TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ketly Tattar

EESTI TÖÖTAJATE OOTUSED ORGANISATSIOONI EETILISUSELE AVALIKU- JA ERASEKTORI VÕRDLUSES JA SELLE SEOS LAHKUMISKAVATSUSEGA

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Krista Jaakson

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus 4
1. Organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse teoreetilised alused avalikus ja erasektoris 6
1.1. Organisatsiooni eetilisuse olemus ja selle olulisus 6
1.2. Organisatsiooni eetilisuse olemus ja Eesti avaliku ja erasektori eetilisuse taust 15
1.3. Töötajate lahkumiskavatsus ja selle seos organisatsiooni eetilisusega 20
2. Töötajate ootus organisatsiooni eetilisusele ja töötajate lahkumiskavatsuse seoste empiiriline uuring Eesti avaliku- ja erasektori võrdluses 27
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus 27
2.2. Organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse seoste analüüs ja järeldused 32
Kokkuvõte 43
Viidatud allikad 44
Lisad 50
Lisa A. Dispersioonanalüüsi tulemused lahkumiskavatsuse ja tegevusvaldkondade vahel 50
Lisa B. Dispersioonanalüüsi tulemused eetiliste töötingimuste ja tegevusvaldkondade vahel 52
Lisa C. Dispersioonanalüüs töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ning sotsiaaldemograafilised tunnused 53
Summary 54

Sissejuhatus

Organisatsiooni eetilisuse olulisust on kinnitanud varasemad uuringud, mis on näidanud, et töötajad soovivad töötada organisatsioonis, mis väärtustab eetikat ja pakub eetilist töökeskkonda. Organisatsiooni eetilisus tähendab, et eetilisi põhimõtteid väärtustatakse nii otsustusprotsessides kui ka tegevustes ning organisatsioon tegutseb usaldusväärselt, õiglaselt ja vastutustundlikult, seda nii töötajate, klientide, aktsionäride ja ühiskonna kui terviku suhtes. Töötajad, kes peavad organisatsiooni eetiliseks, tajuvad tõenäolisemalt, et organisatsioon on õiglane ka nende suhtes. Organisatsiooni eetilisus mõjutab töötajate lahkumiskavatsust, suurendab tööga rahulolu ja pühendumust ning vähendab ebaeetilisi rikkumisi. Siinkohal on väga oluliseks eeskujuks eetilised juhid, kes seavad prioriteediks töötajate heaolu ja arengu ning tegelevad ennetavalt erinevate eetiliste küsimustega. Seevastu ebaeetilistel organisatsioonidel on tavaliselt negatiivne mõju töötajate hoiakutele ja käitumisele sealhulgas kõrgem lahkumiskavatsus.

Eesti tõusis 2022. aastal rahvusvahelise riskianalüüsi Global Risk Profile koostatavas ülemaailmses korruptsioonitaseme uuringus vähimkorrumpeerunud riikide seas viiendale kohale, mis annab arutlust, et eetiline organisatsioon on Eestis väärtustatud. Tegemist on korruptsiooni ja majanduskuritegevuse taset hindava globaalse korruptsiooniindeksiga, mille uurimisse on hõlmatud nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonid. (ERR, 2022) Kindlasti on Eesti jaoks positiivne, et on antud uuringu põhjal vähimkorrumpeerunud Põhjamaade (Norra, Soome, Rootsi, Taani) riikide järel viies, kuid teisalt näitab see, et Eesti avaliku ja erasektori organisatsioonide eetilisuse pinnalt on arenguruumi.

Seda, milline on Eesti töötajate ootus organisatsiooni eetilisusele ja eetilisele töökeskkonnale, on magistritöö autorile teadaolevalt vähe uuritud. Samuti on töö autori hinnangul vähe uuritud töötajate ootust eetilisema töökeskkonna järele avaliku ja erasektori võrdluses ja selle seost lahkumiskavatsusega. Ka välismaiste uuringute ja kirjanduse hulgast ei leidnud autor täielikku kattuvust antud magistritöös uuritava osas. Küll on aga lahkumiskavatsuse uurimine oluline nii avalikus kui ka erasektoris, sest see võib omada märkimisväärset majanduslikku, sotsiaalset kui ka organisatsioonilist mõju. Organisatsioonile võib töötajate lahkumine olla küllaltki kulukas, seda uute töötajate värbamise ja koolitamisega seotud kulude tõttu, kuid ka lahkuvate töötajate teadmiste ja kogemuste võimaliku kaotuse tõttu. Avalikus sektoris võib töötajate lahkumine viia organisatsiooniliste teadmiste ja kogemuste kadumiseni, mis võib negatiivselt mõjutada teenuste osutamist ja organisatsiooni tegevuse järjepidevust. Erasektoris võivad töötajate lahkumisel olla

märkimisväärsed majanduslikud tagajärjed, kuna ettevõte võib silmitsi seista madalama tootlikkuse, klientide rahulolu ja ka kasumi vähenemisega.

Mõistes tegureid, mis mõjutavad töötajate lahkumiskavatsust, saavad organisatsioonid välja töötada sihipäraseid strateegiaid, et hoida oma töötajaid. Kui organisatsioon töötab välja tõhusad strateegiad, kuidas hoida oma töötajaid ja olla atraktiivne tööandja tulevastele töötajatele, võib see anda konkurentsieelise, et ligi meelitada valdkonna parimaid talente. Lisaks sellele võib avaliku kui erasektori lahkumiskavatsuse uurimine anda ülevaate ka laiemast Eesti tööturu suundumustest ning organisatsiooni eetilisuse mõjust lahkumiskavatsusele. Sellised teadmised võivad aidata organisatsiooni juhtkonnal ja personaliosakonnal teha teadlikumaid otsuseid, kuidas hoida veelgi paremini oma töötajaid.

Käesoleva töö eesmärk on selgitada välja Eesti töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ja töötajate lahkumiskavatsuse vahelised seosed.
Tulenevalt töö eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada organisatsiooni eetilisuse olemust ja selle olulisust ning tuua välja erinevused avalikus ja erasektoris;
- anda ülevaade organisatsiooni eetilisuse mõjust tööga seotud hoiakutele varasemate uuringute põhjal;
- analüüsida Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal kogutud tööturu- ja palgauuringu andmeid ning tuua välja seosed Eesti töötajate ootustest eetilisema töökeskkonna järele ja töötajate lahkumiskavatsuse vahel;
- teha järeldused vastavalt läbiviidud uuringu tulemustele.

Magistritöö on koostatud kaheosalisena: teoreetilise ja empiirilise osana. Teoreetilise osa esimene alapeatükk keskendub organisatsiooni eetilisusega seotud mõistete nagu eetika, organisatsioonikultuuri, eetilise kultuuri, eetilise kliima ja eetilise juhtimise defineerimisele. Samuti selgitatakse Kapteini eetiliste väärtuste mudeli ja Rabl'i organisatsiooni eetilise raamistiku olemust. Teises alapeatükis käsitletakse organisatsiooni eetilisust ja erinevusi era- ja avalikus sektoris. Teoreetilise osa kolmas alapeatükk keskendub organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse vahelistele seostele, seda nii era- kui ka avalikus sektoris. Alapeatükkides tuuakse näiteid kirjandusest ja varasematest uuringutest. Teine peatükk koosneb empiirilise uuringu metoodika ja valimi kirjeldusest ning käesoleva magistritöö uuringutulemuste analüüsist. Analüüsi põhjal selgub, milline on Eesti töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ning milliste tingimuste paremal pakkumisel ollakse valmis vahetama oma praegust töökohta, kui töötasu jääb samaks. Samuti uuritakse töötajate ootust

eetilisema töökeskkonna järele võttes arvesse sotsiaaldemograafilisi näitajaid nagu sugu, vanus, haridustase, tööstaaž ja töö tegevusvaldkond ehk sektor.

Töö autor tänab juhendajat Krista Jaaksonit sisukate ja väärtuslike nõuannete eest. Samuti tänab töö autor Kadri Seederit Palgainfo Agentuurist tööturu- ja palgauuringu andmete kasutamise võimaldamise eest, mida on kasutatud töö empiirilise osa läbiviimiseks.

Märksõnad: organisatsiooni eetilisus, lahkumiskavatsus, erasektor, avalik sektor.

1. Organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse teoreetilised alused avalikus- ja erasektoris

1.1. Organisatsiooni eetilisuse olemus ja selle olulisus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade organisatsiooni eetilisuse olemusest ning selgitatakse selle aktuaalsust ja olulisust. Organisatsiooni eetilisuse paremaks mõistmiseks defineeritakse lühidalt, mida mõistetakse eetika, organisatsioonikultuuri, organisatsiooni eetilise kliima ja eetilise kultuuri ning eetilise juhtimise all. Alapeatükis kirjeldatakse samuti Kapteini eetiliste väärtuste mudeli ja Rabl'i hüpernormide kontseptsiooni olemust.

Eetika on moraalsete põhimõtete kogum, mis reguleerib inimese käitumist ja otsustusprotsesse (Goldstein ja Kintigh, 1990). Eetikat võib vaadelda kui õiget, õiglast ja ausat käitumist, millega välditakse kahju tekitamist. (Carroll, 1991) Eetika on iga organisatsiooni oluline osa, seda nii avalikus- kui ka erasektoris, sest kui organisatsioonid seavad eetika prioriteediks, ei mõjuta see ainult töötajate käitumist ja heaolu, vaid soosib ka organisatsiooni mainet ja edu. Tänu sellele on organisatsioonidel võimalik luua pikaajalisi suhteid, mis põhinevad usaldusväärsusel. Eetilised organisatsioonid loovad oma sidusrühmadele, sealhulgas töötajatele, klientidele, aktsionäridele ja avalikkusele positiivse kuvandi, mis tõmbab ligi, aga aitab hoida ka töötajaid, investoreid ja kliente. Sellega seonduvalt on varasemad uuringud näidanud, et eetilistel organisatsioonidel on suurem tõenäosus olla kasumlik ning siinkohal peitub vastus just usalduses, mis on enamike suhete, kaasa arvatud ärisuhete võti. (Bishop, 2013)

Organisatsioonikultuuri enim levinud mõiste pärineb Edgar Scheinilt, kes on määratlenud seda kui organisatsiooni põhilisi jagatud tõekspidamisi, mis on välja kujunenud suhetest väliskeskkonnaga ja organisatsiooni siseselt, ning mis on töötanud piisavalt hästi, et neid õigeks pidada ja edasi kanda. See on muster uskumustest, väärtustest ja normidest, mida võetakse omaks kui põhieeldusi, mis määravad, mida mingid asjad tähendavad, millele keskenduda ja milliseid toiminguid erinevate olukordade puhul teha. (Schein, 2016)

Organisatsioonikultuuri mõjutavad töötajate ja juhtide omavaheline suhtlus ning organisatsioonisisesed käitumisnormid, mis omakorda mõjutab, kuidas töötajad individuaalselt käituvad. (DeBode, 2013)

Organisatsiooni eetilist kultuuri defineeritakse kui organisatsioonikultuuri alamhulka, mis esindab ametlike ja mitteametlike süsteemide koosmõju, mis stimuleerivad eetilist käitumist. Eetiline kultuur hõlmab kogemusi, eeldusi ja ootusi selle kohta, kuidas organisatsioon takistab ebaeetilist käitumist ja soodustab eetilist käitumist. (Trevino˜ ja Weaver, 2003) Eetiliste põhimõtete järgimist peetakse organisatsiooni eetilise kultuuri eeltingimuseks, ning seda nii töötajate eetilise käitumise puhul, kui ka töötajate valmisoleku osas teatada ebaeetilistest tegevustest. (Cabana ja Kaptein, 2021) Seetõttu on see organisatsioonikultuuri alamhulk koos formaalsete (näiteks eetikakoodeksid, koolitusprogrammid, preemiasüsteemid) ja mitteametlike (näiteks kaaslaste käitumine, eetilised normid) süsteemidega, mis võivad edendada eetilist või ebaeetilist käitumist (Trevin˜o, 1990). Mitteametlikud süsteemid seisnevad iseenesest mõistetavatest väärtustest ja normidest, mis avalduvad läbi organisatsiooni eetilise kliima. (Kaptein, 2011)

Organisatsiooni eetiline kliima koosneb institutsionaalsetest protseduuridest ja tavadest, mis määravad kindlaks, mis on organisatsioonides eetiline käitumine – teiste eest hoolitsemine, seaduste ja ametialaste standardite järgimine, organisatsiooni reeglite ja protseduuride järgmine ning iseseisvus otsustada, mida on õige teha. Victor ja Cullen on määratlenud eetilist kliimat, kui jagatud arusaama sellest, mis on õige käitumine ja kuidas tuleks (eba)eetilisi olukordi organisatsioonis käsitleda. (Victor ja Cullen, 1988)

Organisatsioonikultuuris on eetiline kliima ja eetiline kultuur erinevad elemendid, kuid nii eetiline kliima kui ka eetiline kultuur võivad kas kaudselt või otseselt mõjutada inimeste hoiakuid ning eetilist või ebaeetilist käitumist (Trevino˜ ja Weaver, 2003). Kokkuvõtlikult on eetiline töökeskkond määratletud kui töötajate arusaam sellest, kuidas töökeskkond soodustab ja toetab eetilisi tegevusi. Näiteks juhtide toetus eetilisele käitumisele, eetiliste põhimõtete lisamine eeskirjadesse ja töökorraldusse ning toetav suhtlusviis eetilistest probleemidest rääkimisel, mis on kõik head näitajad eetilise toetuse kohta töökohal. (Jeon ja Kwon, 2021)

Organisatsiooni eetilisust käsitlevas kirjanduses on ühe väga olulise mõõtmena käsitletud **eetilist juhtimist**. Mitmed uuringud on väitnud, et juhtide vaated ja väärtused mõjutavad kogu organisatsiooni ja selle kultuuri. Näiteks on Paine oma 1997. aasta uuringus välja toonud, et kuna juhid on need, kes langetavad organisatsioonis olulisi otsuseid, on eeskujuks ja avaldavad olulist mõju organisatsioonikultuurile, lasub suurim vastutus

organisatsiooni eetilise kultuuri osas just neil. Ka eetilise organisatsiooni ülesehitamisel ja selle säilitamisel on otsustavaks teguriks just juhtkonna eeskuju. (Huhtala, Kangas 2013) Kui juhid on usaldusväärsed, hoolivad ja õiglased, võivad töötajad tunda kohustust järgida juhi eetilist käitumist. Lisaks sellele, kui juhid esitavad näiteid, mida võtta eetilise käitumise puhul eeskujuks, võivad töötajad püüda neid jäljendada. (Asencio, 2022)

Eetiline juhtimine aitab vähendada ebaproduktiivset ja ebaeetilist käitumist, suurendab töötajate moraalset teadlikkust ja otsustusvõimet ning soodustab töötajate pühendumist, optimismi, algatusvõimet, lisapingutusi, altruismi, paremat tööalast suhtumist ja valmisolekut aidata teisi tööalaste probleemidega (Heres ja Lasthuizen, 2012) ning valmisolekut anda juhtkonnale teada probleemidest (Brown jt, 2005). Eetilise juhtimise mõju töötajate käitumisele on laiema mõjuga kui üldisema juhtimisstiili, näiteks ümberkujundava eestvedamise mõju, mis ei keskendu nii selgelt eetikale. (Heres ja Lasthuizen, 2012)

Juhid, kes on head kuulajad, vastutulelikud ja avatud, loovad suhtlemiseks tingimused, mis julgustavad töötajaid eetiliste dilemmade ees neilt nõu küsima, eriarvamust väljendama ning samuti ka avalikult vigu tunnistama. Seda, kui töötajatel on valmisolek aru anda eetilistest probleemidest, peetakse väga oluliseks eetilise kliima kujundajaks. (Asencio, 2022) Kanungo ja Mendoca sõnul on eetilisus eestvedamise oluline mõõde, sest see on protsess, mille käigus juhid mõjutavad töötajaid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Huhtala ja Kangas, 2013). Huhtala ja Kangas on väljendanud, et eetilise eestvedamise tähtsus on mitmekordne: esiteks, on eetilised juhid tõhusad ja õiglased, kes suudavad organisatsiooni edu püsivalt parandada. Teiseks, võivad ebaeetilised juhid kahjustada kogu organisatsiooni, püüdes saavutada oma isiklikku kasu organisatsiooni ja selle töötajate arvelt. (Huhtala ja Kangas 2013)

Kui juhid suhtlevad eetika teemal, saavad töötajad õppida selle tähtsust, mis annab neile rääkimis- ja mõtlemismustri, mida nad saavad tõlgendada eetiliseks käitumiseks. See viitab sellele, et eetilised juhid võivad mängida võtmerolli sellise kultuuri ülesehitamisel ja säilitamisel, kus rikkumine pole mitte ainult vähem tõenäoline, vaid veelgi olulisem, kus ausus on võimalik. (Asencio, 2022) Eetilise juhtimise nurgakiviks peetakse mitmete isikuomaduste omamist nagu ausus, usaldusväärsus ja õiglus (Brown jt, 2005). Sellegipoolest hõlmab eetiliseks juhiks olemine enamat, kui eelnimetatud tunnuste omamine (Treviño et al., 2000). Eetiline juht arendab eetilise juhi mainet, mis tähendab, et teda nähakse nii moraalse inimese kui ka moraalse juhina (Treviño jt, 2000). Moraalsel inimesel on terviklikkus: räägib tõtt, saab usaldada, näitab üles muret teiste ja laiema kogukonna pärast, on avatud, vastutulelik ja hea kuulaja, käitub oma isiklikus ja tööelus eetiliselt, omab eetilisi väärtusi ja

põhimõtteid, tegutseb sellistele väärtustele ja põhimõtetele tuginedes, ja kohtleb inimesi õiglaselt (Brown ja Treviño, 2006; Treviño jt, 2000). Eetilist juhti peetakse moraalseks juhiks, kui ta mõjutab alluvate eetilist ja ebaeetilist käitumist, tagades, et institutsionaalseid ootusi mõistetakse ja jõustatakse (Brown ja Treviño, 2006).

Organisatsiooni eetilisus peitub **Kapteini eetiliste väärtuste mudeli** (*CEV mudel – Corporate Ethical Virtues Model*) kohaselt selles, mil määral organisatsiooni kultuur innustab töötajaid eetiliselt käituma ja takistab ebaeetilist tegevust. (Kangas jt, 2014) Mudeli kohaselt on organisatsioonilised eetilised väärtused töötajate eetilise käitumise eeltingimuseks. (Kaptein, 2008) Antud mudel põhineb Solomoni (1992) väärtuste põhilisel ärieetika teoorial, mille kohaselt peavad nii organisatsioonid kui ka töötajad omama kindlaid iseloomujooni või väärtuseid, et käituda eetiliselt. (Kaaver ja Pari, 2020) Kapteini käsitluse kohaselt põhineb eetiline organisatsiooni-kultuur kaheksal väärtusel, mis on välja toodud alljärgnevalt.

Selgus (*clarity)* kirjeldab kuivõrd on organisatsiooni ootused eetilise käitumise osas töötajatele selgelt arusaadavad. Töötajate üldised moraalsed tõekspidamised ei pruugi olla piisavad, et eristada tööalast eetilist ja ebaeetilist käitumist. Mida rohkem jäetakse töötaja oma isikliku kaalutlusõiguse ja moraalse intuitsiooni hoolde ning puudub organisatsiooni suunav raamistik, seda suurem on ebaeetilise käitumise oht. Ebamääraste või ebaselgete ootuste oht on, et töötajad võivad varjata oma teadmatust või hoida end teadlikult teadmatuses, sest see jätab ruumi vabanduseks, et ei teatud eetilise käitumise ootusest. (Kaptein, 2008)

Vahetu juhi eeskuju (*Congruency of Supervisors*) kajastab, mil määral käitub töötajate vahetu juht vastavalt organisatsiooni eetilistele standarditele. (Kaaver ja Pari, 2020) Organisatsioonid võivad küll sätestada selgeid ootusi, et suunata töötajate käitumist, kuid kui juhi käitumine on vastuolus nende ootustega, puutuvad töötajad kokku vastuoluliste signaalidega. Töötajad jäljendavad sageli juhi käitumist ja otsivad neilt vihjeid õigeks käitumiseks. (Kaptein, 2008)

Juhtkonna eeskuju (*Congruency of Management*) on seotud ühtsuse väärtustamisega, mis tähendab, et kui juhtkonna sõnad ja teod on kooskõlas, on töötajatel kergem aru saada juhtkonna ootustest ja selle järgimise vajalikkusest. Eetiliste organisatsioonide juhid lähtuvad otsuste tegemisel eetilistest väärtustest ja käitumisest ning kui juhtkond käitub eetiliselt, avaldab see positiivset mõju töötajate käitumisele organisatsioonis. Kui organisatsioonis esineb eetilisi probleeme, siis suunatakse tähelepanu organisatsiooni juhtimisele. (Kaaver ja Pari, 2020)

Teostatavus (*Feasibility*) viitab sellele, mil määral loob organisatsioon tingimused, mis hõlbustavad töötajal järgida eetikanorme. Ebaeetilise käitumise risk suureneb, kui töötajal on oma ülesannete või vastutuse teostamiseks vähe võimalusi või puuduvad need üldse. (Kaptein, 2008) Ebaeetilist käitumist soodustab, kui töötajatel puudub piisav aeg, eelarve, seadmed, teave ja volitused oma kohustuste täitmiseks. (Kaaver ja Pari, 2020) Töötajate kohustused peavad olema teostatavad, sest liiga kõrged eesmärgid soodustavad ebaeetilist käitumist. (Kaptein, 2008)

Toetus (*Supportability*) kirjeldab seda, mil määral on töötajad motiveeritud käituma vastavalt organisatsiooni eetikanormidele. Töötajad, kes on mittemotiveeritud ja rahulolematud, käituvad suurema tõenäosusega ebaeetiliselt. (Kaaver ja Pari, 2020) Samuti kui töötajad tunnevad, et neid ei kohelda õiglaselt, võivad nad käituda teadlikult ebaeetiliselt ja tekitada sellega organisatsioonile kahju. Kui töötajaid toetatakse ja julgustatakse käituma vastavalt organisatsiooni väärtustele, on nad motiveeritud järgima organisatsiooni eetikanorme. (Kaptein, 2008) See tähendab ka organisatsiooni ja töötaja vahelist vastastikust austust, usaldust ja püüdlust ühise eesmärgi poole liikumisel. (Kaaver ja Pari, 2020)

Läbipaistvus (*Transparency*) keskendub sellele, kas töötajad on teadlikud enda või kolleegide ebaeetilise käitumise tagajärgedest või eetilise käitumise hüvedest. Töötajad peavad olema teadlikud oma tegevuse tagajärgedest, sest vastasel korral ei saa nad võtta vastutust oma tegevuse eest ega kohandada oma käitumist vastavalt sellele, mida neilt oodatakse ja nõutakse. (Kaaver ja Pari, 2020) Suure läbipaistvusega organisatsioonides õnnestub töötajatel muuta või parandada nii enda käitumist, kui ka kaastöötajate, juhtide või alluvate oma. Seevastu madal läbipaistvus vähendab kontrollitavust, mis võib suurendada ebaeetilise käitumise võimalusi. (Kaptein, 2008)

Arutelu võimalus (Discussability) on seotud töötajate võimalusega tõstatada ja arutada eetilisi küsimusi. Kui töötajatele antakse võimalus oma kogemusi vahetada, arutada ja analüüsida, siis pakub see võimalust õppida teiste vigadest ja eetilistest üleastumistest. (Kaptein, 2008) Organisatsioonikultuuri eetilisus toetab konstruktiivse kriitika ja tagasiside andmist, aga mitte süüdlaste esiletoomist ja nende karistamist. (Kaaver ja Pari, 2020) Kui töötajad tajuvad, et neilt oodatakse eetiliste üleastumiste korral teavitamist ning neid saab esile tuua ilma ohvriks langemata, siis tajuvad nad töökeskkonda turvalisemana. (Kaptein, 2008)

Vastutuse (Sanctionability) puhul tajuvad töötajad, et ebaeetilist käitumist karistatakse ja eetilist käitumist premeeritakse. (Kaaver ja Pari, 2020) Töötajad hoiduvad ebaeetilisest käitumisest, kui nad tajuvad, et sellega kaasneb karistus või kui karistuse raskus

kaalub üle võimaliku tulu. Eetilise käitumise premeerimine vähendab ebaeetilisi rikkumisi ning tunnustuse puudumine vähendab töötajate tahet eetiliselt käituda. Kui juhid ei karista töötajaid ebaeetilise käitumise eest või premeerivad neid ebaeetilise käitumise eest, annavad nad sõnumi, et ebaeetiline käitumine on aktsepteeritud ja soovitud. (Kaptein, 2008)

Eelnimetatud Kapteini eetiliste väärtuste mudelit (*Corporate Ethical Virtues Model*) saab kasutada organisatsiooni eetilisuse käsitluses nii era- kui ka avalikus sektoris. Tegemist on tervikliku raamistikuga, milles määratletakse peamised eetilised väärtused ja põhimõtted, millest organisatsiooni tegevus ja otsustusprotsessid peaksid juhinduma. Mudelis kirjeldatud eetilisi väärtusi kasutusele võttes saavad organisatsioonid kujundada eetilist kultuuri, kus eetilist käitumist väärtustatakse, peetakse oluliseks ja praktiseeritakse kogu organisatsioonis.

Rabl on välja töötanud organisatsiooni eetilise raamistiku määramiseks **hüpernormide kontseptsiooni** ehk universaalselt kohaldatavad põhimõtted, mis ületavad kultuurilisi ja organisatsioonilisi erinevusi ning mille abil on võimalik suunata eetiliste otsuste tegemist. Kuna eetilised standardid võivad kultuuride vaheliselt oluliselt erineda, oli Rabl'i eesmärk läbi hüpernormide välja pakkuda aluspõhimõtete kogum, mis peegeldavad inimkonna ühiseid väärtuseid ja uskumusi selle kohta, mida inimesed tahavad. Antud aluspõhimõtted loovad aluse eetilisteks aruteludeks ja otsuste tegemiseks, mida üksikisikud ja organisatsioonid saavad kasutada erinevates situatsioonides. Ühiste hüpernormide olemasolu võimaldab mõista ja austada üksteise eetilisi seisukohti. Samuti on hüpernormid väärtuslik vahend eetiliste otsuste tegemiseks, sest selle abil saavad üksikisikud ja organisatsioonid oma otsustusprotsessi suunata ning tagada ka keerulisemates eetilistes dilemmades, et otsused oleks kooskõlas laiemate eetiliste kaalutlustega. Hüpernormid toetavad perspektiivi, mis ulatub omahuvist väljapoole ja rõhutab inimkonna kui terviku heaolu tähtsust. (Rabl jt, 2020) Tulenevalt Rabl'i uuringule on Tabelis 1 esitatud eetilised väärtused, mis kujundavad organisatsiooni normatiivseid ootusi töötajate käitumisele.

Tugeva eetilise kultuuriga organisatsioonid kalduvad uuringute järgi olema väärtuspõhised. (Fichter, 2018) On leitud, et väärtuspõhistes organisatsioonides kalduvad töötajad leidma oma moraalsed väärtused ja eetilised püüdlused, mis kajastuvad laiemalt organisatsiooni väärtustes (Small, 2006). Selle vaatenurga kriitikud märgivad aga, et inimestel on sageli raske teada oma väärtusi ja veel vähem neid keerulises organisatsioonilises keskkonnas rakendada. (Freeman ja Auster, 2011) Kui töötajate väärtused ühtivad organisatsiooni väärtustega, viitavad Tyleri ja Bladeri (2005) uuringu tulemused sellele, et neil töötajatel on kõrgem sisemine motivatsioon järgida organisatsiooni reegleid ja

standardeid. Sel juhul tegutsevad töötajad tõenäoliselt vastavalt organisatsiooni eetilistele väärtustele ja väldivad eetilisusest kõrvalekalduvat käitumist. (Huhtala ja Kangas, 2013)

Tabel 1

Eetilised väärtused, mis kujundavad organisatsiooni normatiivseid ootusi töötajate käitumisele

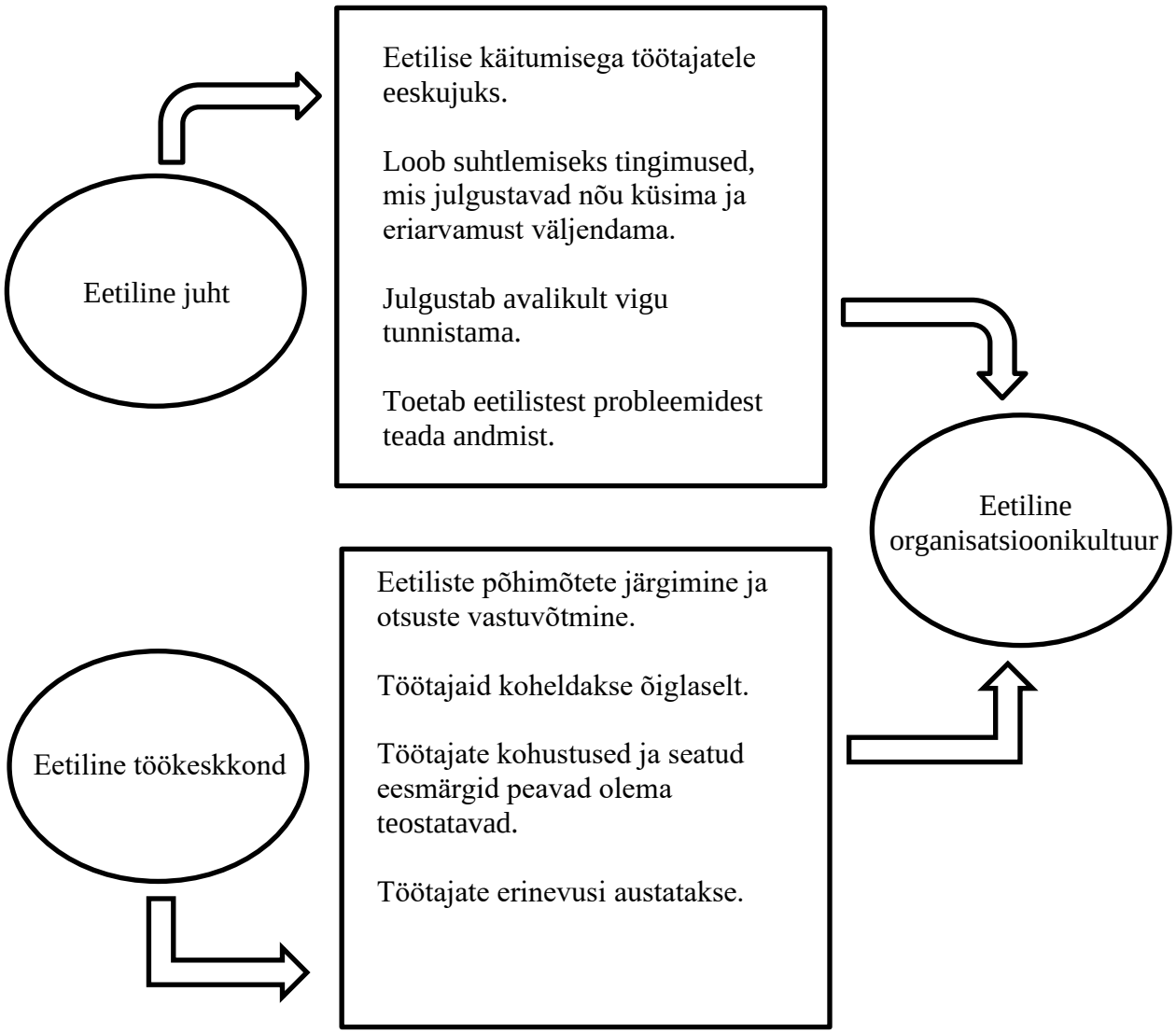
Eetilised väärtused, mis sarnanevad hüpernormidega	Väljendub	Allikas
usaldusväärsus	Tagab, et organisatsioonid jääksid töötajatele turvaliseks kohaks, kus nad saavad olla nemad ise	Thomas ja Ely 1996
austus	Inimestevaheliste erinevuste teadvustamine ja selle väärtuse tunnustamine	Thomas ja Ely 1996
vastutus	Oluliste sarnasuste ja erinevuste tuvastamine ja nende haldamine pikaajalise õppimise huvides	Dass ja Parker 1999; Thomas ja Ely 2001
õiglus	Kõigi võrdne ja õiglane kohtlemine	Podsiadlowski 2013
hoolimine	Aktiivselt töötada vastu domineerimise ja alluvuse vormide vastu, mis pärsivad täielikku panust ning lahendada pingeid tundlikult ja kiiresti	Thomas ja Ely 1996
kodanikuõigus	julgustada aktiivset osalemist paremate, kiiremate või tõhusamate nõuete täitmise viiside leidmisel, mis ei ületa seadusega ette nähtud kohustusi	Dass ja Parker 1999

Allikas: Autori koostatud Rabl jt, 2020. aasta artikli põhjal

Kuigi eelnevalt kirjeldatud Kaptein'i eetiliste väärtuste mudeli ja Rabl'i hüpernormide kontseptsioon lähenevad organisatsiooni eetilisusele erinevatest vaatenurkadest, on neil kahel ka mõningaid ühisosasid. Käesoleva magistritöö autori hinnangul käsitlevad mõlemad raamistikud vajadust selliste eetiliste põhimõtete järele, mida isikud ja organisatsioonid saavad rakendada avalikus- kui ka erasektoris. Samuti annavad nii Kaptein'i kui Rabl'i lähenemised juhiseid eetiliste otsuste tegemise jaoks. eetilisi väärtuseid ja juhiseid, kuidas teatud otsustusprotsessis käituda. Kui Kaptein'i käsitlus rõhutab eetiliste väärtuste tähtsust otsuste tegemisel, siis Rabl'i hüpernormid on eetiliste otsuste tegemise aluspõhimõtteks. Samuti käsitlevad mõlemad mudelid organisatsiooni eetilise kultuuri edendamise tähtsust. Kapteini mudel tõstab esile eetilise juhtimise ja organisatsiooni väärtuste osatähtsust eetilise kultuuri kujundamisel, samas kui Rabl'i hüpernormid pakuvad raamistiku eetiliste ootuste ja normide kehtestamiseks.

Siiski võivad organisatsioonid teadmatult luua keskkonda, mis julgustavad töötajaid petma, millele viitab Mitchelli 2018. aasta uuring. Kui juhid rõhuvad ebaõnnestumiste vältimisele, vähendades samal ajal töötaja isikliku õppimise ja arengu tähtsust, tajuvad töötajad juhte vähem eetilistena ning on rohkem altid eetilistele üleastumistele. Eetiline üleastumine kandub sageli ühest väikesest juhtumist üle palju tõsisemate tagajärgedega väärkäitumiseks, kuna eetilised rikkumised muutuvad karmimaks aja jooksul ning tänu ajale on järjest rohkem töötajaid sellega seotud. (Marquardt jt, 2021) Kõrvalekalduval käitumisel töökohal on negatiivne mõju töötajatele (suurem stress, rohkem tagasitõmbunud) ja organisatsioonidele (madalam tootlikkus, suuremad kulud), mis võib kahjustada nii organisatsiooni kui ka huvirühmi, nii organisatsiooni sees kui väljaspool, ning seeläbi ohustada sotsiaalset heaolu (Rabl jt, 2020). Sageli organisatsioonid karistavad ebaeetilist käitumist, kuid ei premeeri neid, kes käituvad õigesti, sest eeldatakse, et eetiline käitumine on osa tööst. Organisatsioonid, mis mõistavad stiimulite olulisust töötajate käitumise juhtimisel, peaksid kaaluma selliste stiimulite kasutamist nagu hüvitised, edutamine ja tunnustus, et edendada tegevusi, mis tugevdavad organisatsiooni eetilisi standardeid. (Fichter, 2018)

Antud alapeatükis käsitletud kirjanduse põhjal on alljärgnevalt esitatud joonis, mis kirjeldab eetilise juhi ja eetilise töökeskkonna seost eetilise organisatsioonikultuuriga (Joonis 1).



Joonis 1. Eetilise organisatsioonikultuuri seos eetilise juhi ja eetilise töökeskkonnaga
Allikas: autori koostatud

Kokkuvõttes hõlmab eetiline töökeskkond organisatsiooni eetilist kultuuri, väärtuseid, norme ja tavasid, mis edendavad ausust, vastutustundlikkust, õiglust ja eetilist käitumist. Eetilises töökeskkonnas on juhid töötajatele eeskujuks oma eetilise käitumise poolest. Kui juhid käituvad eetiliselt ja järgivad organisatsiooni eetilisi põhimõtteid, inspireerib see teisi töötajaid käituma sarnaselt ehk samuti eetiliselt. Organisatsioonis, kus on selged eetilised suunised ja põhimõtted, loob see võimaluse kasutada neid eetiliste otsuste tegemiseks. Eetilises töökeskkonnas kaasatakse kõiki organisatsiooni töötajaid ning soodustatakse

tagasiside andmise ja õppimise võimalust. Samuti on organisatsioonis toetav suhtlusviis eetilistest probleemidest rääkimisel.

1.2 Organisatsiooni eetilisuse olemus ja Eesti avaliku ja erasektori eetilisuse taust

Käesolevas alapeatükis käsitletakse, millised on uuringute kohaselt era- ja avaliku sektori erinevused organisatsiooni eetilisuse aspektist. Samuti antakse alapeatükis ülevaade uuringutest, mis puudutavad õigusnormidele vastavat käitumist Eesti avalikus- ja erasektoris.

Eesti viimase aja suurimad ebaeetilise käitumisega seotud juhtumid puudutavad nii äriettevõtete, näiteks Tallinna Sadama juhte, Porto Franco kaasust, pankade rahapesuskandaale, samuti tuntud poliitikuid, keda seostatakse korruptiivsete ehk ebaeetiliste tegevustega. Kuna teatud korruptsioonikaasused on saanud meedias suuremat tähelepanu, võivad inimesed tajuda, et korruptiivseid tegusid pannakse toime kõrgetel ametikohtadel, kuid üks täiesti tavapärane situatsioon, kus võib Prokuratuuri 2022. a. aastaraamatu andmetel esineda Eestis korruptsioonioht, on sõiduki tehnoülevaatus (Adamsoo, 2023). Kuigi korruptsiooni võib esineda nii tahtlikult kui tahtmatult, siis sageli inimesed ei näe või ei tunne oma tegudes ära korruptsioonikuritegu ega taju selle ohtlikkust. (Adamsoo, 2023) Korruptsioonivaba Eesti hinnangul on korruptiivsete tegevuste valdkonnas murekohaks kohalikud omavalitsused. Seda ilmestab, et 2020. aastal esines 20% registreeritud korruptsioonikuritegudest kohalikes omavalitsustes, seevastu 2012-2018 aastal moodustasid prokuratuuri saadetud korruptsioonijuhtumitest lausa 40% kohalike omavalitsustega seotud juhtumid. (Korruptsioonivaba Eesti kodulehekülg) Korruptsioonivastaseks võitluseks kiitis Eesti valitsus 2021. aastal heaks korruptsioonivastase tegevuskava kuni aastani 2025, mille eesmärk on suurendada otsuste ja tegevuste läbipaistvust ning teadlikkust korruptsiooniohtlikest olukordadest nii avalikus- kui erasektoris (Justiitsministeeriumi kodulehekülg, 2021). Justiitsministeeriumi hinnangul on inimeste kokkupuude korruptsiooniga ning soov ise korruptiivselt käituda võrreldes eelmise strateegia vastuvõtmise ajaga (2013. aastal) oluliselt vähenenud (Justiitsministeeriumi kodulehekülg, 2021), mis annab alust arvata, et inimesed on järjest teadlikumad korruptsiooni olemusest, väärtustavad üha rohkem seadusekuulekamat käitumist ning oskavad korruptsiooniohtlikke olukordi ennetavalt ära tunda. Siiski tuleb teha ühiskonnas järjepidevat selgitustööd ebaeetiliste ja korruptiivsete juhtumite selgitamiseks ning probleemkohtade lahendamiseks (Korruptsioonivaba Eesti kodulehekülg).

Avalike teenistujate kohustus on täita oma ülesandeid ülimalt ausalt. See tähendab vajalikkust tagada, et avaliku teenistuja tegevus on kooskõlas demokraatlike, ametialaste, eetiliste ja inimlike väärtustega. Kuigi avalike teenistujate moraalse arengu tase võib anda või mitte anda neile alused, mida on vaja oma ülesannete täitmisel õigesti teha, on tegelikkus see, et teatud organisatsiooniline dünaamika avalikes asutustes võib julgustada isegi neid, keda peetakse headeks töötajateks, käituma ebaeetiliselt. See peegeldub ebaeetilise käitumise laialt levinud esinemises avalik-õiguslikes organisatsioonides, mis aitab oluliselt kaasa kodanike usalduse vähenemisele riigiasutuste vastu. Paljud riigiasutused on võtnud kasutusele ka kontrollimehhanismid eetikaprogrammide näol – näiteks eetikakoodeksid, koolitused ja vihjeliinid, et arendada avalike asutuste eetikakultuuri. (Asencio, 2022)

Erinevad nõudmised ja ootused, mida välised sidusrühmad esitavad avalik-õiguslikele ja eraõiguslikele organisatsioonidele, võivad kujundada juhtide seisukohti eetilisest eestvedamisest. Poliitiline dünaamika ja väline järelevalve pärsivad avalike juhtide otsustusõigust, eriti kui tegemist on personalijuhtimisega. Lisaks mõjutab organisatsiooni avalikkus seda, mil määral on organisatsioon vastuvõtlik kodanike survele ja kontrollile, kusjuures avalikud organisatsioonid seisavad silmitsi ainulaadselt kõrgete avalike ootustega õigluse, avatuse, aruandekohustuse ja läbipaistvuse suhtes. Selle tulemusena võivad juhid avalikes organisatsioonides tunda end "sunnituna" kasutama selgesõnalisemat eetilist eestvedamist ja institutsionaliseeritud eetikaprogramme. (Heres, Lasthuizen 2012)

Teiseks võivad eetilise eestvedamise seisukohalt olla olulised erinevused avaliku ja erasektori organisatsioonide põhiülesannetes ja missioonis. Kui eraõiguslike organisatsioonide esmane eesmärk on üldiselt kasumi maksimeerimine, siis avalik-õiguslikud organisatsioonid on eelkõige demokraatliku õiguse ja poliitika täitjad ja jõustajad, kes teenivad avalikke huve ja osutavad avalikke teenuseid, mida üldjuhul ei müüda majandusturgudel. Sellisena teevad avalikud organisatsioonid sageli otsuseid ja tegutsevad viisil, mis ei ole mitte ainult kohustuslikud ja monopoolsed, vaid millel on ka laiem ühiskondlik mõju ja suurem sümboolne tähendus. Nende ülesannete olemus viitab sellele, et eetilised dilemmad võivad seetõttu olla avalikes organisatsioonides teravamad. Avalike organisatsioonide juhid võivad näiteks tunda vajadust käsitleda teatavate otsuste ja tegevuste eetilisi mõõtmeid selgemalt ja sagedamini kui nende kolleegid erasektoris. (Heres, Lasthuizen 2012)

Enamike eetilist juhtimist käsitlevate uuringute oluline piirang on üldine eeldus, et üks ja sama eetilise juhtimise stiil on piisav kõigi organisatsioonide jaoks kõikides tingimustes. (Heres ja Lasthuizen 2012) Seevastu kaudsete juhtimisteooriate uuringud

näitavad, et juhtimiskontseptsioonid ei ole mitte ainult kontekstist sõltuvad, vaid mõjutavad ka seda, mil määral konkreetsed juhtimispiirangud ja käitumisviisid on tõhusad töötajate otsuste tegemisel ja käitumise mõjutamisel (den Hartog jt, 1999; Resick jt, 2006; Akker jt, 2009). Lowe'i 1996. aastal läbi viidud metanalüüsist selgus, et nii juhtimisstiilide levik, kui ka tõhusus sõltuvad osaliselt organisatsiooni avalik-õiguslikust iseloomust. Sellised uuringud tõstatavad küsimuse, mil määral on lähenemisviis "üks stiil sobib kõigile" eetilisele juhtimisele põhjendatud. Kas on olemas üks parim viis olla eetiline juht ehk niinimetatud parim tava, mis on ülekantav kõikides organisatsioonides? Või on olemas erinevaid lähenemisviise eetilisele juhtimisele, mida võiks kasutada eri tüüpi organisatsioonides? (Heres, Lasthuizen 2012)

Sellele küsimusele on otsinud vastust Heresi ja Lasthuizeni (2012) poolt läbi viidud uurimus, mis näitas, et enamik eetilise juhtimise aspekte võivad olla ülekantavad nii avaliku- kui ka erasektoris. Küll aga võrreldes erasektoris tegutsevate kolleegidega hindasid avaliku- ja hübriidsektori organisatsioonides tegutsevad juhid rohkem altruismi, hoolimist ühise heaolu pärast, vastutusvõimelisust, läbipaistvust ja aruandekohustust kogu ühiskonna ees. Kui avaliku ja hübriidsektori juhid pidasid eetilisest juhtimisest selgesõnalist ja sagedast teavitamist eetika põhikomponendiks, siis enamik erasektori juhte eelistas kommunikatsioonistrateegiaid, kus eetika oli pigem kaudselt kaasatud näiteks "ärimudeli" või "kliendisuhete" aruteludesse. (Heres, Lasthuizen 2012)

Wittmer ja Coursey viisid 1996. aastal Ameerika Ühendriikides läbi tippjuhtide seas uuringu, mille tulemustest selgus, et avaliku sektori juhid tajuvad oma organisatsioonide eetilist kliimat üldiselt ebasoodsamalt kui nende kolleegid erasektoris. Kuna tegemist on tajumõõtmetega, võib olla, et avaliku sektori juhid on negatiivsemad just seetõttu, et nad on eetiliste mõõtmete suhtes tundlikumad ja häälestatumad. Avaliku sektori juhtide ootused ja standardid võivad olla kõrgemad ja seetõttu võib nende tajumine olla madalam kui erasektori juhtidel. Näiteks on varasemas uuringus Rohr välja toonud, et avalike asutuste ametnike ootused võivad olla nii kõrgendatud, et need loovad negatiivse kliima avalikes organisatsioonides. Wittmeri ja Coursey uuring tunnistas, et eetiline käitumine sõltub nii organisatsioonilistest küsimustest ja juhtimistavadest, kui ka isiklikest väärtustest. Samuti näitas andmete analüüs, et avaliku sektori juhid tajuvad vähem toetust iseseisvusele isiklike moraalsete tõekspidamiste järgimisel, väiksemaid ootusi ametialaste ja õiguslike standardite järgimiseks, väiksemat rõhuasetust kõigi organisatsiooniliikmete heaolu eest hoolitsemisele ja suuremat tähelepanu selles, et üksikisikud kaitsevad oma huvisid. Lisaks näitas analüüs, et avaliku sektori juhid arvavad harvemini, et nende ülemused näitavad head eeskuju eetilises

käitumises, samuti tajuvad harvemini, et nende kolleegidel on kõrged eetilised standardid, ja usuvad tõenäolisemalt, et nende osakondades on tõsiseid eetilisi probleeme. Eraettevõtete juhid tajusid organisatsioonilist kliimat pigem objektiivselt tõhusamana, edendades vastutust organisatsioonikulude kontrollimisel. Märkimisväärset erinevust ei olnud organisatsiooni huvide edendamise osas iga hinna eest, samuti ei olnud erinevust ootustes teha seda, mis on avalikkuse jaoks õige. (Wittmer ja Coursey, 1996) Lisaks Wittmeri ja Coursey uuringule on Thorne oma 2010. aasta uuringus välja toonud, et avaliku sektori juhid tajuvad organisatsiooni eetilist kliimat vähem soodsamalt kui erasektori juhid. (Jeon ja Kwon, 2021)

Käesoleva magistritöö autori arvates võib olla Wittmer'i ja Coursey 1996. aasta uuringu üheks võimalikuks tulemuste selgituseks see, et avaliku sektori organisatsioonide suhtes kohaldatakse tavaliselt rohkem kontrolli- ja aruandlusmeetmeid, kui erasektori organisatsioonide suhtes. Selline suurem kontroll võib viia suurema teadlikkuseni eetilistest eksimustest, mille tõttu võidakse tajuda organisatsiooni eetilist kliimat negatiivsemalt. Lisaks kohaldatakse avaliku sektori organisatsioonide suhtes sageli suuremaid regulatsioone ja järelevalvet, mistõttu avalik sektor võib tunduda küllaltki bürokraatlik, kus lähtutakse kindlatest reeglitest, kuid tänu millele on teatud eetiliste otsuste tegemine raskendatud. Samuti peavad avaliku sektori organisatsioonid sageli tasakaalustama erinevate konkureerivate huvigruppide huve, mis võib muuta eetilise kliima tajumise negatiivsemaks.

Kirjanduses on käsitletud avaliku sektori töötajate puhul avaliku teenistuse motivatsiooni (PSM – public service motivation), mis peegeldab näiteks inimese soovi teenida avalikke huve, lojaalsust valitsusele, püüdlust sotsiaalse võrdsuse poole ja niinimetatud heategevuse patriotismi motiivi. Samuti võib PSM mõjutada seda, kuidas eetilist juhtimist mõtestatakse. (Perry ja Wise, 1990) Keskmiselt on PSM avaliku sektori organisatsioonide töötajate seas kõrgem kui erasektori organisatsioonide töötajate seas (Vandenabeele, 2008; Leisink ja Steijn, 2009). Kõrgema PSM-i tasemega inimesed on vähem sõltuvad rahalistest ja muudest välistest stiimulitest (Bright, 2005) ning näitavad välja rohkem sotsiaalset altruismi (Brewer, 2003), inimestevahelist kodanikusuhtlust (Pandey jt, 2008) ja valmisolekut teatada aususe rikkumistest, mis on avalikke huve kahjustavad (Brewer ja Selden, 1998).

See võib tähendada, et organisatsioonides, kus PSMi tase on kõrgem, mis on enamjaolt avalikes organisatsioonides, peavad juhid vahest rohkem apelleerima töötajate sisemistele motiividele. Nad võivad näiteks soovida rõhutada üldisi eetilisi põhimõtteid ning otsuste ja tegevuste väärtust avalike huvide jaoks, mitte konkreetseid menetlusi, eeskirju, karistusi ja preemiaid. Või vastupidi, avalike organisatsioonide juhid võivad eeldada, et

nende töötajad on juba sisemiselt motiveeritud teenima suuremat hüve ja võivad seetõttu pidada sagedast eetikakommunikatsiooni üleliigseks. Seevastu madalama PSM-iga organisatsioonide juhid, enamjaolt eraõiguslikud organisatsioonid, võivad soovida siduda eetilist käitumist otsesemalt töötajate enda karjäärivõimalustega või nende võimalustega saada preemiaid, staatust ja tunnustust. Lisaks sellele ei pruugi eraõiguslikes organisatsioonides selgesõnaline suhtlemine eetika ja aususe kohta "avalike huvide" ja "ühise hüvangu" mõistes olla töötajate jaoks piisavalt motiveeriv ja võib olla ka vähem efektiivne kui avaliku sektori organisatsioonides. (Heres, Lasthuizen 2012)

Avaliku sektori organisatsioonide jaoks on oluline kultuur, kus riigiametnikud on pühendunud avaliku teenistuse normidele ja väärtustele. Seda seetõttu, et üksikisikud hakkavad selliseid norme ja väärtusi tõlgendama vaieldamatute eeldustena ning need omakorda määravad, kuidas riigiametnikud oma ametikohustuste täitmisel tegutsevad. Sellised eeldused määravad, et nad peavad tegema otsuseid, mis on kooskõlas avaliku teenistuse normidega, ehk demokraatlike, professionaalsete, eetiliste ja inimlike väärtustega. Avalikud teenistujad kalduvad sellistest eetilistest eeldustest harvemini kõrvale, sest see nõrgestab või isegi lõhub nende sidet mitte ainult organisatsiooni, vaid ka suurema kogukonna suhtes, mida nad teenivad. (Asencio, 2022)

Kokkuvõtvalt on organisatsiooni eetilisuse aspektist avaliku- ja erasektori vahel teatud erisused (Tabel 2). Erasektoris tegutsevad organisatsioonid on tavaliselt suunatud kasumi maksimeerimisele ning aktsionäride ja ettevõtte omanike huvides tegutsemisele. Avaliku sektori eesmärgiks on üldjuhul avaliku hüve ja teenuste pakkumine. Avaliku sektori organisatsioonidel on suurem läbipaistvuse nõue, sest tegutsemisel kasutatakse avalikku raha, mis tingib suurema läbipaistvuse nõude. Seevastu erasektori organisatsioonidel on suurem võimalus säilitada teatud teabe konfidentsiaalsust ja piirata selle jagamist avalikkusega. Mõlemad sektorid tegutsevad seadusandlike reeglite piirides, kuid avaliku sektori organisatsioonid on tavaliselt rohkem reguleeritud kui erasektori organisatsioonid.

Tabel 2

Avaliku- ja erasektori organisatsioonide eripära eetilisuse aspektist

Tunnus	Avalik sektor	Erasektor
Eesmärk	Tegevus on suunatud, et teenida avalikke huve ja osutada avalikke teenuseid	Tegevus on suunatud majanduslikule edule ja kasumi maksimeerimisele
Vastutus	Vastutus seisneb ühiskonna ja kodanike ees, kel on ootused õigluse, avatuse ja läbipaistvuse suhtes	Vastutus seisneb peamiselt aktsionäride ja omanike ees, kes ootavad majanduslikku kasu
Otsustamine	Väline järelevalve pärsib otsustusõigust	Otsustusprotsessides ollakse rohkem iseseisvad
Regulatsioonid	Kohaldatakse rohkem kontrolli- ja aruandlusmeetmeid	Lähtutakse seadusandlikest reeglitest, kuid suurem vabadus oma tegevuse korraldamiseks
PSM	Keskmiselt kõrgem	Keskmiselt madalam

Allikas: autori koostatud

1.3 Töötajate lahkumiskavatsus ja selle seos organisatsiooni eetilisusega

Lahkumiskavatsus viitab teadlikule ja tahtlikule kavatsusele organisatsioonist lahkuda ning seda peetakse viimaseks kognitiivseks sammuks, mis eelneb tegelikule organisatsioonist lahkumisele. Varasemad uuringud on näidanud, et lahkumiskavatsus on kõige olulisem tegelikku lahkumist prognoosiv näitaja. Kui lahkumiskavatsus väheneb, väheneb eeldatavasti ka tegelik lahkumine. Seetõttu on organisatsioonide jaoks tegeliku lahkumise vähendamiseks oluline tuvastada varajased märgid lahkumiskavatsusest. (Zhang jt, 2021)

Eesti töötajate lahkumiskavatsust on viimastel aastatel uurinud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt läbiviidud töötajate tööturu-uuring, kus tavapäraselt osaleb umbes 10 000 inimest, mis on osalejate arvult Eestis suurimaid. 2022. aastal läbiviidud uuringust selgus, et soov vahetada töökohta tuleneb peamiselt motivatsioonilangusest ja kehvast

juhtimiskvaliteedist ning tugevaimaks uue töökoha tõmbeteguriks on suuremad preemiad ja huvitavam töö. Seda, et Eesti tööandjatel on keeruline hoida noorte rahulolu ja motiveeritust kõrgel, ilmestas 2021. aastal Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt läbiviidud tööturu-uuring, millest selgus, et pea iga viies Eesti noor (19%) plaanib aasta jooksul vahetada oma praegust tööandjat. Pikemat kui 5-aastast tööstaaži kavandas vaid 15% noortest. Läbi viimaste aastate on Eesti töötajad antud tööturu-uuringu andmetel kõige olulisemaks teguriks tööandja valikul pidanud juhtide usaldusväärsust. Kui 2020. aastal läbiviidud uuringus hindas 97% vastanutest, et tööandja valikul on kõige olulisem tegur, et juhtkonna sõnad ja teod oleksid kooskõlas, siis sellele lisaks pidas 94% vastanutest oluliseks ka, et tööandja peaks alati kinni seadustest ning et tööandja kohtleks kõiki töötajaid võrdselt (94%). Tööandja valikul on töötajatele oluline ka see, et ebaeetiline käitumine ei oleks tööandja juures sallitud (93%). Võrreldes 2019. aasta uuringu tulemustega oli nii juhtide usaldusväärsus kui ka tööandja seaduskuulekus ja eetilisus muutunud töötajatele veelgi olulisemaks. 2019. aastal hindas 73% vastajatest, et tööandja valikul on kõige olulisem tegur juhtide usaldusväärsus, 65% vastajatest pidas määravaks, kas tööandja peab kinni seadustest ja ning 64%-le töötajatele oli oluline, et tööandja kohtleks kõiki töötajaid võrdselt. (Palgainfo Agentuuri koduleht) Seda, millised tegurid on tööandja valikul Eesti töötajate jaoks olulised era- kui avalikus sektori võrdluses, ei ole käesoleva magistritöö autori hinnangul Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt läbi viidud tööturu-uuringute puhul varasemalt hinnatud. Samuti ei leidnud töö autor varasemaid magistritöid, mis käsitleksid töötajate ootust eetilisema töökeskkonna järele era- ja avaliku sektori lõikes. Järgnevalt antakse ülevaade, millised tegurid võivad kirjandusest lähtudes töötajate lahkumiskavatsust mõjutada.

Hirscmani sõnul on inimestel, kes ei ole oma organisatsiooniga rahul, kaks reaktsiooni rahulolematusele: kas lahkuda organisatsioonist või avaldada oma arvamust ja muret juhtkonnale. Ta on väitnud, et võimalus väljendada oma muret võib asendada lahkumist ning kas ja mil määral on töötajatel selline võimalus olemas, võib see mõjutada eetilise töökeskkonna mõju töötajate lahkumiskavatsusele. Jeon ja Kwon viisid 2021. aastal läbi uurimuse, mis toetasid väidet, et eetiline töökeskkond on töötajate töötulemuste, kuid eriti avaliku sektori töötajate lahkumiskavatsuse määravaks teguriks. Uuring näitas, et töötajate kavatsus jääda organisatsiooni tööle oli seotud eetilise töökeskkonnaga ning analüüsi tulemused toetasid hüpoteesi, mis näitas, et eetilise töökeskkonna positiivsuse kasv 1 ühiku võrra vähendas tõenäosust, et avaliku sektori töötaja kavatseb lahkuda ja asuda avalikus sektoris teisele tööle 18,3% võrra. Samuti näitasid tulemused, et eetilise töökeskkonna positiivse kasvu korral 1 ühiku võrra, vähenes avalike teenistujate kavatsus lahkuda teisele

töökohale väljaspool avalikku sektorit 21,2% võrra. Antud uuring näitas, et avaliku sektori töötajad soovivad lahkuda oma organisatsioonist teise töökohta nii avaliku sektori lõikes kui sellest väljaspool, kui organisatsioon ei paku eetiliselt toetavat keskkonda. (Jeon ja Kwon, 2021)

Töötajad võivad tunda psühholoogilist vastuolu, kui nad tajuvad, et organisatsiooni keskkond ei toeta või hoopis kahjustab nende eetilist käitumist. Seepärast võivad töötajad käituda nii, et nad proovivad viia oma uskumused ja väärtused seoses organisatsiooniga kooskõlasse, või hakata vastuolu põhjustavat olukorda vältima. Kui töötajate eetilist käitumist organisatsiooni poolt ei toetata ega väärtustata, siis võivad nad kohaneda väliskeskkonnaga ning põhjendada oma uskumuste ja käitumiste muutust põhjendusega, et kui juhid ei järgi või ei hoia standardeid, siis ei ole need mõttekad. Samuti töötaja puhul, kes püüab olla eetiline, kuid kui organisatsioon ei toeta või ei julgusta tema eetilist käitumist, võib ta otsustada pigem organisatsioonist lahkuda, kui ise muuta oma käitumist ja uskumusi. Mitmed uuringud on välja toonud, et eetiliste väärtuste kokkulangevus töötaja ja organisatsiooni vahel on töötajate jaoks oluline kaalutlus, otsustades organisatsiooni tööle jäämise üle. (Jeon jasta Kwon, 2021)

Mõned uuringud on näidanud, et hilisemates karjäärietappides näitavad töötajad üles kõrgemat eetilist otsustusvõimet (Weeks jt, 1999) ning töökogemuse kasvades suureneb võime tuvastada ebaeetilist käitumist (Larkin, 2000). Töö autori arvates järeldub siit, et pikema tööstaažiga inimestel on tavaliselt rohkem kogemusi ja neil on olnud võimalus õppida erinevatest olukordadest. Saadud kogemused võivad arendada võimet hinnata eetiliste dilemmade puhul, et millised on otsuse tagajärjed. Kogemused aitavad mõista erinevate probleemide olemust ning õppida nii enda kui teiste otsustest. Pikema tööstaažiga inimesed on tõenäoliselt kujundanud oma eetilised väärtused ja põhimõtted. Samuti on leitud, et kõrgema taseme juhid avastavad oma organisatsioonis vähem eetilisi probleeme ning et madalama taseme juhid on oma organisatsiooni eetilisuse suhtes pessimistlikumad (Huhtala, Kangas, 2013). Samas töötajad ei pruugi alati olla teadlikud probleemi eetilisest olemusest (Awasthi 2008; Jones 1991; Sonenshein 2007), pidades seda pigem äriprobleemiks, mis tuleb lahendada, kasutades eeldatavate kulude ja tulude kriteeriumit isiklike ja organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks (Awasthi, 2008). Töötajad, kelle eetilised väärtused sobivad organisatsiooniga, ei ole mitte ainult tugevamate eetiliste kavatsustega (Elango jt, 2010), vaid nad on ka rohkem huvitatud, pühendunud ja rahulolevamad (Ambrose jt, 2008; Thorne 2010).

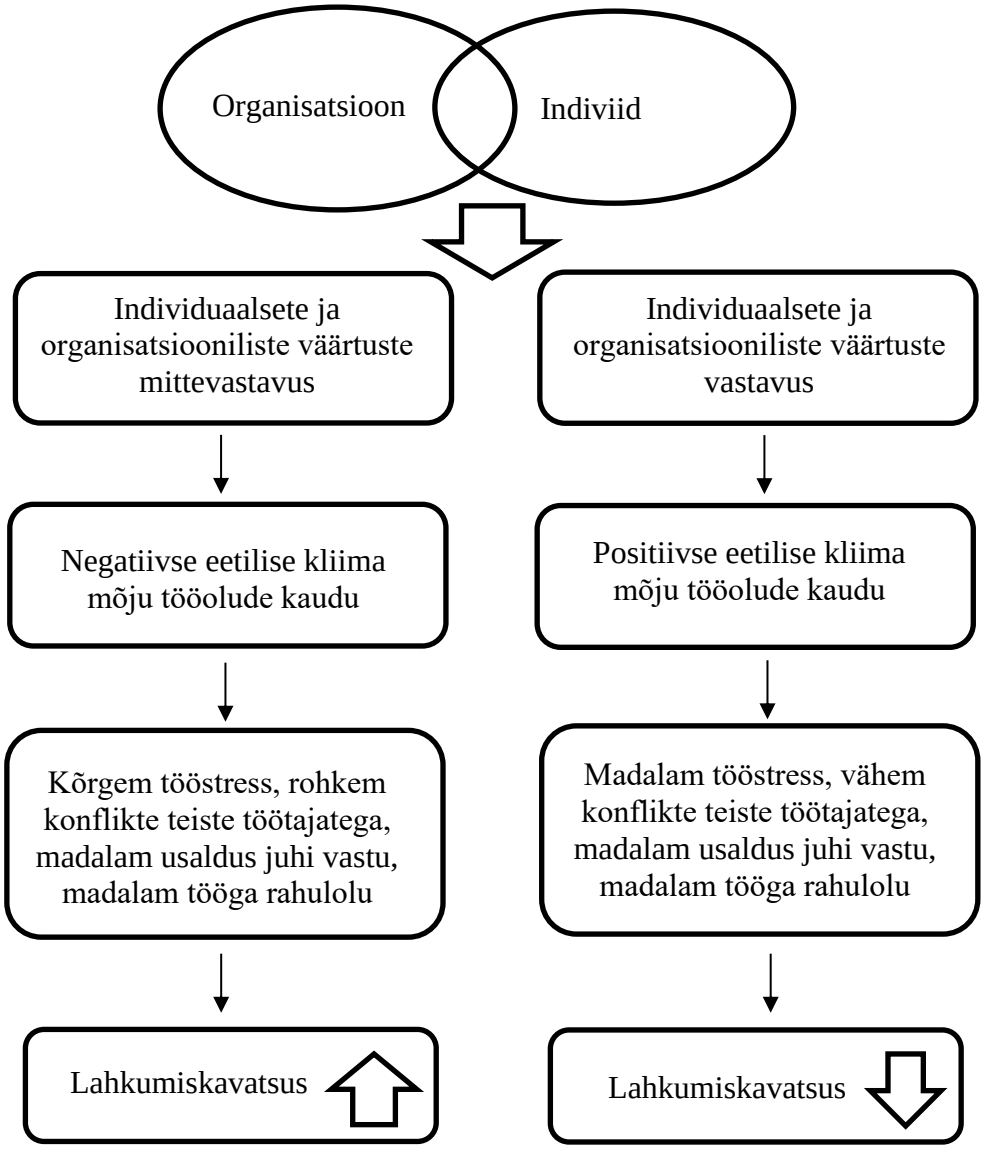
Erinevates organisatsioonides töötavatelt müügispetsialistidelt kogutud teabe põhjal leidis Schwepker (1999), et suurenenud eetiline konflikt, mis tuleneb juhtide ja töötajate

väärtuste vahelise sobivuse puudumisest, põhjustas suuremaid kavatsusi organisatsioonist lahkuda. Mulki viis läbi uuringu teenindustöötajate seas ning jõudis järeldusele, et eetiline kliima mõjutab kaudselt töötajate lahkumiskavatsusi paljude teiste oluliste tööolude kaudu nagu tööstress, konfliktid teiste töötajatega, individuaalne usaldus juhi vastu ja tööga rahulolu. Müügispetsialistide seas läbiviidud uuringu tulemusena leidis Pettijohn (2008), et uskumused organisatsiooni eetikast on positiivselt seotud töörahuoluga ja negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega. (Valentine jt, 2011)

Sims ja Kroeck viisid läbi uuringu, milles uuriti organisatsiooni eetilisuse mõju töötajate hoiakutele ja kavatsusele vahetada töökohta. Uurimistulemused näitasid, et töötaja eetiline sobivus organisatsiooniga on märkimisväärselt seotud lahkumiskavatsusega, kuid mitte töörahuloluga. Samuti näitasid uurimistulemused, et erinevused töötajate poolt eelistatud ja kirjeldatud kliima (hooliv-, reeglite-, seaduse-, koodeksi- ja iseseisvuse) vahel vähenesid, mida kauem töötaja on organisatsioonis töötanud. Instrumentaalne kliima aga ei järginud seda mustrit. Instrumentaalses kliimas loovad organisatsioonid töötajate omakasupüüdlikkust soodustava kliima. Tulemused näitasid, et ametiaja pikenedes suurenesid erinevused eelistatud instrumentaalse ja kirjeldatud instrumentaalse kliima vahel. Arvestades, et instrumentaalne kliima on selline, mis toetab omakasupüüdlikku käitumist, võib töötajatel võtta kauem aega, kuni nad avastavad instrumentaalse kliima ulatuse oma keskkonnas. (Sims ja Kroeck 1994)

Varasemad uuringud on näidanud, et eetilise keskkonna erinevad komponendid võivad vähendada töötaja lahkumiskavatsust, mis hõlmab endas tõenäosust, et isik lahkub oma töökohast lähitulevikus. Ettevõtte atraktiivsus üksikisiku jaoks ja ettevõtte juures püsimine on vähemalt osaliselt seletatav individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste vastavuse ja mittevastavusega ning mõned neist vormidest on seotud ettevõtte sotsiaalse vastutuse tajumisega. Sotsiaalne vastutus on valdkond, mis käib käsikäes eetilise organisatsioonikultuuriga ning see on määratletud kui ettevõtte kohustus maksimeerida oma positiivset mõju ja minimeerida negatiivset mõju ühiskonnale. Kui enamik ettevõtteid keskendub kasumile, siis need, kelle ainus eesmärk on kasumi maksimeerimine, kaotavad tõenäoliselt oma sotsiaalse vastutuse. (Bishop, 2013)

Seonduvalt Jeon’i ja Kwon’i ning Mulk’i uuringule on Joonisel 2 esitatud töötajate individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste vastavuse ning eetilise kliima mõju lahkumiskavatsusele.

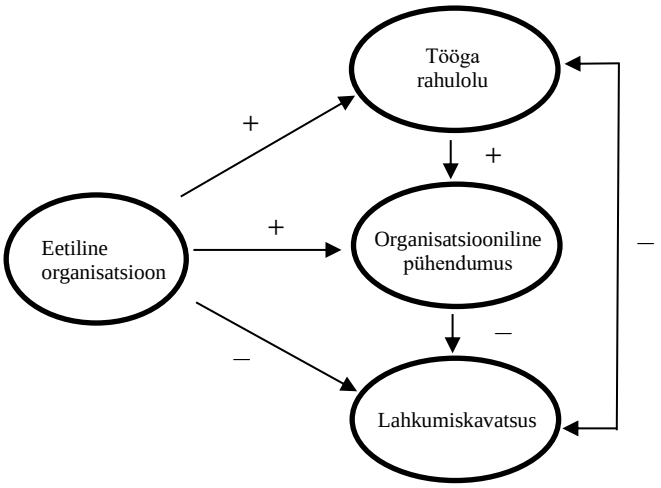


Joonis 2. Töötajate individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste vastavuse ning eetilise kliima mõju lahkumiskavatsusele.
Allikas: autori koostatud Jeon'i ja Kwon'i 2021. aasta uuringu põhjal

Eetikat ja töötulemusi seostavad uuringud on leidnud olulisi seoseid organisatsiooni eetiliste väärtuste ja organisatsioonilise pühendumuse vahel, rollikonfliktide, tööga rahulolu, lahkumiskavatsuse ja töö tulemuslikkuse vahel. (Schwepker, 2001) Uurides Singapuris töötavate juhtide suure valimi vastuseid, jõudsid Koh ja Boo (2001) järeldusele, et erinevad hinnangud eetilisele kontekstile, nagu kliima ja hea käitumise propageerimine tippjuhtkonna

poolt, tõid kaasa tööga rahulolu suurenemise (Valentine jt, 2011). Organisatsioonialases kirjanduses on laialdaselt hinnatud tööga rahulolu ja lahkumiskavatsuse vahelist seost ning tulemused näitavad üldiselt, et töörahulolu toob kaasa madalama lahkumiskavatsuse. Varasemad uuringud viitavad ka sellele, et kuigi rahulolu tööga, organisatsiooniline pühendumus ja lahkumiskavatsus on sageli tihedalt seotud, prognoosib tööga rahulolu sageli ära lahkumiskavatsuse palju tõhusamalt kui tööalane pühendumus. (Valentine jt, 2011) Tööga rahulolu võib olla nii sisemine, mis tuleneb sisemiselt vahendatud hüvedest, nagu töö ise ja võimalused isiklikuks arenguks ja saavutusteks, kui ka väline, mis tuleneb väliselt vahendatud hüvedest nagu rahulolu palgaga, ettevõtte poliitika ja toetustega, juhendamise, kolleegide, edutamisvõimaluste ja klientidega. Selle määratluse põhjal saab öelda, et töökeskkond võib oluliselt mõjutada inimese rahulolu tööga. (Schwepker, 2001)

Järgneval joonisel (Joonis 3) on välja toodud eetilise organisatsiooni seos tööga rahuloluga, organisatsioonilise pühendumuse ja töötaja lahkumiskavatsuse vahel. Eetilise organisatsiooni keskkonnas väheneb töötaja lahkumiskavatsus ning suureneb tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus. Kui töötaja on tööga rahul, siis suureneb töötaja organisatsiooniline pühendumus, mis omakorda vähendab töötaja lahkumiskavatsust. Samuti väheneb tööga rahulolu korral töötaja lahkumiskavatsus.



Joonis 3. Eetilise organisatsiooni ja tööga seotud hoiakute omavaheline seos
Allikas: autori koostatud Schwepker'i 2001. aasta uuringu põhjal

Kuigi organisatsioonilise pühendumuse määratlusi on palju, on neist enamiku ühisosa, et pühendunud inimesed usuvad organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse, sealjuures on nad valmis jääma oma organisatsiooni juurde ja tegema selle nimel märkimisväärseid jõupingutusi. Seega toimib organisatsiooniline pühendumus kui "psühholoogiline side"

organisatsiooniga, mis mõjutab indiviide tegutsema viisil, mis on kooskõlas organisatsiooni huvidega. Üldiselt näitavad uuringud, et madal organisatsioonilise pühendumuse tase võib olla kahjulik nii organisatsioonile kui ka indiviidile, samas kui kõrged tasemed võivad omada positiivset mõju – kõrgemat tulemuslikkust, suuremat rahulolu ja madalamat personali voolavust. (Schwepker, 2001)

Valentine, Godkin, Fleischman ja Kidwell viisid läbi kahe võrdlusvalimiga uuringu – esimene neist viidi läbi Ameerika Ühendriigi ülikoolilinnakus asuvas tervishoiuteadusega tegelevas organisatsioonis, kus küsitleti tervishoiu- ja administratiivtöötajaid, teine uuring viidi läbi aga Ameerika Ühendriikide ettevõtetes, kus küsitleti müügi- ja turundusjuhte. Uuringu tulemusena leiti, et eetilised väärtused on positiivselt seotud tööga rahuloluga. Seevastu väidet, et eetilised väärtused on seotud lahkumiskavatsusega, toetas tervishoiuteaduse töötajate uuring, kuid mitte müügi-ja turundustöötajate uuring. Mõlema uuringu tulemused toetasid aga tugevalt väidet, et tööga rahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel on negatiivne seos. (Valentine jt, 2010)

Seda, et töötajate lahkumine sõltub suuresti vanusest ja tööstaažist, on välja toonud Cho ja Lewis oma 2012. aasta uuringus. Nende sõnul esineb lahkumine peamiselt suhteliselt uute töötajate ja pensionile jäävate töötajate seas. Samuti on juhtimise kvaliteet uute töötajate jaoks palju olulisem kui staažikamate töötajate jaoks. Oma artiklis on Cho ja Lewis välja toonud ka, et 30-, 40- ja 50-aastased töötajad, kes on töötanud avaliku sektori organisatsioonis vähemalt 8 aastat, ei lahku tõenäolisemalt oma töölt. Karjääri keskel ja lõpus langeb välise tasu tähtsus ning sisemine motivatsioon muutub üha olulisemaks. Palgal on tugev negatiivne mõju töölt lahkumisele karjääri alguses, kuid hilisematel aastatel on see mõju nõrk kuni mõõdukalt positiivne. Haridustaseme seos personali voolavusega on uute töötajate puhul nõrk, kuid karjääri edenedes on sellel üha negatiivsem mõju. Sisemise motivatsiooni olulisuse tähtsus karjääri keskel või lõpus tähendab, et kõrgemalt haritud töötajad võivad olla avalikule teenistusele rohkem pühendunud, sest nad usuvad tõenäolisemalt oma ameti missiooni. (Cho ja Lewis, 2012)

Trevino˜ ja Weaver (2003) on toonud oma uurimuses välja, et kui töötajaid kohelda õiglaselt, on nad oma organisatsioonile rohkem pühendunud ning ebaeetiline käitumine organisatsioonis väheneb. (Huhtala ja Kangas 2013) Lisaks on õiglus organisatsioonis, sealhulgas töötajate õiglane kohtlemine, seotud 13–48 protsenti madalama haiguspuudumiste määraga (Elovainio jt, 2002) ja kõrgema tööga rahuloluga (Eberlin ja Tatum, 2008). Samuti on välja toodud, et eetiliste valikute tegemine vähendab stressi nii juhtide kui töötajate jaoks (Bishop, 2013), samas kui otsuste tegemine, mis on vastuolus inimese enda ausustunde või

tõekspidamistega, võivad olla väga stressirohked ja ärritavad (Schwepker, 2001). Kui ettevõtte tavad või toimimisviis on üles ehitatud selliselt, et töötaja tunneb, et ta peab valima „õige asja“ tegemise või oma töökoha säilimise vahel, on töötaja lojaalsus madal, stress kõrge ning tõenäoliselt kannatab ka klienditeenindus ja tootmine. (Bishop, 2013) Inimestele meeldib tunda, et nad panustavad millessegi, mis on oluline. (Schwepker, 2001) Võimalus ja tuntav toetus langetada otsuseid, mis sobivad hästi töötaja hingele ja südamele, loob töötajates motivatsiooni, lojaalsust ja pühendumust (Bishop, 2013).

Hassan, Wright, Yukl on oma uuringus välja toonud, et eetiline juhtimine võib vähendada töötajate töölt puudumist. Kuna töölt puudumised võivad sageli seoses olla haiguspuhkusepäevade väärkasutamisega, andis uurimine kinnitust, et eetiline juhtimine võib vähendada alluvate sedalaadi ebaeetilist käitumist. Töölt puudumine on organisatsioonidele kulukas personaliprobleem - lisaks otsestele rahalistele kuludele (seadusjärgsed haigushüvitised, asenduskulud, ületunnikulud), võib töölt puudumine vähendada individuaalset tootlikkust ja organisatsiooni tulemuslikkust. On uurimusi, mis näitavad, et avaliku sektori organisatsioonides võib puudumiste arv olla suurem kui erasektori organisatsioonides, kuid vähesed avaliku halduse uuringud on uurinud, kuidas vähendada puudumiste arvu avaliku sektori asutustes. Kuna töölt puudumised on lisaks haigestumisele ja perekondlikele olukordadele seotud ka väärkohtlemisest töökohal, stressist, madalast töömoraalist, on eetilised juhid oma käitumises hoolivad ja toetavad ning see mõjutab ka alluvaid sarnaselt suhtuma oma kolleegide suhtes. Selle tulemusena on töötajad oma tööga rohkem rahul, kogevad vähem stressi ja konflikte ning arvestades, et tööga seotud stress võib suurendada stressist põhjustatud haigestumist ja vähemal määral ka töö vältimist, võib eetiline juhtimine aidata vähendada nii tahtlikku kui ka tahtmatut töölt puudumist. (Hassan jt, 2014)

2. Töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ja töötajate lahkumiskavatsuse seoste empiiriline uuring Eesti avaliku ja erasektori võrdluses

2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus

Magistritöö empiirilise osa analüüsis kasutatakse 2022. aasta sügisel Palgainfo Agentuuri ja tööportaali CVKeskuse poolt läbiviidud Töötajate tööturu- ja palgauuringu tulemusi. Tegemist on kaks korda aastas toimuva uuringuga, mille käigus küsitletakse Eesti töötajaid, et selgitada turul toimuvat, osapoolte hoiakuid ja arvamusi. Antud uuringu näol on tegemist Eesti ühe suurima osalejate arvuga tööturu ja palgauuringuga, kus tavapäraselt

osaleb töötajate küsitluses 8000-9000 inimest. Käesoleva magistritöö autor kasutab 2022. aasta sügisel läbiviidud uuringu andmeid, kuid ei ole ise Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse uuringu korraldamise ja läbiviimise protsessis osalenud. Kokku vastas 2022. aasta sügisel toimunud küsitlusele 9257 inimest. 2021. aastal vastas sarnasele uuringule 7412 inimest ja 2020. aastal 9733 inimest. Palgainfo Agentuuri hinnangul on küsitluse metoodika välja töötatud eri teooriate põhjal.

Töötajate tööturu- ja palgauuring viidi läbi veebis, mis võib mõjutada ka teatud määral seda, kes uuringus osalesid. Veebis läbiviidud uuringu korral ei ole regionaalne asukoht takistus osalemiseks, sest küsimustele vastamisel oli vajalik interneti ja selle kasutust võimaldava seadme olemasolu, kuid internetile juurdepääs ja oskused veebiuuringus osalemiseks võivad olla ebaühtlased erinevate demograafiliste rühmade vahel. Näiteks vanemad inimesed või madalama sotsiaalmajandusliku staatusega inimesed võivad olla vähem esindatud. Lisaks võivad teatud rühmad otsustada veebiuuringutes mitte osaleda või eelistada traditsioonilisi uuringumeetodeid. Palgainfo Agentuuri hinnangul on antud uuringusse keerulisem kaasata töötajaid, kes ei kasuta oma töös iga päev arvutit (Palgainfo Agentuur koduleht). See mõjutab suurema meeste osatähtsusega ametirühmade, nagu oskustöötajad ja käsitöölised ning seadme- ja masinaoperaatorid, esindatust uuringus. Töötajate tööturu- ja palgauuringu küsitluses sai vastata eesti, inglise ja vene keeles. Eesti keeles vastajaid oli 84%, vene keeles vastajaid 13% ja inglise keeles vastajaid 3%. (Palgainfo Agentuur koduleht) 2022. aasta uuringu valimisse kaasati inimesi Palgainfo Agentuuri kontaktide kaudu, peamiselt neid, kes on ka varasematel uuringutel osalenud. Samuti kaasas uuringusse osalejaid CVKeskus ning nende hulgas on peamiselt neid, kes on aktiivsed tööotsijad. Rohkem kui kaks kolmandikku töötajate uuringus osalejatest on varasemalt osalenud Palgainfo Agentuuri uuringutes. Seoses sellega on vastajate taustaandmed erinevate uuringute lõikes sarnased ja andmed võrreldavad. (Palgainfo Agentuur koduleht) Käesolevas magistritöös ei võrrelda erinevate aastate andmeid vaid käsitletakse 2022. aasta andmeid.

Töö empiirilise osa koostamiseks kontakteeruti Palgainfo Agentuuri juhi Kadri Seederiga, kelle käest saadi 2022. aasta Töötajate tööturu- ja palgauuringu andmed. Magistritöö empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse küsimustikust osa võtnud vastajate sotsiaaldemograafilist tausta ning teises alapeatükis analüüsitakse käesoleva magistritöö uuringu tulemusi ja tehakse nende põhjal järeldused.

Magistritöö analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics. Empiirilised andmed on Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt kogutud kvantitatiivsel meetodil. Käesoleva magistritöö läbiviimiseks on kvantitatiivsed andmed sobivad, sest

tegemist on struktureeritud küsimustikega, mille osas on võimalik läbi viia kvantitatiivset mõõtmist, nagu näiteks protsendid, kirjeldav statistika, dispersioonanalüüs, korrelatsioonanalüüs.

Kokku vastas uuringule 9257 inimest, kellest 63% on naised ja 37% mehed. Antud Vanuserühmade lõikes oli uuringus osalenute arv kõige kõrgem 34-44 aastaste seas, kõige vähem oli vastanuid aga kuni 15-aastaste, 16-24 aastaste ning 65-74-aastaste ja üle 75-aastaste seas, mistõttu kodeeriti nii nooremate kui ka vanemate vastanute puhul vanusegrupid kokku. Selle tulemusena moodustati kuus vanusegruppi, mis on välja toodud sotsiaaldemograafiliste tunnuste tabelis. Haridustasemete lõikes oli küsitlusele vastanuid kõige enam kesk(eri)haridusega inimeste seas ja kõige vähem põhiharidusega inimeste seas. Küsitluses oli välja toodud 10 haridustaseme kategooriat, mis on kodeeritud kokku neljaks kategooriaks. Esimeses kategoorias, ehk vastajad, kellel on omandatud põhiharidus või vähem kui põhiharidus, kodeeriti üheks põhihariduse grupiks. Vastajad, kes on omandanud üldkeskhariduse, kutsehariduse pärast keskharidust, kutsehariduse pärast põhikooli või kutsehariduse pärast keskharidust on kodeeritud kokku üheks kategooriaks ehk kesk(eri)haridus. Küsitluses osalenud, kes vastasid, et neil on omandatud rakenduslik kõrgharidus või bakalaureusekraad ühendati üheks grupiks ning samuti ühendati magistri- ja doktorikraadi omandanute grupid.

Küsitlus viidi läbi 2022. aasta oktoobris ning sel ajal oli püsivas töösuhtes 79% vastajatest, 18% vastanutest ei töötanud ning 3% inimestest kehtis tööleping, kuid küsitlusele vastamise hetkel ei töötanud. Kõige enam oli vastanute seas üle 10-aastase praeguse põhiametikoha tööstaažiga inimesi ning ülejäänud tööstaaži kategooriates oli vastanuid üsna võrdselt. Selleks, et edasist analüüsi viia läbi nii erasektori kui ka avaliku sektori lõikes, kodeeriti andmed vastavalt vastaja valitud organisatsiooni tüübile. Kui vastaja vastas, et töötab eraomanduses olevas äriühingus, mittetulundusühingus või sihtasutuses, kodeeriti see erasektori grupiks „1“. Vastajad, kes märkisid oma töökohaks riigi või kohaliku omavalitsuse omanduses oleva äriühingu, riigiasutuse, kohaliku omavalitsuse, avalik-õigusliku juriidilise isiku, kodeeriti avaliku sektori grupiks „2“. Kõige enam oli tegevusvaldkonna lõikes vastanuid tööstuses ja kaubanduses, kõige vähem aga põllumajanduse valdkonnas. Vastanute sotsiaaldemograafiliste andmete analüüs on välja toodud Tabelis 3.

Töötajate tööturu- ja palgauuringu küsitluses osalenud inimestelt küsiti, kas nad vahetaksid töökohta, kui neile pakutakse paremaid töötingimusi, aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama. Küsimustikus oli esitatud neli vastusevarianti: „kindlasti mitte“, „pigem mitte“, „pigem jah“, „kindlasti jah“ (Tabel 4). Antud uurimistöö raames kodeeriti

antud vastusevariandid järgnevalt: „1 – kindlasti mitte“, „2– pigem mitte“, „3 – pigem jah“, „4 – kindlasti jah“. Käesolevas magistritöös kasutatakse neid tunnuseid lahkumiskavatsusena.

Tabel 3

Töötajate Tööturu ja palgauuringu küsimustikule vastanud inimeste sotsiaaldemograafilised andmed

Tunnus	Kategooria	Vastanute arv	%
Sugu	Naine	5791	62,6%
	Mees	3466	37,4%
Vanus	Kuni 24-aastased	351	3,8%
	25-34	1739	18,8%
	35-44	2317	25%
	45-54	2191	23,7%
	55-64	2040	22%
	Üle 65-aastased	619	6,7%
Haridustase	Põhiharidus või vähem	382	4,1%
	Kesk(eri)haridus	3822	41,3%
	Bakalaureusekraad või rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)	2795	30,2%
	Magistri- või doktorikraad	2258	24,4%
Töösuhe	Töötan	7304	78,9%
	Ei tööta, kuid on kehtiv töösuhe	288	3,1%
	Ei tööta	1665	18%
Tööstaaž praegusel põhiametikohal	Alla aasta	1172	16,9%
	1-2 aastat	1160	16,7%
	3-4 aastat	1053	15,2%
	5-9 aastat	1281	18,5%
	Üle 10 aasta	2268	32,7%
Sektor	Erasektor	3542	51,1%
	Avalik sektor	1963	28,3%
	Muu	1429	20,6%
Tegevusvaldkond	IT	477	6,9%
	Ehitus	275	4%
	Põllumajandus	156	2,2%
	Tööstus, kaubandus	2499	36%
	Pangandus, kindlustus	234	3,4%
	Tervishoid	575	8,3%
	Haridus	763	11%
	Riigivalitsemine ja -kaitse	479	6,9%
	Muu	1476	21,3%

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Tabel 4

Töötajate tööturu- ja palgauuringu küsimustikus esitatud küsimus, kas töötaja vahetaks praegust töökohta paremate töötingimuste pärast

Esitatud küsimus	Palun märkige, kas Te vahetaksite töökohta, kui Teile pakutakse paremaid töötingimusi (nt huvitavamat tööd, sobivamaid töötingimusi või paremaid soodustusi ja hüvesid) aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama
Vastusevariandid	Kindlasti mitte
	Pigem mitte
	Pigem jah
	Kindlasti jah

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Kui vastaja valis vastusevariandi „jah, kindlasti“ või „pigem jah“, siis oli vastajal võimalik vastata küsimusele, mis käsitles ootust eetilisema töökeskkonna järele. Küsiti kas vastaja vahetaks töökohta, kui talle pakutakse paremaid eetilisi töötingimusi, aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama. Antud töötingimuste väidete osas kasutati küsimustikus jah/ei vastusevariante, mis on välja toodud alljärgnevas tabelis. Käesoleva magistritöö läbiviimiseks kodeeriti vastusevariant „ei“ tunnuseks 1 ning vastusevariant „jah“ kodeeriti tunnuseks 2. (Tabel 5)

Tabel 5

Küsimustikus esitatud väited, kas ja milliste töötingimuste muutumisel töötaja vahetaks töökohta, kui praegune töötasu jääks samaks.

Väide küsimustikus
Keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine
Heategevusse rohkem panustamine
Organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus
Eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine
Seadusekuulekam tööandja
Tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse
Uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine
Usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

2.2. Organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse seoste analüüs ja järeldused

Eetiliste töötingimuste kirjeldavas statistilises tabelis on antud küsimustiku kohta välja toodud keskväärtused, mis kirjeldavad kuivõrd töötajad kas vahetaksid või ei vahetaks antud töötingimuse pärast oma praegust töökohta. Kuna „ei“ ja „jah“ väited on kodeeritud vastavalt „1“ ja „2“, näitab madalam keskväärtus, et selle eetiliselt parema tingimuse korral ei soovita vahetada töökohta ning kõrgem keskväärtus näitab, et selle eetiliselt parema tingimuse korral ollakse valmis vahetama töökohta. Antud kirjeldavas statistilises tabelis on kõige madalam keskväärtus tunnusel „heategevusse rohkem panustamisel“, mis tähendab, et töötajate jaoks ei ole tegemist niivõrd olulise töötingimusega, mille parema tingimuse pakkumisel soovitakse oma töökohta vahetada. Sarnaselt „heategevusse panustamise“ tingimusega on madalaks töökoha vahetamise ajendiks ka „seadusekuulekam tööandja“, „tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse“, „organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus“ ja „eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine“. Kõige kõrgem keskväärtus on töötingimusel „usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas“, mis on antud küsimustikus kõige suuremaks töökoha vahetamise ajendiks. Tulenevalt sellest saab öelda, et Eesti töötajaskonnal on ootus eetilistele ja usaldusväärsetele juhtidele, mis on antud andmetele viidates kõige mõjuvamaks eetiliseks töötingimuseks, mille puhul on töötajad valmis oma töökohta vahetama (Tabel 6). Antud tulemus, et usaldusväärne juhtkond on oluline töökoha vahetamise ajend, on kooskõlas teoorias kirjeldatuga. Schwepkeri 1999. aasta uuringust ilmnes, et kui juhtide ja töötajate väärtuste vahel on mittesobivus, siis põhjustab see suuremaid lahkumiskavatsusi organisatsioonis. (Valentine jt, 2011) Seda, et suurim vastutus eetilise organisatsioonikultuuri osas lasub just juhtidel on välja toonud oma uuringus ka Huhtala ja Kangas, kelle sõnul on just juhid need, kes teevad organisatsioonis kaalukaid otsuseid ning on oma käitumisega eeskujuks kogu organisatsioonile. (Huhtala ja Kangas, 2013) Seetõttu avaldab eetiline juhtimine positiivset mõju töötajate pühendumusele organisatsioonis ning ka lahkumiskavatsuse vähenemisele. (Hassan, Wright, Yukl, 2014)

Töötajate tööturu- ja palgauuringu küsimus, mis käsitles töötajate ootust eetilisema töökeskkonna järele, said vastata vastajad, kes olid eelnevalt lahkumiskavatsuse küsimusele vastanud kas „jah, kindlasti“ või „pigem jah“. Seetõttu on eetiliste töötingimuste kirjeldava statistika valim 4095, mis on tunduvalt väiksem, kui kogu uuringust osavõtjate arv.

Tabel 6

Kirjeldav statistika töötajate ootusest eetilisema töökeskkonna järele (N=4095)

	Keskväärtus	Standardhälve	Dispersioon	Mediaan
Heategevusse rohkem panustamine	1,1223	0,32772	0,107	1
Seadusekuulekam tööandja	1,1363	0,34311	0,118	1
Tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse	1,1438	0,35096	0,123	1
Organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus	1,1507	0,35777	0,128	1
Eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine	1,1580	0,36478	0,133	1
Keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine	1,2164	0,41181	0,170	1
Uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine	1,3158	0,46487	0,216	1
Usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas	1,4288	0,49497	0,245	1

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Järgnevalt on väljatoodud sagedusjaotus töötajate ootusest eetilisema töökeskkonna järele, kus töötajatelt küsiti, kas nad vahetaksid töökohta, kui neile pakutakse paremaid eetilisi töötingimusi, aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama (Tabel 7). Valida sai 8 tingimuse vahel jah/ei vastusevariantidena. Sagedusjaotuse tabelis tähendab tingimuste arv 0, et töötaja ei vahetaks mitte ühegi küsitluses esitletud kaheksa eetiliselt parema töötingimuse pärast oma praegust töökohta. Tingimuste arv 8 tähendab aga, et töötaja vahetaks kõigi kaheksa eetiliselt parema töötingimuse pärast oma praegust töökohta.

Tabel 7

Sagedusjaotus töötajate ootusest eetilisema töökeskkonna järele

Tingimuste arv	Valim	Protsent
0	465	24,7 %
1	626	33,2 %
2	393	20,8 %
3	180	9,5 %
4	103	5,5 %
5	51	2,7 %
6	26	1,4 %
7	34	1,8 %
8	7	0,4 %
Kokku	1885	100 %

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Tabelist selgub, et kõige enam ehk 33,2% vastanutest valisid ühe eetiliselt parema töötingimuse, mille korral on nad valmis töökohta vahetama. Seevastu 24,7% vastajatest ei valinud ühtegi töötingimust, mille pärast oleksid nad valmis praegust töökohta vahetama. Kahte senisest paremat töötingimust tahaksid 20,8% vastajatest. Kõige rohkem ehk kaheksat paremat töötingimust valis 0,4% vastajatest, seitset paremat töötingimust sooviks 1,8% vastajatest ja kuute paremat töötingimust 1,4% vastajatest. Sellest tulenevalt võib öelda, et antud küsimustikule vastajad on pigem rahul oma organisatsiooni eetilise töökeskkonnaga.

Järgnevalt uuriti, millise töökeskkonna muutust ootavad töötajad ning kuidas jagunesid eetilised tingimused sagedusjaotuse võrdluses (Tabel 8). Ühe eetiliselt parema töötingimuse korral on kõige enam ehk 214 vastajat valinud väite „usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas“ ehk teisisõnu, selle töötingimuse paremaks muutumisel vahetaksid töötajad praegust töökohta, kui töötasu jääks samas. Kahe eetiliselt parema töötingimuse korral on kõige enam vastajaid valinud väiteid „usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas“ ning „uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine“. Kolme eetiliselt parema töötingimuse korral on kõige enam vastajaid valinud väiteid „usaldusväärsem juhtkond, kelle sõna ja teod on kooskõlas“, „uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine“ ja „keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine“.

Tabel 8

Mitmemõõtmeline risttabel töötajate ootusest eetilisema töökeskkonna järele ja töötingimuste sagedusjaotuse vahel

Tunnus	1	2	3	4	5	6	7	8
Keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine	125	134	67	34	21	9	2	7
Heategevusse rohkem panustamine	41	38	29	30	23	17	34	7
Organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus	49	60	36	38	26	20	33	7
Eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine	38	50	53	55	35	21	34	7
Seadusekuulekam tööandja	27	41	42	45	30	21	33	7
Uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine	109	184	112	73	44	24	34	7
Usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas	214	233	150	94	46	23	34	7
Tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse	23	46	51	43	30	21	34	7

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Selleks, et uurida töötajaskonna ootust eetilisema töökeskkonna järele, viidi läbi ka dispersioonanalüüs. Analüüsi on kaasatud sotsiaaldemograafilised tunnused, mille tulemused näitavad, kas ootus eetiliselt parema töökeskkonna järele erinevates gruppides on sarnane (Tabel 9). Eesti töötajate ootusest eetiliselt parema töökeskkonna järele dispersioonanalüüsi tulemus näitab, et meeste ja naiste vahel ei esine statistilisi erinevusi. Samuti ei esine statistilisi erinevusi haridustaseme ja tööstaaži lõikes (Lisa C). Ootusest eetilisema töökeskkonna järele esineb erinevusi aga vanuse ja sektorite gruppide vahel. Selleks, et teada, milliste gruppide keskväärtused üksteisest statistiliselt olulisel määral erinevad, viidi läbi Bonferroni test. Antud testi tulemusena erinevad statistiliselt olulisel määral 25-34-aastaste ja 55-64-aastaste vastanute keskväärtused ning erasektori ja avaliku sektori keskväärtused. Testi tulemus näitab, et erasektori töötajad tajuvad oma organisatsiooni eetilisi töötingimusi kehvemalt, ning soov paremate tingimuste järele on kõrgem, kui avalikus sektoris. Samuti on hinnanud 25-34-aastased oma praeguse töökohta eetilisi töötingimusi kehvemalt, kui 55-64-aastased vastanud, ning nooremate töötajate seas on ootus paremate töötingimuste osas

kõrgem. Antud tulemus on kooskõlas teoorias esitatud Wittmeri ja Coursey läbiviidud uuringu tulemustega, millest selgus, et avaliku sektori juhid tajuvad oma organisatsiooni eetilist kliimat kehvemalt, kui erasektori organisatsioonis töötavad juhid. Magistritöö autori arvates sobib see tõlgendus edasi kanda juhtide tasemelt ka avaliku- ja erasektori organisatsiooni töötajatele. Varasemas uuringus on Rohr välja toonud, et avaliku sektori organisatsioonide töötajate seas võib ootus eetiliste töötingimuste osas olla nii kõrgendatud, et see võib luua negatiivse eetilise kliima. (Jeon ja Kwon, 2021) Cho ja Lewis on oma uuringus välja toonud, et staažikamate töötajate seas on personali voolavus madal, ning kui töötaja on töötanud avaliku sektori organisatsioonis vähemalt 8 aastat, siis ta vähemtõenäolisemalt lahkub oma töölt, sest avaliku teenistuse motivatsiooni tõttu võivad nad olla avalikule teenistusele rohkem pühendunud (Cho ja Lewis, 2012), mida võib töötajate tööturu- ja palgauuringu küsimuses tõlgendada, et 55-64-aastastel töötajatel on soov eetiliste töötingimuste järele madalam, mille paremal pakkumisel oleksid nad valmis oma praegust töökohta vahetama.

Järgnevalt viidi läbi kahe sõltumatu valimi t-test, et uurida kas töötajate ootus eetilisema keskkonna järele keskmine väärtus on tegevusvaldkondade lõikes sarnane. Eetiliste töötingimuste arv on käsitletud skaalal 0-8, ehk kui mitu eetiliselt paremat töötingimust on vastaja küsitluses valinud, mille paremal pakkumisel oleks ta valmis vahetama töökohta. Joonisel 4 on toodud välja võrreldavate gruppide keskmised väärtused. Kõige madalam ootus eetilisema töökeskkonna järele on tööstus- ja kaubandussektori töötajate seas, mida saab tõlgendada, et tööstuses ja kaubanduses töötavate inimeste jaoks ei ole paremad eetilised töötingimused oluline kaalutlus töökoha vahetamiseks. Võrreldes teiste sektoritega on riigivalitsemise ja riigikaitse töötajatel kõige kõrgem ootus eetilisema

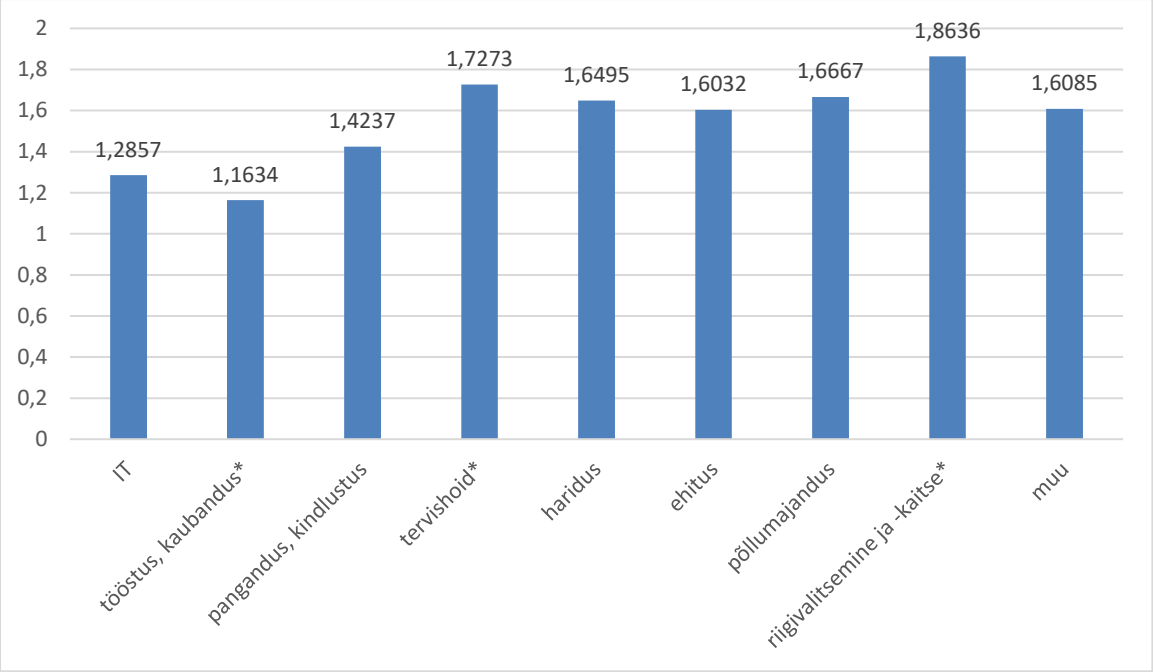
Tabel 9

Töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ning sotsiaaldemograafilised tunnused dispersioonanalüüs

ANOVA

Tunnus	Kategooria	Dispersioonanalüüs	Bonferron
Sugu	Mees	0,794	
	Naine		
Vanus	Kuni 24	0,003	
	25-34		↑ võrreldes 55-64 a.
	35-44		
	45-54		
	55-64		↓ võrreldes 25-34. a
	Üle 65		
Haridus	Põhiharidus	0,345	
	Kesk(eri)haridus		
	Bakalaureusekraad või rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)		
	Magistri-, doktorikraad		
Tööstaaž	Alla aasta	0,981	
	1-2 aastat		
	3-4 aastat		
	5-9 aastat		
	10 ja rohkem aastat		
Sektor	Erasektor	<0,001	↑ võrreldes avaliku sektoriga
	Avalik sektor		↓ võrreldes erasektoriga
	Muu		

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal



Joonis 4. Keskmiste väärtus töötajate ootusest eetilisema töökeskkonna järele tegevusvaldkondade lõikes

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Joonisel 4 on tähistatud tärniga tegevusvaldkonnad, mille kohta saame öelda, et töötajate poolt valitud eetiliste töötingimuste keskmiste väärtus ei ole sarnane IT valdkonnas töötavate töötajatega. Erinevused esinevad IT ja tervishoiu töötajate vahel ning IT ja tööstuse, kaubanduse vahel (Lisa A). Selleks, et uurida, kuidas on küsitlusele vastanud hinnanud, kas nad vahetaksid töökohta, kui neile pakutakse paremaid töötingimusi, aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama, on alljärgnevalt väljatoodud lahkumiskavatsuse kohta käiv kirjeldav statistika (Tabel 10).

Tabel 10

Lahkumiskavatsus eetilisema töökeskkonna pärast ja selle kirjeldav statistika

	Keskväärtus	Standardhälve	Dispersioon	Mediaan	Valimi maht
Lahkumiskavatsus	2,50	0,933	0,871	2	5464

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Märkus: Lahkumiskavatsuse skaala: „1 – kindlasti mitte“, „2 – pigem mitte“, „3 – pigem jah“, „4 – kindlasti jah“

Tulemustest selgub, et lahkumiskavatsuse keskväärtus on 2,50, mis tähendab, et küsitlusele vastanud pigem ei vahetaks oma praegust töökohta, kui neile pakutakse paremaid töötingimusi. Antud tulemusele tuginedes võib öelda, et küsitlusele vastanud Eesti töötajad on pigem rahul oma praeguste töötingimustega. Järgnevalt viidi läbi kirjeldav statistika erasektori (Tabel 11) ja avaliku sektori lõikes (Tabel 12). Antud tulemustest selgub, et nii erasektori kui ka avaliku sektori töötajad pigem ei vahetaks oma praegust töökohta, kui neile pakutakse paremaid töötingimusi.

Tabel 11

Erasektori töötajate lahkumiskavatsus eetilisema töökeskkonna pärast ja selle kirjeldav statistika

	Keskväärtus	Standardhälve	Dispersioon	Mediaan	Valimi maht
Lahkumiskavatsus	2,50	0,928	0,862	2	2047

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Märkus: Lahkumiskavatsuse skaala: „1 – kindlasti mitte“, „2 – pigem mitte“, „3 – pigem jah“, „4 – kindlasti jah“

Tabel 12

Avaliku sektori töötajate lahkumiskavatsus eetilisema töökeskkonna pärast ja selle kirjeldav statistika

	Keskväärtus	Standardhälve	Dispersioon	Mediaan	Valimi maht
Lahkumiskavatsus	2,50	0,923	0,852	2	1164

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Märkus: Lahkumiskavatsuse skaala: „1 – kindlasti mitte“, „2 – pigem mitte“, „3 – pigem jah“, „4 – kindlasti jah“

Selleks, et uurida, kuidas on töötajate lahkumiskavatsus on seotud sotsiaaldemograafiliste andmetega viidi läbi mitmemõõtmeline risttabeli analüüs, kus lahkumiskavatsuse vastusevariandid „kindlasti mitte“ ja „pigem mitte“ on kodeeritud üheks tunnuseks ning „jah, kindlasti“ ja „pigem jah“ on kodeeritud teiseks tunnuseks. Selleks, et uurida, kas inimeste keskmine lahkumiskavatsus erinevates sotsiaaldemograafilistes

gruppides on sarnane, viidi läbi dispersioonanalüüs (Lisa B). Testi tulemused näitavad, et ei esine erinevus vanuse, haridustaseme, tööstaaži ja sektorite gruppide vahel. Töötajate lahkumiskavatsuse ja eetiliste töötingimuste vahelise seose uurimiseks viidi läbi Spearmani korrelatsioonanalüüs (Tabel 13). Korrelatsioonikordajate tabelist on näha, et töötajate lahkumis ei ole statistiliselt olulist seost eetiliste töötingimuste vahel.

Tabelis 14 tuuakse välja era- ja avaliku sektori korrelatsioonikordajad lahkumiskavatsuse ja eetiliste töötingimuste vahel. Korrelatsioonikordaja tabelist on näha, et erasektori ega avaliku sektori töötajate seas ei ole lahkumiskavatsusega statistiliselt olulist seost.

Tabel 14

Erasektori ja avaliku sektori Spearmani korrelatsioonikordajajad lahkumiskavatsuse ja eetiliste töötingimuste vahel

	Lahkumiskavatsus	
Sektor	Erasektor	Avalik sektor
Keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine	-0,001	0,004
Heategevusse rohkem panustamine	-0,002	0,065
Organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus	-0,032	0,014
Eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine	-0,052	0,054
Seadusekuulekam tööandja	0,057	0,026
Tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse	0,059	0,021
Uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine	-0,055	0,005
Usaldusväärsem juhtkond, kelle sõnad ja teod on kooskõlas	0,002	0,025

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Tabel 13

Spearmani korrelatsioonikordaja maatriks lahkumiskavatsuse ja eetiliste töötingimuste vahel

		Lahkumiskavatsus	Keskkonna-sõbralikkus	Heategevus	Ühiskondlik tähendus	Ärieetika	Seadusekuulekus	Ebaeetilisuse karistamine	Võrdne kohtlemine	Usaldusväärne juhtkond
Lahkumiskavatsus	ρ	1								
Keskkonnasõbralikkuse suurem väärtustamine	ρ	0,023	1							
Heategevusse rohkem panustamine	ρ	0,005	-0,010	1						
Organisatsiooni tegevuse laiem ühiskondlik tähendus	ρ	-0,009	0,015	0,364**	1					
Eesmärkide saavutamisel rohkem headest tavadest ja üldtunnustatud ärieetikast lähtumine	ρ	-0,002	0	0,273**	0,295**	1				
Seadusekuulekam tööandja	ρ	0,035	-0,008	0,219**	0,187**	0,316**	1			
Tööandja karmim suhtumine ebaeetilisse käitumisse	ρ	0,020	-0,023	0,253**	0,205**	0,301**	0,346**	1		
Uute ja olemasolevate töötajate võrdsem kohtlemine	ρ	-0,007	-0,001	0,154**	0,127**	0,230**	0,243**	0,267**	1	
Usaldusväärne juhtkond	ρ	0,032	0,004	0,112**	0,089**	0,217**	0,254**	0,252**	0,300**	1

**-statistiliselt oluline nivool 0,01

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Kokkuvõttes võib öelda, et erasektoris, eriti tööstuse- ja kaubandussektoris, tajuvad töötajad oma senisel töökohal eetilisi töötingimusi kõrgemalt või eetiliselt paremad töötingimused ei ole oluline kaalutlus töökoha vahetamiseks. Riigivalitsemise ja riigikaitse töötajad ehk avaliku sektori töötajad tajuvad oma praeguse töökoha eetilisi tingimusi kehvemalt võrreldes teiste tegevusvaldkondadega, kuid eetiliselt paremad töötingimused ei ole samuti oluliseks kaalutluseks töökoha vahetamisel. Antud seos on kooskõlas Wittmer'i ja Coursey 1996. aastal läbi viidud uuringu ja Thorne'i 2010. aastal läbi viidud uuringuga, mille tulemustest selgus, et võrreldes erasektoriga tajusid avaliku sektori töötajad oma organisatsiooni eetilist kliimat ebasoodsamalt. (Wittmer, Coursey, 1996; Thorne, 2010) Üheks põhjuseks võib Wittmer'i ja Coursey uuringu põhjal olla see, et kuna eetiliste töötingimuste hinnang on seotud tajumeetmetega, on avaliku sektori töötajad tundlikumad eetiliste mõõtmete suhtes ning nende ootused ja standardid on kõrgemad kui erasektori töötajatel. (Wittmer, Coursey, 1996)

Käesoleva magistritöö autori arvates võivad avaliku sektori töötajad hinnata organisatsioni eetilisi töötingimusi madalamalt kui erasektori töötajad, sest avaliku sektori töö hõlmab sageli rohkem koostööd erinevate sidusrühmadega, mille tõttu võib tööalaselt ette tulla keerulisi dilemmasid. Avaliku sektori organisatsioonid tegutsevad sageli piiratud ressurssidega, mistõttu võib eetilisi dilemmasid olla keeruline lahendada ja esineda surve teatud eesmärkide teistest eesmärkidest esikohale seadmisel, mistõttu ei pruugi eetilisi dilemmasid olla lihtne lahendada. See võib töötajate seas kahtluse alla seada organisatsiooni eetilised töötingimused. Lisaks kohaldatakse avaliku sektori organisatsioonide suhtes tavaliselt rohkem kontrolli- ja aruandlusmeetmeid, mis võib töötajates tekitada arusaama, et nende tööandja eetilised töötingimused ei vasta teatud nõuetele. Samuti võivad avaliku sektori töötajad pöörata seetõttu eetilistele töötingimustele rohkem tähelepanu ning neil on kõrgem teadlikkus hinnata organisatsiooni eetilisi töötingimusi kriitilisemalt, kui erasektori töötajad.

Ühtlasi selgus käesoleva magistritöö empiirilisest uuringust, et erasektori ja avaliku sektori töötajate seas ei ole lahkumiskavatsusel statistiliselt olulist seost eetiliste töötingimuste vahel. Käesoleva magistritöö autori arvates võivad avaliku sektori töötajad olla pühendunud oma organisatsiooni missioonile ja väärtustele, mis võib üle kaaluda nende mure eetiliste töötingimuste pärast. Jeon ja Kwon on oma 2020. aasta uurimuses välja toonud, et avaliku sektori töötajad tavaliselt püüavad leida ühilduvust oma eetiliste väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel (Jeon, Kwon, 2020), mis töö autori arvates võib mõjutada, et

eetilised töötingimused ei ole lahkumiskavatsust suurendavad. Samuti võib avaliku sektori töötajate lahkumiskavatsusel olla oluline tegur piiratud töövõimalused oma valdkondlikul ametikohal. Avaliku sektori organisatsioonides on sageli kontrollitud ja ranged värbamis- ja edutamisprotsessid, mis võivad raskendada töötajate jaoks võrreldavate, sarnaste hüvede ja palgaga töökohtade leidmist teistes organisatsioonides. Kuna avaliku sektori organisatsioonide töökohti peetakse sageli stabiilseteks ja turvalisteks, ei pruugi avaliku sektori töötajatel olla soovi lahkuda oma organisatsioonist ka siis, kui neil on eetiliste töötingimustega probleeme.

Kokkuvõte

Eetilise organisatsiooni olulisust on kinnitanud mitmed varasemad uuringud, mis on näidanud, et töötajad soovivad töötada organisatsioonis, mis väärtustab eetilist käitumist ja pakub eetilist töökeskkonda. Nii avaliku- kui ka erasektori organisatsioonide jaoks on oluline tegutseda eetiliselt, sest see suurendab tööga rahulolu ja pühendumust ning vähendab eetilisi rikkumisi. Organisatsioon, kus väärtustatakse eetilisust seab eetilise käitumise prioriteediks oma otsustusprotsessides, põhimõtetes ja tavades. Siinkohal on organisatsiooni juhtkonnal täita väga oluline roll, sest just juhid on tavaliselt need, kes on oma organisatsioonis eeskujuks ja avaldavad olulist mõju organisatsiooni eetilisele kultuurile. Kui juhid käituvad eetiliselt jäljendavad töötajad suurema tõenäosusega samuti eetilist käitumist. Head juhid julgustavaid töötajaid eetiliste dilemmade puhul nõu küsima ning samuti ka ebaeetilise üleastumise korral avalikult vigu tunnistama.

Magistritöö on koostatud kaheosalisena: teoreetilise ja empiirilise osana. Teoreetilise osa esimene alapeatükk keskendub organisatsiooni eetilisusega seotud mõistete nagu eetika, organisatsioonikultuur, eetilise kultuuri, eetilise kliima ja eetilise juhtimise defineerimisele. Samuti selgitatakse Kapteini eetiliste väärtuste mudeli ja Rabl'i organisatsiooni eetilise raamistiku olemust. Teises alapeatükis käsitletakse organisatsiooni eetilisust ja erinevusi era- ja avalikus sektoris. Teoreetilise osa kolmas alapeatükk keskendub organisatsiooni eetilisuse ja töötajate lahkumiskavatsuse vahelistele seostele, seda nii era- kui ka avalikus sektoris. Alapeatükkides tuuakse näiteid kirjandusest ja varasematest uuringutest.

Teine peatükk koosneb empiirilise uuringu metoodika ja valimi kirjeldusest ning käesoleva magistritöö uuringutulemuste analüüsist. Analüüsi põhjal selgub, milline on Eesti töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ning milliste tingimuste paremal pakkumisel ollakse valmis vahetama oma praegust töökohta, kui töötasu jääb samaks. Küsimustikus oli esitatud viis vastusevarianti: „jah, kindlasti“, „pigem jah“, „pigem mitte“, „kindlasti mitte“.

Käesolevas magistritöös kasutatakse neid tunnuseid lahkumiskavatsusena. Samuti uuritakse töötajate ootust eetilisema töökeskkonna järele võttes arvesse sotsiaaldemograafilisi näitajaid nagu sugu, vanus, haridustase, tööstaaž ja töö tegevusvaldkond ehk sektor.

Uurimistöö läbiviimiseks kasutatakse Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt kogutud andmeid. 2022. aasta Töötajate tööturu- ja palgauuringu põhjal tehtud analüüsi tulemusest selgus, et kõige madalam ootus eetilisema töökeskkonna järele on tööstus- ja kaubandussektori töötajate seas, mida saab tõlgendada, et tööstuses ja kaubanduses töötavate inimeste jaoks ei ole paremad eetilised töötingimused oluline kaalutlus töökoha vahetamiseks. Võrreldes teiste sektoritega on riigivalitsemise ja riigikaitse töötajatel kõige kõrgem ootus eetilisema töökeskkonna järele, kuid paremad eetilised töötingimused ei ole oluline kaalutlus töökoha vahetamiseks. Veel uuriti, kuidas on Eesti töötajad avaliku- ja erasektori võrdluses hinnanud, kas nad vahetaksid töökohta, kui neile pakutakse eetiliselt paremaid töötingimusi, aga töötasu suurus oleks praegusega võrreldes sama. Antud tulemustest selgus, et küsitlusele vastanud Eesti töötajad on pigem rahul oma praeguste töötingimustega ning seda nii erasektori kui avaliku sektori võrdluses.

Antud töö piiranguks võib lugeda seda, et kasutati teiseseid andmeid. Tulevikus võiks uurida antud teemat, kus küsimustikus eelnevalt koondatakse era- ja avaliku sektori töötajate vastused, sest ühe tegevusvaldkonna lõikes võivad vastata nii era- kui ka avaliku sektori töötajad. Tulevikus võiks antud küsitluses saada vastata eetiliste töötingimuste paremal pakkumis ja lahkumiskavatsuse seosele vastata ka need vastajad, kes olid lahkumiskavatsuse küsimuses vastanud, et nad „pigem mitte“, „kindlasti mitte“ ei vahetaks töökohta töötingimuste pärast, sest neil oli antud küsimustikus piirang eetiliste töötingimuste ja lahkumiskavatsuse küsimusele vastata.

Viidatud allikad

1. Adamsoo, H. (2023). Korruptsioon pole tehnoülevaatustest veel kadunud. *Pärnu Postimees*, 15. veebruar.
Kasutatud 11.05.2023, https://parnu.postimees.ee/7713142/prokuror-korruptsioon-pole-tehnoulevaatustest-veel-kadunud

2. Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, *77*, 323-333.

3. Asencio, H. D. (2022). Ethical leadership and commitment to behave ethically in government agencies. *International Journal of Public Administration*, *45*(12), 907-916.

4. Awasthi, V. N. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, *78*, 207-223.
5. Bishop, W. H. (2013). The role of ethics in 21st century organizations. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), 635-637.
6. Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *13*(1), 5-26.
7. Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, *8*(3), 413-440.
8. Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American review of public administration*, *38*(2), 149-166.
9. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616.
10. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.
11. Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2021). Team ethical cultures within an organization: A differentiation perspective on their existence and relevance. *Journal of Business Ethics*, *170*, 761-780.
12. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.
13. Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, *32*(1), 4-23.
14. DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(4), 460-484.
15. Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, *10*(2), 219-256.
16. Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management decision*.

17. Eesti tõusis üleilmses korruptsiooniindeksis viiendaks. (2022). *ERRi koduleheküIg*, 18. november. Kasutatud 13.04.2023, https://www.err.ee/1608793267/eesti-tousis-uleilmses-korruptsiooniindeksis-viiendaks

18. Elango, B., Paul, K., Kundu, S. K., & Paudel, S. K. (2010). Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. *Journal of Business Ethics*, *97*, 543-561.

19. Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health*, *92*(1), 105-108.

20. Fichter, R. (2018). Do the right thing! Developing ethical behavior in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, *151*(1), 69-84.

21. Freeman, R. E., & Auster, E. R. (2012). Values, authenticity, and responsible leadership. *Responsible leadership*, 15-23.

22. Goldstein, L., & Kintigh, K. (1990). Ethics and the reburial controversy. *American Antiquity*, *55*(3), 585-591.

23. Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, *74*(3), 333-343.

24. Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of change management*, *12*(4), 441-466.

25. Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*.

26. Jeon, S. H., & Kwon, M. (2021). Ethical work environment and career decisions: Is this relationship moderated by a position of power?. *Ethics & Behavior*, *31*(8), 557-574.

27. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, *16*(2), 366-395.

28. Justiitsministeeriumi koduleheküIg. (2021). Kasutatud 11.05.2023, https://www.just.ee/uudised/korruptsioonivastane-tegevuskava-suurendab-labipaistvust

29. Kaaver, K., Pari, K. (2020). *Eetilise organisatsioonikultuuri seosed töötaja lahkumiskavatsusega elektroonikatööstuse ettevõtte näitel.* Magistritöö. Tartu Ülikool, majandusteaduse õppekava.

30. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The corporate ethical virtues scale: Factorial invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics*, *124*, 161-171.

31. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(7), 923-947.

32. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, *64*(6), 843-869.

33. Korruptsioonivaba Eesti kodulehekülg. (2021). Kasutatud 11.05.2023, https://transparency.ee/labipaistev-riigivalitsemine

34. Larkin, J. M. (2000). The ability of internal auditors to identify ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, *23*, 401-409.

35. Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of administrative sciences*, *75*(1), 35-52.

36. Marquardt, D. J., Casper, W. J., & Kuenzi, M. (2021). Leader goal orientation and ethical leadership: A socio-cognitive approach of the impact of leader goal-oriented behavior on employee unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *172*, 545-561.

37. Palgainfo Agentuuri kodulehekülg. (2022) Kasutatud 10.05.2023, https://www.palgainfo.ee/

38. Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International public management journal*, *11*(1), 89-108.

39. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.

40. Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *37*(2), 159-175.

41. Prokuratuuri koduleht. (2023) Kasutatud, 13.05.2023, https://aastaraamat.prokuratuur.ee/

42. Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S. Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, *161*, 531-550.

43. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *63*, 345-359.

44. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

45. Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, *54*(1), 39-52.

46. Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, *13*, 939-947.

47. Small, M. W. (2006). Management development: Developing ethical corporate culture in three organisations. *Journal of Management Development*, *25*(6), 588-600.

48. Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, *2*(3), 317-339.

49. Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1022-1040.

50. Zhang, N., Li, J., Bu, X., & Gong, Z. X. (2021). The relationship between ethical climate and nursing service behavior in public and private hospitals: a cross-sectional study in China. *BMC nursing*, *20*, 1-10.

51. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, *74*(5), 79-90.

52. Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of business ethics*, *92*, 269-276.

53. Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in organizational change and development*, *4*(2), 195-230.

54. Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford University Press.

55. Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, *42*(4), 128-142.

56. Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of business ethics*, *98*, 353-372.

57. Akker, V. D. L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations.
58. Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, *86*(4), 1089-1105.
59. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
60. Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A., & Longenecker, J. G. (1999). The effects of gender and career stage on ethical judgment. *Journal of business ethics*, *20*(4), 301-313.
61. Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical work climates: Comparing top managers in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *6*(4), 559-572.

LISA A

Dispersioonanalüüsi tulemused lahkumiskavatsuse ja tegevusvaldkondade vahel

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
IT ja tervishoid	0,031	0,028
IT ja haridus	0,204	0,051
IT ja ehitus	0,138	0,216
IT ja põllumajandus	0,105	0,195
IT ja tööstus, kaubandus	0,201	0,036
IT ja pangandus, kindlustus	0,377	0,571
IT ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,062	0,007
IT ja muu	0,111	0,072

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Tervishoid ja haridus	0,555	0,752
Tervishoid ja ehitus	0,844	0,987
Tervishoid ja põllumajandus	0,710	0,514
Tervishoid ja tööstus, kaubandus	0,839	0,792
Tervishoid ja pangandus, kindlustus	0,417	0,284
Tervishoid ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,749	0,377
Tervishoid ja muu	0,929	0,834

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Haridus ja ehitus	0,801	0,819
Haridus ja põllumajandus	0,450	0,386
Haridus ja tööstus, kaubandus	0,568	0,457
Haridus ja pangandus, kindlustus	0,673	0,376
Haridus ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,358	0,522
Haridus ja muu	0,391	0,868

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Ehitus ja põllumajandus	0,634	0,552
Ehitus ja tööstus, kaubandus	0,937	0,833
Ehitus ja pangandus, kindlustus	0,587	0,362
Ehitus ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,646	0,481
Ehitus ja muuu	0,772	0,889

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Põllumajandus ja tööstus, kaubandus	0,599	0,573
Põllumajandus ja pangandus, kindlustus	0,358	0,174
Põllumajandus ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,875	0,209
Põllumajandus ja muu	0,724	0,404

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Tööstus, kaubandus ja pangandus, kindlustus	0,431	0,161
Tööstus, kaubandus ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,554	0,176
Tööstus, kaubandus ja muu	0,666	0,481

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Pangandus, kindlustus ja riigivalitsemine ja -kaitse	0,291	0,694
Pangandus, kindlustus ja muu	0,331	0,291

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

	Levene	2 sõltumatu valimi t-test (p)
Riigivalitsemine ja -kaitse ja muu	0,767	0,393

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

LISA B

Töötajate lahkumiskavatsuse dispersioonanalüüs sotsiaaldemograafiliste tunnuste aluses

		ANOVA
Tunnus	Kategooria	Dispersioonanalüüs
Sugu	Mees	0,423
	Naine	
Vanus	Kuni 24	0,676
	25-34	
	35-44	
	45-54	
	55-64	
	Üle 65	
Haridus	Põhiharidus	0,492
	Kesk(eri)haridus	
	Bakalaureusekraad või rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)	
	Magistri-, doktorikraad	
Tööstaaž	Alla aasta	0,255
	1-2 aastat	
	3-4 aastat	
	5-9 aastat	
	10 ja rohkem aastat	
Sektor	Erasektor	0,671
	Avalik sektor	
	Muu	

Allikas: autori koostatud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt 2022. aastal läbi viidud uuringute andmete põhjal

Lisa C

Töötajate ootus eetilisema töökeskkonna järele ning sotsiaaldemograafilised tunnused dispersioonanalüüs

ANOVA

Tunnus	Kategooria	Dispersioonanalüüs
Haridus	Põhiharidus	0,345
	Kesk(eri)haridus	
	Bakalaureusekraad või rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)	
	Magistri-, doktorikraad	
Tööstaaž	Alla aasta	0,981
	1-2 aastat	
	3-4 aastat	
	5-9 aastat	
	10 ja rohkem aastat	

Summary

ESTONIAN EMPLOYEES' EXPECTATIONS OF ORGANISATIONAL ETHICS AND ITS RELATIONSHIP WITH TURNOVER IN A PUBLIC-PRIVATE SECTOR

Ketly Tattar

The importance of an ethical organization has been confirmed by a number of previous studies, which have shown that employees want to work in an organization that values ethical behavior and provides an ethical working environment. It is important for both public and private sector organizations to operate ethically as this increases job satisfaction and commitment and reduces unethical behavior. An ethical organisation prioritises ethical behaviour in its decision-making processes, policies and practices. In this respect, the leadership of the organisation has a very important role to play, as it is usually the leaders who lead by example in their organisation and have a significant impact on the ethical culture of the organisation. When leaders behave ethically, employees are more likely to imitate ethical behaviour as well.

The thesis are in two parts: theoretical and empirical. In the theoretical part, the first sub-chapter focuses on the definition of concepts related to organisational ethics such as ethics, organisational culture, ethical culture, ethical climate and ethical leadership. It also explains the nature of Kaptein's ethical values model and Rabl's ethical framework for organisations. In the second sub-chapter, organisational ethics and the differences between the private and public sectors are discussed. The third sub-chapter of the theoretical part focuses on the relationship between organisational ethics and employees' intention to leave, in both the private and public sectors. The sub-chapters provide examples from the literature and from previous studies.

The second chapter consists of a description of the empirical study methodology and sample and an analysis of the findings of this thesis. The analysis reveals the expectations of Estonian workers for a more ethical working environment and the conditions under which they would be willing to change their current job if the pay remained the same. The questionnaire offered five possible answers: 'yes, definitely', 'rather yes', 'rather not', 'definitely not'. For the purpose of this Master's thesis, these items will be used as the intention to leave. It also examines employees' expectations of a more ethical working environment, taking into account socio-demographic characteristics such as gender, age, education level, length of service and sector of work.

Data collected by the Wage Information Agency and the CVCentre will be used to carry out the research. The results of the analysis based on the 2022 Employee Labour Market and Wage Survey show that the lowest expectation of a more ethical working environment is found among employees in the industrial and trade sectors, which can be interpreted as indicating that for people working in industry and trade, better ethical working conditions are not an important consideration for changing jobs. Compared to other sectors, employees in public administration and defence have the highest expectation of a more ethical working environment, but better ethical working conditions are not an important consideration for changing jobs. The survey also looked at how employees in the Estonian public and private sectors compare in terms of whether they would change jobs if they were offered better ethical working conditions but the level of pay was the same as at present. The results showed that Estonian workers who responded to the survey were more likely to be satisfied with their current working conditions, both in the private and the public sector.

A limitation of this work is the use of secondary data. In the future, this topic could be explored by combining the responses of private and public sector employees in a questionnaire, as both private and public sector employees can respond in the same field of activity. In the future, respondents who had responded to the question on the better offer of ethical working conditions and the link between the willingness to leave could also be asked in this questionnaire to respond to the link between the better offer of ethical working conditions and the willingness to leave, if they had responded to the question on the willingness to leave that they would 'rather not', 'definitely not' not change their job because of working conditions, as they were constrained in this questionnaire to answer the question on ethical working conditions and the willingness to leave.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ketly Tattar,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Eesti töötajate ootused organisatsiooni eetilisusele avaliku- ja erasektori võrdluses“

mille juhendaja on Krista Jaakson,

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

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ketly Tattar
18.05.2023