

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ühiskonna ja infoprotsesside analüüs õppekava

Kadi-Liis Peiponen

Tegevväelaste töö- ja eraelu ühitamise struktuursed ja  
organisatsioonikultuurilised tegurid

Magistritöö

Juhendaja: Kairi Kasearu, PhD

Tartu 2025

SISSEJUHATUS .....	4
1. TEOREETILINE TAUST.....	6
1.1. Organisatsioonikultuur - tähendus, ideoloogiad, tüübid .....	6
1.2. Organisatsioonikultuuri struktuur ja kujunemine .....	9
1.3. Töö- ja eraelu ühitamine.....	12
1.4. Töö- ja eraelu tasakaal ahnetes institutsioonides .....	14
2. PROBLEEMISEADE .....	16
3. METOODIKA.....	17
3.1. Andmed ja valim .....	17
3.2. Analüüsiskeem ja -meetod.....	18
3.3. Tunnused.....	20
3.3.1. Organisatsioonikultuurilised tunnused.....	21
3.3.2. Töö- ja eraelu tasakaalu tunnused .....	22
3.3.3. Taustatunnused .....	23
4. TULEMUSED.....	24
4.1. Kaitseväge organisatsioonikultuur .....	24
4.2. Organisatsioonikultuuriliste tegurite mõju töö- ja eraelu tasakaalule .....	29
4.3. Organisatsioonikultuur struktuursete tegurite lõikes .....	35
5. ARUTELU .....	49
5.1. Hinnanguline Kaitseväge organisatsioonikultuur .....	49
5.2. Organisatsioonikultuuri seos töö- ja eraelu tasakaaluga .....	50

5.3. Organisatsioonikultuuri ning töö- ja eraelu tasakaalu erinevuse struktuursete tegurite lõikes .....	52
KOKKUVÕTE .....	54
SUMMARY .....	55
KASUTATUD ALLIKAD .....	57
LISA 1. Koondtunnuste loomist kirjeldavad näitajad .....	63
LISA 2. Koondtunnuste vahelised korrelatsioonikordajad .....	72
LISA 3. Tukey ja Dunni järelduste tulemused .....	75

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas on töö- ja eraelu ühitamine järjest olulisem teema nii töötajate heaolu kui ka organisatsioonide eduka toimimise seisukohalt. Tasakaalu puudumine kahe sfääri vahel võib viia stressi, läbipõlemise ja tööalase soorituse halvenemiseni (Boamah ja Laschinger, 2016; Vuga ja Juvan, 2013; Webber jt, 2012). Peamised tegurid, mis töö- ja eraelu tasakaalu mõjutavad on tööstress ja tööaja paindlikkus, aga ka töötunnid ning tööalane toetus (Byron, 2005; Webber jt, 2012). Seega võib näiteks negatiivne organisatsioonikultuur, kus töötajad on ülekoormatud, viia töö- ja eraelu tasakaalu hävimiseni (Gilbert jt, 2012). Kuigi viimastel aastatel on hakatud otsima lahendusi, nagu paindlikumad teenistusvormid (kaugtöö), mis võiksid leevendada konflikte ja parandada töötajate heaolu (Töökorraldus, 2025), püsivad siiski probleemid nendes valdkondades.

Organisatsioonikultuuri võib määratleda kui jagatud väärtuste, eelduste, normide, arusaamade, uskumuste ja tavade kogumit, mis mõjutab organisatsiooni liikmeid ning nende eesmärkide seadmist ja täitmist (Daft, 2001:376; Hofstede jt, 2010:346; Schein, 2004:17). Varasemates uurimustes on peamiselt keskendutud sellele, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooni toimimist. Võrdlemisi vähe on uuritud organisatsioonikultuuri valdkonna spetsiifiliselt ning selle mõju erinevatele töö- ja eraelulistele aspektidele. Eestis puuduvad uurimused sarnastel teemadel. Kaitseväge kontekstis on organisatsioonikultuuri puudutatud vaid ühel korral, kui Jaanus Otsing (2024) selgitas enda lõputöö raames välja, millisele organisatsioonikultuuri tüübile Eesti Kaitseväge vastab. Lisaks on militaarsüsteem liigitatav “ahne institutsiooni” alla, mis tähendab, et selles osalemine nõuab täielikku lojaalsust ja kohalolu, mis omakorda paneb töö- ja pereelu ühitamise keerulisse ja kohati võimatusse olukorda (Kasearu, 2015). Samuti on laialdane ning ka tõestatud arusaam, et just militaarsüsteemis olijad, eriti militaarpered, seisavad silmitsi väljakutsetega nii töö- kui eraelu sfäärist ning ekstreemse töö- ja pereelu konfliktiga (Wadsworth ja Southwell, 2011).

Töö- ja eraelu tasakaalustamise ning organisatsioonikultuuri ülesehitamise vaatest on oluline teada erinevate organisatsioonikultuuriliste tegurite vastastikust mõju. Teades, kuidas

organisatsioonikultuur mõjutab töötajale kahte olulist elusfääri, saab parema ülevaate sellest, kuidas hoida oma töötajaid õnnelike ja motiveerituna ka väljaspool töökeskkonda, mis peegeldub tagasi ka tööellu. Militaarsfääris võimaldab see paremini korraldada ja ajastada rotatsioone ja missioone, töögraafikuid ning pakkuda toetust nii tegevväelasele kui tema perele. Magistritöö eesmärk on välja selgitada Kaitseväge kui organisatsiooni eripärast tulenevate struktuursete ja kultuuriliste tegurite seoseid töö- ja eraelu ühitamisega.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade organisatsioonikultuuri olemusest ja selle seosest töö- ja eraelu tasakaaluga. Samuti tuuakse välja ka militaarvaldkonnale keskendunud uuringuid organisatsioonikultuuriliste tegurite juures, kus neid leidub. Lisaks tutvustatakse kontseptsiooni militaarsüsteem kui ahne institutsioon ning kirjeldatakse selle mõju töö- ja eraelu tasakaalule.

Töö teises pooles sõnastab autor lähtuvalt eelnevatest uurimustest antud töö uurimisprobleemi ning seab uurimisküsimused. Samuti tutvustatakse töös kasutatavaid andmeid ja analüüsimeetodeid. Järgneb tulemuste analüüs ning järelduste tegemine vastavalt kogutud informatsioonile, uurimisküsimustele ja teoreetilistele lähtekohtadele. Töö lõpeb kokkuvõtte ning edaspidiste soovitusetega.

# 1. TEOREETILINE TAUST

Käesoleva peatüki eesmärk on luua teoreetiline raamistik, mille abil analüüsida töö- ja eraelu tasakaalu militaarorganisatsioonis. Kuna töö keskendub sellele, kuidas erinevad organisatsioonikultuuri kujundavad tegurid mõjutavad töö- ja eraelu tasakaalu, alustatakse organisatsioonikultuuri mõiste, struktuuri ja võtmetegurite avamisega. Seejärel käsitletakse nende tegurite vastastikust mõju töötajatele ning tuuakse esile, kuidas need on seotud töö- ja eraelu tasakaaluga, eriti militaarvaldkonnas. Selline ülesehitus võimaldab luua sidusa ja loogilise raamistiku, milles töö- ja eraelu tasakaalu käsitletakse kui nähtust, mis kujuneb välja just organisatsioonikultuuriliste tegurite koosmõjul.

## 1.1. Organisatsioonikultuur - tähendus, ideoloogiad, tüübid

Organisatsioonikultuur on laialdaselt kasutatav, kuid erinevalt määratletav mõiste, millele ei ole universaalselt kokku lepitud definitsiooni. Schein (2004:17) on defineerinud grupikultuuri kui ühtselt õpitud põhieelduste mustrit, mis on omandatud läbi välise kohanemise ja sisemise integratsiooni ning õpitu on piisavalt kehtiv, et õpetada seda ka uutele liikmetele kui õiget viisi probleemide tajumiseks, mõtestamiseks ja tunnetamiseks. Daft (2001:376) on märkinud, et organisatsioonikultuur on organisatsiooni liikmete poolt jagatud väärtuste, eelduste, arusaamade ja normide kogum. Hofstede jt (2010:346) on lisanud, et need organisatsioonikultuuri keskmes olevad jagatud väärtused ja normid mõjutavad ka töötajate eesmärkide seadmise viise ning nende saavutamist.

Organisatsioonikultuuri moodustavad peamiselt artefaktid, väljendatud väärtused ning baasarusaamad (Schein, 2004:26). Artefaktid on organisatsioonikultuuri kõige nähtavam osa, mis hõlmab endas füüsilist keskkonda, esemeid, keelekasutust, räägitavaid lugusid, traditsioone, sümboleid, käitumismustreid jne (Schein, 2004). Kaitseväe võtmes on kõige silmapaistvam artefakt kaitseväelaste vormiriietus, aga ka traditsioonid ja sümboolid, näiteks kaitseväe lipud, aumärgid,

mütsimärgid (Sümboolika, 2025). Väljendatud väärtused on sügavam tasand, mis hõlmab endas organisatsiooni ametlikke väärtusi, tõekspidamisi, teadmust, visiooni ja missiooni (Schein, 2004). Tihti väljenduvad need ka ametlikus dokumendis, mis reguleerib organisatsiooni tööd ja korraldust (Schein, 2004). Kaitseväes on selleks dokumendiks sisemäärustik, milles on välja toodud põhiväärtused - ausus, vaprus, asjatundlikkus, ustavus, koostöövalmidus ja avatus (Kaitseväe sisemäärustik, 2013). Väärtuste eesmärgiks on aidata inimesel organisatsioonis paremini orienteeruda, edendada ühtekuuluvust ja pühendumust Kaitseväe missioonile ning üheskoos käitumisreeglitega kujundavad need Kaitseväe organisatsioonikultuuri (Kaitseväe eetika, 2025). Baasarsaamad on uskumused, tajud, tunded ja kirjutamata reeglid, mis on välja kujunenud sügaval ja subjektiivsel tasandil (Schein, 2004). Need on isiklikud ning ei paista väljapoole tihti silma, need on alateadvuses ning nende järgi tegutsemine toimub automaatselt (Schein, 2004). Kuna baasarsaamad on subjektiivsed, siis ei ole neid Kaitseväe kontekstis kirjalikult defineeritud. Need võivad endas hõlmata näiteks Kaitseväe tähtsustamist riigi kontekstis, kaitsetahet, rünnakuvalmidust.

Organisatsioonikultuuri saab kirjeldada erinevate lähenemiste kaudu, Cameron ja Quinn (2011) on seda teinud vastavalt organisatsioonikultuuri erinevatele iseloomudele. Sellise lähenemise järgi on organisatsioonikultuuri neli erinevat tüüpi klann, hierarhia, adhokraatia ja turg (Cameron ja Quinn, 2011:39). Cameron ja Quinni (2011) sõnul on klanni tüüpi organisatsiooni puhul tegu justkui laiendatud perekonnaga, kus on toetav ja kaasav juhtimisstiil ning töötajad on koostööaltid ja pühendunud. Olulisteks väärtusteks on ühtsus, peresarnasus, koostöö ja paindlikkus (Cameron ja Quinn, 2011). Hierarhiale sarnanevat organisatsiooni on Cameron ja Quinn (2011) kirjeldanud kui formaalse juhtimisstiiliga, järjekindlat, kontrolliva ja selge käsuliiniga organisatsiooni, kus töötajad on täpsed ja usaldusväärsed. Olulisteks väärtusteks on efektiivsus ja stabiilsus ning fookus on järjekorras asjade tegemisel, protseduuridel, reeglitel (Cameron ja Quinn, 2011). Adhokraatiat viljelevas organisatsioonis on juhid innovatiivsed, riskialtid ning töötajad on loominguilised ja ettevõtlikud (Cameron ja Quinn, 2011). Väärtustatakse innovatsiooni, paindlikkust ning fookus on uuendustel ja lahenduste leidmisel (Cameron ja Quinn, 2011). Turu tüüpi organisatsioonikultuur on juhtimisstiili poolest tulemustele orienteeritud, kus töötajad on võistlushimulised ja eesmärgikindlad (Cameron ja Quinn, 2011). Olulised väärtused on saavutus ja tõhusus ning fookus on konkurentsivõime tagamisel ja eesmärkide saavutamisel (Cameron ja Quinn, 2011). Otsing (2024)

leidis oma magistritöös, et Eesti Kaitsevägi kui organisatsioon sarnaneb kõige enam hierarhilisele organisatsiooni tüübile. Kaitseväelased tajusid domineeriva kultuuritüübina just hierarhiat, järgnesid klann, turg ning viimasena adhokraatia (Otsing, 2024). Selle uuringu järgi tajutakse Kaitseväge kui organisatsiooni, kus on kindel struktuur, selgelt määratletud hierarhia ja protseduurid ning, kus edu seisneb tõhususes (Otsing, 2024). Küll aga selgus sama uuringu käigus ka see, et kaitseväelased eelistaksid töötada organisatsioonis, mille kultuur vastab klanni tüübile (Otsing, 2024). Nad soovivad organisatsioonis tunda perekonna tunnet, ühtekuuluvust ning kaasatust (Otsing, 2024). Enim soovitud organisatsioonikultuuri tüübile järgneb hierarhia ning siis adhokraatia ja turu tüüpi kultuur (Otsing, 2024).

Lähtudes eeltoodust, Kaitseväge olemusest ja antud magistritöö suunast, saab organisatsioonikultuuri defineerida kõige paremini järgnevalt: organisatsioonikultuur kui jagatud väärtuste, eelduste, normide, arusaamade, uskumuste ja tavade kogum, mis mõjutab organisatsiooni liikmeid ja on välja kujunenud läbi ühtselt probleemide lahendamise ja kohanemise (Daft, 2001; Schein, 2004). See määratlus on asjakohane, kuna rõhutab kultuuri kujunemist kollektiivsete kogemuste ja probleemide lahendamise kaudu – see on eriti oluline Kaitseväes kui hierarhilises ja missioonipõhises organisatsioonis, kus ühtne tegutsemine, sisemine usaldus ja kohanemisvõime on otseselt seotud efektiivsusega. Lisaks toetab see määratlus organisatsioonikultuuri käsitlemist kui nähtust, mis mõjutab nii ametlikke struktuure kui ka igapäevast tööpraktikat – just neid aspekte uuritakse ka käesolevas töös. Kuigi käesolevas töös ei kasutata organisatsioonikultuuri tüpoloogiaid analüütiliselt, loob see taust käsitluse, mille kaudu on võimalik mõista, millised kultuurilised jooned võivad toetada või pärssida töö- ja eraelu tasakaalu militaarorganisatsioonis. Seega on organisatsioonikultuur käsitletav mitte ainult formaalse süsteemina, vaid tähendusliku raamistikuna, mis mõjutab töötajaid igapäevaselt – alates juhiga suhtlemisest kuni tajutud toetuse ja läbipõlemiseni.

Kuigi organisatsioon võib läbi oma ühiste väärtuste, normide, arusaamade, eelduste välja kujundada ühtse kultuuri, siis on leitud, et ühe organisatsiooni siseselt võib kultuur alamgruppide lõikes teatud määral varieeruda (Cameron ja Quinn, 2011; Meyerson ja Martin, 1987; Schein, 2004; Trice ja Morand, 1991, viidatud Dunger, 2024 kaudu). Organisatsioonilisi subkultuure võib defineerida kui erinevate arusaamade, käitumismustrite ja kultuurivormide klastreid, mis iseloomustavad gruppe, kelle väärtused on kas tugevamad või erinevad üldisest organisatsioonikultuurist (Trice ja Morand,

1991, viidatud Dunger, 2024 kaudu). Sellest lähtuvalt võib organisatsioonikultuuri tajumine varieeruda sõltuvalt töötaja tööstaažist, kuuluvusest erinevatesse organisatsiooni alamüksustesse ning positsioonist organisatsiooni hierarhias.

O'Reilly jt (1991) leidsid oma uurimuses, et tööstaaž on positiivses seoses organisatsiooni väärtuste omaksvõtmisega. Mida kauem on töötaja organisatsiooniga seotud olnud, seda tugevamalt suhestub ta ka selle väärtustega ning läbi selle ka organisatsioonikultuuriga (O'Reilly jt, 1991). Samas välistasid Lok ja Crawford (1999) oma uurimuses, mis käsitles meditsiiniõdede ja haiglakultuuri seoseid, otsese seose teenistusstaaži ja organisatsioonikultuuri vahel.

Küll aga leidsid Lok ja Crawford (1999), et organisatsioonikultuur võib siiski erineda teatud subkultuuride lõikes. Nende uurimuse põhjal esinesid haigla erinevates osakondades, mille kultuurid varieerusid bürookraatlikest innovatiivsete ja toetavate kultuurideni, olulised erinevused meditsiiniõdede pühendumuses ja rahulolus (Lok ja Crawford, 1999). Kaitseväge jaguneb allüksusteks ning lähtuvalt eeltoodust, võib ka nende lõikes esineda organisatsioonikultuuri hinnangutes erisusi.

Mitmete uurimuste tulemused näitavad, et ametipositsioon ning selle paiknevus organisatsiooni hierarhias mõjutab organisatsioonikultuuri tajumist (Dunger, 2024; Patterson jt, 2004). Võrreldes tavatöötajatega, tajuvad juhid organisatsioonikultuuri positiivsemana (Dunger, 2024; Patterson jt, 2004) ning Furnham ja Goodstein (1997, Dunger, 2024 kaudu) leidsid, et mida kõrgem juhupositsioon seda positiivsem ka taju. Sellest võib järeldada, et ka tegevvälaste seas on kõrgemate auastmete seas kõrgem hinnang organisatsioonikultuurilistele teguritele.

## 1.2. Organisatsioonikultuuri struktuur ja kujunemine

Kuigi palju uuritakse organisatsioonikultuuri kui üht kindlat kontseptsiooni ja katusmõistet, siis leidub ka uurimusi, kus organisatsioonikultuur võetakse lahti just erinevateks tahkudeks, mis kultuuri moodustavad ning analüüsitakse neid eraldi. Organisatsioonikultuuri keskmes on mitmed tegurid, mis mõjutavad nii töötajate hoiakuid kui üldist organisatsiooni toimimist ning need kujunevad ja muutuvad vastastikuses mõjus üksteisega ja töötajatega. Sellisteks teguriteks on näiteks

organisatsiooni sobivus ja toetus, organisatsiooniline pühendumus, rahulolu tööga ja juhiga, töö sobivus, töö pingelisus, kuulumus ja läbipõlemine - need tunnused on vaatluse all ka antud töö empiirilises osas. Käesoleva töö kontekstis on organisatsioonikultuuri mõistmine oluline, kuna selle kaudu saab selgitada, kuidas kultuurilised tegurid Kaitseväes kujundavad töötajate kogemusi töö- ja eraelu tasakaalu osas.

Organisatsioonikultuuri kujundamisel ja töötajate kogemuse mõistmisel on oluline roll töötaja ja organisatsiooni omavahelisel sobivusel. Kristof (1996) on kirjeldanud inimese ja organisatsiooni sobivust (*Person–Organization Fit*) kui kooskõla töötaja ja organisatsiooni väärtuste, eesmärkide ja ootuste vahel. Sellist sobivust võib pidada oluliseks eelduseks positiivse organisatsioonikultuuri kujunemisel ning selle tajumisel töötaja poolt (Kristof, 1996). Kristof (1996) eristab kahte sobivuse tüüpi - lisanduv sobivus (*supplementary fit*) ja täiendav sobivus (*complementary fit*). Lisanduv sobivus tähendab, et töötaja ja organisatsioon jagavad sarnaseid väärtusi, hoiakuid ja eesmärke (Kristof, 1996) – see on eriti oluline just organisatsioonikultuuri kontekstis, mis põhineb ühiselt jagatud tähendustel ja uskumustel (Schein, 2004). Täiendav sobivus viitab olukorrale, kus töötaja ja organisatsioon täiendavad teineteise vajadusi ja ressursse, aidates seeläbi kaasa töötaja rahulolule ja organisatsiooni tulemuslikkusele (Kristof, 1996). Arthur jt (2006) uurimus näitas, et organisatsiooni sobivus aitab omakorda ennustada pühendumust, rahulolu ja lahkumiskavatsust. Militaar kontekstis leidis sellele kinnitust Sørliie jt (2020), tuues välja, et organisatsiooni sobivus mõjutab positiivselt kaasatust töösse ja tööülesannete täitmist.

Juhtidel on keskne roll organisatsiooni visiooni sõnastamisel ning eesmärkide seadmisel, mistõttu on juhtimisel ja juhi tegevustel organisatsioonikultuurile nii positiivne kui negatiivne mõju (Hubbart, 2024). Juhtimine läbi hirmutamise, mikromanageerimise, karistamise ja halva kommunikatsiooni viib riskikartlikkuse, madala võitlusvaimu, stressi ning üldiselt negatiivse organisatsioonikultuurini (Hubbart, 2024). Vastupidiselt, juhtimine läbi austuse, läbipaistvuse, turvatunde tagamise, jätkusuutlikkuse ja empaatia toetab innovatiivsust, kõrgemat rahulolu ja positiivset organisatsioonikultuuri (Hubbart, 2024). Ka Turker ja Altuntas (2015) on märkinud, et juhtidel on väga oluline roll organisatsioonikultuuri kujundamisel, seda just uutele töötajatele eeskujuks olemisel ja nende integreerimisel organisatsioonikultuuri. Kristof-Brown jt (2005) on kirjeldanud inimese ja juhi sobivust (*Person-Supervisor Fit*) kui kahe osapoole väärtuste ja omaduste kokkusobivust.

Rahulolu vahetu ülemaga on positiivses korrelatsioonis antud sobivusega (Kristof-Brown jt, 2005). Samuti on omavahel positiivselt seotud indiviidi ja juhi sobivus ning tööga rahulolu, organisatsiooniline pühendumus (Kristof-Brown jt, 2005).

Kristof-Brown jt (2005) on lisaks eeltoodud sobivustele analüüsinud ka inimese ja töö sobivust (*Person-Job Fit*), mis põhineb töötaja omaduste ja tööülesannete sobivusel. Nad leidsid, et töö sobivus on oluliselt seotud tööga rahuloluga, tööalase sooritusega ja organisatsioonilise pühendumusega, olles sellega oluline tegur üldise organisatsioonikultuuri kujunemisel (Kristof-Brown jt, 2005). Seda, et töö sobivus on positiivselt seotud tööga rahuloluga ja organisatsioonilise pühendumusega on telekommunikatsiooni ettevõtte näitel kinnitatud ka Cable ja DeRue (2002).

Sotsiaalne toetus on osapoolte vaheline suhtlus, mis hõlmab endas emotsionaalset hoolivust (empaatia), praktilist abi (füüsiline abi, rahaline toetus), teabe jagamist (nõuanded, juhised) ja tunnustuse jagamist (tagasiside) (House, 1981, viidatud Sachau jt, 2012 kaudu). Veel täpsemini, organisatsiooni poolne toetus, hõlmab endas töötaja väärtustamist ja tema heaolu eest hoolimist (Eisenberger jt, 1986). Eisenberger jt (1986) leidsid oma uurimuses, et töötajad, kes tajuvad organisatsiooni poolset tuge, on pühendunumad ja nende seas esineb vähem töölt põhjustatud puudumist. Sachau jt (2012) uurimus näitas, et Ameerika Ühendriikide Kaitseväge näitel on organisatsiooni toetus positiivselt seotud näiteks tööga rahuloluga ning negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega.

Omavahel on tugevalt seotud ka töö pingelisus ja tööga rahulolu, mis mõlemad kujundavad organisatsioonikultuuri. Newton ja Jimmieson (2009) tõid oma uurimuse tulemusena välja, et tööstressorid, nagu rolli ülekoormus ja ebamäärasus, rollikonflikt on otseselt seotud töörahuloluga, selgitades 20% selle varieeruvusest. See rõhutab, et töö pingelisus on organisatsioonikultuuri üks keskne komponent, mis mõjutab otseselt töötajate heaolu, rahulolu ja pühendumust.

Mitte vähetähtis tegur on kuuluvustunne, nii sotsiaalne kui tööalane. Chen jt (2024) uurisid töökeskkonnas tekkivate sõprussuhete ehk sotsiaalse kuuluvuse seost töötajate heaolu ja organisatsioonilise pühendumusega. Selgus, et töötajad, kellel on kolleegidega paremad suhted ning tunnevad suuremat kuuluvust, on ka kõrgema heaoluga ning tunnevad tugevamat pühendumust (Chen

jt, 2024). Van Dick jt (2005) töid toetudes sotsiaalse kuuluvuse teooriale välja, et töötajate kuuluvustunne on üks keskseid mehhanisme, mille kaudu organisatsioonikultuur mõjutab töötajate käitumist ja hoiakuid. Mida tugevam on sotsiaalne identifitseerimine organisatsiooniga, seda enam on töötajad valmis organisatsiooni eesmärke toetama, seda suurem on nende pühendumine ja rahulolu ning see omakorda aitab kujundada ja säilitada tugevat organisatsioonikultuuri (Van Dick jt, 2005).

Kuigi kõik eeltoodud uurimused ja tulemused ei käi militaarvaldkonna kohta, ilmestavad need siiski organisatsioonikultuuri olemust ja seda, kuidas organisatsioonikultuur kujuneb mitme omavahel seotud teguri läbi. Nende tegurite eraldiseisev käsitlemine võimaldab mõista, millistes aspektides võib organisatsioon vajada muutust või milline neist on kõige suurema osakaaluga kultuuri ja ka teiste nähtuste (nt töö- ja eraelu tasakaal) kujunemisel.

### 1.3. Töö- ja eraelu ühitamine

Töö- ja eraelu tasakaal ning nende kahe dimensiooni ühitamine tähendab kõige lihtsamalt võttes seda, kui võrdselt on inimesed pühendunud ja rahul oma töörolli ning töövälise rolliga (Greenhaus jt, 2003; Oskarsson jt, 2021). Valdkonna uurimiseks on kasutatud mõisteid “töö- ja eraelu tasakaal”, “töö- ja pereelu tasakaal”, “töö ja kodu tasakaal”, mille kõigi eesmärgiks on näidata, kuidas inivid näevad ja haldavad oma erinevaid rolle (Oskarsson jt, 2021). Antud töös on kasutusel mõiste “töö- ja eraelu tasakaal”, et võtta arvesse nii pered kui ka üksi elavad inivid. Clark (2000:751) on töö- ja eraelu tasakaalu defineerinud kui “*rahulolu ja hea toimimine tööl ja kodus minimaalse rollikonfliktiga*” ning see sobib hästi ka käesoleva töö konteksti.

Töö- ja eraelu tasakaalu mõjutavad muuhulgas pikad ja ettearvamatud töötunnid, kõrge tööpinge ning puudulikud regulatsioonid, mis võivad viia inimese psühholoogilise ja füüsilise tervise languseni, produktiivsuse vähenemiseni ning suhete halvenemiseni kodus (Steiber, 2009). Steiber (2009) analüüsis Euroopa Sotsiaaluuringu andmeid eesmärgiga saada ülevaade töö- ja eraelu tasakaalust Euroopa riikides. Kuigi tema uurimuses riikide vahel erinevusi välja ei tulnud, siis leidis kinnitust nii ajapõhiste töökoormuste kui ka pingepõhiste töökoormuste mõju töö- ja eraelu tasakaalule (Steiber, 2009).

Need tegurid iseloomustavad ka Kaitseväe töökorraldust, mistõttu võib eeldada, et tegevväljadel esineb sagedamini töö- ja eraelu konflikte ning madalamaid hinnanguid tasakaalule.

Eelmises peatükis toodi välja, kuidas erinevad organisatsioonikultuurilised tegurid omavahel seotud on ja üldist kultuuri mõjutavad. Need samad tegurid on seotud ka töö- ja eraelu tasakaaluga ning mõjutavad seda kõik ühel või teisel moel.

Varasemad uuringud on kinnitanud, et inimese-töö ja inimese-organisatsiooni sobivus, organisatsiooniline toetus ning töö iseloom mõjutavad olulisel määral töö- ja eraelu tasakaalu ning läbipõlemist. Näiteks leidsid Boamah ja Laschinger (2016) meditsiiniõdede seas läbiviidud uurimuses, et tervelt 81% vastanutest koges töö- ja eraelu pörkumist. Uuringust selgus samuti, et kõrgem indiviidi ja töö sobivus vähendab läbipõlemist ning halvem töö- ja eraelu tasakaal suurendab läbipõlemise riski (Boamah ja Laschinger, 2016). Arvestades, et nii haiglad (Gabriel jt, 2017) kui ka militaarorganisatsioonid (Otsing, 2024) on hierarhilise ülesehitusega, võib eeldada, et sarnased seosed avalduvad ka Kaitseväes.

Sarnaseid tulemusi on toonud ka teised uurimused. Seong (2016) leidis, et inimese-organisatsiooni sobivus on positiivselt seotud töö- ja eraelu tasakaaluga - mida paremini töötaja omadused ühtivad organisatsiooni väärtustega, seda paremini on tasakaalus tema töö- ja eraelu. Veelgi enam, see positiivne seos oli tugevam, kui organisatsiooni toetus töö- ja eraelu ühitamiseks ning töötaja enesetõhusus olid kõrgemad (Seong, 2016).

Olulise mõjurina on välja toodud ka organisatsiooniline toetus. Sachau jt (2012) tõid militaarvaldkonna näitel välja, et tugevam tajutud toetus organisatsioonilt, juhilt ja kaastöötajatelt aitab vähendada töö- ja eraelu konfliktide tajumist. Samuti selgus, et töö- ja eraelu konflikti aitab leevendada just nimelt vahetu juhi ja kolleegide tugi (Sachau jt, 2012).

Teisalt mõjutavad töö- ja eraelu tasakaalu negatiivselt töö pingelisust suurendavad tegurid, nagu töötundide arv, ületunnid ja kõrged tööalased nõudmised (Haar jt, 2018). Haar jt (2018) järeldasid, et tööalased nõudmised, eriti ülesannete rohkus ja „ribadeks jooksmise“ tunne, avaldavad töö- ja eraelu tasakaalule kõige tugevamat negatiivset mõju.

Lisaks töö iseloomule ja organisatsioonilisele toetusele on oluliseks teguriks ka töötaja tööalane identiteet ja kuuluvustunne. Wayne jt (2006) uurisid tööalase identiteedi rolli töö- ja pereelu vastastikusel rikastamises ning leidsid, et tugev tööalane identiteet suurendab organisatsioonilist pühendumust ning aitab töötajal kogeda rohkem tuge ja kontrolli oma rollides, mis omakorda soodustab töö- ja eraelu tasakaalu. Samas leidsid Greenhaus ja Beutell (1985) pühendumuse ja tasakaalu vahel hoopis negatiivse seose - pühendumad inimesed kogevad tugevamalt rollikonflikte. Birmingham jt (2024) tõid oma ülevaates välja, et töökohal tekkinud sotsiaalsed sidemed, sealhulgas nii tööalane kui sotsiaalne kuuluvus, vähendavad märkimisväärselt tööstressi, suurendavad heaolu ja rahulolu ning vähendavad töö- ja eraelu sfääride vahelist konflikti.

Töö- ja eraelu tasakaalu mõjutab ka läbipõlemine. Maslach ja Leiter (2016) leidsid, et läbipõlemisel on negatiivne mõju mitte ainult töökogemusele, vaid ka inimese isiklikule elule, sealhulgas suhetele ja üldisele heaolule, mis viitab ka töö- ja eraelu tasakaalu halvenemisele. Louly ja Mathew (2024) tõid välja, et tööga rahulolu – sealhulgas rahulolu juhiga, kolleegidega, hüvedega, töötasuga, töökeskkonnaga ja töökohakindlusega – on tugevalt seotud töö- ja eraelu tasakaaluga ning kirjeldab lausa 75% sellest seosest. Eriti mõjutas tasakaalu rahulolu juhiga (Louly ja Mathew, 2024). Lisaks rõhutasid autorid (Louly ja Mathew, 2024), et muutused tööga rahulolus toovad kaasa samasuunalised muutused töö- ja eraelu tasakaalu tajumises.

#### 1.4. Töö- ja eraelu tasakaal ahnetes institutsioonides

Ahned institutsioonid on organisatsioonid, mis haaravad liikmed enda alla täielikult, esitades neile totaalseid nõudeid läbi mittefüüsiliste, sageli psühholoogiliste lähenemiste, selleks et eraldada liikmed täielikult välismaailmast (Coser, 1974). Ahned institutsioonid eeldavad täielikku eksklusiiivsust ja lojaalsust ning selle saavutamiseks vähendavad konkureerivate rollide ja staatuste mõju grupi liikmetele (Coser, 1974). Tänapäeval on suurem osa organisatsioonide ja gruppide hea töö- ja eraelu tasakaaluga ning ahnete institutsioonide osakaal on vähenenud (Segal, 1986; Strader ja Smith, 2022). Küll aga liigituvad veel tänapäevalgi nende alla militaarsüsteem ja perekond, sest nad esitavad jätkuvalt oma liikmetele nõudmisi, mis oluliselt piiravad nende autonoomiat konkureerivas sfääris

(Segal, 1986; Strader ja Smith, 2022). Segal (1986) rõhutab, et militaarorganisatsioonid, olles ahned institutsioonid, seavad oma nõuded ja vajadused liikmete isiklike vajaduste ette, mis võib tekitada tõsiseid töö- ja pereelu konflikte.

Vuga ja Juvan (2013) uurisid Sloveenia relvajõudude liikmeid ning leidsid, et militaarorganisatsiooni nõudmised, nagu pidev valmisolek, sagedased missioonid ja ettearvamatu graafik, takistavad sageli efektiivset töö- ja pereelu ühitamist. Nende uurimusest selgus, et sõjavägi nõuab liikmetelt prioriteetide seadmist, mis sageli asetab peresuhted ja eraelu tagaplaanile ning tekitab liikmetes märkimisväärset stressi ja rahulolematust (Vuga ja Juvan, 2013). Strader ja Smith (2022) uurisid USA maaväe näitel töö- ja pereelu konflikti, keskendudes meestele ja naistele, kellel on ema või isa roll. Tulemustest selgus, et tegevteenijatel, kes olid teenistusse asudes juba lapsevanemad või said teenistuse jooksul esimese või mitmenda lapse, oli võrreldes lastetute tegevteenijatega suurem tõenäosus teenistus varakult lõpetada (Strader ja Smith, 2022). Sama muster ilmnes ka teenistusse astumise ajal abielus olnud tegevteenijatega, võrreldes mitte abielus olnutega (Strader ja Smith, 2022).

Militaarkultuurile on omased sagedased lahkuminekid ja taasühinemised, elukoha muutused, missioonide tähtsustamine üle muude asjaolude, vajadus kohaneda jäikade nõuetega, kindla režiimi ja kuulekusega, eemaldumine tavapärasest tsiviilelust ning kontrolli puudumine erinevate eluaspektide üle (Hall, 2011). Pered, kus vähemalt üks pereliige on teenistuses, kogevad tihti isolatsiooni ja lapsevanema puudumist (Hall, 2011). Teenistuses olijad ise on veel mõjutatud kaitseväge missioonile täielikust pühendumisest, kus kõige olulisem on militaarsüsteem, selle väärtused ja enda riigi teenimine (Hall, 2011).

Eesti kontekstis näitas Rõõsi (2016) magistritöö, et tegevteenistusest lahkunud ei pea töö- ja eraelu ühitamist alati lihtsaks, sest Kaitsevägi ei panusta sellesse piisavalt ning ei loo vajalikke võimalusi. Üks peamisi mõjutegureid töö- ja eraelu ühitamisel Kaitseväes on töö asukoht ehk selle kaugus kodust ja perest (Rõõs, 2016).

## 2. PROBLEEMISEADE

Mitmed uurimused on leidnud, et organisatsioonikultuur avaldab mõju ka töötajatele väljaspool töökeskkonda (Byron, 2005; Gilbert jt, 2012; Webber jt, 2012). Näiteks võib negatiivne organisatsioonikultuur, kus töötajad on ülekoormatud, viia töö- ja eraelu tasakaalu hävimiseni (Gilbert jt, 2012). Peamised tegurid, mis töö- ja eraelu tasakaalu mõjutavad on tööstress ja tööaja paindlikkus, aga ka töötunnid ning tööalane toetus (Byron, 2005; Webber jt, 2012). Siiski on võrdlemisi vähe uuritud organisatsioonikultuuri militaarvaldkonna spetsiifiliselt ning selle mõju erinevatele töö- ja eraelulistele aspektidele. Eestis puuduvad uurimused sarnastel teemadel. Kaitseväge kontekstis on organisatsioonikultuuri puudutatud vaid ühel korral, kui Jaanus Otsing (2024) selgitas enda lõputöö raames välja, millisele organisatsioonikultuuri tüübile Eesti Kaitseväge vastab. Militaarsüsteem on liigitatav “ahne institutsiooni” alla, mis tähendab, et selles osalemine nõuab täielikku lojaalsust ja kohalolu, mis omakorda paneb töö- ja pereelu ühitamise keerulisse ja kohati võimatusse olukorda (Kasearu, 2015). Militaarsüsteemi kui ahnet institutsiooni ja selle mõju töö- ja eraelu tasakaalule on uuritud välismaal Sloveenia (Vuga ja Juvan, 2013) ja USA näitel (Segal, 1986; Strader ja Smith, 2022), kuid taaskord puuduvad uuringud Eesti kontekstis.

Eelnevast lähtudes on töö eesmärk välja selgitada Kaitseväge kui organisatsiooni eripärast tulenevate struktuursete ja kultuuriliste tegurite seosed töö- ja eraelu ühitamisega. Selle mõistmiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- Milliseks hindavad tegevvälased Kaitseväge organisatsioonikultuuri kujundavaid tegureid ning töö- ja eraelu tasakaalu?
- Millised Kaitsevägele omased organisatsioonikultuurilised tegurid soodustavad või takistavad tegevvälaste töö- ja eraelu tasakaalu leidmist?
- Kuivõrd tegevvälaste hinnangud organisatsioonikultuurile ning töö- ja eraelu tasakaalule varieeruvad struktuursete tingimuste (üksus, auaste, teenistusstaaz) lõikes?

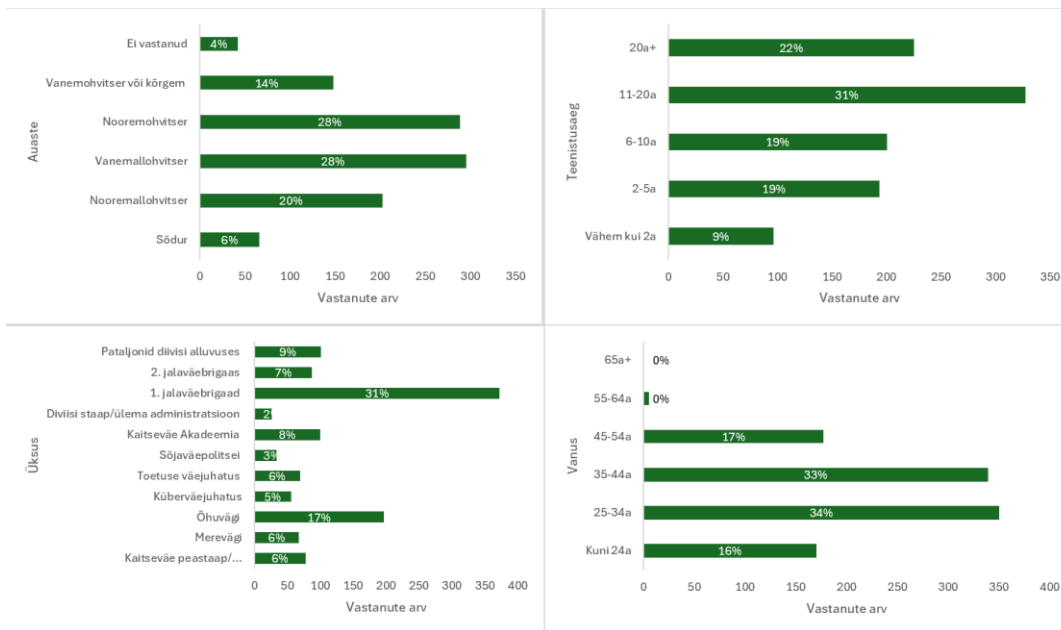
## 3. METOODIKA

### 3.1. Andmed ja valim

Antud töös kasutan “Inimvara säilitamine kaitsejõududes” uuringu andmeid, mis viidi läbi 2024. aasta septembris. Küsitlus oli suunatud kõikidele Eesti Kaitseväe tegev- ja tsiviilteenistujatele (umbes 4000 teenistujat). Kutse edastati läbi meililisti täitmiseks LimeSurvey keskkonnas ning lisaks saadeti kuu aja jooksul ka kolm kordusteadet uuringus osalemiseks. Ankeet koosnes erinevatest plokkidest, mis olid sisse arvestatud kas Eesti Kaitseväe vajadusest lähtuvalt või rahvusvahelisest ehk NATO vajadusest lähtuvalt. Küsitluses käsitletud teemad olid organisatsiooniline sobivus ja pühendumus; tööalane sobivus ja kuuluvus, rahulolu; töö- ja isikliku elu tasakaal, perekond; tasustamine, tunnustamine, üldine heaolu; rotatsioonid ja välismissioonid; karjäär ja edasised plaanid.

Uuringule vastas 1419 teenistujat, kellest 1182 (83%) olid tegevväelased ja 237 (17%) tsiviilteenistujad. Uuringu üldine vastamismäär oli 36%, mis jaotus omakorda 38% tegevteenistujate seas ja 31% tsiviilteenistujate seas. Antud töös on kasutatud ainult küsitlusele vastanud tegevväelaste vastuseid ehk tsiviilteenistujad on käesolevast analüüsist välja jäetud, sest nende osakaal vastanute seas on väike ning antud uuringu huvigrupiks on seatud just tegevteenistujad.

Joonisel 1 on välja toodud vastanute jaotus struktuursete tegurite lõikes (auaste, üksus ja teenistusaeg) ning vanuse lõikes. Kõige suurem osa vastanud tegevväelastest, 34%, paigutub vanusegruppi 25-34 aastased. Kõige suurem osa vastanud tegevväelasi, 31%, on Kaitseväes teenistuses olnud 11-20 aastat. Kõige rohkem on vastanute seas vanemallohvitseri ning nooremohvitseri, mõlemaid 28%. Kuna naiste osakaal tegevteenistuses on marginaalne ning konfidentsiaalsuse tagamiseks on kasutatud võimalikult vähe sotsiaaldemograafilisi tunnuseid, ei eristata järgnevas analüüsis mehi ja naisi.



Joonis 1. Vastanud tegevväelaste jaotus auastme, teenistusaaja, üksuse ja vanuse lõikes

Allikas: Inimvara säilitamine kaitsejõududes 2024

### 3.2. Analüüsiskeem ja -meetod

Uurimistöös vastatakse kolmele uurimisküsimusele, kasutades kvantitatiivseid andmeanalüüsi meetodeid. Analüüsi aluseks on uurimuse käigus loodud koondtunnused, mis käsitlevad organisatsioonikultuuri eri tahke ja töö- ning eraelu tasakaalu aspekte ning taustatunnused. Analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat, sagedusjaotusi, dispersioonanalüüsi, klasteranalüüsi ning regressioonanalüüsi. Kõik analüüsid viiakse läbi R-tarkvaras.

Uurimisküsimuse nr 1 “milliseks hindavad tegevväelased Kaitseväge organisatsioonikultuuri kujundavaid tegureid ning töö- ja eraelu tasakaalu?” eesmärk on anda ülevaade sellest, millisena näevad tegevväelased Kaitseväge organisatsioonikultuuri. Vaatluse all on koondtunnused, mille läbi saab organisatsioonikultuuri kirjeldada: organisatsiooni sobivus, organisatsiooni pühendumus, töö sobivus, tööalane kuuluvus, sotsiaalne kuuluvus, tööga rahulolu, rahulolu vahetu ülemaga,

organisatsiooni toetus, organisatsiooni toetus töö- ja eraelule. Lisaks on vaatluse all koondtunnused, mis hõlmavad endas töö- ja eraelu tasakaalu mõõtvaid ja mõjutavaid aspekte: töö- ja eraelu tasakaal, töö pingelisus ja läbipõlemine. Kirjeldava statistika abil analüüsitakse iga koondtunnuse keskväärtusi, varieeruvust ning jaotust. Tunnuste hinnangute tõlgendamise hõlbustamiseks ja tulemuste selgemaks esitlemiseks jaotatakse skaala punktid sisulisteks kategooriateks madal, keskmine ja kõrge ning vaadatakse kuidas vastanud kategooriate vahel jaotuvad. Selline lähenemine võimaldab paremini ja intuiitiivselt mõista koondtunnuste sisemisi erinevusi ja võrrelda, kui suur osa vastajatest tajub konkreetset tunnust madala, keskmise või kõrgena. Kuuepallisel skaalal defineeriti madalaks kategooriaks hinnangud vahemikus 1 kuni 2, keskmiseks 3 kuni 4 ning kõrgeks 5 kuni 6. Viiepallisel skaalal jaotati vastused järgmiselt: madal (1–2), keskmine (3–4) ja kõrge (5). Seitsmepallisel skaalal moodustasid madala kategooria hinnangud 1–3, keskmise 4–5 ning kõrges 6–7. Läbipõlemise tunnuse puhul, kus kasutati neljapallilist skaalat, eristati kaks kategooriat: madal (1–2) ja kõrge (3–4).

Uurimisküsimuse nr 2 “millised Kaitsevägele omased organisatsioonikultuurilised tegurid soodustavad või takistavad tegevväelaste töö- ja eraelu tasakaalu leidmist?” eesmärk on uurida seost organisatsioonikultuuri ning töö- ja eraelu tasakaalu vahel. Vastamiseks kasutatakse sõltumatute tunnustena organisatsioonikultuuri kirjeldavaid koondtunnuseid (organisatsiooni sobivus, organisatsiooni pühendumus, töö sobivus, tööalane kuuluvus, sotsiaalne kuuluvus, tööga rahulolu, vahetu ülem, organisatsiooni toetus, organisatsiooni toetus töö- ja eraelule), lisaks ka läbipõlemise ja töö pingelisuse tunnust ning taustatunnuseid, mis hõlmavad endas rotatsioonidega rahulolu, abielustaatust, laste olemasolu, rahulolu karjääriga, üksust, auastet, teenistusstaaži. Sõltuva tunnuseks kasutatakse töö- ja eraelu tasakaalu koondtunnust. Analüüsi jaoks kasutatakse hierarhilist lineaarset regressiooni. Esimene mudel tehakse kasutades sõltumatute tunnustena töö pingelisust ja läbipõlemist. Teise mudelisse kaasatakse lisaks eelmistele tunnustele organisatsioonikultuuri kirjeldavad koondtunnused, et vaadata, kas need vähendavad pingelisuse mõju. Viimaseks tehakse kolmas mudel, kuhu kaasatakse taustatunnused. Kõik koondtunnused on eelnevalt standardiseeritud (z-skooridena), et tagada erinevate skaaladega koondtunnuste võrreldavus ja tõlgendatavus regressioonikordajate tasandil. Samuti on tõlgendamisele eelnevalt kontrollitud regressioonimudeli eeldused.

Uurimisküsimuse nr 3 “kuivõrd tegevväelaste hinnangud organisatsioonikultuurile ning töö- ja eraelu tasakaalule varieeruvad struktuursete tingimuste (üksus, auaste, teenistusaeg) lõikes?” eesmärk on näha, kas struktuursete tegurite ja alamgruppide vahel on organisatsioonikultuuris erinevusi. Vastamiseks kasutatakse sõltuvate tunnustena esimeses küsimuses kasutusel olnud koondtunnuseid (organisatsiooni sobivus, organisatsiooni pühendumus, töö sobivus, tööalane kuuluvus, sotsiaalne kuuluvus, tööga rahulolu, vahetu ülem, organisatsiooni toetus, organisatsiooni toetus töö- ja eraelule, töö- ja eraelu tasakaal, töö pingelisus, läbipõlemine). Struktuurseteks teguriteks on üksus, auaste, teenistusaeg. Analüüsi käigus kasutatakse sobivate eelduste täitmisel ühefaktorilist dispersioonanalüüsi (ANOVA) ning vajadusel järgnevat Tukey HSD testi rühmadevaheliste erinevuste täpsustamiseks. Kui normaaljaotuse või dispersioonide homogeensuse eeldused ei ole täidetud, rakendatakse mitteparameetrilist Kruskal-Wallise testi ning Dunn'i post-hoc testi koos Bonferroni parandusega. Eelduste kontroll viiakse läbi visuaalselt QQ-plottide abil ning dispersioonide homogeensust hinnatakse Levene testiga. Lisaks kasutatakse kolmandale uurimisküsimusele vastamiseks üksuste puhul hierarhilist klasterdamist agregeeritud keskmiste ja standardiseeritud (z-skoorid) tulemuste põhjal. Klasterdamisel kasutatakse eukleidilisi kaugusi ning Wardi meetodit. Tulemused aitavad saada parema ülevaate, millised üksused enim sarnanevad.

### 3.3. Tunnused

Tõhusama analüüsi läbiviimiseks on ühise temaatikaga tunnuseid liidetud koondtunnusteks. Tunnuste liitmisel vaadati tunnuste omavahelisi korrelatsioone (vähemalt 0,3), faktorlaadimisi (vähemalt 0,4) ja Cronbachi kordaja (vähemalt 0,6), aga ka teema poolest plokki sobivust. Koondtunnused on loodud kasutades väidete keskmisi skooore, mis on võimalik, sest koondtunnuste väited on samal skaalal, faktorlaadimised on sarnased ja aktsepteeritavad edasiseks analüüsiks ning ka Cronbachi näitaja on piisav. Nii on loodud organisatsioonikultuuri kirjeldavad koondtunnused: organisatsiooni sobivus, organisatsiooni pühendumus, töö sobivus, tööga rahulolu, rahulolu vahetu ülemaga, organisatsiooni toetus, töö- ja eraelu tasakaal, töö pingelisus, läbipõlemine. Koondtunnuste loomisega seotud näitajad on toodud lisa 1. Eraldiseisvatena jäid tunnused, mis hõlmasid struktuurseid tegureid, sotsiaaldemograafilist tausta, väited, mis jäid välja koondtunnustest ning muud Kaitsevæga seotud

tunnused. Loodud koondtunnuste puhul on kontrollitud nendevahelisi korrelatsioone, kasutades tunnuseid standardiseeritud kujul, mis on vajalik regressioonanalüüsi läbiviimiseks (Lisa 2).

### 3.3.1. Organisatsioonikultuurilised tunnused

Organisatsiooni sobivus koosneb väidetest “asjad, mida ma elus väärtustan langevad kokku sellega, mida Kaitseväes väärtustatakse” ja “minu väärtused ühtivad Kaitseväe väärtuste ja organisatsioonikultuuriga”. Koondtunnusest jäi välja väide “usun, et minu oskused ja teadmised vastavad üldiselt Kaitseväe poolt nõutavatele”, sest selle nii korrelatsioonikordajad teiste tunnustega (vastavalt 0,18 ja 0,27) kui ka faktorlaadung (0,3) olid nõrgad, koos selle väitega oli Cronbachi kordaja 0,64 (ilma 0,77) ning ka sisuliselt ei mõõda väide väärtusi ja kultuuri nagu ülejäänud kaks väidet. Viimast väidet ei kasutata ka eraldiseisva tunnuseks. Väidetega nõustumist on mõõdetud kuue punktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse nõus” ja kuus on “olen täiesti nõus”.

Organisatsiooni pühendumus koosneb väidetest “mul ei ole Kaitseväega emotsionaalset sidet” ja “ma ei tunne Kaitseväega tugevat ühtekuuluvustunnet”, mille skaalasid analüüsides pöörati, et need mõõdaksid teiste väidetega samas suunas nõustumist (positiivses). Ülejäänud väited on “ma oleksin rahul, kui saaksin töötada oma karjääri lõpuni Kaitseväes”, “ma tunnen, et Kaitseväe probleemid oleksid justkui minu probleemid”, “minu töö Kaitseväes moodustab suure osa minu identiteedist”. Väited on kõigi näitajate poolt mõõdukalt omavahel seotud ning sisu poolest sarnased. Väidetega nõustumist on mõõdetud kuue punktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse nõus” ja kuus on “olen täiesti nõus” ning skaalasid on pööratud nii, et tunnused oleksid kõik samasuunalised.

Töö sobivuse tunnus koosneb väidetest “minu ametikoht sobib hästi kokku minu ootustega tööle”, “tunnen, et minu ametikoht võimaldab mul teha tööd, mida teha tahan”, “minu ametikoht vastab minu huvidele ja oskustele”, “ametialased nõudmised ja minu oskused on omavahel heas kooskõlas”, “tööl olles tunnen end meeskonna osana”. Väidete vahelised korrelatsioonid on kas mõõdukad või tugevad ja ka nende faktorlaadungid ning Cronbachi kordaja on tugevad, seega koondatakse kõik üheks koondtunnuseks. Väidetega nõustumist on mõõdetud kuue punktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse nõus” ja kuus on “olen täiesti nõus”.

Tööga rahulolu tunnus on kokku pandud väidetest “olen oma tööga rahul” ja “üldiselt mulle meeldib siin töötada”. Need väited on omavahel tugevalt seotud ning ka sisuliselt kooskäivad. Väidetega nõustumist on mõõdetud skaalal 1-5, kus 1 on “ei ole üldse nõus” ja 5 on “olen täiesti nõus”.

### 3.3.2. Töö- ja eraelu tasakaalu tunnused

Töö- ja eraelu tasakaalu tunnus koosneb väidetest “minu töökohustused segavad kodu- ja pereelu”, “minu tööga kaasnev pinged raskendab isiklike ja perekondlike kohustuste täitmist”, “töökohustuste tõttu pean tegema muudatusi oma isiklikes ja perekondlikes plaanides”, “minu kodu, pere või abikaasa/elukaaslasega seotud kohustused segavad tööalast tegevust”, “kodune elu segab minu töökohustuste täitmist, näiteks õigeaegselt tööle jõudmist ja igapäevaste ülesannete täitmist”, “pereelust tulenevad pinged segavad mul töökohustuste täitmist”, “üldiselt olen rahul oma töö ja isikliku elu tasakaaluga”, mille skaalat on pööratud. Väidete vahelised korrelatsioonikordajad näitavad üldiselt mõõdukat kuni tugevat seost. Osade väidete vahel esineb ka nõrgem seos, aga kõik faktorlaadungid näitavad tugevat seost (0,51 kuni 0,83), Cronbachi kordaja on tugev (0,86) ning sisuliselt on kõik väited selgelt seotud töö- ja pereelu tasakaaluga. Algselt on väited mõõdetud seitsme punktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse nõus” ja seitse on “olen täiesti nõus”.

Töö pingelisuse tunnus koosneb väidetest “minult oodatakse, et panustaksin oma töösse ebamõistlikult palju”, “töötan pideva tähtaegade surve all” ja “minu töö nõuab samaaegset tegelemist mitme võrdselt olulise ülesandega”. Väited on omavahel tugevalt korreleeritud (korrelatsioonikordajad 0,51 kuni 0,64) ja samuti ka faktorlaadungid (0,70 kuni 0,89) ning Cronbachi kordaja (0,81). Algselt on väited mõõdetud viie punktilisel skaalal, kus üks on “mitte kunagi” ja viis “sageli”.

Läbipõlemise tunnus koosneb kaheksast väitest: “on päevi, mil tunnen juba enne tööle jõudmist väsimust”, “töötan pideva tähtaegade surve all”, “pärast tööd vajan üha rohkem aega, et lõõgastuda ja ennast tööst välja lülitada”, “viimasel ajal keskendun tööle vähem ja teen oma töö peaaegu automaatselt, ilma mõtlemata”, “tööl olles tunnen end sageli emotsionaalselt kurnatuna”, “ajaga võib tekkida tunne, et ei ole enam tööle pühendunud”, “mõnikord tunnen, et olen oma tööülesannetest

tüdinunud”, “pärast tööpäeva tunnen end tavaliselt kurnatuna ja väsinuna”. Väidete omavahelised korrelatsioonikordajad on nõrgad kuni tugevad (0,21 kuni 0,57), faktorlaadungid on tugevad (0,46 kuni 0,77) ja Cronbachi kordaja samuti tugev (0,86). Algselt on väited mõõdetud nelja punktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse nõus” ja neli “olen täiesti nõus”.

### 3.3.3. Taustatunnused

Taustatunnuseid käsitletakse töös sõltumatute tunnustena. Ühtedeks nendeks tunnusteks on struktuursed tegurid ehk üksus, auaste ja teenistusaeg. Üksused on kokku koondatud vastavalt: kaitseväge peastaap/juhataja administratsioon/siseauditi osakond/peainspektoriteenistus, merevägi, õhuvägi, küberväejuhatuse, toetuse väejuhatuse, sõjaväepolitsei, Kaitseväge Akadeemia, diviisi staap/ülema administratsioon, 1. jalaväebrigaad, 2. jalaväebrigaad, pataljonid diviisi alluvuses. Auaste valikuvariandid on sõdur, nooremallohvitser, vanemallohvitser, nooremohvitser, vanemohvitser või kõrgem, samuti eristatakse neid, kes oma auastet avaldada ei soovinud. Teenistusaja vahemikud on vähem kui 2 aastat, 2-5 aastat, 6-10 aastat, 11-20 aastat ja rohkem kui 20 aastat. Sotsiaaldemograafilistest tunnustest on kasutuses abielustaatus, laste olemasolu. Abielustaatus on jah/ei küsimus, samuti ka alaealiste laste olemasolu. Lisaks on taustatunnustena kasutusel veel rahulolu rotatsioonidega ja karjääriga rahulolu. Rahulolu rotatsioonidega on mõõdetud kuuepunktilisel skaalal, kus üks on “ei ole üldse rahul” ja kuus on “olen täiesti rahul”. Rahulolu oma senise karjääriga on mõõdetud samal skaalal, mis rahulolu rotatsioonidega.

## 4. TULEMUSED

### 4.1. Kaitseväe organisatsioonikultuur

Organisatsiooni sobivuse tunnus sai kuuepallisel skaalal keskmiseks 4,58 (SD = 0,89). Skaalapõhise kategoriseerimise tulemusel paigutus 66% vastajatest kõrge hinnanguga kategooriasse. See viitab sellele, et suurem osa tegevväelastest hindab oma isiklike väärtuste ning Kaitseväe väärtuste ja organisatsioonikultuuri vastavust kõrgeks, tunnetades selget väärtuselist sobivust organisatsiooniga.

Organisatsiooni pühendumuse koondtunnus sai kuuepallisel skaalal keskmiseks 4,29 (SD = 0,84). Kõige rohkem vastajaid (60%) paigutus kõrge hinnanguga kategooriasse ning 40% keskmise hinnanguga. See viitab sellele, et paljud tegevväelased tunnetavad kõrget või mõõdukat pühendumist Kaitseväele kui organisatsioonile - olgu selleks kas hea emotsionaalne side, kuuluvustunne organisatsiooniga või ka soov jääda Kaitsevärke pikemaks.

Töölase sobivuse keskmine oli 4,45 (SD = 0,85), mõõdetuna kuuepallisel skaalal. Skaalapõhise jaotuse alusel hindasid 68% vastanud tegevväelastest oma tööalast sobivust kõrgelt. Tulemused näitavad väga head ametikoha sobivust ning viitavad sellele, et tegevväelaste hinnangul vastab ametikoht nende huvidele ja oskustele.

Organisatsiooni toetuse koondtunnus sai seitsmepallisel skaalal keskmiseks 3,7 (SD = 1,07). Skaalapõhise kategooriate jaotuse kohaselt kuulus 63% vastanutest keskmise ning 28% madala toetuse kategooriasse. Need tulemused osutavad, et tegevväelaste tajutud organisatsiooni toetus on valdavalt madal kuni mõõdukas – paljud tegevväelased ei tunne, et Kaitsevägi väärtustaks piisavalt nende heaolu, arvamusi, probleeme või rahulolu tööga.

Vahetu ülema tunnus sai seitsmepallisel skaalal mõõdetuna keskmiseks 5,31 (SD = 1,31). 55% vastanutest hindas rahulolu vahetu ülemaga kõrgeks, samas kui 37% paigutas oma hinnangu keskmisesse kategooriasse. Kuigi üldine keskmine viitab rahulolule ja usaldusele oma vahetu

ülemaga, siis leidub ka neid tegevväelasi, kes ei koge tugevat usaldust või rahulolu oma vahetu ülemaga.

Tööga rahulolu tunnuse keskmine oli 3,82 (SD = 0,83), mõõdetuna viiepalli skaalal. Skaalapõhise kategooriate jaotuse alusel hindas 75% vastanutest tööga rahulolu keskmiseks. Arvestades, et keskmise kategooria hinnangud on “ei ole nõus ega vastu” ja “olen nõus” ning lisaks vastas 20% “olen täiesti nõus”, siis võib eeldada, et tegevväelased on oma tööga rahul ja neile meeldib Kaitseväes töötada.

Töölase kuuluvuse keskmine oli 3,95 (SD = 0,83), mõõdetuna samuti viiepallisel skaalal. Tunnuse jaotus skaalapõhiselt näitas, et 72% vastanutest paigutus keskmisesse kategooriasse ning 22% kõrgesse. Seega tunnevad tegevväelased end pigem mõõdukalt kuni hästi tööalaselt kuuluvana ja meeskonna osana. Sotsiaalse kuuluvuse tunnuse keskmine oli samal skaalal 3,39 (SD = 1,04), kusjuures 68% vastajatest kuulus keskmise kategooriasse ning 20% madala kuuluvuse kategooriasse. Võrreldes tööalase kuuluvusega oli sotsiaalse kuuluvuse puhul madala hinnangu andjate osakaal suurem, mis viitab, et tegevväelaste sotsiaalne seotus töökaaslastega on pigem madal kuni mõõdukas ning leidub arvestatav osa neid, kes ei tunne, et nende töökaaslased oleksid nende lähedased sõbrad.

Tunnus, mis mõõtis organisatsiooni toetust töö- ja eraelu tasakaalule, sai seitsmepalli skaalal keskmiseks 3,54 (SD = 1,54). Skaalapõhiste kategooriate alusel tundis 46% vastanud tegevväelastest madalat toetust töö- ja eraelu tasakaalule ning 44% keskmist toetust. See näitab, et paljud tegevväelased ei tunne, et tööandja mõistaks või toetaks nende töölt eemalolekut isiklike probleemide tõttu.

Kokkuvõtlikud tulemused on esitatud tabelites 1 ja 2. Analüüsist ilmneb, et Kaitseväe organisatsioonikultuur on mitmetahuline ning teatud aspektides ka sisemiselt vastuoluline. Enamus tegevväelastest tajub selget väärtuselist sobivust organisatsiooniga ning peab oma ametikoha ja töö sisu sobivaks, mis viitab tugevale ja selgelt kujunenud organisatsioonikultuurile. Samas viitavad madalad või mõõdukad näitajad organisatsioonilise toetuse ning kuuluvustunde osas sellele, et organisatsioonikultuuri sidusus ja tugevus ei ole ühtlaselt väljendunud kõigis mõõdetud aspektides.

Eriti ilmneb see piiratud tajutud toetuses, tööalase ja sotsiaalse kuuluvustunde puudulikkuses ning väheses toetuses töö- ja eraelu tasakaalule.

Lisaks vaadati ka tunnuste läbipõlemine, töö pingelisus, töö- ja eraelu tasakaal kirjeldavaid näitajad (tabelid 1 ja 2). Tunnused ei kuulu otseselt antud töö käsitluses organisatsioonikultuuriliste tegurite alla, kuid nende mõistmine ja tulemuste teadmine on siiski olulised ülejäänud töö analüüsiks ja tõlgendamiseks.

Töö- ja eraelu tasakaalu koondtunnus sai seitsmepalli skaalal keskmiseks 3,51 (SD = 1,1). 34% vastanute hinnangud jäid skaalapõhiselt madalasse kategooriasse ning 56% keskmisesse. Nii koondtunnuse keskmine kui ka jaotus kategooriatesse viitavad sellele, et töö- ja eraelu tasakaalu tajutakse pigem keskmisel või madalal tasemel.

Töö pingelisuse tunnus sai viiepalli skaalal keskmiseks 3,26 (SD = 0,9), mis on üle skaalapunkti keskväärtuse. Skaalapõhise kategooriatesse jaotuse alusel hindas 72% vastanutest töö pingelisust keskmiseks, 12% madalaks ja 16% kõrgeks. Nendest tulemustest võib järeldada, et tegevväelaste hinnang töö pingelisusele on veidi rohkem kaldu kõrgete väärtuste poole ja pingelisi hetki on sageli.

Läbipõlemise keskmine hinnang neljapalli skaalal oli 2,61 (SD = 0,57). Vastanutest 15% paigutus madalate hinnangute kategooriasse ning 85% kõrgete. Need tulemused viitavad, et valdav enamus tegevväelasi tajub läbipõlemist kõrgel tasemel.

Tabel 1. Koondtunnuste kirjeldav statistika

	Keskmine	Standardhälve	Skewness	Kurtosis	N
Organisatsiooni sobivus	4,58	0,89	-0,74	1,15	1172
Organisatsiooni pühendumus	4,29	0,84	-0,35	-0,04	1180

Töölane sobivus	4,45	0,85	0,67	0,98	1176
Organisatsiooni toetus	3,7	1,07	-0,27	-0,29	1144
Vahetu ülem	5,31	1,31	1,07	1,31	1144
Tööga rahulolu	3,82	0,73	-0,96	1,64	1163
Töö- ja eraelu tasakaal	3,51	1,1	-0,02	-0,11	1124
Töö pingelisus	3,26	0,9	0	-0,6	1102
Läbipõlemine	2,61	0,57	0,04	-0,01	1087
Töölane kuuluvus	3,95	0,83	-1,15	2,07	1163
Sotsiaalne kuuluvus	3,39	1,04	-0,43	-0,40	1163
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	3,54	1,54	-0,61	0,05	1144

Tabel 2. Organisatsioonikultuuriliste tunnuste skaalapõhiste kategooriate jaotus

	Madal (%)	Keskmine (%)	Kõrge (%)
Organisatsiooni sobivus	1,79 (1-2)	32,68 (3-4)	65,53 (5-6)
Organisatsiooni pühendumus	0,59 (1-2)	39,75 (3-4)	59,66 (5-6)
Töö sobivus	1,53 (1-2)	30,53 (3-4)	67,94 (5-6)
Vahetu ülem	7,52 (1-3)	36,80 (4-5)	55,68 (6-7)
Organisatsiooni toetus	28,15 (1-3)	63,20 (4-5)	8,65 (6-7)
Tööga rahulolu	4,56 (1-2)	75,84 (3-4)	19,6 (5)
Tööalane kuuluvus	6,45 (1-2)	71,8 (3-4)	21,75 (5)
Sotsiaalne kuuluvus	20,21 (1-2)	67,58 (3-4)	12,21 (5)
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu	46,24	43,88	9,89

tasakaalule	(1-3)	(4-5)	(6-7)
Töö- ja eraelu tasakaal	33,90 (1-3)	57,92 (4-5)	8,19 (6-7)
Töö pingelisus	12,07 (1-2)	71,60 (3-4)	16,33 (5)
Läbipõlemine	15,18 (1-2)		84,82 (3-4)

#### 4.2. Organisatsioonikultuuriliste tegurite mõju töö- ja eraelu tasakaalule

Regressioonanalüüsi käigus tehti kolm mudelit, kus esimesse kaasati sõltumatute tunnustena töö pingelisus ja läbipõlemine, et analüüsida peamiste negatiivsete tunnuste seoseid töö- ja eraelu tasakaaluga. Teise mudelisse kaasati lisaks eelmistele tunnustele kõik organisatsioonikultuuri kirjeldavad koondtunnused, seega oli sõltuvaks tunnuseks töö- ja eraelu tasakaal ja sõltumatuteks tunnusteks organisatsiooni sobivus, töö pingelisus, tööga rahulolu, töösobivus, organisatsiooni toetus, rahulolu vahetu ülemaga, tööalane kuuluvus, sotsiaalne kuuluvus, organisatsiooni pühendumus, organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule ning läbipõlemine. Kolmandale mudelile lisati sõltumatute tunnuste hulka veel taustatunnused üksus, auaste, teenistusaeg, abieluseis, laste olemasolu, rahulolu rotatsioonidega, rahulolu karjääriga.

Enne mudelite tõlgendamist hinnati regressioonanalüüsi eelduste täidetust: lineaarsust jääkide ja hinnatud väärtuste vahel, jääkide homoskedastilisust, jääkide normaaljaotust, mõjukate punktide olemasolu ning multikollineaarsust. Visuaalsete ja statistiliste kontrollide põhjal olid kõik eeldused

piisaval määral täidetud. Jääkide standardhälbed vähenesid iga järjestikuse mudeliga ning jäid vahemikku 0,77 ja 0,81, mis viitab sellele, et lisatud muutujad parandasid mudelite täpsust ning vähendasid ennustusvigu töö- ja eraelu tasakaalu seletamisel.

Esimese regressioonimudeli selgitusaste oli  $R^2 = 0,34$ , mis näitab, et mudel seletab 34% töö- ja eraelu tasakaalu varieeruvusest ( $p < 0,001$ ). Olulisuse nivool 0,05 olid mõlemad sõltumatud tunnused statistiliselt olulised. Oluline on märkida, et kõrgemad hinnangud töö pingelisusele ja läbipõlemisele viitavad negatiivsele tajule ning kõrgem väärtus tasakaalu tunnusel tähendab madalamat tasakaalu tunnetust. Seega näitab positiivne koefitsient tasakaalu halvenemist, samas kui negatiivne koefitsient viitab positiivsele mõjule töö- ja eraelu tasakaalule. Töö pingelisuse taju suurenedes ühe standardhälbe võrra, tõuseb hinnang töö- ja eraelu tasakaalu väidetele 0,31 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,256; 0,362]), mis näitab tasakaalu halvenemist. Sama kehtib ka läbipõlemise kohta ehk läbipõlemise hinnangu tõustes ühe standardhälbe võrra, tõuseb ka töö- ja eraelu tasakaalu hinnang 0,39 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,335; 0,442]).

Organisatsioonikultuuriliste tegurite lisamisel paranes teise regressioonimudeli (tabel 3) selgitusaste -  $R^2 = 0,38$  ehk mudel seletab 38% töö- ja eraelu tasakaalu varieeruvusest ( $p < 0,001$ ). Läbipõlemine ja töö pingelisus jäid ka selles mudelis tugeva negatiivse mõjuga tunnusteks. Kui läbipõlemise hinnang suureneb ühe standardhälbe võrra, siis töö- ja eraelu tasakaalu hinnang tõuseb 0,30 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,238; 0,362]). Kui töö pingelisuse hinnang suureneb ühe standardhälbe võrra, suureneb töö- ja eraelu tasakaalu indeksi väärtus 0,27 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,218; 0,325]). Olulisuse nivool 0,05 olid veel statistiliselt olulised tööga rahulolu, organisatsiooni toetus, töösobivus, organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule ja organisatsiooni pühendumus. Kui organisatsiooni pühendumuse hinnang tõuseb ühe standardhälbe võrra, suureneb töö- ja eraelu tasakaalu indeks 0,13 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,069; 0,182]), seega on pühendumusel negatiivne mõju tasakaalule. Vastupidiselt aga, mida enam tunneb tegevvälane organisatsiooni tuge, seda madalam ehk parem on hinnang töö- ja eraelu tasakaalule. Kui tajutav organisatsiooni toetus suureneb ühe standardhälbe võrra, väheneb tasakaalu indeks 0,11 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [-0,172; -0,050]), mis tähendab paremat tasakaalu. Eraldi mõõdetud organisatsiooni toetus töö- ja eraelu ühitamisele avaldab samuti positiivset mõju tasakaalule. Iga ühe standardhälbe suurune kasv selles tajus, vähendab indeksi väärtust 0,09 võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [-

0,135; -0,039]). Lisaks ilmnes, et ka töösobivus vähendab tasakaalu indeksit ehk soodustab töö- ja eraelu tasakaalu. Kui töösobivuse hinnang tõuseb ühe standardhälbe võrra, väheneb töö- ja eraelu tasakaalu indeks 0,07 standardhälbe võrra ( $p = 0,017$ , 95% CI [-0,131; -0,012]). Töörahulolu suurenemine ühe standardhälbe võrra on seotud tasakaalu indeksi vähenemisega 0,10 standardhälbe võrra ( $p = 0,008$ , 95% CI [-0,168; -0,026]). Statistiliselt mitte oluliseks osutusid rahulolu vahetu ülemaga, organisatsiooniline sobivus, tööalane kuuluvus ja sotsiaalne kuuluvus.

Tabel 3. Lineaarse regressioonimudeli tulemused - organisatsioonikultuuriliste tunnuste seos töö- ja eraelu tasakaaluga<sup>1</sup>

	Hinnang ( <i>estimate</i> )	Standardviga	t-väärtus	p-väärtus
(Intercept)	-0,005	0,024	-0,227	0,821
Läbipõlemine	0,300	0,031	9,553	0,000***
Töö pingelisus	0,272	0,028	9,805	0,000***
Tööga rahulolu	-0,097	0,036	-2,665	0,008**
Organisatsiooni toetus	-0,111	0,031	-3,571	0,000***
Töö sobivus	-0,072	0,030	-2,385	0,017*
Vahetu ülem	0,031	0,028	1,103	0,270
Organisatsiooni sobivus	-0,041	0,030	-1,386	0,166
Tööalane kuuluvus	0,029	0,032	0,911	0,362

Sotsiaalne kuuluvus	-0,001	0,026	-0,035	0,972
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	-0,087	0,025	-3,529	0,000***
Organisatsiooni pühendumus	0,125	0,029	4,351	0,000***

*Märkused: Kõik tunnused on standardiseeritud z-skooridena. Suurem väärtus tasakaalu indeksis viitab halvemini tajutud töö- ja eraelu tasakaalule.  $R^2=0,385$ , jääkide standardhälve = 0,791,  $n = 1076$ , \*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$*

Kolmanda regressioonanalüüsi mudeli (tabel 4) selgitusaste oli  $R^2 = 0,43$  ehk mudel seletab 43% töö- ja eraelu tasakaalu varieeruvusest ( $p < 0,001$ ) ning ühtlasi on tegu kõige parema selgitusastmega mudeliga. Tulemused näitavad, et küsitletud tegevvälased, kellel on alaealised lapsed, andsid kõrgema hinnangu töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele võrreldes nendega, kellel lapsi ei ole ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,230; 0,546]), mis tähendab halvemat töö- ja eraelu tasakaalu tunnetust. Üksuse 4 tegevvälased andsid madalama hinnangu töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele, võrreldes üksuse 1 tegevvälastega ( $p = 0,016$ , 95% CI [-0,601; -0,063]), üksuse 8 tegevvälased aga kõrgema hinnangu ( $p = 0,006$ , 95% CI [0,115; 0,693]). Ülejäänud taustatunnused ei osutunud statistiliselt oluliseks töö- ja eraelu tasakaalu mõjutajaks. Lisaks taustatunnustele jäid töö- ja eraelu tasakaalu statistiliselt oluliseks mõjutajateks mitmed organisatsioonikultuuri tunnused. Kõige tugevamateks negatiivseteks mõjutajateks olid jätkuvalt töö pingelisus ja läbipõlemine. Iga ühe standardhälbe suurune kasv läbipõlemise tajus tõstab hinnangut töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele 0,29 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,204; 0,367]). Töö pingelisuse taju suurenemine ühe standardhälbe võrra tõstab seda hinnangut 0,23 standardhälbe võrra ( $p < 0,001$ , 95% CI [0,148; 0,305]). Tajutav organisatsiooni toetus üldiselt ning toetus töö- ja eraelu ühitamisele mõjusid töö- ja eraelu tasakaalule positiivselt. Kui tajutav organisatsiooni toetus suureneb ühe standardhälbe võrra, väheneb tasakaalu indeks 0,11 standardhälbe võrra ( $p = 0,012$ , 95% CI [-0,187; -0,023]), mis tähendab paremat tasakaalu. Iga ühe standardhälbe suurune kasv tajus organisatsiooni poolsele toetusele töö- ja eraelu tasakaalu korral vähendab indeksi väärtust 0,08 võrra ( $p = 0,010$ , 95% CI [-0,143; -0,019]). Organisatsiooni

pühendumuse hinnangu tõusmisel ühe standardhälbe võrra, tõuseb töö- ja eraelu tasakaalu väärtus 0,08 standardhälbe võrra ( $p = 0,047$ , 95% CI [0,001; 0,151]), viidates halvemale töö- ja eraelu tasakaalule. Ülejäänud organisatsioonikultuuri tunnustel ei olnud mudelis statistiliselt olulist mõju, viidates, et nende roll tasakaalu mõjutamisel on teisejärguline või kaudne. Tunnused töösobivus, tööga rahulolu ja rahulolu vahetu ülemaga ei osutunud pärast taustatunnuste lisamist antud mudelis statistiliselt oluliseks.

Tabel 4. Lineaarse regressioonimudeli tulemused - organisatsioonikultuuriliste ja taustatunnuste seos töö- ja eraelu tasakaaluga

	Hinnang ( <i>estimate</i> )	Standardviga	t-väärtus	p-väärtus
(Intercept)	-0,146	0,272	-0,536	0,592
Läbipõlemine	0,285	0,042	6,899	<0,001***
Töö pingelisus	0,226	0,040	5,660	<0,001***
Tööga rahulolu	-0,064	0,046	-1,392	0,164
Organisatsiooni toetus	-0,105	0,042	-2,513	0,012*
Töö sobivus	-0,064	0,039	-1,638	0,102
Vahetu ülem	0,038	0,035	1,077	0,282
Organisatsiooni sobivus	-0,036	0,039	-0,919	0,358
Tööalane kuuluvus	0,035	0,041	0,839	0,402

Sotsiaalne kuuluvus	-0,020	0,034	-0,606	0,545
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	-0,081	0,032	-2,580	0,010*
Organisatsiooni pühendumus	0,076	0,038	1,993	0,047*
Vallaline	-0,073	0,088	-0,837	0,403
Lastega	0,388	0,080	4,834	<0,001***
Üksus 4	-0,332	0,137	-2,421	0,016*
Üksus 8	0,404	0,147	2,743	0,006**
Rahulolu rotatsioonidega	-0,028	0,036	-0,761	0,447
Rahulolu karjääriga	-0,004	0,038	-0,113	0,910

*Märkused: Kõik tunnused on standardiseeritud z-skooridena. Suurem väärtus tasakaalu indeksis viitab halvemini tajutud töö- ja eraelu tasakaalule.  $R^2=0,425$ , jääkide standardhälve = 0,7677, \*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ . Abielu referentsgrupiks on abielus, laste olemasolu referentsgrupiks on lastetud, auastme referentsgrupiks on sõdurid, üksusel esimene üksus, teenistusstaažil vähem kui 2a teeninud. Mudelisse olid kaasatud ka ülejäänud üksused, auastmed, teenistusstaaž, kuid nende tunnuste ükski kategooria ei olnud statistiliselt oluline.*

Kolmanda mudeli tulemused osutavad, et töö- ja eraelu tasakaalu tunnetust mõjutavad eeskätt töökoormusega ja stressoritega seotud tunnused nagu läbipõlemine ja töö pingelisus. Kuid siiski ei mõjuta tasakaalu üksnes organisatsioonikultuurilised tegurid, vaid ka isiklik eluolukord, sealhulgas perekondlikud kohustused aga ka struktuursed tegurid.

### 4.3. Organisatsioonikultuur struktuursete tegurite lõikes

Tegevväelaste hinnangutes organisatsioonikultuuri tunnustele esines mitme struktuurse teguri lõikes statistiliselt olulisi erinevusi. ANOVA ja Kruskali-Wallise testide tulemused näitasid, et eriti silmapaistvad olid erinevused üksuste lõikes. Statistiliselt olulisi erinevusi ilmnis organisatsioonilise sobivuse, organisatsioonilise pühendumuse, töösobivuse, organisatsiooni toetuse, tööga rahulolu, töö- ja eraelu tasakaalu, töö pingelisuse, läbipõlemise ning tööalase ja sotsiaalse kuuluvuse hinnangutes. Erinevusi ei ilmnenu vahetu ülema rahulolu ning organisatsiooni toetuse puhul töö- ja eraelu tasakaalule – viimane ei olnud statistiliselt oluline ühegi struktuurse teguri lõikes. Samuti puudusid statistiliselt olulised erisused organisatsioonilise sobivuse osas auastme ja teenistusstaazi lõikes, sotsiaalse kuuluvuse puhul auastme lõikes ning tööalase kuuluvuse puhul teenistusstaazi lõikes. Antud testide tulemused on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Dispersioonanalüüsi tulemused

		df	Sum sq	Mean sq	F statistik	p väärtus
Organisatsiooni sobivus	Üksus	10	16,8	1,68	2,15	0,018*
	Auaste	5	6,3	1,26	1,63	0,149
	Teenistusstaaz	4	3,9	0,97	1,26	0,286

Organisatsiooni pühendums	Üksus	10	25,1	2,51	3,65	< 0,001***
	Auaste	5	74	14,8	23	< 0,001***
	Teenistusstaž	4	82,7	20,67	32,56	< 0,001***
Töösobivus	Üksus	10	16,2	1,62	2,25	0,014*
	Auaste	5	16,2	3,25	4,47	<0,001***
	Teenistusstaž	4	11,9	2,97	4,07	0,003**
Organisatsiooni toetus	Üksus	10	30,1	3,01	2,69	0,003**
	Auaste	5	28,4	5,68	5,15	<0,001***
	Teenistusstaž	4	58,9	14,73	13,73	< 0,001**
Vahetu ülem	Üksus	10	30,8	3,08	1,82	0,054
	Auaste	5	29,6	5,92	3,456	0,004*
	Teenistusstaž	4	23			<0,001***

Tööga rahulolu	Üksus	10	29,1			0,001**
	Auaste	5	8,2	1,65	3,18	0,007**
	Teenistusstaž	4	13,5	3,36	6,56	< 0,001***
Töö- ja eraelu tasakaal	Üksus	10	101,3	10,13	8,98	< 0,001***
	Auaste	5	93	18,6	16,28	< 0,001***
	Teenistusstaž	4	55,1	13,78	11,7	< 0,001***
Tööpingelisus	Üksus	10	26,8	2,68	3,37	< 0,001***
	Auaste	5	143	28,61	42,84	< 0,001***
	Teenistusstaž	4	77,3	19,31	26,43	< 0,001***
Läbipõlemine	Üksus	10	15,5	1,55	5	< 0,001***
	Auaste	5	7,5	1,51	4,71	< 0,001***
	Teenistusstaž	4	12,2	3,06	9,71	< 0,001***

Töölane kuuluvus	Üksus	10	24,6	2,46	2,3	0,011*
	Auaste	5	11,1	2,21	2,08	0,061
	Teenistusstaaz	4	2	0,49	0,46	0,764
Sotsiaalne kuuluvus	Üksus	10	23,76			0,008*
	Auaste	5	5,28			0,383
	Teenistusstaaz	4	11,93			0,018*
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	Üksus	10	36,6	3,66	1,55	0,118
	Auaste	5	5,2	1,02	0,42	0,833
	Teenistusstaaz	4	6,2	1,56	0,65	0,628

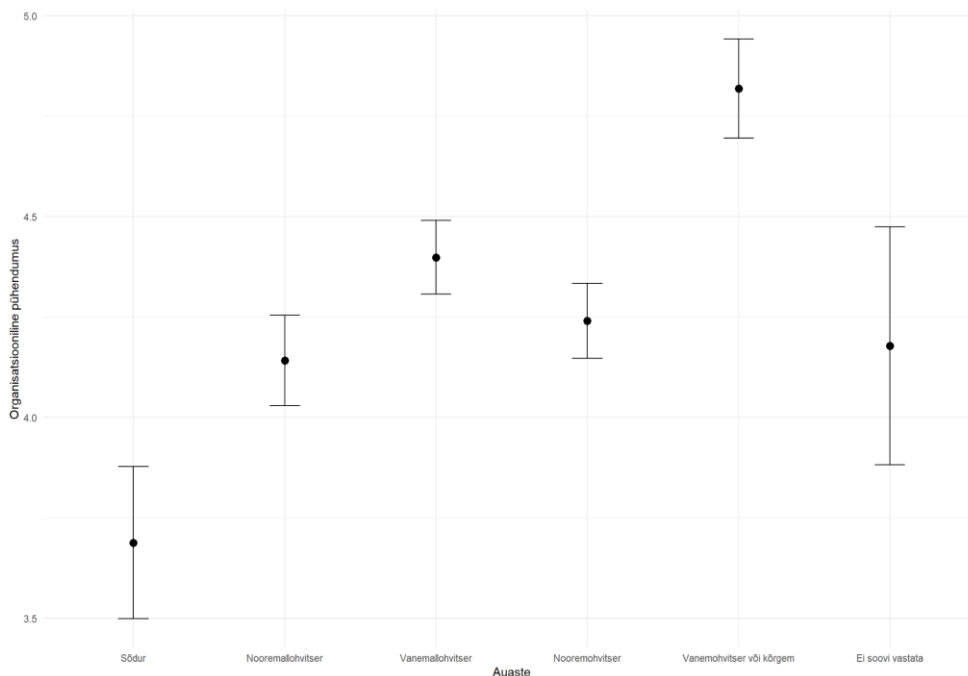
*Märkused: Vahetu ülema teenistusstaazi, tööga rahulolu üksuse, sotsiaalse kuuluvuse üksuse, auastme ja teenistusstaazi puhul on rakendatud Kruskal-Wallis testi, \*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$*

Täpsemad gruppide vahelised erinevused tulid välja järeldustestidega (Tukey ja Dunni) (lisa 3). Teistest üksustest eristus enim üksus 12. Selle tegevvälased andsid statistiliselt oluliselt madalamaid hinnanguid mitmele positiivsele organisatsioonikultuuri tunnusele, näiteks tööga rahulolu, töö- ja eraelu tasakaal, organisatsiooniline pühendumus, organisatsiooni sobivus, kuid samas kõrgemaid

hinnanguid töö pingelisusele ja läbipõlemisele. Ka üksus 14 esines mitmes võrdluses madalamate hinnangutega, näiteks töö pingelisus, tööga rahulolu, läbipõlemine. Vanemohvitserid või kõrgema auastmega tegevväelased andsid võrreldes madalamate auastmegruppidega kõrgemaid hinnanguid tööga rahulolule, töö- ja eraelu tasakaalule ning organisatsioonilisele pühendumusele, kuid töö pingelisuse taju oli samuti kõrgem. Sõdurid ja nooremallohvitserid hindasid mitmeid tunnuseid madalamalt. 11–20 aastat teeninud tegevväelased paistsid silma kui grupp, kes andis mitmel juhul madalamaid hinnanguid, eelkõige vahetule ülemale ja töö- ja eraelu tasakaalule, võrreldes teiste staažigruppidega. Vastupidiselt sellele andsid rohkem kui 20 aastat teeninud tegevväelased enamasti kõige kõrgemaid hinnanguid paljudele positiivsetele tunnustele, näiteks tööga rahulolu, töö- ja eraelu tasakaal, pühendumus ja madalamaid hinnanguid läbipõlemisele.

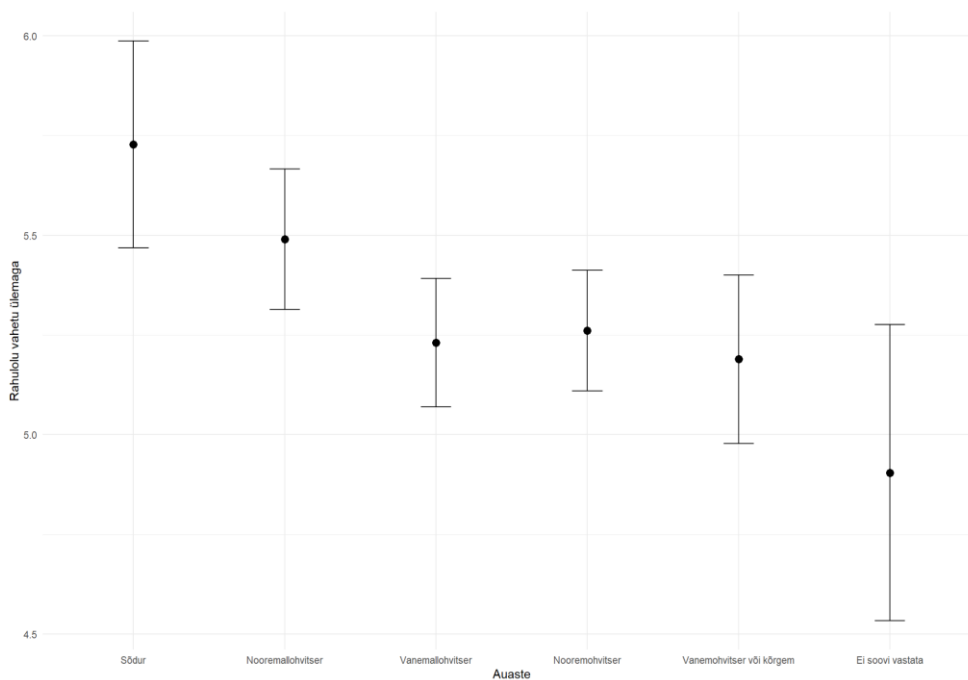
Kuigi auastmete lõikes tuleb statistiliselt oluline erinevus välja mitme tunnuse lõikes, siis sisuline erinevus esineb organisatsioonilise pühendumus (joonis 2), rahulolu vahetu ülemaga (joonis 3), töö- ja eraelu tasakaal (joonis 4), töö pingelisus (joonis 5) ja läbipõlemine (joonis 6) tunnuste puhul. Kuna auaste ja teenistusstaaž on omavahel korrelatsioonis, on teenistusstaaži lõikes samuti sisuliselt olulisemad organisatsiooniline pühendumus, töö- ja eraelu tasakaal, töö pingelisus ja läbipõlemine. Samuti on nende tunnuste keskmised ja usaldusvahemikud nii auastmete kui teenistusstaaži lõikes väga ligilähedased. Teenistusstaaži lõikes eristub veel lisaks organisatsiooni toetus (joonis 7).

Jooniselt 2 on näha, et sõdurid ja nooremallohvitserid hindavad oma pühendumust madalamaks, samas kui vanemallohvitseride ning vanemohvitseride või kõrgema auastmega rühmas on pühendumuse hinnangud kõige kõrgemad. Usaldusvahemikud kattuvad osaliselt, kuid esile tuleb trend, kus pühendumus kasvab koos auastmega. Teenistusstaaži lõikes keskmiste analüüs kinnitab seda trendi - pühendumuse keskmine suureneb staažiga.



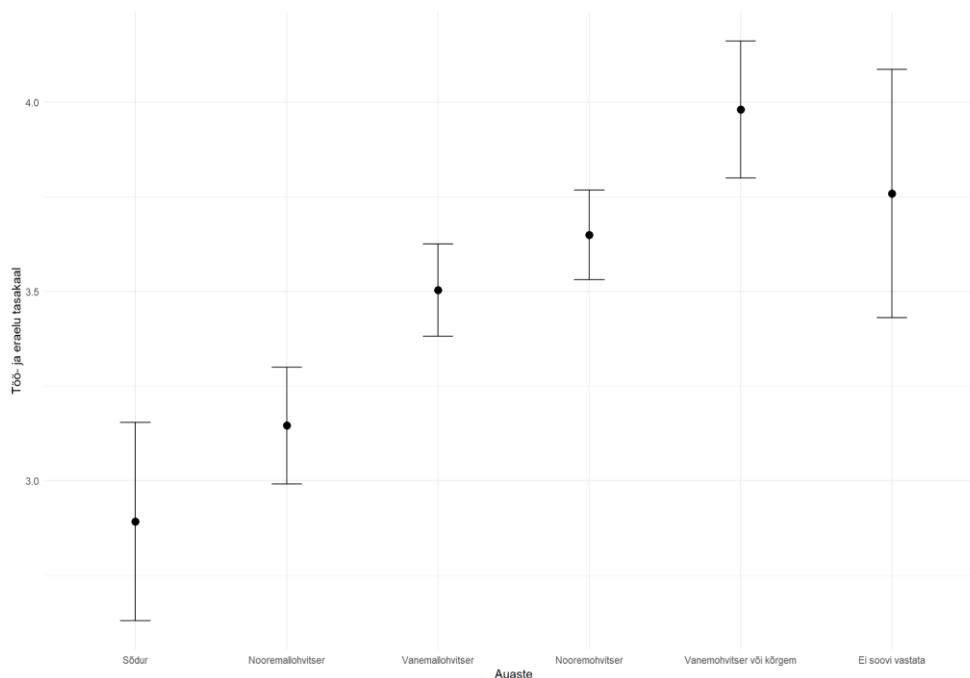
*Joonis 2.* Organisatsioonilise pühendumuse keskmised auastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega

Joonisel 3 on rahulolu vahetu ülemaga auastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikuga. Sellel tuleb esile, et rahulolu vahetu ülemaga on kõige kõrgem sõdurite rühmas, kelle hinnangud eristuvad selgelt ülejäänud auastmetest. Teistes auastme gruppides on rahulolu hinnangud üksteisele sarnased ning usaldusvahemikud kattuvad suurel määral. Seega viitab erinevus eeskätt sõdurite ja ülejäänud tegevväelaste vahelisele kontrastile. Teenistusstaaži lõikes oli rahulolu vahetu ülemaga küll statistiliselt oluline, kuid usaldusvahemikud kattusid peaaegu täielikult ning sisuline erinevus puudub.



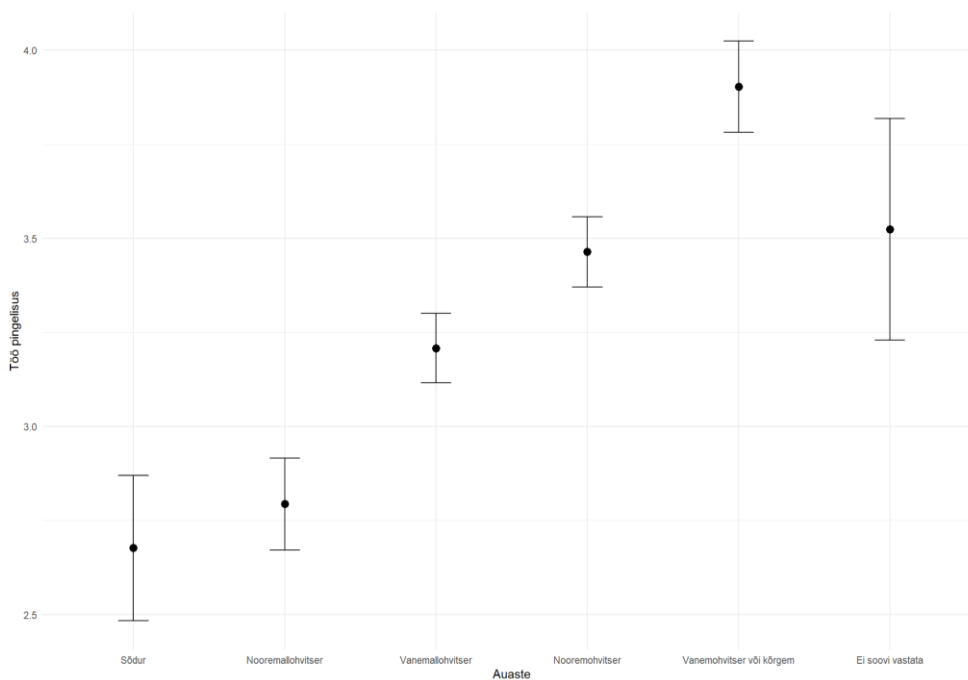
Joonis 3. Rahulolu vahetu ülemaga auastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega

Töö- ja eraelu tasakaalu koondtunnusel tähendab kõrgem skoor suuremat töö- ja eraelu kattumist ning kehvemat tasakaalu. Jooniselt 4 on näha, et sõdurite ja nooremalohvitseride puhul on tasakaalu tunnuse hinnang madalam ehk tajutav tasakaal parem. Vanemohvitseride või kõrgema auastmega tegevväelaste seas on töö- ja eraelu tasakaalu keskmine skoor kõrgeim, viidates sellele, et neil esineb kõige rohkem probleeme töö- ja eraelu tasakaalu saavutamisel. Jooniselt tuleb esile trend, mida kõrgem on tegevväelase auaste, seda halvemini hindab ta ka töö- ja eraelu tasakaalu. Teenistusstaaži lõikes kehtib sama - pikema staažiga tegevväelased hindavad oma töö- ja eraelu tasakaalu kehvemaks.



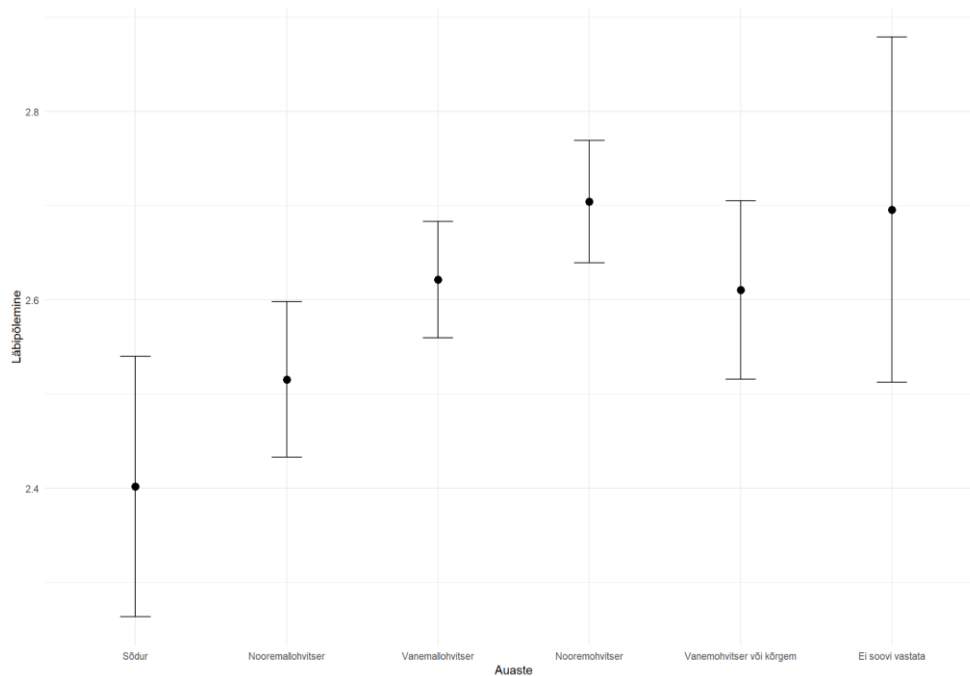
*Joonis 4. Töö- ja eraelu tasakaalu keskmised auastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega*

Sarnane muster tuleb esile ka töö pingelisuse koondtunnusega (joonis 5). Sõdurite ja nooremalohvitseride rühmad kattuvad ning mõlemad hindavad töö pingelisust pigem madalaks. Küll aga kasvab töö pingelisuse hinnang alates vanemalohvitseride rühmast ning on kõige kõrgem vanemohvitseride või kõrgema auastmega tegevväelaste seas. Teenistusstaaži lõikes on töö pingelisuse hinnang kõige kõrgema keskmisega 11-20 aastase teenistusstaažiga tegevväelaste seas ja kõige madalam alla kahe aasta teeninute seas.



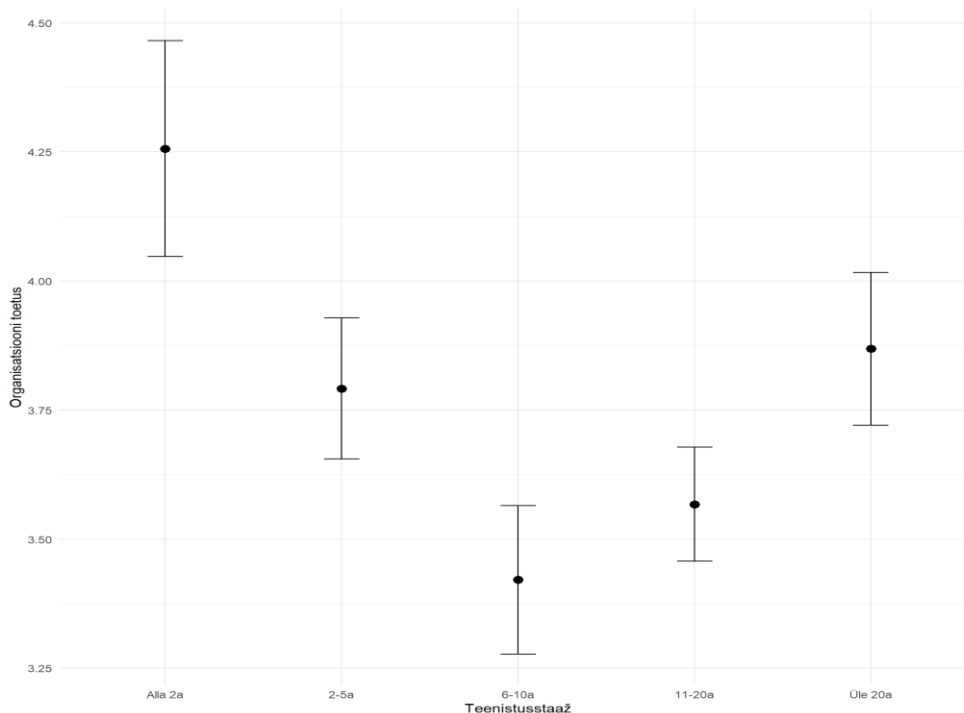
*Joonis 5. Töö pingelisuse keskmised aastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega*

Joonisel 6 on läbipõlemise tunnuse keskmised aastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega. Kuigi usaldusvahemikud kattuvad mõningal määral, siis on keskmiste alusel siiski näha tõusev trend - mida kõrgem auaste, seda enam tunnetatakse läbipõlemist - ning vähemalt osade rühmade vahel tuleb erinevus tugevamalt esile. Jooniselt on näha, et sõdurite seas on läbipõlemise hinnang kõige madalam ning nooremohvitseride seas kõige kõrgem. Sama kehtib ka teenistusstaaži lõikes, kus kõige madalam hinnang läbipõlemisele on alla kahe aasta teeninud tegevväelastel ning kõige kõrgem 6-20 aasta teenistusstaažiga tegevväelastel.



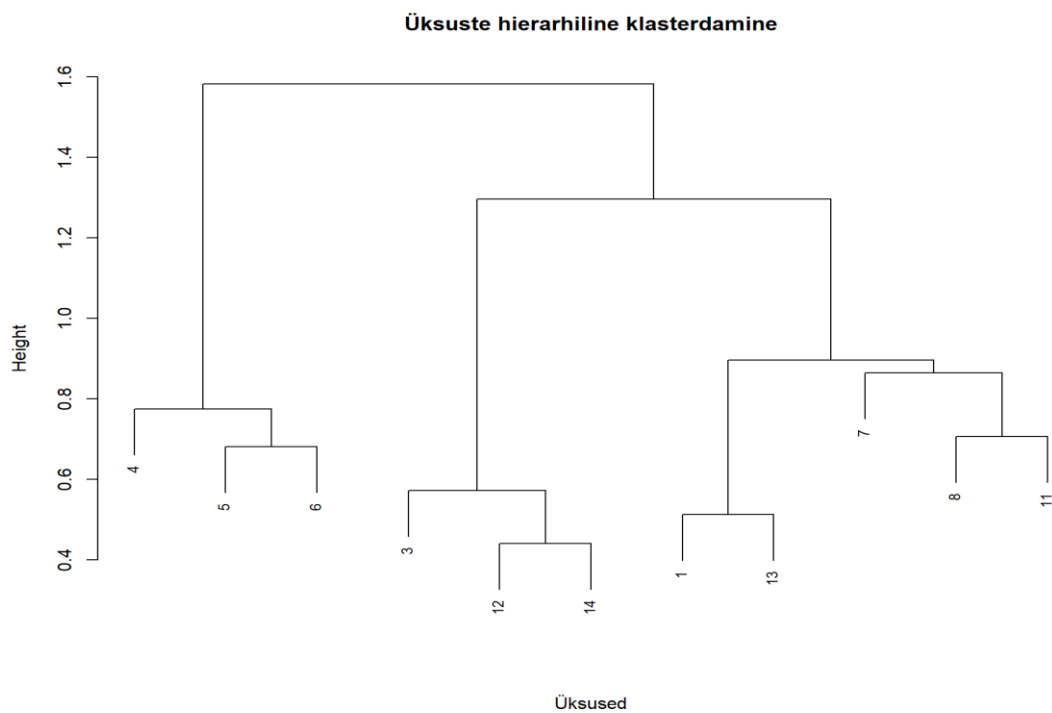
*Joonis 6.* Läbipõlemise keskmised aastmete lõikes koos 95% usaldusvahemikega

Organisatsiooni toetuse keskmiste erinevus tuli esile teenistusstaaži lõikes. Jooniselt 7 on näha, kuidas väiksema teenistusstaažiga (alla kahe aasta) ning suurema teenistusstaažiga (üle 20 aasta) tegevvälased hindavad organisatsiooni toetust paremaks kui vahepealse teenistusstaažiga grupid.

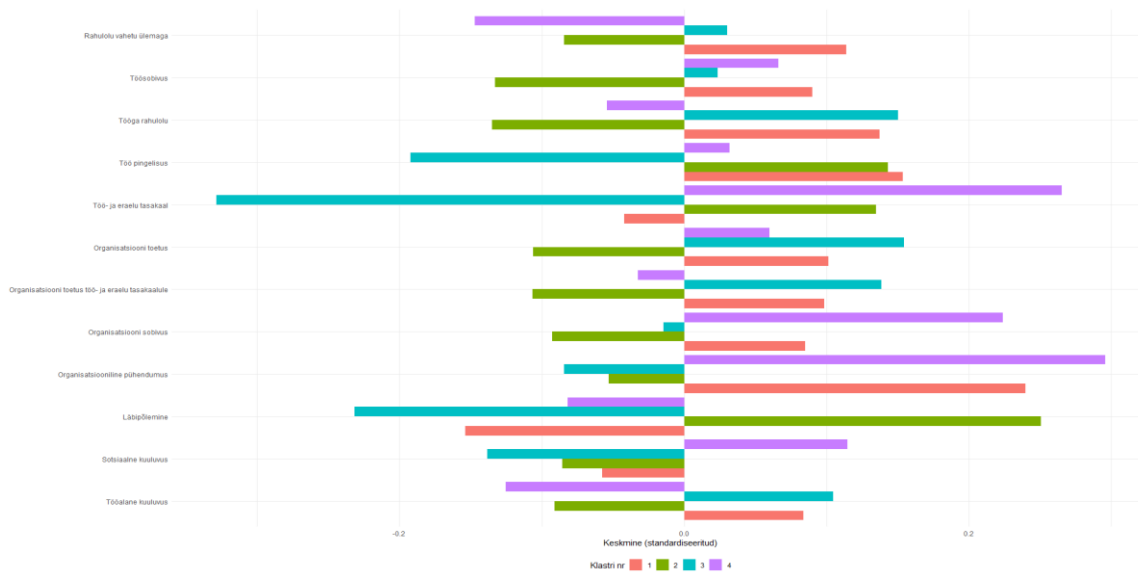


Joonis 7. Organisatsiooni toetuse keskmised teenistusstaaži lõikes koos 95% usaldusvahemikega

Hierarhilise klasterdamise tulemusena moodustusid dendogrammi alusel tunnustele antud hinnangutes selgelt eristuvad rühmad (joonis 8). Analüüsi põhjal moodustavad üksused 4, 5 ja 6 homogeense klasteri (klaster 3), viidates sarnasele organisatsioonikultuuri tajule nendes üksustes. Samuti moodustavad üksused 12, 14 ja 3 teise sarnase rühma (klaster 2), mis võib viidata jagatud töökorralduslikele kogemustele või sarnasele juhtimiskultuurile. Üksused 1 ja 13 moodustavad kolmanda eraldiseisva rühma (klaster 1) ning ülejäänud üksused 7, 8 ja 11 viimase klasteri (klaster 4). Selgete klasterite moodustumine viitab sellele, et organisatsioonikultuuri tajumine ei ole üksustes ühtlane, vaid jaguneb alamgruppideks ja subkultuurideks.



Joonis 8. Üksuste hierarhiline klasterdamine koondtunnuste keskmiste alusel



Joonis 9. Klastrite moodustamise aluseks olevate koondtunnuste standardiseeritud keskmine hinnang klastrite lõikes

Klastrisse number 1 kuuluvad üksused, kus on kõrgem hinnang tööga rahulolule, töölasele kuuluvusele, organisatsioonilisele pühendumusele, organisatsiooni toetusele, töösobivusele, organisatsiooni sobivusele, rahulolule vahetu ülemaga, organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule tunnusele, aga ka töö pingelisusele. Madalalt on hinnatud läbipõlemist ja sotsiaalset kuuluvust, samuti töö- ja eraelu tasakaalu, mis viitab heale tasakaalule. Klatri nimetuseks saab panna kõrge rahulolu ja hea töö- ja eraelu tasakaaluga, kuid kõrge töö pingelisusega klaster. (Joonis 9) Seega on üksused 1 ja 13 oma töös rahulolevad, pühendunud, kuid kogevad ka töö pingelisust. Vaatamata sellele on läbipõlemist vähem ning töö- ja eraelu tasakaal pigem hea.

Klastrisse number 2 kuuluvad üksused, kus on madal hinnang rahulolule vahetu ülemaga, töösobivusele, tööga rahulolule, organisatsiooni toetusele nii üldiselt kui töö- ja eraelu tasakaalu suunas, organisatsiooni sobivusele, organisatsioonilisele pühendumusele ning nii töölasele kui sotsiaalsele kuuluvusele. Kõrge hinnang on antud töö pingelisusele, läbipõlemisele ning töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele, mis viitab konfliktile kahe sfääri vahel. Klaster on madala rahul- ja heaoluga, kõrge pingele ning halva töö- ja eraelu tasakaaluga klaster. (Joonis 9) Seega on üksused 3, 12 ja 14 rahulolematud, ei tunne organisatsioonipoolset tuge ja kuuluvust, pigem pingelisust ja läbipõlemist ning halba töö- ja eraelu tasakaalu.

Klaster number 3 eristub eelkõige eriti hea töö- ja eraelu tasakaalu poolest, samuti on seal teistest üksustest kõige madalam keskmine hinnang töö pingelisusele ja läbipõlemisele. Samas on selle klatri üksustel ka keskmisest madalam hinnang organisatsiooni sobivusele, organisatsioonilisele pühendumusele ja sotsiaalsele kuuluvusele. Kõrgemad hinnangud on antud klatri rahulolule vahetu ülemaga, töösobivusele, tööga rahulolule, organisatsiooni toetusele, organisatsiooni toetusele töö- ja eraelu tasakaalu suunal, töölasele kuuluvusele. Klaster on väga hea töö- ja eraelu tasakaaluga, madala läbipõlemise ja töö pingelisusega ning üldiselt üle keskmise rahuloluga. (Joonis 9) Seega on üksused 4, 5 ja 6 teistest üksustest kõige parema tasakaalu hinnanguga, kõige madalama läbipõlemise ja töö pingelisuse hinnanguga, kuid neil esineb ebakõla organisatsiooni sobivusega, sotsiaalse kuuluvuse ja organisatsioonilise pühendumusega.

Klastrisse number 4 kuuluvad üksused, kus on madal hinnang rahulolule vahetu ülemaga, tööga rahulolule, organisatsiooni toetusele seoses töö- ja eraelu tasakaaluga, töölasele kuuluvusele.

Keskmisest madalam hinnang on ka läbipõlemisele, kuid see näitab, et läbipõlemist pigem ei tajuta. Kõrgem hinnang on töösobivusele, organisatsiooni toetusele ja sobivusele, organisatsioonilisele pühendumusele ja sotsiaalsele kuuluvusele. Samuti on kõrgem hinnang antud töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele ja töö pingelisusele, mis viitab halvemale tasakaalule ja kõrgele pingele. Klaster on hea organisatsioonilise siduvusega, kuid kõrge pinge ja halvema tasakaaluga klaster. (Joonis 9) Seega on üksused 7, 8 ja 11 Kaitsevägega enamjaolt rahul ja pühendunud, kuid nad hindavad tehtavat tööd keskmisest pingelisemaks ning neil esineb konflikte töö- ja eraelu sfääride vahel.

## 5. ARUTELU

### 5.1. Hinnanguline Kaitseväe organisatsioonikultuur

Käesoleva analüüsi tulemused näitavad, et tegevväelaste hinnangud Kaitseväe organisatsioonikultuuri eri aspektidele on mitmesugused ning kohati vastandlikud. Enamik vastanutest tajus väärtuselist sobivust organisatsiooniga, viidates üldisele kooskõlale isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel, mis on tugeva organisatsioonikultuuri tuumaks (Schein, 2004). Sellele annavad tugevust juurde ka positiivne hinnang tööalasele sobivusele ja tööga rahulolule, mida on kinnitanud ka Kristof (1996) ning Cable ja DeRue (2002). Samuti on kõrge hinnang rahulolule vahetu ülemaga, mis on kooskõlas Kristof-Browni jt (2005) ning Turkeri ja Altunase (2015) tulemustega juhi rolli olulisuse osas organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Samas ilmnes, et näiteks organisatsiooni toetuse, eriti toetuses töö- ja eraelu tasakaalule ning sotsiaalse kuuluvuse hinnangud olid pigem madalad või mõõdukad. See viitab sellele, et kuigi töö sisu ja väärtused on kooskõlas, ei tunne paljud tegevväelased, et Kaitsevägi neid toetaks või, et neil oleks organisatsioonisiselt võimalik luua tugevaid lähedasi suhteid. See võib olla seotud militaarorganisatsioonidele omase hierarhilise kultuuriga, mida iseloomustavad formaalsus, tsentraliseeritud otsustamine ja piiratud paindlikkus (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2004). Militaarorganisatsioonides on vastavalt hierarhilisele kultuurile sellised ilmingud ootuspärased, kuid need võivad tuua kaasa madalama töötajate heaolu ja motiveerituse. Ka Rõõsi (2016) magistritööst selgus, et toetuse puudumine mõjutab negatiivselt rahulolu ja lojaalsust ning on üks teenistusest lahkumise põhjuseid.

Organisatsioonilise pühendumuse hinnangute paigutus kõrgesse ja keskmisesse kategooriasse näitab küllalt tugevat pühendumust, mis on samuti omane ahnele institutsioonile, mis eeldavad oma liikmetelt täielikku eksklusiivsust ja lojaalsust (Coser, 1974). Siiski ei ole pühendumus kõigi jaoks samal tasemel, mis võib olla seletatav tänapäevaste töötajate erinevate ootustega ning institutsiooni

pakutava toetuse või paindlikkuse piirangutega (O'Reilly jt, 1991), eriti kuna organisatsiooni toetust hinnati madalaks kuni mõõdukaks.

Ahne institutsiooni omadused ilmnevad veel kõrges töö pingelisuses ning väga laialdases läbipõlemise kogemuses, samuti madalas hinnangus organisatsiooni poolsele toetusele töö- ja eraelu ühitamises, mis on kooskõlas Coseri (1974) ja Segali (1986) teooriatega ahnete institutsioonide mõjust töötajatele. Toetuse puudumine just töö- ja pereelu ühitamisel tuli taaskord välja Rõõsi (2016) magistritööst, kus tegevteenistusest lahkunud ei pidanud nende kahe sfääri ühitamist alati kergeks. Need tulemused kinnitavad, et Kaitseväge esitab teenistujatele tugevaid nõudmisi, mis võivad mõjutada töömotivatsiooni ja heaolu, kui organisatsioon ei toeta piisavalt töötajate heaolu. Samas oli tegevväelaste poolne töö- ja eraelu tasakaalu taju pigem hea (madalad kuni mõõdukad hinnangud, mis tähistavad head tasakaalu), tasakaalustavat efekti võivad mängida tugev rahulolu ülemaga (Sachau jt, 2012), rahulolu tööga (Louly ja Mathew, 2024) ja hea organisatsiooniline sobivus (Seong, 2016).

Kokkuvõttes võib järeldada, et kuigi Kaitseväge organisatsioonikultuur toetab paljusid tööga seotud väärtusi ja eesmärke, esineb töötajate tunnetuses siiski olulisi kitsaskohti, eelkõige toetuse ja kuuluvustunde valdkondades. See näitab vajadust arendada edasi organisatsioonikultuuri selliselt, et see soodustaks mitte ainult ametialast sobivust ja pühendumust, vaid ka töötajate heaolu, sotsiaalset sidusust ja töö- ja eraelu tasakaalu, mis väldiks omakorda läbipõlemist.

## 5.2. Organisatsioonikultuuri seos töö- ja eraelu tasakaaluga

Regressioonanalüüsi tulemused näitavad, et töö- ja eraelu tasakaalu tunnetus on mitmeteguriline nähtus, mille kujunemisel mängivad olulist rolli nii organisatsioonikultuur, struktuursed eripärad kui ka individuaalsed tegurid. Need leiud on kooskõlas varasemate uuringutega, mis on rõhutanud töö- ja eraelu tasakaalu keerukat seotust nii töökorralduslike kui ka isiklike aspektidega (Boamah Laschinger, 2016; Haar jt, 2018; Louly ja Mathew, 2024; Sachau jt, 2012; Seong, 2016; Steiber, 2009; Wayne jt, 2006).

Analüüsi põhjal selgus, et kõige olulisemaks töö- ja eraelu tasakaalu negatiivselt mõjutavaks teguriks on läbipõlemine. See tulemus vastab varasematele uuringutele, kus läbipõlemist on seostatud töö- ja eraelu konfliktiga, suurenenud stressitaseme ning rahulolematuse kasvuga (Boamah ja Laschinger, 2016; Maslach ja Leiter, 2016). Samuti kinnitasid tulemused töö pingelisuse mõju tasakaalule, mis viitab töökoormuse ja stressi juhtimise olulisusele – seda on kirjeldatud ka militaarvaldkonna uuringutes, kus rõhutakse ahne institutsiooni mõjule töö- ja pereelu konfliktis (Segal, 1986; Vuga ja Juvan, 2013).

Teisalt ilmnis, et töö- ja eraelu tasakaalu parandavad töötajate tajutud organisatsiooni toetus ning spetsiifilised praktikad töö- ja eraelu ühitamise soodustamiseks. See toetab eelkõige Eisenbergeri jt (1986) sotsiaalse toetuse teooriat, mille kohaselt tajutud organisatsiooniline toetus ning peresõbralikud töömeetmed suurendavad töötajate rahulolu ja vähendavad töö- ja eraelu konflikti. Eriti militaarkontekstis, kus tööga seotud nõudmised on kõrged ning rolli mängib taaskord ahne institutsiooni temaatika, võib töövälise kohustuste mõistmine ja toetamine olla võtmetähtsusega tegevväelaste üldise heaolu tagamisel. Kinnitus Rõõsi (2016) magistritööle, kus vähene toetus töö- ja eraelu tasakaalule oli üks tegevteenistusest lahkumise põhjuseid.

Lisaks sellele näitas analüüs, et parem tööalane sobivus soodustab töö- ja eraelu tasakaalu. See on kooskõlas Kristofi (1996) uurimusega, mille kohaselt isiku ja organisatsiooni ning tööülesannete väärtuste ning ootuste kattuvus aitab vähendada töö- ja eraelu konflikti.

Organisatsioonilise pühendumuse mõju osutus aga keerulisemaks. Kuigi pühendumust peetakse sageli positiivseks, viitasid tulemused võimalusele, et väga pühendunud töötajad võivad töökohustusi eraelule eelistada, mis võib tasakaalu hoopis halvendada. Greenhaus ja Beutell (1985) märkisid, et tööalasele rollile kõrge pühendumus võib tähendada, et inimene pühendab tööle rohkem aega ja ressursse, mistõttu jääb vähem võimalusi pereeluks ning suureneb rollikonflikt.

Ka taustatunnused mõjutasid tasakaalu hinnanguid - näiteks olid alaealiste lastega tegevväelased kriitilisemad oma töö- ja eraelu tasakaalu hinnangu suhtes ja tajusid tasakaalu halvemini. See on kooskõlas Segali (1986) ning Vuga ja Juvani (2013) tähelepanekutega, mille järgi eriti militaarkontekstis tekib peredega inimestel suurem töö-pere konflikt. Samuti tulid välja erinevused

üksuste vahel, mis kinnitab, et ka struktuursed tegurid ja töökorralduslikud erinevused mõjutavad tasakaalu. Seda analüüsiti edasi ka põhjalikumalt ning järeldused on esitatud järgmises alapeatükis.

Kokkuvõtvalt kinnitavad töö tulemused, et töö- ja eraelu tasakaalu tunnetus on mitmeteguriline nähtus, mille kujundamisse annavad panuse nii individuaalsed, organisatsioonilised kui ka tööpetsiifilised tegurid.

### 5.3. Organisatsioonikultuuri ning töö- ja eraelu tasakaalu erinevine struktuursete tegurite lõikes

Analüüs tegevväelaste hinnangute põhjal näitas, et kuigi organisatsioonikultuuri tajutakse kaitsevääs laiemalt sarnaselt, esineb oluline varieeruvus üksuste, auastmete ja teenistusstaaži lõikes. See kinnitab varasemat teaduskirjandust, mille kohaselt ei eksisteeri organisatsioonides homogeenne kultuur, vaid pigem mitmekesised sisemised subkultuurid, mis võivad eksisteerida paralleelselt või olla omavahel isegi vastuolus (Cameron ja Quinn 2011; Meyerson ja Martin, 1987; Trice ja Morand, 1991, viidatud Dunger, 2024 kaudu).

Kõige silmapaistvamad erinevused ilmnesisid üksuste vahel, kus hinnangud erinesid oluliselt organisatsioonilisele pühendumusele, töö- ja eraelu tasakaalule, töö pingelisusele, tööga rahulolule ning tööalasele ja sotsiaalsele kuuluvusele. Näiteks andsid üksuse 12 tegevväelased mitmele positiivsele organisatsioonikultuuri tunnusele madalamaid hinnanguid ning hindasid kõrgemalt töö pingelisust ja läbipõlemist, mis võib viidata juhtimisstiili või töökorralduse probleemidele. Vastupidiselt sellele iseloomustas üksust 8 kõrgem tajutud organisatsiooniline toetus ja kuuluvustunne, mis viitab võimalikule tugevamale meeskonnavaimule ja toetavale sisekultuurile. Üksus 14 paistis silma madalama töörahulolu ja kõrgema läbipõlemise tasemega, viidates taas probleemidele üksuse siseselt. Üksuste varieeruvust kinnitas ka klasteranalüüs, kus eristus neli klastrit: kõrge rahulolu ning hea töö- ja eraelu tasakaaluga, kuid kõrge pingelisusega; madala rahul- ja heaoluga, kõrge pinge ning halva töö- ja eraelu tasakaaluga; väga hea töö- ja eraelu tasakaaluga, madala läbipõlemise ja töö pingelisusega ning keskmise rahuloluga; hea organisatsioonilise sidususega, kuid kõrge pinge ja halvema tasakaaluga. Klasterite eristumine aitab tuvastada, millistes

üksustes millistele teguritele keskenduda tuleks. Näiteks madala rahulolu ja suure pingega klastrites võib olla suurem läbipõlemise ja lahkumise risk, samas kui hea sidususega, kuid pingelistes üksustes võib vaja olla tasakaalustada töökoormust kolleegide vahel. See toob esile vajaduse mitte käsitleda organisatsioonikultuuri ühtse tervikuna, vaid juhtida ja toetada töötajaid sihipärasemalt lähtuvalt nende kuuluvusest erinevatesse klastritesse ehk üksustesse.

Auastmete lõikes ilmnes muster, et kõrgema auastmega tegevvälased – eelkõige vanemohvitserid ja kõrgemad – hindasid tööga rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust kõrgemalt kui madalama auastmega tegevvälased. See kinnitab varasemaid tulemusi, kus kõrgem ametipositsioon tähendab ka positiivsemat taju organisatsioonikultuurile (Dunger, 2024; Patterson jt, 2004). Samas oli kõrgemate auastmetega seotud ka kõrgem töö pingelisuse taju ja kõrgem keskmine väärtus töö- ja eraelu tasakaalu tunnusele, mis tähendab halvemat tasakaalu. See võib olla tingitud juhtimistasandil esinevatest rollikonfliktidest ning kõrgemast vastutuse tasemest.

Teenistusstaaž oli korrelatsioonis auastmega, seega ilmnes ka selle puhul, et pikem teenistusaeg oli üldjuhul seotud kõrgemate hinnangutega tööga rahulolule, organisatsioonilisele pühendumusele ja töö- ja eraelu tasakaalule ja need tegevvälased on tööga rohkem rahul ja pühendunud, aga tajuvad ka halvemat tasakaalu töö- ja eraelu vahel. Samas olid 11–20 aastat teeninud tegevvälastel madalamad hinnangud vahetu ülemaga rahulolule ja töö- ja eraelu tasakaalule, võrreldes teiste staaži gruppidega. Varasemalt oli O'Reilly jt (1991) leidnud, et tööstaaž on seotud organisatsiooni suhestumisega ning Lok ja Crawford (1999) vastupidiselt välistanud seose teenistusstaaži ja organisatsioonikultuuri vahel. Antud uurimuse tulemusena saab kinnitada seost teenistusstaaži ja organisatsioonilise pühendumuse, töösobivuse, organisatsiooni toetuse, rahulolu vahetu ülemaga, tööga rahulolu, töö- ja eraelu tasakaalu, töö pingelisuse, läbipõlemise ja sotsiaalse kuuluvuse vahel.

Leitud tulemused rõhutavad seda, et organisatsioonikultuur Kaitseväes ei ole homogeenne nähtus, vaid on mõjutatud struktuursetest teguritest ja koosneb subkultuuridest. Nende erinevuste teadvustamine on oluline nii organisatsiooni juhtimisel kui ka töötajate toetamisel, sest see võimaldab sihtida tugimeetmeid ja arendustegevusi eelkõige üksuste lõikes, kuid ka auastmetele, kus neid enim vajatakse.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on Kaitseväe kui organisatsiooni eripärast tulenevad struktuurid ja kultuurilised tegurid seotud tegevväelaste töö- ja eraelu ühitamisega. Selle jaoks analüüsiti organisatsioonikultuurilisi koondtunnuseid, nende seoseid töö- ja eraeluga ning nende erinevusi struktuursete tegurite lõikes. Empiirilise analüüsi aluseks olid tegevväelaste vastused 2024. aasta uuringust “Inimvara säilitamine kaitsejõududes”. Andmeanalüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, klasteranalüüsi, dispersioonanalüüsi ning regressioonanalüüsi.

Tulemustest selgus, et tegevväelased hindavad mõõdukalt või kõrgemalt organisatsioonilist sobivust ehk väärtuselist kooskõla Kaitseväega, tööalast sobivust, tööga rahulolu, organisatsioonilist pühendumust ja rahulolu vahetu ülemaga. Madalama hinnanguga on organisatsiooni poolne üldine toetus ning eriti toetus töö- ja eraelu ühitamisele. Kõrged näitajad ilmnisid ka läbipõlemise ja tööpingelisuse puhul, mis viitavad negatiivsetele töökoormust ja stressi peegeldavatele teguritele. Töö- ja eraelu tasakaalu hinnati mõõdukaks.

Regressioonanalüüsi tulemusena selgus, et töö- ja eraelu tasakaalul on kõige tugevam negatiivne seos läbipõlemise ja töö pingelisusega. Positiivne seos on tööga rahulolu, organisatsiooni toe ja töö sobivusega. Samuti on töö- ja eraelu tasakaalul seos abielustaatusoga, laste olemasolu ning Kaitseväe üksusega. Viimast kinnitas ka klasteranalüüs, millest selgusid neli erinevad klastrit, mis kõik erinevad üksteisest organisatsioonikultuurilistele teguritele antud keskmiste hinnangute poolest. Taolised subkultuurid ilmnisid ka auastmete ja teenistusstaazi lõikes.

Analüüsitava andmestikus oli väga madal naiste osakaal, mistõttu nad analüüsist välja jäeti. Arvestades aga, et perekondlik rollikonflikt on sageli just naiste puhul teravam ning naiste huvi ajateenistuse vastu kasvab, oleks vajalik tulevikus antud teemat edasi käsitleda soospetsiifiliselt. Samuti on huvitav teema edasiarendus antud töös käsitletud tegurite vastastikune seos struktuurvõrrandite abil, näiteks kuidas mõjutab töö- ja eraelu tasakaal läbipõlemist või milline on seos organisatsioonilisel pühendumusel teiste teguritega.

## SUMMARY

### **Structural and Organizational-Cultural Factors Influencing Work–Life Balance among Active-Duty Personnel in the Estonian Defence Forces**

The aim of this master's thesis was to identify how structural and cultural factors, stemming from the specific characteristics of the Estonian Defence Forces as an organization, are related to the work-life balance of active-duty personnel. To this end, composite indicators of organizational culture were analyzed, including their associations with work and private life, as well as their differences across structural variables. The empirical analysis was based on responses from active-duty personnel to the 2024 survey “Retention of Human Resources in the Defence Forces.” Descriptive statistics, cluster analysis, analysis of variance (ANOVA), and regression analysis were employed.

The results revealed that active-duty personnel rated moderately to highly their organizational fit (i.e., value alignment with the Defence Forces), job fit, job satisfaction, organizational commitment, and satisfaction with their immediate supervisor. Lower ratings were given to overall organizational support, particularly support for work-life balance. High levels were also observed for burnout and job strain, indicating negative aspects related to workload and stress. Work-life balance was evaluated at a moderate level.

Regression analysis showed that work-life balance has the strongest negative association with burnout and job strain. Positive associations were found with job satisfaction, organizational support, and job fit. Work-life balance was also related to marital status, parental status, and the unit of service within the Defence Forces. This was further supported by cluster analysis, which identified four distinct clusters differing in average ratings given to organizational culture indicators. Such subcultures also emerged based on military rank and length of service.

Due to the very low proportion of women in the dataset, they were excluded from the analysis. However, given that family role conflict tends to be more pronounced among women and that female interest in conscription is growing, future studies should address this topic from a gender-specific perspective. Furthermore, future research could explore the interplay between the examined factors,

for example, how work-life balance affects burnout, or what connections exist between organizational commitment and other variables.

## KASUTATUD ALLIKAD

Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J. ja Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786-801. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.786.

Birmingham, W. C., Holt-Lunstad, J., Herr, R. M. ja Barth, A. (2024). Social Connections in the Workplace. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 886-891. doi: 10.1177/08901171241255204b

Boamah, S. A. ja Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of nursing management*, 24(2), 164-174. doi: 10.1111/jonm.12318

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198. doi: 10.1016/j.jvb.2004.08.009

Cable, D. M. ja DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875

Cameron, K. S. ja Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Third Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, Y. C., Wang, Y. H. ja Chu, H. C. (2024). Meta-analytic structural equation modeling for exploring workplace friendship, well-being, and organizational commitment. *Work*, 79(3), 1039-1053. doi:10.3233/WOR-230482

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001

Coser, L. A. (1974). *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press.

- Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati (Ohio): South-Western.
- Dunger, S. (2024). It's the hierarchy, stupid: Varying perceptions of organizational culture between demographic groups. *International Studies of Management & Organization*, 55(1), 83-111. doi: 10.1080/00208825.2024.2379092
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ja Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Gabriel, E., Middleton, N., Papastavrou, E. ja Merkouris, A. (2017). Mapping organizational culture in the hospital setting. *Archives of Hellenic Medicine*, 34(3), 295-302. Kasutatud 16.05.2025, <https://www.mednet.gr/archives/2017-3/pdf/295.pdf>
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. ja Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47. Kasutatud 09.11.2024, [https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/IJLS\\_Vol7Iss1\\_Gilbert\\_pp29-47.pdf](https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/IJLS_Vol7Iss1_Gilbert_pp29-47.pdf)
- Greenhaus, J. H. ja Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. doi: 10.2307/258214
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ja Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00042-8
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M. ja Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142, 261-282. doi: 10.1007/s11205-018-1875-6
- Hall, L. K. (2011). The Importance of Understanding Military Culture. *Social Work in Health Care*, 50(1), 4-18. doi: 10.1080/00981389.2010.513914
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ja Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hubbart, J. A. (2024). Understanding and Mitigating Leadership Fear-Based Behaviors on Employee and Organizational Success. *Administrative Sciences*, 14(9), 225. doi: 10.3390/admsci14090225

Kaitseväe eetika. (2025). Kasutatud 15.03.2025, <https://mil.ee/kaitsevagi/uldinfo/kaitsevae-eetika/>

Kaitseväe sisemäärtustik. (20.03.2013). *Eesti Kaitseväe koduleht*. Kasutatud 14.03.2025, <https://mil.ee/wp-content/uploads/2024/09/KV-sisemaarustik-terviktekst.pdf>

Kasearu, K. (2015). Perekond ja tegevteenistus - ahned institutsioonid? *Novaator*, 27. jaanuar. Kasutatud 08.11.2024, <https://novaator.err.ee/256264/perekond-ja-tegevteenistus-ahned-institutsioonid>

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology* 49(2), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ja Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Lok, P. ja Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373. doi: 10.1108/01437739910302524

Louly, N. M. ja Mathew, L. (2024). Impact of Job Satisfaction On Work-Life Balance. *Trends in Finance and Economics*, 2(2), 20-27. doi: 10.46632/tfe/2/2/3

Maslach, C., ja Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. doi: 10.1002/wps.20311

Meyerson, D. ja Martin, J. (1987). Cultural Change: an Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x

Newton, C. J. ja Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789. doi: 10.1080/09585190903087198

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ja Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi: 10.2307/256404

Oskarsson, E., Österberg, J. ja Nilsson, J. (2021). Work-life balance among newly employed officers—a qualitative study. *Health Psychology Report*, 9(1), 39-48. doi: 10.5114/hpr.2020.101250

Otsing, J. (2024). *Kaitseväe organisatsioonikultuur Quinni konkureerivate väärtuste skaala alusel: ootused ja tegelikkus*. Magistritöö. Kaitseväe Akadeemia, juhtimise ja pedagoogika õppetool. Kasutatud 04.11.2024, [https://ilias.mil.ee/goto.php?target=file\\_141895\\_download&client\\_id=uusilias](https://ilias.mil.ee/goto.php?target=file_141895_download&client_id=uusilias)

Patterson, M., Warr, P. ja West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216. doi: 10.1348/096317904774202144

Rõös, H. (2016). *Kaitseväe tegevteenistusest vabatahtlikult lahkumise põhjused*. Magistritöö. Tartu Ülikool, sotsioloogia eriala. Kasutatud 08.05.2025, <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/46e80f3b-1886-4ed1-b5ea-010550c9c9a5/content>

Sachau, D. A., Gertz, J., Matsch, M., Palmer, A. J. ja Englert, D. (2012). Work-Life Conflict and Organizational Support in a Military Law Enforcement Agency. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27, 63-72. doi: 10.1007/s11896-011-9095-x

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Segal, M. W. (1986). The Military and the Family as Greedy Institutions. *Armed Forces & Society*, 13(1), 9-38. Kasutatud 13.03.2025, <http://www.jstor.org/stable/45305754>

Seong, J. Y. (2016). Person–organization fit, family-supportive organization perceptions, and self-efficacy affect work–life balance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(6), 911-921. doi: 10.2224/sbp.2016.44.6.911

Sørli, H. O., Hetland, J., Dysvik, A., Fosse, T. H. ja Øyvind, L. (2020). Person-Organization Fit in a military selection context. *Military Psychology*, 32(3), 237-246. doi: 10.1080/08995605.2020.1724752.

Steiber, N. (2009). Reported Levels of Time-based and Strain-based Conflict Between Work and Family Roles in Europe: A Multilevel Approach. *Social Indicators Research*, 93, 469-488. DOI: 10.1007/s11205-008-9436-z

Strader, E. ja Smith, M. (2022). Some Parents Survive and Some Don't: The Army and the Family as "Greedy Institutions". *Public Administration Review*, 82(3), 446-458. doi: 10.1111/puar.13467.

Sümboolika. (2025). Kasutatud 15.03.2025, <https://mil.ee/kaitsevagi/kaitsevae-symboolika/>

Turker, D. ja Altuntas, C. (2015). A longitudinal study on newcomers' perception of organisational culture. *Education + Training*, 57(2), 130-147. doi: 10.1108/ET-02-2013-0022

Töökorraldus. (2025). Kasutatud 26.05.2025, <https://mil.ee/kaitsevagi/kaitsevae-huvede-portaal/tegevvaelased/tookorraldus/>

Wadsworth, S. M., & Southwell, K. (2011). Military families: Extreme work and extreme "work-family". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 163-183. doi: 10.1177/0002716211416445

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. ja Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(3), 189-218. doi: 10.3200/MONO.131.3.189-218

Wayne, J. H., Randel, A. E. ja Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of vocational behavior*, 69(3), 445-461. doi: 10.1016/j.jvb.2006.07.002

Webber, M., Sarris, A., ja Bessell, M. (2010). Organisational Culture and the Use of Work–Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work–Life Conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3, 54–65. doi: 10.1375/ajop.3.1.54

Vuga, J. ja Juvan, J. (2013). Work–family conflict between two greedy institutions – the family and the military. *Current Sociology*, 61(7), 1058-1077. doi: 10.1177/0011392113498881

## LISA 1. Koondtunnuste loomist kirjeldavad näitajad

Koondtunnus	Tunnus	MR1	Väite keskmine korrelatsioon plokis	Cronbach $\alpha$
Organisatsiooni sobivus	Asjad, mida ma elus väärtustan langevad kokku sellega, mida Kaitseväes väärtustatakse.	0.64	0,603	0,765
	Minu väärtused ühtivad Kaitseväe väärtuste ja organisatsioonikultuuriga.	0.98	0,637	
-	Usun, et minu oskused ja teadmised vastavad üldiselt Kaitseväe poolt nõutavale.	0.30	0,493	
Organisatsiooni pühendumus	Ma oleksin rahul, kui saaksin töötada oma karjääri lõpuni Kaitseväes.	0.43	0,406	0,674
	Ma tunnen, et Kaitseväe probleemid oleksid justkui minu probleemid.	0.48	0,422	
	Mul ei ole Kaitseväega emotsionaalset sidet.	0.68	0,482	
	Ma ei tunne Kaitseväega tugevat ühtekuuluvustunnet.	0.65	0,436	
	Minu töö Kaitseväes moodustab suure osa minu identiteedist.	0.60	0,444	

Tööalane sobivus	Minu ametikoht sobib hästi kokku minu ootustega tööle.	0.78	0,654	0,860
	Tunnen, et minu ametikoht võimaldab mul teha tööd, mida teha tahan.	0.82	0,668	
	Minu ametikoht vastab minu huvidele ja oskustele.	0.86	0,686	
	Ametialased nõudmised ja minu oskused on omavahel heas kooskõlas.	0.69	0,634	
	Minu oskused ja väljaõpe vastavad hästi ametikoha nõuetele.	0.57	0,566	
Vahetu ülem	Ma olen rahul oma vahetu ülema juhtimisstiiliga.	0.92	0,925	0,917
	Ma usaldan oma vahetut ülemat.	0.92	0,925	
Organisatsiooni toetus	Minu kriitilised tähelepanekud jääksid Kaitseväes tähelepanuta.	0.55	0,490	0,862
	Kaitseväele läheb korda minu arvamus.	0.83	0,588	
	Kui mul on probleem, siis on mul võimalik Kaitsevält abi saada.	0.71	0,545	
	Kaitsevägi hoolib minu heaolust.	0.87	0,598	
	Kaitseväele läheb korda minu rahulolu oma tööga.	0.77	0,558	

Tööga rahulolu	Üldiselt mulle meeldib siin töötada.	0.83	0,84	0,807
	Olen oma tööga rahul.	0.83	0,84	
Töö- ja eraelu tasakaal	Minu töökohustused segavad kodu- ja pereelu.	0.83	0,590	0,854
	Minu tööga kaasnev pinge raskendab isiklike ja perekondlike kohustuste täitmist.	0.83	0,596	
	Töökohustuste tõttu pean tegema muudatusi oma isiklikes ja perekondlikes plaanides.	0.69	0,527	
	Minu kodu, pere või abikaasa/elukaaslasega seotud kohustused segavad tööalast tegevust.	0.62	0,526	
	Kodune elu segab minu töökohustuste täitmist, näiteks õigeaegselt tööle jõudmist ja igapäevaste ülesannete täitmist.	0.51	0,466	
	Pereelust tulenevad pinged segavad mul töökohustuste täitmist.	0.57	0,497	
	Üldiselt olen rahul oma töö ja isikliku elu tasakaaluga.	0,65	0,504	
Töö pingelisus	Minult oodatakse, et panustaksin oma töösse ebamõistlikult palju.	0.70	0,707	0,810
	Töötan pideva tähtaegade surve all.	0.89	0,750	

	Minu töö nõuab samaaegset tegelemist mitme võrdselt olulise ülesandega.	0.72	0,717	
Läbipõlemine	On päevi, mil tunnen juba enne tööle jõudmist väsimust.	0.63	0,490	0,862
	Üha sagedamini juhtub, et räägin oma tööst negatiivses võtmes.	0.72	0,538	
	Pärast tööd vajan üha rohkem aega, et lõõgastuda ja ennast tööst välja lülitada.	0.68	0,511	
	Viimasel ajal keskendun tööle vähem ja teen oma töö peaaegu automaatselt, ilma mõtlemata.	0.46	0,400	
	Tööl olles tunnen end sageli emotsionaalselt kurnatuna.	0.77	0,561	
	Ajaga võib tekkida tunne, et ei ole enam tööle pühendunud.	0.68	0,524	
	Mõnikord tunnen, et olen oma tööülesannetest tüdinenud.	0.64	0,500	
	Pärast tööpäeva tunnen end tavaliselt kurnatuna ja väsinuna.	0.69	0,519	
Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	Kaitseväes ei mõistetak minult eemalolekut isiklike probleemide tõttu.		0,270	

Koondtunnus	Tunnus	MR1	Väite keskmine korrelatsioon plokis	Cronbach $\alpha$
Tööalane kuuluvus	Tööl olles tunnen end meeskonna osana		0,26	
Sotsiaalne kuuluvus	Osad töökaaslastest on minu lähedased sõbrad		0,26	
Organisatsiooni sobivus	Asjad, mida ma elus väärtustan langevad kokku sellega, mida Kaitseväes väärtustatakse.	0.64	0,603	0,765
	Minu väärtused ühtivad Kaitseväe väärtuste ja organisatsioonikultuuriga.	0.98	0,637	
-	Usun, et minu oskused ja teadmised vastavad üldiselt Kaitseväe poolt nõutavale.	0.30	0,493	
Organisatsiooni pühendumus	Ma oleksin rahul, kui saaksin töötada oma karjääri lõpuni Kaitseväes.	0.43	0,406	0,674
	Ma tunnen, et Kaitseväe probleemid oleksid justkui minu probleemid.	0.48	0,422	
	Mul ei ole Kaitseväega emotsionaalset sidet.	0.68	0,482	

	Ma ei tunne Kaitseväega tugevat ühtekuuluvustunnet.	0.65	0,436	
	Minu töö Kaitseväes moodustab suure osa minu identiteedist.	0.60	0,444	
Töölane sobivus	Minu ametikoht sobib hästi kokku minu ootustega tööle.	0.78	0,654	0,860
	Tunnen, et minu ametikoht võimaldab mul teha tööd, mida teha tahan.	0.82	0,668	
	Minu ametikoht vastab minu huvidele ja oskustele.	0.86	0,686	
	Ametialased nõudmised ja minu oskused on omavahel heas kooskõlas.	0.69	0,634	
	Minu oskused ja väljaõpe vastavad hästi ametikoha nõuetele.	0.57	0,566	
Vahetu ülem	Ma olen rahul oma vahetu ülema juhtimisstiiliga.	0.92	0,925	0,917
	Ma usaldan oma vahetut ülemat.	0.92	0,925	
Organisatsiooni toetus	Minu kriitilised tähelepanekud jääksid Kaitseväes tähelepanuta.	0.55	0,490	0,862
	Kaitseväle läheb korda minu arvamus.	0.83	0,588	
	Kui mul on probleem, siis on mul võimalik Kaitsevält abi saada.	0.71	0,545	

	Kaitsevägi hoolib minu heaolust.	0.87	0,598	
	Kaitsevägele läheb korda minu rahulolu oma tööga.	0.77	0,558	
Tööga rahulolu	Üldiselt mulle meeldib siin töötada.	0.83	0,84	0,807
	Olen oma tööga rahul.	0.83	0,84	
Töö- ja eraelu tasakaal	Minu töökohustused segavad kodu- ja pereelu.	0.83	0,590	0,854
	Minu tööga kaasnev pingeline raskendab isiklike ja perekondlike kohustuste täitmist.	0.83	0,596	
	Töökohustuste tõttu pean tegema muudatusi oma isiklikes ja perekondlikes plaanides.	0.69	0,527	
	Minu kodu, pere või abikaasa/elukaaslasega seotud kohustused segavad tööalast tegevust.	0.62	0,526	
	Kodune elu segab minu töökohustuste täitmist, näiteks õigeaegselt tööle jõudmist ja igapäevaste ülesannete täitmist.	0.51	0,466	
	Pereelust tulenevad pinged segavad mul töökohustuste täitmist.	0.57	0,497	
	Üldiselt olen rahul oma töö ja isikliku elu tasakaaluga.	0,65	0,504	

Töö pingelisus	Minult oodatakse, et panustaksin oma töösse ebamõistlikult palju.	0.70	0,707	0,810
	Töötan pideva tähtaegade surve all.	0.89	0,750	
	Minu töö nõuab samaaegset tegelemist mitme võrdselt olulise ülesandega.	0.72	0,717	
Läbipõlemine	On päevi, mil tunnen juba enne tööle jõudmist väsimust.	0.63	0,490	0,862
	Üha sagedamini juhtub, et räägin oma tööst negatiivses võtmes.	0.72	0,538	
	Pärast tööd vajan üha rohkem aega, et lõõgastuda ja ennast tööst välja lülitada.	0.68	0,511	
	Viimasel ajal keskendun tööle vähem ja teen oma töö peaaegu automaatselt, ilma mõtlemata.	0.46	0,400	
	Tööl olles tunnen end sageli emotsionaalselt kurnatuna.	0.77	0,561	
	Ajaga võib tekkida tunne, et ei ole enam tööle pühendunud.	0.68	0,524	
	Mõnikord tunnen, et olen oma tööülesannetest tüdinenud.	0.64	0,500	
	Pärast tööpäeva tunnen end tavaliselt kurnatuna ja väsinuna.	0.69	0,519	

Organisatsiooni toetus töö- ja eraelu tasakaalule	Kaitseväes ei mõistetak eemalolekut isiklike probleemide tõttu.	0,270
Tööalane kuuluvus	Tööl olles tunnen end meeskonna osana	0,26
Sotsiaalne kuuluvus	Osad töökaaslastest on minu lähedased sõbrad	0,26

## LISA 2. Koondtunnuste vahelised korrelatsioonikordajad

	orgs	orgpu	tooso	orgto	va	toora	tasa	toopi	labip	kuul	kuul	orgto
	obiv	hendu	bivus	etus_	het	hulol	kaal	ngeli	olem	uvus	uvus	etus_
	us_in	mus_i	_inde	index	uul	u_in	_in	sus_i	ine_i	_2_z	_6_z	5_po
	dex_	ndex_	x_z	_z	em	dex_	dex	ndex	ndex			or_z
	z	z			_in	z	_z	_z	_z			
					de							
					x_							
					z							
orgso	1	0,42*	0,3**	0,47*	0,2	0,37	-	-	-	0,37*	0,18*	0,09*
bivus		**	*	**	7*	***	0,2	0,08*	0,31*	**	**	
_inde					**		***		**			
x_z												
orgpu	0,42	1	0,25*	0,27*	0,0	0,37	0,0	0,15*	-	0,29*	0,18*	0,10*
hend	***		**	**	9*	***	1	**	0,2**	**	**	**
umus					*				*			
_inde												
x_z												
tooso	0,3*	0,25*	1	0,35*	0,2	0,58	-	-	-	0,42*	0,20*	0,09*
bivus	**	**		**	8*	***	0,2	0,12*	0,34*	**	**	*
_inde				**	**		6**	**	**			
x_z							*					

orgto	0,47	0,27*	0,35*	1	0,3	0,49	-	-	-	0,39*	0,12*	0,15*
etus_i	***	**	**		3*	***	0,3	0,25*	0,46*	**	**	**
ndex					**		7**	**	**			
_z							*					
vahtet	0,27	0,09*	0,28*	0,33*	1	0,38	-	-	-	0,45*	0,20*	0,07*
uule	***	*	**	**		***	0,2	0,19*	0,33*	**	**	*
m_in							1**	**	**			
dex_z							*					
toora	0,37	0,37*	0,58*	0,49*	0,3	1	-	-	-	0,54*	0,18*	0,11*
hulol	***	**	**	**	8*		0,3	0,23*	0,51*	**	**	**
u_ind					**		5**	**	**			
ex_z							*					
tasak	-	0,01	-	-	-	-	1	0,47*	0,51*	-	-0,03	-
aal_i	0,2*		0,26*	0,37*	0,2	0,35		**	**	0,24*		0,17*
ndex	**		**	**	1*	***				**		**
_z					**							
toopi	-	0,15*	-	-	-	-	0,4	1	0,41*	-	0,01	-
ngelis	0,08	**	0,12*	0,25*	0,1	0,23	7**		**	0,16*		0,08*
us_in	*		**	**	9*	***	*		**	**		*
dex_z					**							

labip	-	-	-	-	-	-	0,5	0,41*	1	-	-0,05	-
olemi	0,31	0,2**	0,34*	0,46*	0,3	0,51	1**	**		0,37*		0,15*
ne_in	***	*	**	**	3*	***	*			**		**
dex_z					**							
kuulu	0,37	0,29*	0,42*	0,39*	0,4	0,54	-	-	-	1	0,26*	0,12*
vus_2	***	**	**	**	5*	***	0,2	0,16*	0,37*		**	**
_z					**		4**	**	**			
							*					
kuulu	0,18	0,18*	0,20*	0,12*	0,2	0,18	-	0,01	-0,05	0,26*	1	-0,03
vus_6	***	**	**	**	0*	***	0,0			**		
_z					**		3					
orgto	0,09	0,10*	0,09*	0,15*	0,0	0,11	-	-	-	0,12*	-0,03	1
etus_5_po	*			**	7*	***	0,1	0,08*	0,15*	**		
or_z							7**		**			
							*					

Märkus: \*\*\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

### LISA 3. Tukey ja Dunni järeltestide tulemused

Tunnus	Alamtun nus	Võrdl us	Keskmete erinevus	Usaldusvahe miku alumine piir	Usaldusvahe miku ülemine piir	p-väärtus (p adj)
Organisatsiooni sobivus	üksus	12-4	-0.256	-0.508	-0.003	0.045
Organisatsiooni line pühendumus	üksus	4-1	-0.455	-0.815	-0.096	0.002
Organisatsiooni line pühendumus	üksus	5-1	-0.516	-0.988	-0.044	0.019
Organisatsiooni line pühendumus	üksus	12-1	-0.423	-0.757	-0.088	0.002
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	2-1	0.454	0.129	0.779	0.001

Organisatsiooni line pühendumus	auaste	3-1	0.710	0.399	1.022	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	4-1	0.553	0.240	0.865	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	5-1	1.131	0.792	1.470	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	6-1	0.490	0.035	0.946	0.027
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	3-2	0.257	0.047	0.466	0.006
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	5-2	0.677	0.429	0.926	0.000

Organisatsiooni line pühendumus	auaste	5-3	0.421	0.190	0.651	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	5-4	0.578	0.347	0.810	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	auaste	6-5	-0.641	-1.045	-0.237	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	4-1	0.451	0.198	0.704	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	5-1	0.702	0.437	0.968	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	3-2	0.271	0.052	0.491	0.007

Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	4-2	0.532	0.334	0.730	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	5-2	0.783	0.570	0.997	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	4-3	0.261	0.0654	0.457	0.003
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	5-3	0.512	0.300	0.724	0.000
Organisatsiooni line pühendumus	teenistus aeg	5-4	0.250	0.062	0.440	0.003
Töösobivus	üksus	14-4	-0.404	-0.740	-0.068	0.005
Töösobivus	auaste	4-3	-0.229	-0.431	-0.026	0.016
Töösobivus	auaste	5-4	0.308	0.061	0.554	0.005

Töösobivus	auaste	6-5	-0.450	-0.880	-0.020	0.034
Töösobivus	teenistus aeg	5-2	0.300	0.069	0.528	0.004
Töösobivus	teenistus aeg	5-3	0.257	0.030	0.484	0.017
Organisatsiooni toetus	üksus	12-6	-0.450	-0.958	-0.036	0.022
Organisatsiooni toetus	üksus	12-8	-0.444	-0.840	-0.048	0.014
Organisatsiooni toetus	auaste	4-1	-0.503	-0.913	-0.094	0.006
Organisatsiooni toetus	auaste	6-1	-0.949	-1.541	-0.357	0.000
Organisatsiooni toetus	auaste	6-2	-0.628	-1.137	-0.120	0.006
Organisatsiooni toetus	auaste	6-3	-0.560	-1.054	-0.065	0.016

Organisatsiooni toetus	auaste	6-5	-0.623	-1.147	-0.098	0.009
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	2-1	-0.465	-0.818	-0.111	0.003
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	3-1	-0.835	-1.187	-0.484	0.000
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	4-1	-0.689	-1.017	-0.360	0.000
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	5-1	-0.388	-0.733	-0.043	0.019
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	3-2	-0.371	-0.656	-0.0852	0.004
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	5-3	0.447	0.172	0.723	0.000
Organisatsiooni toetus	teenistus aeg	5-4	0.301	0.056	0.546	0.007
Vahetu ülem	auaste	6-1	-0.823	-1.560	-0.085	0.019

Vahetu ülem	teenistus	1-4					0.002
	aeg						
Vahetu ülem	teenistus	2-4					0.003
	aeg						
Vahetu ülem	teenistus	4-5					0.009
	aeg						
Tööga rahulolu	üksus	12-4					0.029
Tööga rahulolu	üksus	14-4					0.008
Tööga rahulolu	üksus	14-6					0.039
Tööga rahulolu	auaste	6-3	-0.337	-0.676	0.002		0.052
Tööga rahulolu	auaste	6-5	-0.378	-0.738	-0.019		0.032
Tööga rahulolu	teenistus	3-1	-0.256	-0.499	-0.0129		0.033
	aeg						
Tööga rahulolu	teenistus	5-2	0.257	0.065	0.448		0.003
	aeg						

Tööga rahulolu aeg	teenistus	5-3	0.298	0.107	0.488	0.000
Tööga rahulolu aeg	teenistus	5-4	0.217	0.048	0.387	0.004
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	4-1	-0.503	-0.976	-0.030	0.026
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	4-3	-0.519	-1.005	-0.034	0.025
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	8-4	0.829	0.396	1.261	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	11-4	1.051	0.323	1.779	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	12-4	0.749	0.441	1.056	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	üksus	14-4	0.736	0.307	1.165	0.000

Töö- ja eraelu üksus tasakaal	8-6	0.641	0.087	1.195	0.009
Töö- ja eraelu üksus tasakaal	11-6	0.863	0.057	1.670	0.024
Töö- ja eraelu üksus tasakaal	12-6	0.561	0.098	1.024	0.005
Töö- ja eraelu auaste tasakaal	3-1	0.612	0.196	1.027	0.000
Töö- ja eraelu auaste tasakaal	4-1	0.758	0.341	1.174	0.000
Töö- ja eraelu auaste tasakaal	5-1	1.089	0.637	1.541	0.000
Töö- ja eraelu auaste tasakaal	6-1	0.867	0.264	1.469	0.001
Töö- ja eraelu auaste tasakaal	3-2	0.358	0.079	0.637	0.004

Töö- ja eraelu tasakaal	auaste	4-2	0.504	0.224	0.784	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	auaste	5-2	0.835	0.505	1.165	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	auaste	6-2	0.613	0.095	1.130	0.010
Töö- ja eraelu tasakaal	auaste	5-3	0.477	0.170	0.784	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	auaste	5-4	0.331	0.023	0.640	0.027
Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	3-1	0.623	0.255	0.992	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	4-1	0.731	0.387	1.075	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	5-1	0.644	0.282	1.005	0.000

Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	3-2	0.326	0.027	0.626	0.025
Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	4-2	0.434	0.165	0.703	0.000
Töö- ja eraelu tasakaal	teenistus aeg	5-2	0.347	0.056	0.638	0.010
Töö pingelisus	üksus	14-4	0.431	0.068	0.794	0.006
Töö pingelisus	üksus	14-6	0.468	0.002	0.934	0.048
Töö pingelisus	auaste	3-1	0.531	0.214	0.849	0.000
Töö pingelisus	auaste	4-1	0.787	0.469	1.106	0.000
Töö pingelisus	auaste	5-1	1.226	0.881	1.572	0.000
Töö pingelisus	auaste	6-1	0.847	0.387	1.308	0.000
Töö pingelisus	auaste	3-2	0.414	0.201	0.627	0.000
Töö pingelisus	auaste	4-2	0.670	0.456	0.885	0.000

Töö pingelisuus	auaste	5-2	1.109	0.857	1.362	0.000
Töö pingelisuus	auaste	6-2	0.730	0.334	1.126	0.000
Töö pingelisuus	auaste	4-3	0.256	0.063	0.450	0.003
Töö pingelisuus	auaste	5-3	0.695	0.460	0.930	0.000
Töö pingelisuus	auaste	5-4	0.439	0.203	0.675	0.000
Töö pingelisuus	teenistus aeg	3-1	0.635	0.345	0.925	0.000
Töö pingelisuus	teenistus aeg	4-1	0.768	0.497	1.039	0.000
Töö pingelisuus	teenistus aeg	5-1	0.741	0.456	1.026	0.000
Töö pingelisuus	teenistus aeg	3-2	0.431	0.196	0.667	0.000
Töö pingelisuus	teenistus aeg	4-2	0.564	0.352	0.776	0.000

Töö pingelisuus	teenistus aeg	5-2	0.538	0.308	0.767	0.000
Läbipõlemine	üksus	14-1	0.365	0.084	0.647	0.002
Läbipõlemine	üksus	12-4	0.227	0.061	0.392	0.001
Läbipõlemine	üksus	14-4	0.366	0.138	0.595	0.000
Läbipõlemine	üksus	14-5	0.318	0.003	0.633	0.045
Läbipõlemine	üksus	14-6	0.385	0.092	0.678	0.001
Läbipõlemine	auaste	4-1	0.303	0.081	0.524	0.001
Läbipõlemine	auaste	4-2	0.189	0.0407	0.337	0.004
Läbipõlemine	teenistus aeg	2-1	0.205	0.013	0.397	0.030
Läbipõlemine	teenistus aeg	3-1	0.380	0.189	0.571	0.000
Läbipõlemine	teenistus aeg	4-1	0.230	0.120	0.477	0.000

Läbipõlemine	teenistus	3-2	0.175	0.020	0.330	0.018
	aeg					
Läbipõlemine	teenistus	5-3	-0.221	-0.370	-0.072	0.001
	aeg					
Läbipõlemine	teenistus	5-4	-0.140	-0.273	-0.007	0.034
	aeg					
Tööalane	üksus	8-3	0.550	0.018	1.081	0.035
kuuluvus						
Sotsiaalne	üksus	12 - 4				0.023
kuuluvus						

*Märkused: Auaste 1 - sõdur, 2 - nooremallohvitser, 3 - vanemallohvitser, 4 - nooremohvitser, 5 - vanemohvitser või kõrgem, 6 - ei soovi vastata. Teenistusaeg 1 - vähem kui 2 aastat, 2 - 2-5 aastat, 3 - 6-10 aastat, 4 - 11-20 aastat, 5 - rohkem kui 20 aastat*

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

Mina, Kadi-Liis Peiponen ,  
(*autori nimi*)

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

Tegevvälaliste töö- ja eraelu ühitamise struktuursed ja ,  
organisatsioonikultuurilised tegurid  
\_\_\_\_\_  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja(d) on Kairi Kasearu ,  
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kadi-Liis Peiponen

**28.05.2025**