2,87	3	0,78	2,64	3	0,83

Allikas: autori koostatud.

Tabelite 6, 7 ja 8 analüüsi tulemuste kokkuvõtteks võib öelda, et need kinnitavad tabelis 5 esitatud tulemusi organisatsioonilise pühendumuse erinevatele komponentidele. Tartu Maavalitsuse töötajate puhul on pigem valdavaks emotsionaalne ning alalhoidlik pühendumus, Viljandi Maavalitsuse töötajate puhul domineerib aga selgelt alalhoidlik

pühendumus. Mõlema maavalitsuse puhul kinnitab eelnev analüüs, et normatiivne pühendumus ehk kohustuse tunne organisatsiooni liikmeks jääda on madalaim.

Käesoleva magistritöö uuringu teine osa keskendus üldisele töörahulolule. Hinnangud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus küsimustikule vastanute poolt töörahulolu väidetele on esitatud järgnevas tabelis 9.

Tabel 9. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud töörahulolu iseloomustavatele väidetele

Töörahulolu väide	Tartu Maavalitsus (n=30)			Viljandi Maavalitsus (n=28)		
	keskmine	mood	standard- hälve	keskmine	mood	standard- hälve
Minu praegune töö on mulle rahuldustpakkuv	1,77	2	0,63	1,71	2	0,54
Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega	2,77	3	0,94	2,54	3	0,92
Ma olen rahul Tartu/Viljandi Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega	2,33	2	0,80	2,71	2	1,05
Ma usaldan Tartu/Viljandi Maavalitsuse juhtkonda	1,50	1	0,57	2,18	2	0,82
Ma olen Tartu/Viljandi Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	1,77	2	0,63	1,96	2	0,79
Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Tartu/Viljandi maavalitsuse eesmärkide saavutamisele	1,53	2	0,51	1,61	1 ja 2	0,63
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele	3,13	3 ja 4	0,90	2,86	4	1,08
Tõenäoliselt ma lahkun Tartu/Viljandi Maavalitsusest järgmise aasta jooksul	3,37	4	0,81	2,89	3 ja 4	0,96

Allikas: autori koostatud.

Nii Tartu kui ja Viljandi Maavalitsuse töötajad kinnitavad, et praegune töö on neile rahulduspakkuv, nad on organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui neilt nõutakse ning nad tunnevad, et nende poolt tehtav töö aitab kaasa vastava maavalitsuse eesmärkide saavutamisele. Märksa enam kui Viljandi Maavalitsuse töötajad, usaldavad Tartu Maavalitsuse töötajad oma juhtkonda. Samuti on enamus Tartu Maavalitsuse töötajatest rahul organisatsiooni poolt võimaldatavate soodustustega, Viljandi Maavalitsuse puhul on pooled töötajad võimaldatavate soodustustega rahul, pooled aga mitte. Olulise aspektina mõlema maavalitsuse puhul tuleb töörahulolule antud hinnangutest ka välja, et rohkem kui pooled mõlema maavalitsuse töötajatest leiavad, et nende töötasu ei ole vastavuses tööpanusega. Olulised erinevused kahe maavalitsuse puhul esinevad hinnangutes, mis puudutavad töölt lahkumise tõenäosus. Lahkumise tõenäosuse analüüsist selgub, et 20% Tartu ja 35,7% Viljandi Maavalitsuse töötajatest on viimase aasta jooksul töökoha vahetamist kaalunud ning 6,7% Tartu ja 35,7% Viljandi Maavalitsuse töötajatest peab tõenäoliseks, et lahkub vastavast maavalitsusest järgmise aasta jooksul (vt lisa 6).

Töörahulolu kokkuvõtteks leiab käesoleva magistritöö autor, et tulemused Tartu Maavalitsuses on väga head ning näitavad töötajate kõrget rahulolu oma organisatsiooni, juhtkonna ja tööga. Seda kinnitavad omakorda töölt lahkumise tõenäosust hindavad väited. Viljandi Maavalitsuse puhul on küll töötajad rahul oma praeguse tööga, nad on valmis pingutama ning näevad selgelt oma töö eesmärki, kuid olulisele rahulolematusele viitavad rohkem kui kolmandiku töötajate hinnangud, et nad kavatsevad järgmise aasta jooksult Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

Töörahulolu puudutav osa küsimustikust hõlmas endas lisaks kaheksale väitele ka üht avatud vastuseväljaga küsimust, millele vastamine ei olnud kohustuslik. Vastajatel paluti nimetada peamine põhjus, mis võiks sundida neid organisatsioonist lahkuma. Tartu Maavalitsuse 30-st vastanud töötajast nimetas oma peamise põhjuse 18 ning Viljandi Maavalitsuse 28-st vastanud töötajast 19. Suur enamus nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajatest lahkuksid organisatsioonist parema pakkumise (sh suurema töötasu) saamisel (vastused nagu „väga atraktiivne tööpakkumine“, „parem sissetulek koos erialase tööga“, „suuremat eneseteostust pakkuv töökoht“, „uued väljakutsed“, „oluliselt

parem töötasu“, „kõrgem palk“). Olulise põhjusena toodi välja ka töökeskkonnast tulenevad põhjused (vastused nagu „moraalne väsimus, aegadest aegadeni on räägitud üht ja sama aga muutusi ei ole“, „kui minu tööd ei väärtustata“, „majasisesed probleemid“) ning riigi otsused ja organisatsioonisisese muudatused (vastused nagu „asutuse reorganiseerimine“, „töökoha olemasolu sõltub riigi otsusest seda rahastada“, „maavalitsuste sellisel kujul kaotamine“, „riigiasutuste ümberpaigutamine“).

Kokkuvõttes võib välja tuua, et peamiseks põhjuseks, mis sunniks töötajaid vastavast maavalitsusest lahkuma on küll parem pakkumine koos parema palgaga, kuid mitte vähem olulisteks põhjuseks peeti ka ebastabiilset töökeskkonda ning riigi otsuseid maavalitsuste säilitamise ja töökorralduse osas ehk ebakindlust töökoha osas.

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate mitmetest tööle lisaväärtuse andmiseks läbi viidud korrelatsioonianalüüsides ning toob välja erinevused hinnangutes organisatsioonilise pühendumuse ning töörahulolu väidetele erinevates demograafilistes gruppides. Ratner (2013) toob välja, et kui on olemas nõrk seos, siis jääb korrelatsioonikordaja (r) absoluutväärtus vahemikku 0-0,3, keskmise seose korral vahemikku 0,3-0,7 ning tugeva seose puhul vahemikku 0,7-1,0.

Käesoleva magistritöö lisas 8 on toodud organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised statistiliselt olulised korrelatsioonid Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu põhjal. Analüüsides emotsionaalse pühendumuse hinnanguid nähtub lisas 8 esitatud jooniselt, et kõik seosed, mis tulevad välja Tartu Maavalitsuse uuringust esinevad ka Viljandi Maavalitsuse uuringus, kuid lisaks neile tuleneb Viljandi Maavalitsuse uuringust veel mitmeid tugevaid seoseid ($r \geq 0,7$) emotsionaalse pühendumuse hinnangute vahel. Tugevatest seostest mõlema maavalitsuse puhul võib välja tuua, et töötajad, kes tundsid end organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud olevat“, kinnitasid ka, et organisatsioon tähendab neile isiklikult väga palju ning nad tunnevad oma organisatsiooni suhtes tugevat ühtekuuluvustunnet.

Ka organisatsioonilise pühendumuse alahoidliku ning normatiivse komponendi väidete omavahelised seosed on Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringute võrdluses üsna sarnased,

kuid sarnaselt emotsionaalse pühendumuse väidetele, esineb seoseid Viljandi Maavalitsuse uuringus oluliselt rohkem. Samuti on oluline välja tuua, et Tartu Maavalitsuse uuringu puhul alalhoidliku ning normatiivse pühendumuse väidete vahel statistiliselt tugevad seosed ($r \geq 0,7$) puuduvad, kuid Viljandi Maavalitsuse uuringus esineb üks tugev seos alalhoidliku ning kolm normatiivse pühendumuse väidete vahel.

Analüüsides erinevate organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid, võib väita, et mõlema maavalitsuse uuringu puhul esineb alalhoidliku ning emotsionaalse ning alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse väidete vahel üksikuid seoseid, kuid Viljandi Maavalitsuse uuringus esineb märkimisväärselt palju seoseid emotsionaalse ning normatiivse pühendumuse vahel. Emotsionaalse ning normatiivse pühendumuse ülemäärast korreleerumist on Meyer ja Allen'i mudeli puhul kriitikana välja toodud ka kirjanduses (vt ptk 1.2) ning see viitab töötajate soovide ja kohustuste sarnasusele.

Järgnevalt analüüsib käesoleva magistr töö autor lisades 9 ja 10 toodud andmeid töörahulolu väidete omavaheliste ning töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse väidete seoste kohta.

Käesoleva magistr töö lisas 9 on esitatud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu töörahulolu väidete omavahelisi seoseid. Mõlemas uuringus ilmnis väidete vahel mitmeid statistiliselt olulisi seoseid, kuid tugevaima seosena võib välja tuua väidete „ma olen Tartu/Viljandi Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse“ ning „ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Tartu/Viljandi Maavalitsuse eesmärkide saavutamisele“ vahel. Töörahulolu väidete omavaheliste seoste analüüsi tulemused on kokkuvõtvalt loogilised ning vastuolusid ei esine.

Lisas 10 on aga esitatud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringust selgunud seosed organisatsioonilise pühendumuse ning töörahulolu vahel. Lisast 10 selgub, et Tartu Maavalitsuse uuringu puhul esineb mitmeid statistiliselt olulisi seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu vahel, kuid need ei ole tugevad ($r \geq 0,7$). Ka Viljandi Maavalitsuse uuringu puhul esineb väga palju statistiliselt olulisi seoseid

organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu vahel, kuid erinevalt Tartu Maavalitsuse uuringust esineb ka mitmeid tugevaid seoseid. Näiteks Viljandi Maavalitsuse töötajad, kes tunnevad, et nende töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kinnitavad ka, et neile lähevad maavalitsuse probleemid korda ning töötajad, kes tunnevad end organisatsiooni „pere liikmena“, on valmis ka organisatsiooni edukuse nimel rohkem pingutama. Mõlema maavalitsuse puhul on käesoleva magistr töö lisa 10 põhjal oluline välja tuua rohkete seoste olemasolu töörahulolu ja emotsionaalse pühendumuse vahel, mida toetab ka kirjandus (vt ptk 1.3), leides, et tööga rahulolu on emotsionaalse pühendumuse kujunemise eelduseks.

Eelnenud korrelatsioonianalüüside kokkuvõtteks võib öelda, et nii emotsionaalse, alalhoidliku kui ka normatiivse pühendumuse ning töörahulolu väited on omavahel seotud ning esineb ka mitmeid statistiliselt olulisi seoseid pühendumuse komponentide vahel. Samuti esineb palju statistiliselt olulisi seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu vahel. Seega on oluline järeltunde ning ettepanekute tegemisel mõista, et töötajate soovid, vajadused, kohustused ning töörahulolu on omavahel seotud.

Järgnevalt annab käesoleva magistr töö autor ülevaate erinevustest hinnangutes pühendumusele ning töörahulolule erinevate demograafiliste tunnuste lõikes, kuna demograafilisi tunnuseid on kirjanduses peetud olulisteks organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusteks (vt ptk 1.3). Erinevuste väljaselgitamiseks kasutas käesoleva magistr töö autor Kruskal-Wallise testi, selgitamaks välja, kas demograafiliste tunnuste lõikes esineb erinevusi hinnangutes pühendumusele ning töörahulolule. Käesoleva magistr töö autor eelistas kasutada just seda testi, kuna Kruskal-Wallise test ei eelda andmete normaaljaotust ning dispersioonide sarnastust. Testide tulemusel selgus, et mõlemas maavalitsuses esineb mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi (olulisuse nivool 0,05) vanusegrupi, haridustaseme ning tööstaaži alusel, lisaks esineb antud hinnangutes Tartu Maavalitsuses erinevus ka ametikoha ning Viljandi Maavalitsuses soo lõikes. Testide tulemusel selgunud erinevused hinnangutes organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele on täpsemalt esitatud käesoleva magistr töö lisa 11.

Pidades silmas käesoleva magistritöö eesmärki peab autor oluliseks peamiste järeldestena demograafiliste tunnuste alusel ilmnenu erisustest välja tuua järgnevad neli erisust Tartu ja Viljandi Maavalitsuses.

Esiteks puudub Tartu Maavalitsuses läbi viidud uuringus seos soo ja antud hinnangute vahel pühendumusele ning töörahulolule, kuid Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu analüüsi tulemustel selgus statistiliselt oluline erinevus vastanu soo ning kahe alahoidliku pühendumuse väite osas. Nimelt on Viljandi Maavalitsuses töötavad naised suuremal määral alalhoidlikult pühendunud, tundes hirmu lahkumisega kaasneva ebakindluse ning sissetulekute languse osas, kui mehed.

Vanusegruppide lõikes esines Viljandi Maavalitsuse uuringus erinevus ühes emotsionaalse pühendumuse väites, kust selgus, et vanusegruppide 18-30, 51-60 ja 60+ esindajad oleksid enamjaolt väga rõõmsad, kui saaksid terve oma elu töötada Viljandi Maavalitsuses, samas kui vanusegruppide 31-40 ja 41-50 esindajatest ei nõustunud selle väitega mitte keegi.

Analüüsides haridustasemest tulenevaid erinevusi võib väita, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuses on kõrgharidusega (sh rakendusliku kõrgharidusega) töötajad oma tööga rohkem rahul kui keskharidusega töötajad, mistõttu keskharidusega töötajad on palju sagedamini viimasel aastal mõelnud töökoha vahetamisele. Samuti tunnetavad keskharidusega töötajad võimaluste vähesust leida uus töökoht maavalitsusest lahkumisel.

Ametikohast tulenevatest erisustest selgub, et mida kõrgemal ametipositsioonil vastanu oli, seda rohkem tundis ta end Tartu Maavalitsuse „pere liikmena“ ning seda tõenäolisemalt leidis, et tema töötasu on vastavuses tööpanusega ja oli rahul Tartu Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega. Viljandi Maavalitsuse uuringus ametikohast tulenevaid erisusi ei selgunud.

Võttes kokku demograafiliste tunnuste lõikes erisuste analüüsi Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu põhjal, võib välja tuua, et mõlemad maavalitsused peaksid tegelema keskharidusega töötajate kindlustunde tõstmisega, Tartu Maavalitsuses tuleks lisaks

tähelepanu suunata madalamatel ametikohtadel töötavatele inimestele ning Viljandi Maavalitsuses naissoost töötajatele ning vanusegruppidel 31-40 ja 41-50.

Tuginedes eelnevale analüüsile ning intervjuule Tartu Maavalitsuse maasekretäri Tõnu Vesi'ga annab käesoleva magistritöö autor järgnevas alapeatükis ülevaate järeldustest Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate organisatsioonilise pühendumuse kohta ning esitab ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks neis organisatsioonides.

2.3. Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks

Organisatsioonilise pühendumuse teadlikuks kujundamiseks on eelkõige tarvis organisatsioonidel välja selgitada, milline pühendumuse komponent töötajate hulgas domineerib, kas esinevad erinevused erinevate demograafiliste tunnuste lõikes ning millised on kitsaskohad, mis pärsivad pühendumust. Käesolev magistritöö on eelnevalt nimetatule ka tähelepanu pööranud ning analüüsides tulemusi on võimalik jõuda järelduste ning ettepanekuteni, kuidas organisatsioonilist pühendumust Tartu ja Viljandi Maavalitsuses kujundada.

Tartu Maavalitsuses läbi viidud uuringu analüüsi tulemusel selgus, et kõige enam on töötajad pühendunud emotsionaalselt, kuid erinevus hinnangutes emotsionaalse ning alahoidliku pühendumuse komponendile on väga väike (hinnangute keskväärtuste vahe vaid 0,01). Seega väidab käesoleva magistritöö autor, et Tartu Maavalitsuse töötajad on organisatsiooni võrdselt pühendunud nii emotsionaalselt kui ka alahoidlikult.

Analüüsides Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu tulemusi selgus, et organisatsiooni töötajad on kõige enam pühendunud alahoidlikult, sellele järgnes emotsionaalne ning seejärel normatiivne pühendumus. Erinevalt Tartu Maavalitsuse uuringust olid pühendumuse komponentide hinnangute vahelised erinevused üsna suured ning sellele tuginedes võib väita, et Viljandi Maavalitsuse töötajad on valdavalt alahoidlikult pühendunud.

Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate kõrgele emotsionaalsele pühendumusele viitavad uuringu tulemused, mille kohaselt enamusele vastanutest lähevad korda vastava maavalitsuse probleemid ning nad tunnevad end organisatsiooni „pere liikmena“. Kui aga suur enamus Tartu Maavalitsuse töötajatest nendib, et organisatsioon tähendab neile isiklikult väga palju, siis Viljandi Maavalitsuse töötajad seda ei arvanud ning ei nõustunud ka väitega nagu nad tunneksid end olevat organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud“. Paraku ei näe kummagi maavalitsuse enamik vastanutest end vastavas maavalitsuses kogu oma karjääri veetmas ning eelistatakse organisatsiooni puudutavaid teemasid mitte arutada oma sõprade ja tuttavatega. Vesi (2013) hinnangul tuleneb viimane meedia negatiivsest tähelepanust ning poliitikute mõtlematutest väljaütlemistest maavalitsuste kohta, mistõttu töötajad eelistavad oma töökohast vabal ajal mitte rääkida. Asjaolu, et ei soovita kogu oma karjääri veeta vastavas maavalitsuses võib seostada ka hirmuga, et maavalitsused sellisel kujul ei pruugi enam väga pikalt eksisteerida ning ollakse valmis ka uuteks väljakutseteks. Vesi (2013) märkis intervjuus, et aastate jooksul on maavalitsuste rolli oluliselt vähendatud, palju inimesi koondatud ning sellest tulenevalt ka asutused üldiselt nõrgenenud.

Alalhoidlik pühendumus domineerib Viljandi Maavalitsuse töötajate seas, kuid on kõrge ka Tartu Maavalitsuse töötajate seas. Mõlema maavalitsuse uuringust selgus, et töötajad ei tunneks end kindlalt, kui lahkuksid oma praeguselt töökohalt vastavas maavalitsuses, nende elu muutuks oluliselt keerulisemaks, sissetulekud langeksid oluliselt ning tõsiseks probleemiks on ka teiste alternatiivide nappus. Vesi (2013) hinnangul on Tartu Maavalitsuses palju üsna pika staažiga töötajaid, kel on raske lahkuda juba seetõttu, et aastate jooksul on kasutatud vaid teatud hulka teadmisi ning juurde õpitu ei ole mujal rakendatav. Käesoleva magistr töö teooriaosale tuginedes on töötajate poolt tehtud nn panuseid, mistõttu lahkumine on muutunud liiga keeruliseks (vt ptk 1.2). Kuigi enamus nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringus osalenutest leiab, et organisatsiooni jäämine on nende jaoks nii vajadus kui ka soov, siis võib eelpool toodud tulemustele tuginedes väita, et Tartu Maavalitsuse töötajate puhul on tegemist tõepoolest võrdsest nii vajaduse kui ka sooviga, kuid Viljandi Maavalitsuse töötajate puhul domineerib vajadus organisatsiooni jääda ja töötamist vastaval ametikohal jätkata.

Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud normatiivsele pühendumusele sarnanesid olulisel määral ning normatiivne pühendumuse komponent kujunes mõlemal juhul emotsionaalsest ja alalhoidlikust pühendumusest kõige nõrgemalt esindatuks. Uuringus osalenud küll leidsid, et lojaalsus oma organisatsioonile on väga tähtis ning sage töökohtade vahetamine ei ole eetilise, kuid nad ei peaks vaeleks organisatsioonist lahkumist, kui saaksid parema tööpakkumise mujalt. Seega võib küll väita, et Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajad tunnevad oma organisatsiooni suhtes lojaalsust ning moraalselt kohustust, kuid samuti on neil soov oma karjääri arendada ning saada kõrgemat palka. Seda väidet toetavad ka uuringu teises osas esitatud küsimusele („nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida teid Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuma“) antud vastused, mille analüüsist selgus mõlema maavalitsuse puhul, et peamiseks põhjuseks oleks parem pakkumine mujalt ehk nii parem pakkumine töö sisult kui ka parem palgapakkumine. Vesi (2013) hinnangul oleks see ka üsna ootuspärane käitumine töötaja poolt ning ta ei näe, et tegemist oleks maavalitsuste eripäraga.

Käesoleva magistr töö raames läbi viidud uuringu teine pool hindas töötajate töörahulolu, kuna seda on paljude teoreetiliste käsitluste puhul peetud organisatsioonilise pühendumuse (eelkõige emotsionaalse pühendumuse) kujunemise eelduseks. Mõlema maavalitsuse töötajad leiavad, et praegune töö on neile rahuldustpakkuv, nad on valmis vastava maavalitsuse edukuse nimel pingutama rohkem kui neilt nõutakse ning et nende töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Märksa vähem kui Tartu Maavalitsuse töötajad usaldavad Viljandi Maavalitsuse töötajad oma juhtkonda ning oluliselt rohkemad on kaalunud viimasel aastal töökoha vahetust ja plaanivad selle tõenäoliselt ka järgmise aasta jooksul täide viia. Viimased hinnangud aitavad mõista ka Viljandi Maavalitsuse töötajate poolt emotsionaalsele pühendumusele antud hinnangud, kuna on üsna loogiline, et töötaja, kes mõtleb sageli töökoha vahetamisele, ei tunne, et tema praegune organisatsioon läheks talle isiklikult väga korda või ta oleks organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud“. Tartu Maavalitsuse maasekretäri hinnangul tuleneb vähene lahkumiskavatsus Tartu Maavalitsuses tõsiasi, et tegelikult ei ole pakutav palgatase võrreldes teiste alternatiividega kõige madalam ning oluliselt suurema palgaga töökoha leidmine ei olegi

nii lihtne. Inimesed on aastate jooksul Tartu Maavalitsusega n-õ kokku kasvanud ning paljud neist ei suudagi end ette kujutada töötamas kusagil mujal. (Vesi 2013)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Tartu Maavalitsuse töötajad on emotsionaalselt pühendunud, neile meeldib oma organisatsioonis töötada, nad on oma tööga rahul ning usaldus juhtkonna suhtes on väga kõrge. Vesi (2013) hinnangul on usaldus juhtkonna suhtes tekkinud läbi otsustusvabaduse andmise töötajatele ning liigse sekkumise vältimise. Samas on Tartu Maavalitsuses kindlasti veel mitmeid võimalusi organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks. Viljandi Maavalitsuse uuringu kokkuvõtteks võib aga väita, et töötajate soov organisatsioonis töötada on nõrgem kui vajadus. Emotsionaalse pühendumuse hinnangutele tuginedes võib väita, et samastumine oma organisatsiooniga on pigem nõrk ning see on oluline valdkond, mida Viljandi Maavalitsusel on tugevama emotsionaalse pühendumuse kujundamiseks tarvis arendada.

Organisatsioonide eripärast tulenevalt on nii alahoidliku pühendumuse hinnangutest kui ka lahkumise peamiste põhjuste analüüsist näha, et mõlema maavalitsuse töötajad kardavad oma töökoha kaotust, valitseb teatud ebakindlus tuleviku suhtes (organisatsiooni restruktureerimine või likvideerimine). Samuti ei ole enamus Tartu ja Viljandi Maavalitsuste töötajatest rahul oma palgaga ning leiab, et nende töötasu ei vasta tööpanusele. Ka Vesi (2013) kinnitab, et väga suurel hulgal Tartu Maavalitsuse töötajatest on tööpanus suurem kui töötasu. Tulenevalt ebakindlusest ning rahulolematusest palgaga, lahkuksid töötajad parema pakkumise saamisel organisatsioonist.

Analüüsides organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid selgus nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringu põhjal, et esineb väga mitmeid statistiliselt olulisi korrelatsioone ning need on ootusepärsed ning loogilised. Näiteks leiavad nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajad, kes oleksid väga rõõmsad, kui saaksid terve oma elu töötada vastavas maavalitsuses, et ei oleks õige organisatsioonist lahkuda isegi siis, kui nad saaksid parema tööpakkumise mujalt. Erinevusena kahe analüüsi tulemustes võib välja tuua, et Viljandi Maavalitsuse uuringu puhul esines väga hulgaliselt olulisi seoseid emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse hinnangute osas, millele on tähelepanu juhtinud

ka Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudeli kriitikud (vt ptk 1.2).

Lisaks analüüsis käesoleva magistriöö autor ka tööraahulole antud hinnangute vahelisi seoseid. Ka selle analüüsi tulemusi võib pidada loogiliseks ning sarnasusi kahe maavalitsuse uuringu tulemustes esines mitmeid. Näiteks olid mõlema maavalitsuse puhul töötajad, kes oma organisatsiooni juhtkonda usaldavad, valmis organisatsiooni edukuse nimel rohkem pingutama ning tunnetasid, et nende töö aitab kaasa vastava maavalitsuse eesmärkide saavutamisele. Samuti tuli analüüsist välja, et töötajad, kelle hinnangul on nende töötasu vastavuses tööpanusega, ei ole viimasel aastal mõelnud töökoha vahetamisele.

Korrelatsioonanalüüside lõpetuseks viis käesoleva magistr töö autor läbi ka organisatsioonilise pühendumuse komponentide ning tööraahulolu omavaheliste seoste analüüsid. Seoseid näitajate vahel esines taaskord Viljandi Maavalitsuse uuringus rohkem kui Tartu Maavalitsuse uuringus, kuid kõiki seoseid võib siiski pidada loogilisteks. Näiteks ühtisid mõlema maavalitsuse töötajate arvamused, tuues välja, et töötajad, kes tundsid tugevat ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga ning tundsid end organisatsiooni „emotsionaalselt kiindunud“ olevat, usaldasid ka organisatsiooni juhtkonda. See seos toob käesoleva magistr töö autori hinnangul eriti esile juhtkonna rolli olulisuse töötajate sidumisel organisatsiooniga. Ka Vesi (2013) hinnangul on väga oluline juhtkonna lugupidav ja aupaklik suhtumine töötajate suhtes ning võime tekkinud kriise juhtida ja intriige organisatsioonis vältida. Nimetatud analüüsi juures on oluline ka välja tuua, et väga palju statistiliselt olulisi seoseid esines nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringu emotsionaalse pühendumuse ning tööraahulolu väidete vahel, mis tõestab veelkord, et tööraahulolu on selgelt seotud emotsionaalse pühendumuse kujunemisega.

Kuna paljudes teoreetilistes käsitlustes on arutletud ning püütud tõestada erinevate demograafiliste gruppide ja pühendumuse vahelisi seoseid, analüüsis ka käesoleva magistr töö autor, kas selliseid erinevusi Tartu ja Viljandi Maavalitsuses esineb ning kas on neile analüüsidele tuginedes võimalik välja tuua mõni üldine järeldus. Analüüsi tulemused

kinnitasid, et demograafiliste gruppide lõikes esineb mitmeid olulisi erisusi pühendumuse ja töörahulolule antud hinnangutes, kuid need olid kahes uuringus osalenud maavalitsustes paljuski erinevad. Näiteks Tartu Maavalitsuse kõrgemal ametikohal töötavad vastanud tundsid end rohkem organisatsiooni „pere liikmena“, olid suuremal määral rahul oma töötasu ja organisatsiooni poolt võimaldatavate soodustustega, samas Viljandi Maavalitsuse uuringus ametikoha järgse jaotuse alusel erisused puudusid. Seega, kuigi võiks eeldada, et tulenevalt 2010. aastal Viljandi Maavalitsuse alla moodustatud raamatupidamise ja personaliarvestuse osakonnast, mis tingis suure hulga raamatupidajate lisandumise ehk ametikohajärgse jaotuse kolmanda grupi (spetsialistid, ametnikud ja raamatupidajad) suurenemise, võivad organisatsioonis esineda erisused antud organisatsioonilise pühendumuse ning töörahulolu hinnangutele, siis Viljandi Maavalitsuse uuringu tulemuste statistiline analüüs seda ei kinnitanud. Küll aga leidsid Viljandi Maavalitsuses töötavad naissoost vastanud, et isegi kui nad sooviksid, oleks neil praegusel hetkel väga keeruline organisatsioonist lahkuda, meessoost vastanud sellega ei nõustunud. Seos soo ja erinevate hinnangute vahel pühendumusele ja töörahulolule Tartu Maavalitsuse uuringus puudus. Samuti tuleks analüüsi tulemuste põhjal Viljandi Maavalitsuses suuremat tähelepanu pöörata vanusegruppidele 31-40 ning 41-50, kuna nende gruppide esindajad on viimase aasta jooksul kõige rohkem mõelnud organisatsioonist lahkumisele ning ei soovi kogu oma karjääri Viljandi Maavalitsuses veeta. Erisused haridustaseme lõikes kattusid aga nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse puhul ning selgus, et mõlema maavalitsuse keskeriharidusega töötajad tunnevad end ebakindlamalt kui kõrghariduse (sh rakendusliku kõrgharidusega) ja keskeriharidusega töötajad.

Tuginedes organisatsioonilise pühendumuse teoreetilistele käsitlustele, olulisusele ja kujundamise võimalustele ning Tartu ja Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu tulemuste analüüsile esitab käesoleva magistritöö autor järgnevalt ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks kummaski maavalitsuses. Ettepanekute tegemisel lähtub käesoleva magistritöö autor esimese peatüki kolmandas alapeatükis Camilleri (2006: 79) poolt toodud emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse kujundamise võimalustest ning joonisel 3 (vt ptk 1.3) esitatud organisatsioonilise

pühendumuse kujunemise eeldustest. Suurendamaks Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate emotsionaalset pühendumust on organisatsioonide juhtkonnal tarvis tähelepanu pöörata järgmistele olulistele teemadele:

- a) organisatsiooni toetuse ja ühtekuuluvustunde suurendamine;
- b) töötajate väärtustamine ja tunnustamine;
- c) ametikohtadele esitatavate nõuete ja vastutuse selgitamine ehk rolliselgus;
- d) töötajate teadmiste ja oskuste hindamine ning maksimaalne kasutamine;
- e) kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamine ning töötajatele tagasiside andmine;
- f) motivatsioonipaketi loomine.

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor täpsema ülevaate, mida eelneva kuue ettepaneku juures täpsemalt silmas peetakse.

Ettepanekud esitab käesoleva magistritöö autor ühiselt nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsusele, kuid Tartu Maavalitsusest oluliselt enam soovib autor Viljandi Maavalitsusel tähelepanu pöörata organisatsioonilise toetuse ja ühtekuuluvustunde suurendamise ning töötajate väärtustamise ja tunnustamise ettepanekutele.

Tulenevalt demograafiliste tunnustuse alusel selgunud erinevustest teeb käesoleva magistritöö autor lisaks Tartu Maavalitsusele ettepaneku pöörata tähelepanu ametikohtade lõikes töörahulolu erisuste vähendamisele, Viljandi Maavalitsusele ettepaneku suunata tähelepanu emotsionaalse pühendumuse kujundamisel eelkõige naissoost töötajatele ning vanusegruppide 31-40 ja 41-50 esindajatele. Mõlemal maavalitsusel on aga oluline tegeleda keskhariidusega töötajate kindlustunde tõstmisega ning nende suurema sidumisega organisatsiooniga.

Töötajate jaoks on oluline tunnetada, et nad on organisatsioonile olulised ning nende panust hinnatakse. Käesoleva magistritöö autori ettepanekul tuleks Tartu ja Viljandi Maavalitsusel oma töötajaid rohkem kaasata, seda näiteks igakuiste ühiskoosolekute vormis, kus arutatakse läbi kõik hetkel olulisimad teemad ning kaasatakse töötajad ka oluliste otsuste tegemisse. Teiseks oluliseks organisatsioonilise toetuse väljendamise võimaluseks on maavalitsuste eripärast tulenevalt muudatuste ja kriiside oskuslik juhtimine. Juhtkond tagab

sel teel stabiilse ning meeldiva töökeskkonna, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ning turvaliselt ja usaldavad oma organisatsiooni juhtkonda.

Ka Vesi (2013) hinnangul on üheks olulisimaks juhtkonna ülesandeks organisatsioonilise pühendumuse kujundamisel tagada töörahu ja stabiilsus. Samuti on oluline lisaks rahulolule juhtkonnaga tunnetada ka juhtkonna kohalolu ja eeskuju ning panustamist ühistesse eesmärkidesse. Võimalusena organisatsiooni toetuse väljendamisel näeb käesoleva magistritöö autor ka käesoleva magistritöö tulemuste kommunikatsiooni töötajatele ning ettepanekute rakendamist. Ettepanekute parimaks rakendamiseks teeb käesoleva magistritöö autor ettepaneku fookusgruppide loomiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses, mille eesmärgiks on tulemustest ja ettepanekutest lähtuvalt tegevuskava loomine organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks. Organisatsioonide töötajad on panustanud oma aega uuringus osalemisele ning neil on tekkinud põhjendatud ootus, et tulemustest lähtuvalt organisatsioonis midagi ka muutub. Lisaks leiab käesoleva magistritöö autor, et organisatsioonide jaoks on oluline regulaarsete personali rahulolu- või pühendumuse uuringute läbiviimine, kuna see on heaks tööriistaks juhtkonnale ning annab võimaluse organisatsiooni arendamiseks.

Ühtekuuluvustunde suurendamise võimalustena näeb käesoleva magistritöö autor meeskonnakoolituste korraldamist kõigile organisatsiooni töötajatele, ühisüritusi koos teiste maavalitsustega ning iga-aastaste suve- ja talvapäevade traditsiooni jätku. Vesi (2013) andmetel on maavalitsuses väga keeruline kõigile töötajatele sobivat ühiskoolitust korraldada, kuna töötajate tööülesanded on väga erinevad ning seetõttu on ühiskoolitusteks seni olnud peaaesjalikult arvutialased ja keelekoolitused. Eelnevast tulenevalt näeb käesoleva magistritöö autor kogu organisatsiooni hõlmavat meeskonnakoolitust, kus tegeletakse koostöö ja juhtimise oskuste arendamisega, kui ühtekuuluvustunde suurendamise võimalust.

Samuti aitab käesoleva magistritöö autori hinnangul ühtekuuluvustunde suurenemisele kaasa tihedam koostöö ühisürituste vormis teiste maavalitsustega, kuna asutused on oma olemuselt sarnased, mistõttu ühtivad tihtipeale ka lahendamist vajavad probleemid. Ka

tuleb kasuks, kui mitme maavalitsuse ühe valdkonna spetsialistid üksteist paremini tunnevad ning seeläbi igapäevaselt tööalast koostööd teha saavad. Lõpetuseks näeb käesoleva magistritöö autor ühtekuuluvustunde suurendamisel ka iga-aastaste suve- ja talvepäevade rolli, kuna need annavad võimaluse töötajatel suhelda vabas õhkkonnas ning seeläbi saavutada parem kontakt kolleegidega ning tugevam isiklik side organisatsiooniga.

Vesi (2013) andmetel maavalitsustes töötajaid eraldi ei tunnustata, kuna tööülesanded on väga erinevad ning keeruline oleks välja tuua parimaid. Siiski soovib käesoleva magistritöö autor leida võimalused töötajaid silmapaistvate töötulemuste eest esile tõsta, kuna tunnustamine tekitab töötajas positiivseid emotsioone, millest tulenevalt on ta valmis ka edaspidi rohkem pingutama. Esile tõstmiseks sobivad nii igakuised ühiskoosolekud kui ka suve- ning talvepäevad. Lisaks tunnustamisele töötulemuste alusel, soovib käesoleva magistritöö autor jätkata ka staažikate töötajate meeles pidamist ning leppida organisatsiooni siseselt kokku ühisõnnitlemise tava töötajate sünnipäevade või mõne muu olulise elusündmuse puhul. Töötajad soovivad tunda end organisatsiooni „pere liikmena“ ning läbi mittetöölaliste tähtpäevade meelepidamise näitab organisatsioon, et hoolib oma inimesest.

On oluline, et töötajad mõistaksid nende tööle esitatavaid ootusi ning oma vastutuste piire. Rolliselgus tagab töötajale kindluse, et tema ja organisatsiooni juhtkond saavad üheselt aru, millistel eesmärkidel tegevusi tehakse ning millised on soovitud tulemused. Rolliselguse tagamiseks on käesoleva magistritöö autori hinnangul oluline nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuses sisse viia otsese juhi ja töötaja vahelised arenguveestlused, mille käigus vaadatakse iga-aastaselt üle kokku lepitud tegevused, saavutatud tulemused, uued eesmärgid, sagedasemad probleemikohad ning lisaks ka töötaja koolitusvajadus. Arenguveestlused võimaldavad juhtidel paremini aru saada töötajate ootustest ning annavad juhtidele omakorda võimaluse selgelt kommunikeerida maavalitsuse ootused töötajatele.

Töötajad üldjuhul soovivad, et nende tööülesanded oleksid huvitavad ja mitmekesised, mistõttu peaks juhtkond leidma võimalused töötajatele vahelduse võimaldamiseks ning erinevaid võimeid rakendavate tööülesannete andmiseks. Üheks töötajate teadmiste ja

oskuste maksimaalseks ärakasutamise võimaluseks on ka sisekoolituste korraldamine, kus organisatsiooni enda töötajad jagavad oma teadmisi kas mõnest teistelegi olulisest tööga seotud valdkonnast või hoopis oma töövälisest hobist. Nagu ka eelnevalt välja toodud on maavalitsuste töötajaskond üsna killustatud ning ühe teemaga tegeleb organisatsioonis üks kuni kaks inimest. Seetõttu on raskendatud koolituste planeerimine ning töötajate arendamine.

Vesi (2013) andmetel on maavalitsuse töötajate koolitamine sõltuv peasjalikult konkreetsest töötajast, kuna sobivad ja vajalikud koolitused tuleb tihtipeale ise endale leida või avaldada soovi osaleda erinevate ministriumite poolt pakutavatel erialastel koolitustel. Käesoleva magistr töö autori hinnangul vajavad maavalitsused läbipaistvat töötajate arendamis- ja koolitussüsteemi, kuna organisatsiooni jaoks peaks oluline olema kõigi töötajate arendamine ning töötaja jaoks on oluline mõista, millised on tema koolitusvõimalused antud organisatsioonis. Tänapäevane süsteem maavalitsustes on selles osas väga ebaühtlane ning ei taga kogu töötajaskonna pidevat arengut.

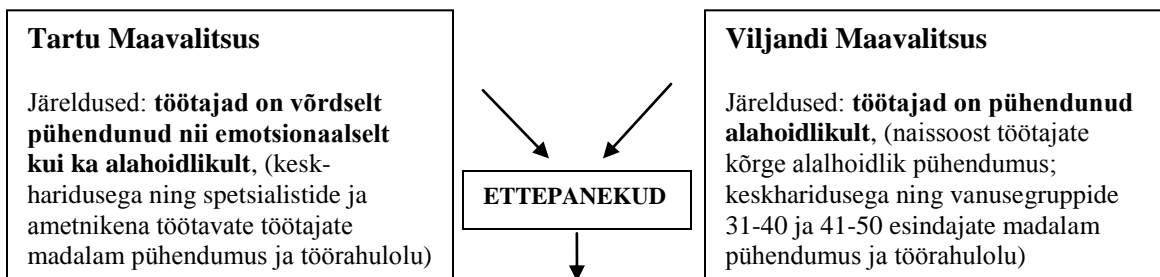
Organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste loomisel ning töötajatele kommunikeerimisel on juhtkonnal kandev roll. Organisatsioonid peavad selgelt välja tooma, mis on nende eesmärgid ning need eesmärgid ka töötajatele arusaadavalt esitama. Kui töötajad teavad, mis on soovitud tulemused, on märksa tõenäolisem, et seatud eesmärkideni ka jõutakse. Käesoleva magistr töö autor soovib maavalitsustel anda igapäevase juhtkonna koosoleku järel ülevaade tähtsamatest teemadest ka töötajatele ning vajadusel mõnda teemat ka põhjalikumalt kommenteerida.

Lisaks selgus nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringu tulemustest, et töötajad tunnetavad ebakindlust, mis tuleneb hirmust, et maavalitsused reorganiseeritakse või kaotatakse tänasel kujul sootuks. Sellise ebakindluse tingimustes on väga keeruline töötajates kujundada organisatsioonilist pühendumust. Käesoleva magistr töö autor peab oluliseks mõlema maavalitsuse puhul paremat ning kiiremat sisekommunikatsiooni maavalitsuse institutsiooni puudutavatel teemadel. Hirm ja ebakindlus, mis tuleneb teadmatusest oma tuleviku ees on loomulik, seda olukorda on aga võimalik organisatsioonil

endal parandada, informeerides töötajaid asjaoludest, mis nende tulevikku otseselt puudutada võivad. Vesi (2013) andmetel on ka seni üritatud sisekommunikatsioonis rõhutada, et juhtkond annab endast parima, et organisatsiooni funktsioonid säiliks, kuid tunnistab, et inimesed tunnetavad muudatusi ja sellest tekkivat ebakindlust on keeruline vältida. Lisaks kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamisele on maavalitsuste puhul äärmiselt oluline ka tagasiside andmine töötajatele. Tagasiside peaks olema selge ja konstruktiivne ning andma töötajale kinnitust, et liigutakse soovitud suunas.

Organisatsioonidel on keeruline ligi meelitada kvalifitseeritud töötajaid, neid motiveerida ning organisatsioonis alal hoida, kui töö eest makstav tasu ei ole vastavuses tööpanusega. Nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringust tuli välja, et kõige enam rahulolematust tekitab töötasu mitte vastamine tööpanusele. Maavalitsuste eripärast tulenevalt seab aga kasutada olev eelarve töötasude tõstmisele piirangud, mistõttu on oluline leida alternatiivsed võimalused töötajate motiveerimiseks. Sellest tulenevalt soovitab käesoleva magistritöö autor maavalitsustel luua nn motivatsioonipakett, mis sisaldab organisatsioonile jõukohaseid ning töötajatele atraktiivseid võimalusi ning vähendab mõnevõrra survet palgale. Motivatsioonipaketi koostisosadena näeb autor läbipaistvat lisatasude süsteemi ning paindliku tööaja kasutuse kirjeldust. Need kirjeldused on olulised, et kõik töötajad üheselt mõistaksid, millised on lisatasude saamise ning paindliku tööaja kasutamise võimalused ning kes ja kuidas selle otsuse langetab. Lisaks näeb käesoleva magistritöö autor motivatsioonipaketi osana kolme tasustatud tervisepäeva, mis annab töötajatele võimaluse haiguse korral end välja ravida ilma olulist rahalist kaotust kandmata ning meeskonnasporti toetamist, mis oleks ühtlasi eelduseks nii töötajate parima tervise tagamisel kui ka suurema ühtekuuluvustunde tekkimisel.

Kokkuvõtlikult on peamised järeldused ning neil põhinevad ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses toodud joonisel 6.



Organisatsiooni toetuse ja ühtekuuluvustunde suurendamine

- Töötajate suurem kaasamine (sh igakuised koosolekud)
- Oskuslik muudatuste ja kriiside juhtimine juhtkonna poolt
- Stabiilse töökeskkonna tagamine
- Juhtkonna eeskuju ning kohalolu tunnetamine
- Fookusgruppide loomine käesoleva uuringu tulemuste põhjal tehtud järelduste ja ettepanekute parimaks rakendamiseks organisatsioonis
- Regulaarsete personali rahulolu- (või pühendumuse) uuringute läbiviimine
- Meeskonnakoolitused kogu organisatsioonile
- Ühisüritused koos teiste maavalitsustega
- Iga-aastased suve- ja talvapäevad

Töötajate väärtustamine ja tunnustamine

- Tunnustamine silmapaistvate töötulemuste eest
- Staažikate töötajate meelespidamine
- Töötajate ühisõnnitlemine sünnipäeva või mõne muu olulise elusündmuse puhul

Ametikohtadele esitatavate nõuete ja vastutuse selgitamine

- Arenguveestluste protsessi loomine ning iga-aastane läbi viimine
- Selge kommunikatsioon töötajale seatud ootustest

Töötajate teadmiste ja oskuste hindamine ning maksimaalne ärakasutamine

- Mitmekesiste ning huvitavate tööülesannete võimaldamine
- Sisekoolituste initsieerimine
- Läbipaistva arendamis- ja koolitussüsteemi loomine

Kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamine ning tagasiside andmine töötajatele

- Organisatsiooni juhtkonna iganädalane ülevaade tähtsamatest teemadest
- Operatiivne sisekommunikatsioon maavalitsuse institutsiooni teemadel
- Tagasiside andmine osakondade juhtide poolt töötajatele

Motivatsioonipaketi loomine

- Läbipaistev lisatasude süsteem
- Paindliku tööaja kasutamise võimaluste kirjeldus
- Tasustatud tervisepäevad (3 päeva aastas)
- Meeskonnaspordi toetamine

Joonis 4. Ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses (autori koostatud).

Töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmisele suunatud tegevused aitavad kaasa organisatsioonide edule ning motiveeritud töötajaskonna tekkele. Pühendunud töötajad on valmis oma organisatsiooni nimel rohkem pingutama, nad tunnevad organisatsiooniga tugevat ühtekuuluvustunnet ning organisatsiooni jäämine on nende soov. Organisatsioonide jaoks tähendab see väiksemat tööjõu voolavust, paremat töösooritust, suuremat töörahulolu, ning ka kõrgemat kliendirahulolu. Käesoleva magistritöö autori hinnangul võivad organisatsioonilisest pühendumusest kõik osapooled.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooniline pühendumus on mitmetahuline nähtus, mida on teadlaste poolt uuritud juba aastakümneid. Analüüsid organisatsioonilise pühendumuse erinevaid definitsioone leidis käesoleva magistritöö autor, et organisatsiooniline pühendumus on side töötaja ja organisatsiooni vahel, mis loob eeldused organisatsiooni eesmärkide parimaks saavutamiseks ning on oluline organisatsiooni jäämise otsuse langetamisel. Organisatsiooniliselt pühendunud töötajad kannavad organisatsiooni eesmärke ja väärtusi, on valmis organisatsiooni nimel pingutama rohkem, kui neilt eeldatakse, käituvad vastavalt organisatsiooni huvidele ning soovivad jääda organisatsiooni liikmeteks. Nõrk töötajate organisatsiooniline pühendumus toob endaga kaasa tööjõu voolavuse, madala töömotivatsiooni, töölt põhjuseta puudumise ja hilinemise ning töösoorituse languse.

Võrreldes omavahel mitmeid organisatsioonilise pühendumuse ühe- ja mitmemõõtmelisi mudeleid, eristub kolm olulisimat ühist tunnust: kiindumus organisatsiooni suhtes, tajutavad kulud, mis kaasneksid organisatsioonist lahkumisega ning kohustus jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen (1991), kelle kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudelist käesoleva magistritöö autor oma uuringu küsimustiku koostamisel lähtus, nimetavad neid tunnuseid vastavalt emotsionaalseks, alahoidlikuks ning normatiivseks komponendiks:

- a) Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja kiindumusele ja samastumisele organisatsiooniga, mille liikmeks ta soovib jääda.
- b) Alahoidlik pühendumus viitab töötaja teadlikkusele kuludest, mis organisatsioonist lahkudes kaasneksid, mistõttu tal on vajadus organisatsiooni jääda.
- c) Normatiivne pühendumus viitab töötaja kohustatuse tundele, mistõttu töötaja jääb organisatsiooni kuna peab seda moraalselt õigeks käitumiseks.

Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustena nähakse isikuomadusi (sh demograafilisi tunnuseid kui ka loomuomaseid kalduvusi), organisatsioonistruktuuri, töö karakteristikuid, töökogemust ning töötajapoolseid panuseid ja organisatsioonipoolseid investeeringuid. Lisaks võib organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldusteks pidada töötaja ja organisatsiooni eesmärkide ning väärtuste ühtimist, selget ja läbipaistvat motivatsioonisüsteemi, kõrget töörahulolu ning organisatsiooni toetust. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse väärtus organisatsiooni jaoks seisneb organisatsioonis valdava pühendumuse olemuses ehk millist pühendumuse komponenti tunnevad töötajad kõige enam. Organisatsioonide poolt kõige soovitamaks on emotsionaalselt pühendunud töötajaskond.

Toetudes käesolevas magistritöös käsitletud teoreetilisele tagapõhjale, koostas autor kolmest osast koosneva küsimustiku uuringu läbiviimiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses. Küsimustiku esimene osa puudutas organisatsioonilist pühendumust, teine osa töörahulolu, töösse suhtumist ning organisatsioonist lahkumise tõenäosust ja põhjuseid ning kolmas osa demograafilisi andmeid. Peale uuringu läbiviimist kummaski maavalitsuses viis käesoleva magistritöö autor uuringu tulemuste parimaks tõlgendamiseks läbi intervjuu Tartu Maavalitsuse maasekretäri Tõnu Vesi'ga.

Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et Tartu Maavalitsuse töötajad on võrdselt emotsionaalselt ja alalhoidlikult pühendunud, kuid Viljandi Maavalitsuse töötajad on valdavalt alalhoidlikult pühendunud. Tartu Maavalitsuse töötajate kõrge emotsionaalse pühendumus tuleneb „emotsionaalsest kiindumusest“ oma organisatsiooni, samuti lähevad neile korda organisatsiooni probleemid ning organisatsioon tähendab töötajatele isiklikult väga palju. Nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajate kõrge alalhoidlik pühendumus tuleneb teiste alternatiivide nappusest, sissetulekute langusest ning ka ebakindlusest, mis lahkumisega kaasneks. Mõlemas uuritavas maavalitsuses esines kõige vähem normatiivset pühendumust. Maavalitsuste töötajad küll leidsid, et lojaalsus oma organisatsioonile on väga tähis, kuid nad ei peaks vaeleks organisatsioonist lahkumist, kui saaksid parema tööpakkumise mujalt.

Uuringust selgus samuti, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajad on oma praeguse tööga rahul, nad on valmis vastava maavalitsuse edukuse nimel rohkem pingutama ning nad tunnevad, et nende töö aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Märksa vähem kui Tartu Maavalitsuse töötajad usaldavad Viljandi Maavalitsuse töötajad oma juhtkonda ning samuti on oluliselt rohkem kaalunud viimasel aastal töökoha vahetust Viljandi Maavalitsuse töötajad. Peamiseks lahkumise põhjuseks peavad mõlema maavalitsuse töötajad paremat pakkumist mujalt ehk nii huvitavat pakkumist töö sisult kui ka paremat palgapakkumist.

Mitmete käesoleva magistr töö raames autori poolt läbi viidud korrelatsioonanalüüside tulemusel võib välja tuua, et organisatsioonilise pühendumuse komponentide väidete, töörahulolu väidete ning organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete vahel esines mitmeid olulisi seoseid, mis ühtisid mõlema uuritava maavalitsuse puhul. Näiteks töötajad, kellele tähendas vastav maavalitsus isiklikult väga palju leidsid, et ei oleks õige parema pakkumise saamisel organisatsioonist lahkuda. Nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse töötajad, kelle hinnangul nende töötasu vastas tööpanusele, ei olnud viimase aasta jooksul organisatsioonist lahkumist kaalunud ning mõlema maavalitsuse töötajad, kes olid valmis pingutama rohkem kui neilt eeldatakse ja mõistsid oma rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, tundsid tugevat ühtekuuluvustunnet vastava maavalitsusega.

Käesoleva magistr töö autor analüüsis ka pühendumusele ning töörahulolule antud hinnangute võimalikku statistiliselt olulist erinevust erinevates demograafilistes gruppides. Analüüsi tulemused kinnitasid, et nii Tartu kui ka Viljandi Maavalitsuse uuringu puhul esineb mitmeid olulisi erisusi. Kokkuvõtvalt võib öelda, et mõlema maavalitsuse uuringus osalenud keskharidusega töötajad tunnevad ebakindlust ning on seetõttu vähem pühendunud kui kõrghariduse või keskeriharidusega töötajad. Madalam pühendumus ja töörahulolu tuli uuringu tulemuste analüüsis välja ka Tartu Maavalitsuses spetsialistide ja ametnike seas ning Viljandi Maavalitsuses naissoost ning 31-40 ja 41-50 vanusegruppi kuuluvate töötajate seas.

Tuginedes teoreetilises osas käsitletule, Tartu ja Viljandi Maavalitsuses läbi viidud uuringu tulemustele ning Tartu Maavalitsuse maasekretäri poolt antud intervjuule organisatsioonilise pühendumuse esitas käesoleva magistritöö autor ettepanekud organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks mõlemas maavalitsuses. Ettepanekud Tartu ja Viljandi Maavalitsuse juhtkonnale suurendamiseks emotsionaalset pühendumust jagunesid kuude gruppi, mis omakorda sisaldasid järgnevaid ettepanekuid:

- a) organisatsiooni toetuse ja ühtekuuluvustunde suurendamine – töötajate suurem kaasamine, oskuslik muudatuste ja kriiside juhtimine juhtkonna poolt, stabiilse töökeskkonna tagamine, juhtkonna eeskuju ja kohalolu tunnetamine, fookusgruppide loomine käesoleva uuringu tulemuste põhjal tehtud järelduste ja ettepanekute parimaks rakendamiseks organisatsioonis, regulaarsete personali rahulolu- (või pühendumuse) uuringute läbiviimine, meeskonnakoolitused kogu organisatsioonile, ühisüritused koos teiste maavalitsustega, iga-aastased suve- ja talvepäevad;
- b) töötajate väärtustamine ja tunnustamine – tunnustamine silmapaistvate töötulemuste eest, staažikate töötajate meelespidamine, töötajate ühisõnnitlemine sünnipäeva või mõne muu olulise elusündmuse puhul;
- c) ametikohtadele esitatavate nõuete ja vastutuse selgitamine ehk rolliselgus – arenguestluste protsessi loomine ja iga-aastane läbiviimine, selge kommunikatsioon töötajale seatud ootustest;
- d) töötajate teadmiste ja oskuste hindamine ning maksimaalne ärakasutamine – mitmekesiste ning huvitavate tööülesannete võimaldamine töötajatele, sisekoolituste initsieerimine, läbipaistva arendamis- ja koolitussüsteemi loomine;
- e) kvaliteetse sisekommunikatsiooni tagamine ning töötajatele tagasiside andmine – organisatsiooni juhtkonna iganädalane ülevaade tähtsamatest teemadest, operatiivne sisekommunikatsioon maavalitsuse institutsiooni teemadel, tagasiside andmine osakondade juhtide poolt töötajatele;
- f) motivatsioonipaketi loomine – läbipaistev lisatasude süsteem, paindliku tööaja kasutamise võimaluste kirjeldus, tasustatavad tervispäevad, meeskonnaspordi toetamine.

Käesoleva magistr töö autori hinnangul on ettepanekute grupid omavahel tihedas seoses, nii näiteks tagades kvaliteetse sisekommunikatsiooni suureneb ka töötajate poolt tunnetatav organisatsiooni toetus ning töötajatele selge ning kohase tagasiside andmine viitab töötajate väärtustamisele ning töötajate teadmiste ja oskuste maksimaalsele ära kasutamisele.

Autori hinnangul on Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel läbi viidud töötajate organisatsioonilise pühendumuse uuring mõlema maavalitsuse juhtkonna jaoks väga oluliseks sisendiks, aidates neil mõista organisatsioonis toimuvat ning võimaldades luua pühendunud, rahulolev ning stabiilne meeskond. Käesoleva magistr töö tulemused ning tehtud ettepanekud võiksid autori hinnangul lisaks uuringus osalenud maavalitsustele huvi pakkuda ka teistele Eesti maavalitsustele, kuna võib eeldada, et sarnaste institutsioonide probleemid ja kitsaskohad ning sellest tulenevad võimalused töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks on maavalitsustes sarnased.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmad, K. Z., Bakar, R. A.** The association between training and organizational commitment among white workers in Malaysia. – *International Journal of Training and Development*, 2003, Vol. 7, No. 3, pp. 166-185.
2. **Allen, N. J., Meyer, J. P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
3. **Angle, H. L., Perry, J. L.** An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. – *Administrative Science Quarterly*, 1981, Vol. 26, No. 1, pp. 1-14.
4. Avalike teenistujate pühendumus. Avaliku teenistuse veeb. [<http://www.avalikteenistus.ee/uuringud>] 20.02.2013.
5. Avaliku teenistuse pühendumus 2010. Avaliku teenistuse veeb. [http://www.avalikteenistus.ee/public/2010_AT_puhendumuse_koondaruanne-fin.pdf] 20.02.2013.
6. **Baruch, Y.** The rise and fall of organizational commitment. – *Human Systems Management*, 1998, Vol. 17, No. 2, pp. 135-143.
7. **Becker, H. S.** Notes on the concept of commitment. – *American Journal of Sociology*, 1960, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
8. **Brooke, P. P., Russell, D. W., Price, J. L.** Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. – *Journal of Applied Psychology*, 1988, Vol. 73, No. 2, pp. 139-145.
9. **Buchanan, B.** Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1974a, Vol. 19, No. 4, pp 533-546.

10. **Buchanan, B.** Government managers, business executives, and organizational commitment. – *Public Administration Review*, 1974b, Vol. 34, No. 4, pp. 339-347.
11. **Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A.** Building organizational commitment: a multifirm study. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, No. 3, pp. 245-261.
12. **Camilleri, E.** Towards developing an organisational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. – *Public Policy and Administration*, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 63-83.
13. **Camilleri, E., van der Heijden, B. I.J.M.** Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. – *Public Performance & Management Review*, 2007, Vol. 31, No. 2, pp. 241-274.
14. **Chang, E.** Career commitment as a complex moderaator of organizational commitment and turnover intention. – *Human Relations*, 1999, Vol. 52, No. 10, pp. 1257-1278.
15. **Cook, J., Wall, T.** New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. – *Journal of Occupational Psychology*, 1980, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52.
16. **Coopey, J.** Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. – *Human Resource Management Journal*, 1995, Vol. 5, No. 3, pp. 56-76.
17. **Crewson, P. E.** Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. – *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1997, Vol. 7, No. 4, pp. 499-518.
18. **Daft, R. L., Marcic, D.** *Understanding Management*. United States of America: South-Western Cengage Learning, 2011, 640p. [http://books.google.ee/books?id=xWxmFNMKXhEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false] 10.04.2013.
19. **Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B.** Organizational commitment: the utility of an integrative definition. – *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 3, pp. 370-380.

20. **Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E.** Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 72, No. 4, pp. 463-483.
21. **Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V.** Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. – *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, No. 1, pp. 51-59.
22. **Eslami, J., Gharakhani, D.** Organizational commitment and job satisfaction. – *ARPN Journal of Science and Technology*, 2012, Vol. 2, No. 2, pp. 85-91.
23. **Etzioni, A.** A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. New York: The Free Press, 1971, 366 p.
24. **Gebremichael, H., Rao, B. V. P.** Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff (Wolaita Sado University – Ethiopia as a case). – *Far East Journal of Psychology and Business*, 2013, Vol. 11, No. 1, pp. 11-32.
25. **Gelade, G. A., Dobson, P., Gilbert, P.** National differences in organizational commitment: effect of economy, produkt of personality, or consequence of culture. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2006, Vol. 37, No. 5, pp. 542-556.
26. **Gelade, G. A., Young, S.** Test of a service profit chain model in the retail banking sektor. – *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2005, Vol. 78, No. 1, pp. 1-22.
27. **Glisson, C., Durick, M.** Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1988, Vol. 33, No. 1, pp. 61-81.
28. **Goulet, L. R., Frank, M. L.** Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. – *Public Personnel Management*, 2002, Vol. 31, No. 2, pp 201-210.

29. **Grimshaw, D., Earnshaw, J., Hebson, G.** Private sector provision of supply teachers: a case of legal swings and professional roundabouts. – *Journal of Education Policy*, 2003, Vol. 18, No. 3, pp. 267-288.
30. **Hrebiniak, L. C., Alutto, J. A.** Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. – *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17, No. 4, pp. 555-573.
31. **Iverson, R. D., Roy, P.** A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. – *Journal of Management*, 1994, Vol. 20, No. 1, pp. 15-41.
32. **Jaros, S. J.** Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. – *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 2007, Vol. 6, No. 4, pp. 7-25.
33. **Jaros, S. J.** An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. – *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1995, pp. 317-321.
34. **Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T.** Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. – *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
35. **Kanter, R. M.** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – *American Sociological Review*, 1968, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.
36. **Kanter, R. M.** *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks, 1993, 390p.
37. **Katz, D., Kahn, R. L.** *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978, 838p. Viidatud Camilleri, E., van der Heijden, B. I.J.M. Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. – *Public Performance & Management Review*, 2007, Vol. 31, No. 2, pp. 241-274 vahendusel.

38. **Keef, S., Harcourt, M.** The pluralism of commitment: the New Zealand fire service. – *Research and Practice in Human Resource Management*, 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 93-106.
39. **Kuut, K.** Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel. TÜ ettevõtetemajanduse instituut, 2008, 125 lk. (magistritöö)
40. **Kuvaas, B.** Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. – *Scandinavian Journal of Management*, 2003, Vol. 19, No. 2, pp. 103-212.
41. **Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., Bolino, M. C.** Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. – *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, No. 1, pp. 39-56.
42. **Liou, K.-T., Nyhan, R. C.** Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. – *Public Administration Quarterly*, 1994, Vol. 18, No. 1, pp. 99-118.
43. **Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S.** Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, Vol. 79, No. 1, pp. 101-120.
44. **Louis, M. R.** Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. – *Administrative Science Quarterly*, 1980, Vol. 25, No. 2, pp. 226-251.
45. **Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., Ferreira, N.** Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. – *Southern African Business Review*, 2011, Vol. 15, No. 1, pp. 100-118.
46. Maavalitsused seisuga 31.12.2011. Avaliku teenistuse veeb. [<http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=39764>] 10.04.2013.

47. Maavalitsuste asukoha ja struktuuri kinnitamine. Regionaalministri määrus nr 16, 27. oktoobrist 2009. a. – Riigi Teataja, 2009, nr. 81, art. 1179. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13230404>] 09.03.2013.
48. **Marsh, R. M., Mannari, H.** Organizational commitment and turnover: a prediction study. – *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol. 22, No. 1, pp. 57-75.
49. **Mathieu, J. E., Zajac, D. M.** A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and Consequences of Organizational Commitment. – *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
50. **Matusik, S. F., Hill, C. W. L.** The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. – *The Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 4, pp. 680-697.
51. **Mayer, R. C., Schoorman, F. D.** Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. – *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 671-684.
52. **McGee, G. W., Ford, R. C.** Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. – *Journal of Applied Psychology*, 1987, Vol. 72, No. 4, pp. 638-642.
53. **Meister, J. C., Willyerd, J.** 2020. aasta töökoht. Tartu: Hermes, 2010, 304lk.
54. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
55. **Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.** Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
56. **Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace. Toward a general model. – *Human Resource Management Review*, 2001, Vol. 11, No. 3, pp. 299-326.
57. **Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.** Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. – *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol. 61, No. 1, pp. 20-52.
58. **Moon, M. J.** Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial level. – *Public Performance & Management Review*, 2000, Vol. 24, No. 2, pp. 177-194.
 59. **Morris, J. H., Steers, R. M.** Structural influences on organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, 1980, Vol. 17, No. 1, pp. 50-57.
 60. **Mowday, R. T.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1998, Vol. 8, No. 4, pp. 387-401.
 61. **Mowday, R. T., McDade, T. W.** Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes. – *Academy of Management Proceedings*, 1979, pp. 84-88.
 62. **Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W.** The measurement of organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
 63. **Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.** Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982, 253p. Viidatud Meyer, J. P., Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89 vahendusel.
 64. **Nazari, K., Emami, M.** Antecedents and consequences of organizational commitment. – *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, pp. 484-493.
 65. **Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Wilson, M. G.** Effects of management communication, opportunity for learning, and work Schedule flexibility on organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, 2006, Vol. 68, No. 3, pp. 474-489.
 66. **Oliver, N.** Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 19-31.

67. **O'Reilly, C., Chatman, J.** Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. – *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
68. **Osolainen, E.** Töötajate organisatsiooniline pühendumine ja tööväärtused Tallinna valgus. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2010, 122 lk. (magistritöö)
69. **Peil, H.** Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu- ja Tollikeskuse näitel. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2009, 119 lk. (magistritöö)
70. **Penley, L. E., Gould, S.** Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. – *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Vol. 9, No. 1, pp. 43-59.
71. **Perry, J. L., Wise, L. R.** The motivational bases of public service. – *Public Administration Review*, 1990, Vol. 50, No. 3, pp. 367-373.
72. Peter Drucker quotes. Brainly quote. [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_drucker.html] 10.04.2013.
73. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T.** Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. – *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
74. **Ramlall, S.** A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. – *Journal of American Academy of Business*, 2004, Vol. 5, No. 1/2, pp. 52-63.
75. **Ratner, B.** The correlation coefficient: definition. [<http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>] 29.05.2013.
76. Regionaalhaldus – maavalitsused. EV Siseministeerium. [<https://www.siseministeerium.ee/14220/>] 15.02.2013.
77. **Reichers, A. E.** A review and reconceptualization of organizational commitment – *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, No. 3, pp. 465-476.
78. **Riveros, A. M. M., Tsai, T. S.-T.** Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. – *International Journal of Emerging Sciences*, 2011, Vol 1, No. 3, pp. 324-340.

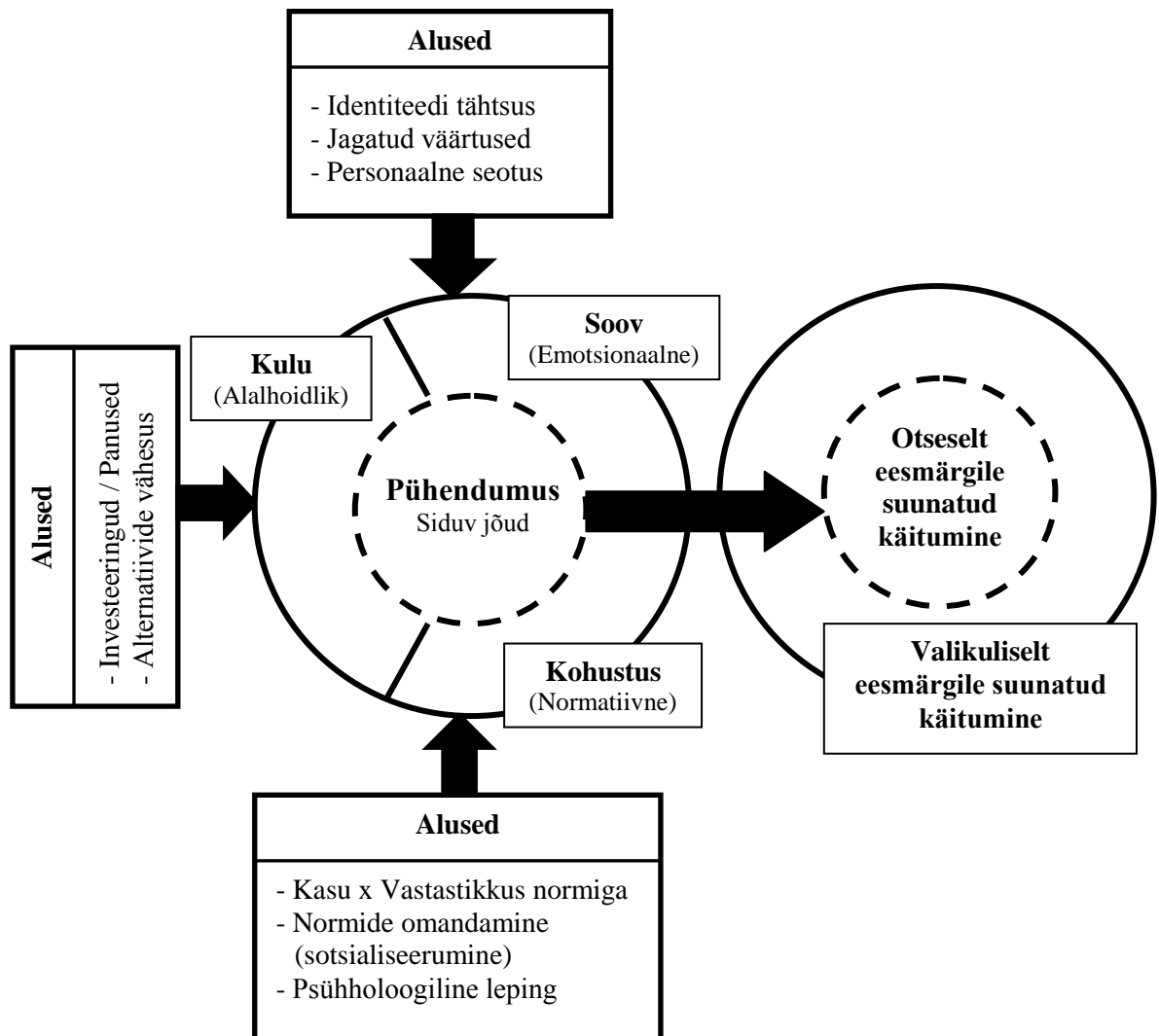
79. **Robinson, S. L.** Trust and breach of the psychological contract. – *Administrative Science Quarterly*, 1996, Vol. 41, No. 4, pp. 574-599.
80. **Romzek, B.** Employee investment and commitment: the ties that bind. – *Public Administration Review*, 1990, Vol. 50, No. 3, pp. 374-382.
81. **Rousseau, D. M.** Psychological and implied contracts in organizations. – *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
82. **Rusbult, C. E., Farrell, D.** Longitudinal test of the investment model: the impact on satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. – *Journal of Applied Psychology*, 1983, Vol. 68, No. 3, pp. 429-438.
83. Sample Size Calculator. Creative Research Systems. [<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>] 25.03.2013.
84. **Salancik, G. R.** Commitment is too easy! – *Organizational Dynamics*, 1977, Vol. 6, No. 1, pp. 62-80.
85. **Sayed, O. B.**, *Organizational commitment and conflict*. New Delhi: Sage Publications India, 2001, 339 p.
86. **Scholl, R. W.** Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. – *Academy of Management Review*, 1981, Vol. 6, No. 4, pp. 589-599.
87. **Settoon, R. P., Bennett, N., Linden, R. C.** Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. – *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 3, pp. 219-227.
88. **Sheldon, M. E.** Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. – *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol. 16, No. 2, pp. 143-150.
89. **Shore, L. M., Tetrick, L. E.** A construct validity study of the survey of perceived organizational support. – *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 5, pp. 637-643.
90. **Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J.** Blaming the organization for abusive supervision: the role of perceived organizational

- support and supervisor's organizational embodiment. – *Journal of Applied Psychology*, 2013, Vol. 98, No. 1, pp. 158-168.
91. **Solinger, O. N., Olffen, W., Roe, R. A.** Beyond the three-component model of organizational commitment. – *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 70-83.
 92. **Stebbins, R. A.** On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification. – *Social Forces*, 1970, Vol. 48, No. 4, pp. 526-529.
 93. **Steers, R. M.** Antecedents and outcomes of organizational commitment. – *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.
 94. **Sullivan, S. E., Arthur, M. B.** The evolution of the boundary less career concept: examining physical and psychological mobility. – *Journal of Vocational Behavior*, 2006, Vol. 69, No. 1, pp. 19-29.
 95. **Swales, S.** Organizational commitment: a critique of the construct and measures. – *International Journal of Management Reviews*, 2002, Vol. 4, No. 2, pp. 155-178.
 96. **Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M.** Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? – *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.
 97. Töötajate pühendumuse TRI*M. TNS Emor kodulehekülj. [<http://www.emor.ee/tootajate-puhendumuse-trim-2>] 05.03.2013.
 98. **Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M.** Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. – *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 4, pp. 765-802.
 99. **Vesi, Tõnu.** (Tartu Maavalituse maasekretär). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 10. aprill 2013.
 100. **Walton, R. E.** From control to commitment in the workplace. – *Harvard Business Review*, 1985, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
 101. **Wiener, Y.** Commitment in organizations: a normative view. – *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428.

102. **Wiener, Y., Vardi, Y.** Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: an integrative approach. – *Organizational Behavior & Human Performance*, 1980, Vol. 26, No. 1, pp. 81-96.
103. **Wright, B. E., Davis, B. S.** Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. – *American Review of Public Administration*, 2003, Vol. 33, No. 1, pp. 70-90.
104. **Yoon, J., Thye, S. R.** A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. – *Work and Occupations*, 2002, Vol. 29, No 1, pp. 97-124.

LISAD

Lisa 1. Pühendumuse üldmudel



Allikas: Meyer, Herscovitch 2001: 317.

Lisa 2. Meyer ja Allen'i organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited (inglise ja eesti keeles)

Affective Commitment Scale items (Emotsionaalse pühendumuse väited)

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

Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

I enjoy discussing my organization with people outside it.

Mulle meeldib arutada Tartu/Viljandi Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.

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

Ma tunnen, et mulle lähevad Tartu/Viljandi Maavalitsuse probleemid korda.

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

Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Tartu/Viljandi Maavalitsusse.

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

Ma tunnen end Tartu/Viljandi Maavalitsuse „pere liikmena“.

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

Ma tunnen, et olen Tartu/Viljandi Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“.

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

Tartu/Viljandi Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju.

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

Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Tartu/Viljandi Maavalitsuse suhtes.

Lisa 2 järg

Continuance Commitment Scale items (Alalhoidliku pühendumuse väited)

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

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Tartu/Viljandi Maavalitsusest ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

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

Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

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

Praegusel hetkel Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

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

Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.

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

Praegusel hetkel on Tartu/Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

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

Tunnen, et Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

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

Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.

Lisa 2 järg

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

Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses.

Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

Normative Commitment Scale items (Normatiivse pühendumuse väited)

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

Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

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

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

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

Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline.

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

Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses on lojaalsus ja moraalne kohustus.

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

Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

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

Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

Lisa 2 järg

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

Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

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

Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja.

Lisa 3. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringu küsimustik

Hea Tartu/Viljandi Maavalitsuse töötaja!

Olen Tartu Ülikooli Ettevõtluse ja tehnoloogia juhtimise õppekava magistrant Sirje Tuvi ning ma kirjutan magistritööd teemal „Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel“. Magistritöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine organisatsioonilise pühendumuse kujundamiseks Tartu ja Viljandi Maavalitsuses.

Küsimustikule vastamine ja andmete analüüsimine on täiesti anonüümne.

Olen väga tänulik kui leiate enda tihedas töögraafikus 10 minutit aega, et vastata minu küsimustikule aidates sellega kaasa magistritöö valmimisele. Samuti tagavad teie poolt antud ausad vastused Tartu/Viljandi Maavalitsusele võimaluse analüüsida hetkeolukorda ning arendada organisatsiooni.

Kui Teil tekib vastamisel küsimusi, võtke minuga kindlasti ühendust sirje.tuvi@gmail.com või telefonil 5817 3413.

1. Palun valige üks sobivaim vastusevariant igale nimekirjas olevale väitele.

Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Mulle meeldib arutada Tartu/Viljandi Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma tunnen, et mulle lähevad Tartu/Viljandi Maavalitsuse probleemid korda.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Tartu/Viljandi Maavalitsusse.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma tunnen end Tartu/Viljandi Maavalitsuse „pere liikmena“.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma tunnen, et olen Tartu/Viljandi Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Lisa 3 järg

Tartu/Viljandi Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Tartu/Viljandi Maavalitsuse suhtes.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Tartu/Viljandi Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Praegusel hetkel Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Praegusel hetkel on Tartu/Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Tunnen, et Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärsed muudatusi elukorralduses.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Lisa 3 järg

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

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on lojaalsus ja moraalne kohustus.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

2. Palun valige üks sobivaim vastusevariant igale nimekirjas olevale väitele.

Minu praegune töö on mulle rahuldustpakkuv.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Minu töötasu on vastavauses minu tööpanusega.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma olen rahul Tartu/Viljandi Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma usaldan Tartu/Viljandi Maavalitsuse juhtkonda.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma olen Tartu/Viljandi Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Lisa 3 järg

Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Tartu/Viljandi Maavalitsuse eesmärkide saavutamisele.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

Tõenäoliselt ma lahkun Tartu/Viljandi Maavalitsusest järgmise aasta jooksul.

– Täiesti nõus – Pigem nõus – Pigem ei ole nõus – Ei ole nõus

3. Nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuma.

(vaba tekst)

4. Sugu

- Mees
 Naine

5. Vanus

- 18-30
 31-40
 41-50
 51-60
 60+

6. Haridustase

- Põhiharidus
 Keskharidus
 Keskeriharidus
 Rakenduslik kõrgharidus
 Kõrgharidus

7. Ametikoht

- Juhtkonna liige (maavanem, maasekretär, talituse või osakonna juhataja/juhataja asetäitja)
 Peaspetsialist/nõunik
 Spetsialist/ametnik/raamatupidaja

Lisa 3 järg

8. Tööstaaž Tartu/Viljandi Maavalitsuses

- kuni 1 aasta
- 1-3 aastat
- 4-6 aastat
- 7-9 aastat
- 10 ja enam aastat

9. Teie kommentaarid ja ettepanekud:

(vaba tekst)

Tänan Teid vastamise eest!

Lisa 4. Käesolevas magistritöös kasutatavad lühendid

Emotsionaalse pühendumuse komponendi lühendid

E1 – Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

E2 – Mulle meeldib arutada Tartu/Viljandi Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.

E3 – Ma tunnen, et mulle lähevad Tartu/Viljandi Maavalitsuse probleemid korda.

E4 – Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Tartu/Viljandi Maavalitsusse.

E5 – Ma tunnen end Tartu/Viljandi Maavalitsuse „pere liikmena“.

E6 – Ma tunnen, et olen Tartu/Viljandi Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“.

E7 – Tartu/Viljandi Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju.

E8 – Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Tartu/Viljandi Maavalitsuse suhtes.

Alalhoidliku pühendumuse komponendi lühendid

A1 – Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Tartu/Viljandi Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

A2 – Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

A3 – Praegusel hetkel Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

A4 – Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.

A5 – Praegusel hetkel on Tartu/Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

A6 – Tunnen, et Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

A7 – Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.

A8 – Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses.

A9 – Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Tartu/Viljandi Maavalitsuses.

Normatiivse pühendumuse komponendi lühendid

N1 – Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

N2 – Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.

N3 – Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetilise.

N4 – Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Tartu/Viljandi Maavalitsuses, on lojaalsus ja moraalne kohustus.

N5 – Isegi, kui saaksin parema tööpakumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Tartu/Viljandi Maavalitsusest lahkuda.

N6 – Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusse.

Lisa 4 järg

N7 – Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

N8 – Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja.

Tööraahulolu lühendid

T1 – Minu praegune töö on mulle rahuldustpakkuv.

T2 – Minu töötasu on vastavauses minu tööpanusega.

T3 – Ma olen rahul Tartu/Viljandi Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega.

T4 – Ma usaldan Tartu/Viljandi Maavalitsuse juhtkonda.

T5 – Ma olen Tartu/Viljandi Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.

T6 – Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Tartu/Viljandi Maavalitsuse eesmärkide saavutamisele.

T7 – Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.

T8 – Tõenäoliselt ma lahkun Tartu/Viljandi Maavalitsusest järgmise aasta jooksul.

Lisa 5. Intervjuu küsimustik

Käesoleva intervjuu eesmärgiks on saada arvamusi ning põhjendusi magistritöö “Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel” raames läbi viidud uuringust Tartu Maavalitsuses selgunud tulemuste parimaks tõlgendamiseks ning ettepanekute tegemiseks.

Intervjuu eel anti intervjuueeritavale ülevaade organisastioonilise pühendumuse olemusest, olulisematest mõistetest, kasutatud metoodikast ning peamistest uuringus selgunud tulemustest.

Sissejuhatavad küsimused:

1. Kas taolisi uuringuid on ka varasemalt Tartu Maavalitsuses läbi viidud? Millal viimati? Millised olid peamised tulemused ning tehtud järeldused?
2. Millest tuleneb Teie hinnangul töötajate organisastiooniline pühendumus?

Uuringu tulemusi puudutavad küsimused:

1. Millest tuleneb asjaolu, et Tartu Maavalitsuse töötajatest enamus on peaspetsialistid/nõunikud ning suur hulk töötajatest on kümne ja enama aastase tööstaažiga?
2. Millest tuleneb Teie hinnangul Tartu Maavalitsuse töötajate kõrge emotsionaalne pühendumus ning samuti kõrge alahoidlik pühendumus?
3. Kuidas on organisastioon saavutanud töötajate kõrge usalduse oma juhtkonna vastu?

Ettepanekuid puudutavad küsimused:

1. Millised on Tartu Maavalitsuse töötajate arenguvõimalused (sh koolitusvõimalused, karjäärivõimalused organisastiooni sees)?
2. Kuidas on Tartu Maavalitsuses korraldatud sisekommunikatsioon ning töötajatele nende töötulemuste kohta tagasiside andmine?

Lisa 5 järg

3. Rohkem kui pooled Tartu Maavalitsuse uuringus osalenutest leiavad, et nende töötasu ei vasta tööpanusele. Kas see väide vastab Teie hinnangul tõele? Milliseid võimalusi näete olukorra parandamiseks?
4. Milliseid võimalusi Te näete käesoleva uuringu tulemuste valguses, mille abil oleks võimalik organisatsioonilist pühendumust Tartu Maavalitsuses kujundada?

Lisa 6. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate demograafilised andmed (01.03.2013 seisuga)

Tunnus	Tartu Maavalitsus (n=45)		Viljandi Maavalitsus (n=51)	
	töötajate arv	osakaal (%)	töötajate arv	osakaal (%)
SUGU				
Mees	12	26,7	10	19,6
Naine	33	73,3	41	80,4
VANUSEGRUPP				
18-30	4	8,9	5	9,8
31-40	4	8,9	9	17,6
41-50	16	35,6	17	33,3
51-60	17	37,8	13	25,5
60+	4	8,9	7	13,7
HARIDUSTASE				
Keskkharidus	11	24,4	5	9,8
Keskeriharidus	-	-	12	23,5
Rakenduslik kõrgharidus	10	22,2	7	13,7
Kõrgharidus	24	53,3	27	52,9
TÖÖSTAAŽ				
Kuni 1 aasta	1	2,2	4	7,8
1-3 aastat	5	11,1	18	35,3
4-6 aastat	9	20,0	2	3,9
7-9 aastat	4	8,9	7	13,7
10+ aastat	26	57,8	20	39,2
AMETIKOHT				
Juhtkonna liige	9	20,0	9	17,6
Peaspetsialist/nõunik	30	66,7	19	37,3
Spetsialist/ametnik/raamatupidaja	6	13,3	23	45,1

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7. Tartu ja Viljandi Maavalitsuse töötajate hinnangud organisatsioonilist pühendumust ja töörahulolu iseloomustavatele väidetele

Tartu Maavalitsuse uuring (% vastanutest, n=30)

Emotsionaalse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu Maavalitsuses	13,3	33,3	46,7	6,7
Mulle meeldib arutada Tartu Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega	10,0	16,7	50,0	23,3
Ma tunnen, et mulle lähevad Tartu Maavalitsuse probleemid korda	36,7	63,3	0,0	0,0
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Tartu Maavalitsusse	3,3	46,7	46,7	3,3
Ma tunnen end Tartu Maavalitsuse „pere liikmena“	43,3	46,7	10,0	0,0
Ma tunnen, et olen Tartu Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“	13,3	46,7	36,7	3,3
Tartu Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju	20,0	60,0	16,7	3,3
Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Tartu Maavalitsuse suhtes	26,7	56,7	16,7	0,0
Alalhoidliku pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Tartu Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	10,0	0,0	33,3	56,7
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Tartu Maavalitsusest lahkuda	23,3	53,3	23,3	0,0
Praegusel hetkel Tartu Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	46,7	40,0	6,7	6,7
Tartu Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust	43,3	40,0	10,0	6,7
Praegusel hetkel on Tartu Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov	40,0	50,0	6,7	3,3
Tunnen, et Tartu Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	3,3	46,7	36,7	13,3
Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks Tartu Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus	0,0	60,0	33,3	6,7
Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Tartu Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muutusi elukorralduses	3,3	33,3	40,0	23,3
Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Tartu Maavalitsuses	3,3	30,0	50,0	16,7

Lisa 7 järg

Normatiivse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	3,3	36,7	50,0	10,0
Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	46,7	43,3	10,0	0,0
Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline	6,7	20,0	60,0	13,3
Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Tartu Maavalitsuses, on lojaalsus ja moraalne kohustus	10,0	60,0	23,3	6,7
Isegi, kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Tartu Maavalitsusest lahkuda	3,3	33,3	40,0	23,3
Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	16,7	20,0	43,3	20,0
Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis	3,3	3,3	66,7	26,7
Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja	3,3	26,7	50,0	20,0
Tööraahulolu väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Minu praegune töö on mulle rahuldustpakkuv	33,3	56,7	10,0	0,0
Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega	10,0	26,7	40,0	23,3
Ma olen rahul Tartu Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega	10,0	56,7	23,3	10,0
Ma usaldan Tartu Maavalitsuse juhtkonda	53,3	43,3	3,3	0,0
Ma olen Tartu Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	33,3	56,7	10,0	0,0
Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Tartu maavalitsuse eesmärkide saavutamisele	46,7	53,3	0,0	0,0
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele	6,7	13,3	40,0	40,0
Tõenäoliselt ma lahkun Tartu Maavalitsusest järgmise aasta jooksul	6,7	0,0	43,3	50,0

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7 järg

Viljandi Maavalitsuse uuring (% vastanutest, n=28)

Emotsionaalse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Viljandi Maavalitsuses	14,3	21,4	53,6	10,7
Mulle meeldib arutada Viljandi Maavalitsust puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega	3,6	17,9	53,6	25,0
Ma tunnen, et mulle lähevad Viljandi Maavalitsuse probleemid korda	42,9	46,4	10,7	0,0
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud Viljandi Maavalitsusse	14,3	53,6	28,6	3,6
Ma tunnen end Viljandi Maavalitsuse „pere liikmena“	35,7	46,4	14,3	3,6
Ma tunnen, et olen Viljandi Maavalitsusse „emotsionaalselt kiindunud“	17,9	21,4	50,0	10,7
Viljandi Maavalitsus tähendab mulle isiklikult väga palju	25,0	21,4	42,9	10,7
Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Viljandi Maavalitsuse suhtes	25,0	32,1	28,6	14,3
Alahoidliku pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Viljandi Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	3,6	32,1	25,0	39,3
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Viljandi Maavalitsusest lahkuda	21,4	42,9	25,0	10,7
Praegusel hetkel Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	32,1	50,0	17,9	0,0
Viljandi Maavalitsusest lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust	46,4	25,0	21,4	7,1
Praegusel hetkel on Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov	46,4	46,4	7,1	0,0
Tunnen, et Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	7,1	39,3	35,7	17,9
Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks Viljandi Maavalitsusest lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus	21,4	35,7	39,3	3,6



Lisa 7 järg

Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist Viljandi Maavalitsuses, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses	21,4	35,7	35,7	7,1
Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan Viljandi Maavalitsuses	10,7	35,7	46,4	7,1
Normatiivse pühendumuse väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	7,1	28,6	46,4	17,9
Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	46,4	35,7	17,9	0,0
Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline	7,1	32,1	35,7	25,0
Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist Viljandi Maavalitsuses, on lojaalsus ja moraalne kohustus	21,4	21,4	46,4	10,7
Isegi, kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige Viljandi Maavalitsusest lahkuda	14,3	25,0	25,0	35,7
Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	7,1	17,9	57,1	17,9
Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis	0,0	17,9	53,6	28,6
Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja	10,7	25,0	53,6	10,7
Töörahulolu väited	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Minu praegune töö on mulle rahuldustpakkuv	32,1	64,3	3,6	0,0
Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega	14,3	32,1	39,3	14,3
Ma olen rahul Viljandi Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega	10,7	39,3	17,9	32,1
Ma usaldan Viljandi Maavalitsuse juhtkonda	17,9	53,6	21,4	7,1
Ma olen Viljandi Maavalitsuse edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	28,6	50,0	17,9	3,6
Ma tunnen, et minu töö aitab kaasa Viljandi Maavalitsuse eesmärkide saavutamisele	46,4	46,4	7,1	0,0
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele	14,3	21,4	28,6	35,7
Tõenäoliselt ma lahkun Viljandi Maavalitsusest järgmise aasta jooksul	7,1	28,6	32,1	32,1

Allikas: autori koostatud.

Lisa 8. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8					
E1		,46	,41	-,53		,45	,52	,54					,38						,48		,37	,59	,41	,41		E1				
E2			,46	-,45	,44	,50	,42	,49											,41			,42				E2				
E3					,65	,55	,67	,59											,64		,72	,46	,44			E3				
E4																						-,43	-,43			E4				
E5			,47			,78	,72	,84														,77	,62			E5				
E6	,53	,41	,38		,66		,84	,88										,43	,41		,71	,58		,47		E6				
E7	,46		,44		,57	,73		,88		,38			,54					,44	,64		,77	,67	,57	,61		E7				
E8			,41		,64	,71	,80					,40	,43					,42	,51		,77	,73	,47	,48		E8				
A1			-,65				-,38																	,42		A1				
A2							,40	,38				,65	,48	,77											,38	A2				
A3							,46	,43		,36		,47	,54	,49	,46	,54										A3				
A4											,65		,54													A4				
A5					,37	,48	,57	,74		,39	,58	,55								,46				,38		A5				
A6															,57	,45										A6				
A7														,68		,54										A7				
A8														,38	,43											A8				
A9	,43			-,50	,45		,46	,38		,36															,40	A9				
N1				-,62																			,50		,49	N1				
N2																							,41	,48		-,50	N2			
N3																										,82	N3			
N4						,40																	,36				N4			
N5	,52					,43	,45																	,42		,70	,53	N5		
N6	,38					,40																		,42	,42		,51	-,59	N6	
N7																										,66		N7		
N8			-,50					-,40	,57				-,38	-,55												-,44		-,39		N8
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8					

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

Lisa 8 järg

Joonise vasak alumine pool kajastab Tartu Maavalitsuse uuringu korrelatsioonanalüüsi tulemusi ning joonise parem ülemine pool kajastab Viljandi Maavalitsuse uuringu korrelatsioonanalüüsi tulemusi.

E1, E2 jne tähistavad pühendumuse emotsionaalset komponenti; A1, A2 jne tähistavad pühendumuse alahoidlikku komponenti; N1, N2 jne tähistavad pühendumuse normatiivset komponenti (lühendite selgitused on toodud käesoleva magistritöö lisa 4).

Allikas: autori koostatud.

Lisa 9. Töörahulolu väidete omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus

Tartu Maavalitsus								
T1								
T2								
T3	,36*	,49**						
T4		,40*						
T5				,60**				
T6				,48**	,75**			
T7		-,58**	-,42*					
T8	-,43*			-,56**			,44*	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Viljandi Maavalitsus								
T1								
T2	,52**							
T3		,46*						
T4	,46*	,58**	,62**					
T5			,52**	,51**				
T6	,45*			,43*	,62**			
T7	-,50**	-,46*		-,49**	-,46*			
T8							,46*	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8

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

T1, T2 jne tähistavad töörahulolu väiteid (lühendite selgitused on toodud käesoleva magistritöö lisas 4).

Allikas: autori koostatud.

Lisa 10. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidete omavahelised seosed Tartu ja Viljandi Maavalitsuse uuringus

Tartu Maavalitsus								
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
E1			,46*					
E2				,43*				
E3			,41*		,54**	,54**		
E5			,47**	,51**	,40*	,48**	-,38*	
E6				,66**	,51**	,56**		
E7						,40*		
E8			,39*	,54**	,46*	,39*	-,38*	
A1			-,39*					
A2		,44*						
A5				,38*			-,41*	
A6						-,37*		
A7		,39*						
A9			,51**					
N3					,44*			
N5		,61**		,43*			-,59**	-,38*
Viljandi Maavalitsus								
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
E1		,47*	,53**	,53**			-,66**	
E2			,52**					
E3				,58**	,59**	,74**		
E4					-,40*		,53**	
E5	,57**	,45*	,56**	,56**	,70**	,68**	-,41*	
E6	,53**	,60**	,54**	,57**	,64**	,47*	-,47*	
E7	,56**	,55**	,51**	,65**	,68**	,60**	-,60**	
E8	,63**	,62**	,56**	,66**	,64**	,54**	-,56**	
A2							-,42*	
A5							-,41*	
A7	-,47*							
A9			,60**	,42*	,43*			
N1					,48**			
N2			,57**	,60**	,38*	,43*	-,41*	
N3				-,40*	-,42*			
N4	,48**	,47*	,40*	,52**	,82**	,74**	-,47*	
N5	,54**	,58**	,54**	,53**	,65**	,52**	-,78**	
N6					,54**	,46*	-,58**	
N7		,39*					-,39*	
N8			-,38*	-,48**	-,41*	-,39*		,49**

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

Lisa 10 järg

E1, E2 jne tähistavad pühendumuse emotsionaalset komponenti; A1, A2 jne tähistavad pühendumuse alahoidlikku komponenti; N1, N2 jne tähistavad pühendumuse normatiivset komponenti; T1, T2 jne tähistavad töörahulolu väiteid (lühendite selgitused on toodud käesoleva magistritöö lisa 4).

Allikas: autori koostatud.

Lisa 11. Hinnangud erinevate demograafiliste tunnuste lõikes organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu väidetele

Tartu Maavalitsuse uuring (% vastanutest, n=30)

Väide		Vanusegrupp				
		18-30	31-40	41-50	51-60	60+
Praegusel hetkel Tartu Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	Nõustumine	100,0	50,0	100,0	90,9	50,0
	Mitte-nõustumine	0,0	50,0	0,0	9,1	50,0
Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	Nõustumine	50,0	0,0	77,8	45,5	100,0
	Mitte-nõustumine	50,0	100,0	22,2	54,5	0,0
		Haridustase				
		Keskharidus	Rakenduslik kõrgharidus	Kõrgharidus		
Minu praegune töö on mulle rahulduspakkuv	Nõustumine	33,3	100,0	95,7		
	Mitte-nõustumine	66,7	0,0	4,3		
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökohta vahetamisele	Nõustumine	66,7	25,0	13,0		
	Mitte-nõustumine	33,3	75,0	87,0		
Tõenäoliselt ma lahkun Tartu Maavalitsusest järgmise aasta jooksul	Nõustumine	33,3	0,0	4,3		
	Mitte-nõustumine	66,7	100,0	95,7		
		Ametikoht				
		Juhtkonna liige	Peaspetsialist/nõunik	Spetsialist/ametnik		
Ma tunnen end Tartu Maavalitsuse „pere liikmena“	Nõustumine	100,0	94,0	66,7		
	Mitte-nõustumine	0,0	6,0	33,3		

Lisa 11 järg

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Tartu Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	Nõustumine	0,0	11,8	33,3		
	Mitte-nõustumine	100,0	88,2	66,7		
Minu töötasu on vastavuses minu tööpanusega	Nõustumine	71,4	29,4	16,7		
	Mitte-nõustumine	28,6	70,6	83,3		
Ma olen rahul Tartu Maavalitsuse poolt töötajatele võimaldatavate soodustustega	Nõustumine	85,7	64,7	50,0		
	Mitte-nõustumine	14,3	35,3	50,0		
		Tööstaaž				
		Kuni 1 aasta	1-3 aastat	4-6 aastat	10 ja enam aastat	
Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Tartu Maavalitsuses	Nõustumine	100,0	80,0	0,0	56,2	
	Mitte-nõustumine	0,0	20,0	100,0	43,7	

Allikas: autori koostatud.

Viljandi Maavalitsuse uuring (% vastanutest, n=28)

Väide		Sugu			
		Mees	Naine		
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske Viljandi Maavalitsusest lahkuda	Nõustumine	0,0	75,0		
	Mitte-nõustumine	100,0	25,0		

Lisa 11 järg

Praegusel hetkel on Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov	Nõustumine	75,0	95,8			
	Mitte-nõustumine	25,0	4,2			
Vanusegrupp						
		18-30	31-40	41-50	51-60	60+
Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin terve oma elu töötada Viljandi Maavalitsuses	Nõustumine	60,0	0,0	0,0	71,4	100,0
	Mitte-nõustumine	40,0	100,0	100,0	28,6	0,0
Tunnen, et Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	Nõustumine	0,0	33,3	50,0	71,4	100,0
	Mitte-nõustumine	100,0	66,7	50,0	28,6	0,0
Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele	Nõustumine	40,0	66,7	50,0	0,0	0,0
	Mitte-nõustumine	60,0	33,3	50,0	100,0	100,0
Haridustase						
		Keskharidus	Keskeriharidus	Rakenduslik kõrgharidus	Kõrgharidus	
Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt Viljandi Maavalitsuses ilma, et mul oleks uus töökoht olemas	Nõustumine	0,0	57,1	0,0	42,9	
	Mitte-nõustumine	100,0	42,9	100,0	57,1	

Lisa 11 järg

Praegusele hetkel on Viljandi Maavalitsusse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov	Nõustumine	100,0	85,7	100,0	92,9	
	Mitte-nõustumine	0,0	14,3	0,0	7,1	
Tunnen, et Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	Nõustumine	33,3	71,4	0,0	50,0	
	Mitte-nõustumine	66,7	28,6	100,0	50,0	
		Tööstaaž				
		Kuni 1 aasta	1-3 aastat	4-6 aastat	7-9 aastat	10 ja enam aastat
Praegusel hetkel Viljandi Maavalitsusest lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks	Nõustumine	50,0	72,7	50,0	100,0	100,0
	Mitte-nõustumine	50,0	27,3	50,0	0,0	0,0
Tunnen, et Viljandi Maavalitsusest lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht	Nõustumine	0,0	27,3	50,0	0,0	75,0
	Mitte-nõustumine	100,0	72,7	50,0	100,0	25,0

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE EXAMPLE OF TARTU AND VILJANDI COUNTY GOVERNMENT

Sirje Tuvi

Every organization has its own goals. In order to achieve them, organizations have employed people with suitable competences to execute necessary tasks. Fulfilling those goals efficiently depends upon employees' organizational commitment, their dedication to the job, willingness to make an effort on behalf of the organization while keeping in mind the organizational interests. Therefore the human capital is one of the greatest assets of an organization. Committed human capital can also be considered as a credible competitive advantage. A committed employee feels a personal bond and loyalty towards his/her organization. Additionally, he/she accepts the goals and values of the organization and understands his/her role in achieving those goals. A committed employee wants to belong to the organization, or more precisely, he/she wants to feel as a „member of the family“.

Nowadays workforce differs greatly in age, gender and cultural background – new approaches concerning working relationship is expected from the organizations. As a result, organizations cannot strictly focus on their own goals anymore, they need to pay attention to employees and their desires. It is important for the organizations to find ways to bond employees with organization, so that they would feel connected to it and would like to continue working for the organization. Employees' organizational commitment is important for all organizations, as both public and private organizations are interested in dedicated, loyal and stable workforce.

An organization's dedication to its employees is an essential condition for creating commitment among employees. When employees feel valued and appreciated, it is more

likely that they will develop a strong emotional bond with the organization and thereby with the goals and values of the organization as well. Consequently, for the management of an organization, it is relevant to understand the concept of organizational commitment.

The objective of the master thesis is to make proposals for shaping employees' organizational commitment in Tartu and Viljandi County Government. In order to achieve the objective of the thesis the author set the following research tasks:

- a) to explain the meaning of employees' organizational commitment and its importance for the organization;
- b) to provide an overview of different treatments of employees' organizational commitment;
- c) to provide an overview of the prerequisites of commitment and possibilities of shaping commitment;
- d) to carry out a questionnaire among Tartu and Viljandi County Government employees' and to conduct an interview with Tartu County Government's county secretary;
- e) to analyse the results of the questionnaire and the interview, assess Tartu and Viljandi County Government employees' organizational commitment;
- f) to make proposals on shaping employees' organizational commitment in Tartu and Viljandi County Government based on the research results.

Organizational commitment is a complex phenomenon that has been studied by scientists for decades. Comparing different definitions of organizational commitment, the author of the master thesis found that organizational commitment is a psychological bond between an employee and organization, which creates the best conditions for achieving the organization's goals and is an important determinant on continuing employment. Committed employees accept the goals and values of the organization, they are ready to exert more effort on behalf of the organization and have a strong desire to stay with the organization. Weak organizational commitment leads to high employee turnover, low motivation to work, absenteeism and low performance.

While comparing different unidimensional and multidimensional models of organizational commitment, there appears to be three general unifying themes: affective attachment to the organization, perceived costs associated with leaving the organization and obligation to remain with the organization. Meyer and Allen (1991), whose three-component organizational commitment model is used in the empirical part of the master thesis, named those themes accordingly emotional, continuance and normative component of organizational commitment:

- a) Emotional commitment refers to employees' emotional attachment to and identification with the organization. Employees with strong emotional commitment want to continue their employment in the organization.
- b) Continuance commitment refers to employees' awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees with strong continuance commitment need to continue their employment in the organization.
- c) Normative commitment refers to employees' feeling of obligation to continue employment. Employees with strong normative commitment feel that continuing their employment in the organization it is morally right thing to do.

The prerequisites of organizational commitment are personal characteristics (including demographic characteristics as well as personal dispositions), organizational structure, job-related characteristics, work experience, employees' side-bets and organizations' investments. In addition, conformance in employees' and organizations' goals and values, fair and transparent reward system, high job satisfaction and organizational support, can also be seen as the prerequisites of organizational commitment. The value of employees' organizational commitment for the organization arises from the nature of the employees' commitment. For organizations, emotionally committed employees are the most desirable.

Based on the theoretical background, the author of the master thesis composed a questionnaire, consisting three parts, to carry out a survey among Tartu and Viljandi County Government. The first part of the questionnaire concerned organizational commitment. The second part inquired about job satisfaction, attitudes toward work and the likelihood of and reasons for leaving the organization. Finally, the third part consisted of

demographic data. Furthermore, after carrying out the study, the author of the master thesis conducted an interview with Tartu County Government's county secretary Tõnu Vesi to enhance the interpretation of the results.

Based on the analysis of the study, the level of emotional and continuance commitment among Tartu County Government employees are equally high. Nevertheless, the level of continuance commitment was the highest in Viljandi County Government. Tartu County Government employees' high emotional commitment derives from employees „emotional attachment“ to the organization. They care about the problems of the organization and the organization means lot for them on a personal dimension. High level of continuance commitment among Tartu as well as Viljandi County Government' employees derives from the lack of other alternatives, fall in incomes and also the uncertainty associated with leaving the organization. The level of normative commitment was the lowest in both county governments. While the employees of Tartu and Viljandi County Government felt that it is very important to be loyal to the organization, they also admitted, that in the case of receiving another offer for a better job elsewhere, they would not feel bad about leaving their current job and organization.

The research also showed that both Tartu and Viljandi County Government' employees are satisfied with their current job. They are ready to make more effort to ensure the success of the county government and they feel that the job they are doing contributes to the achievement of the organization's goals. Viljandi County Government' employees trust their management less than Tartu County Government' employees. Additionally, they have considered changing the workplace significantly more. According to the surveys, the main reason for leaving the organization would be a better job offer from elsewhere, a more interesting job as well as a better salary offer.

Relying on the theoretical part of the master thesis, the study conducted in Tartu and Viljandi County Government and the results of the interview with Tartu County Government's county secretary, the author of the master thesis made the following

proposals to improve employees' emotional commitment in both above mentioned county governments. The suggestions were divided into six groups:

- a) increasing organizational support and sense of belonging – including employees in decision-making, skilled management of crisis' and changes by organization management, providing stable work environment, management as a role model and management support, creating focus groups to implement these proposals in the organizations, regular conduction of job satisfaction (or commitment) studies, organizing team trainings, co-trainings with other county governments and annual summer and winter events;
- b) valuing and recognizing employees – recognition for spectacular work results, recognition for long tenure, congratulating employees (birthdays, other personal events);
- c) clearly defining job responsibilities and decision-making freedom – annual development boards with employees, clear communication concerning expectations;
- d) maximum application of employees' skills and knowledge – offer job enrichment, initiate internal trainings, transparent system of development and trainings;
- e) providing quality internal communication and giving feedback to employees – weekly reports about important topics by management, clear and operative communication about institution of county government, constant feedback to employees by department managers;
- f) create incentive package – transparent system of rewards, description of flexitime use, compensated health days, support for team sports.

The author of the master thesis considers the proposals closely related. For example, suggestions that support ensuring the quality of internal communication also increase the organizational support felt by employees. Furthermore a clear and appropriate feedback to employees indicates that they are valued and help to make the most of the skills and knowledge of the employees.

The author of the master thesis considers the results of the research valuable for the managements of Tartu and Viljandi County Government, as it gives a good overview of the

present situation regarding the organizational commitment of their employees and gives the organizations an opportunity to create a committed, satisfied and stable team.

The results and proposals of the master thesis should also interest other Estonian county governments, as it can be assumed that they have similar problems and thus there is a necessity to shape the organizational commitment of the employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sirje Tuvi (sünnikuupäev: 18.07.1986),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel“, mille juhendaja on Maret Ahonen,
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 04.06.2013