

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Griss Nõmme

**JUHI EMOTSIONAALSE INTELLIGENTSUSE JA TEISTE  
TEGURITE MÕJU MIKROETTEVÕTTE TÖÖTAJA  
ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISELE**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Rahvusvaheline ärijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 626 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Griss Nõmme .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203774TATM

Üliõpilase e-posti aadress: griss.nomme@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID .....	9
1.1. Töötajate organisatsioonile pühendumine .....	9
1.2. Emotsionaalse intelligentsuse mõiste .....	16
1.2.1. Omadustel põhinev emotsionaalse intelligentsuse mudel .....	19
1.2.2. Emotsionaalse intelligentsuse segamudel .....	20
1.3. Emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonile pühendumise seosed .....	22
2. EMPIIRILINE UURING .....	27
2.1. Uurimismeetodi valik .....	27
2.2. Ankeetküsimustikud .....	28
2.3. Uuringu valimi kirjeldus .....	30
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED .....	34
3.1. Töötajate organisatsioonile pühendumine .....	34
3.2. Juhi emotsionaalne intelligentsus ja mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele .....	37
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	41
KOKKUVÕTE .....	46
SUMMARY .....	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	52
LISAD .....	57
Lisa 1. Organisatsioonile pühendumuse test .....	57
Lisa 2. OCQ väidete tõlked .....	61
Lisa 3. Emotsionaalse intelligentsuse test juhtidele .....	62
Lisa 4. SSEIT väidete tõlked .....	68
Lisa 5. Töötaja organisatsioonile pühendumuse väidete hinnangute jaotustabel ning keskmised väärtused .....	70
Lisa 6. Juhi emotsionaalse intelligentsuse väidete hinnangute jaotustabel ning keskmised väärtused .....	71
Lisa 7. Lihtlitsents .....	73

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö on keskendunud mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavate tegurite tuvastamisele ja täpsemalt on uurimise all töötaja demograafilised näitajad ja tema juhi emotsionaalne intelligentsus. Töötaja organisatsioonile pühendumisel on mõju nii töötaja enda töötulemustele kui ka organisatsiooni edukusele ning juhil ja juhtimiskvaliteedil on oluline roll selle kujunemisel.

Kvalifitseeritud töötajate leidmine ja hoidmine on organisatsioonidele väljakutse ning organisatsioonile pühendumist on peetud töötaja lahkumise tõenäosust ennustavaks teguriks. Organisatsiooni jaoks on mõistlikum ja soodsam parandada juhtimist, kui tegeleda töötajate lahkumise ja värbamisega – see sunnib ettevõtteid üha enam tähelepanu pöörama sellele, kuidas inimesi juhitakse. Magistritöö eesmärk on juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele. Eeltoodust lähtuvalt on oluline tuvastada, kas juhi emotsionaalse intelligentsuse arendamine võiks olla võtmetähtsusega suurendamaks töötajate organisatsioonile pühendumist ja parandamaks juhtimiskvaliteeti ettevõttes.

Eesmärgi täitmiseks viidi läbi empiiriline uuring ankeetküsimustike abil, et koguda andmeid töötajatelt ja nende juhtidelt, tuvastamaks juhtide emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse tasemed. Empiirilise kvantitatiivuuringu uurimisobjektiks olid Eesti Kaubandus-Tööstuskoja konkurentsivõimelisimate mikroettevõtete juhid ja töötajad. Analüüs koostati 69 töötaja ja 48 juhi vastuste põhjal.

Võtmesõnad: juhi emotsionaalne intelligentsus, organisatsioonile pühendumine, mikroettevõtted

## SISSEJUHATUS

Tööjõupuudus Eestis on kõrge ning kvalifitseeritud töötajate leidmine keerukas, kuid organisatsiooni üheks peamiseks edukriteeriumiks on kvalifitseeritud ja pühendunud töötajad. Töötajatelt oodatakse, et nad sooritaksid oma ülesandeid efektiivselt ja tulemuslikult ning oleksid ettevõttele pühendunud. Tööealiste inimeste ootused tööandjale ja töökarjäärile on aastatega muutunud ning üha enam pööratakse tähelepanu juhtimiskvaliteedile. Kõrgem juhtimiskvaliteet võib olla aluseks, et võimaldada meeskonnal areneda, hoida motivatsiooni, tekitada tööga rahulolu ja tuua välja inimestes nende parima. Ettevõttel on mõistlikum ja soodsam parandada juhtimist, kui tegeleda töötajate lahkumise ja värbamisega ning see sunnib ettevõtteid järjest rohkem tähelepanu pöörama sellele, kuidas inimesi juhitakse.

Juhtimisalases kirjanduses on tihti välja toodud mõte – tööle tullakse töö pärast, lahkutakse juhi pärast. Kuigi varasemad juhtimisalased uurimustööd on põhjalikult kirjeldanud, millised on silmapaistvad ja edukad juhid, mida nad teevad ja kuidas otsuseid langetavad, ei ole väga täpselt uuritud emotsioonide osatähtsust juhtimisprotsessis, kuigi meeolul ja emotsioonidel on keskne roll inimese käitumise mõjutamisel. Emotsioonid on osa meie igapäevaelust ja nad mõjutavad meie mõtlemist ja käitumist suurel määral nii eraelus kui ka töökeskkonnas. Viimase kolme kümnendi jooksul on ettevõtluse ja juhtimise valdkonnas rohkem tähelepanu hakatud pöörama emotsionaalsele intelligentsusele ning varasemad uurimustööd on kinnitanud, et emotsionaalsel intelligentsusel on märkimisväärne roll heade töötulemuste ja eduka juhtimise vallas.

Definitsioone emotsionaalse intelligentsuse kohta on mitmeid, kuid erinevate autorite poolt tõlgendatud tähendustes jääb korduma emotsionaalne intelligentsus kui võime enda ja teiste emotsioone jälgida ja selle alusel saadud informatsiooni kasutades juhtida enda ja teiste otsuste tegemist ja tegutsemist. Emotsionaalselt intelligentsed inimesed ei lase emotsioonidel ennast juhtida, vaid kontrollivad teadlikult oma mõtlemist ja käitumist.

Varasemad uurimustööd emotsionaalse intelligentsuse osas on tõestanud, et emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid on nii isiklikus kui ka tööalases perspektiivis soovitud tulemuste

saavutamisel määrava tähtsusega. Emotsionaalne intelligentsus on oluline tegur mõjutamaks inimese käitumist töökeskkonnas – nii organisatsioonile pühendumine, meeskonnatöö, talentide arendamine, kliendilojaalsus ja teeninduskvaliteet on kõik teatud määral emotsionaalsest intelligentsusest sõltuvad (Zeidner *et al.* 2004). Väga sageli on neid kompetentse oluliseks peetud just juhtivatel positsioonidel olevate isikute edukuse saavutamisel. Emotsionaalse intelligentsuse pädevused mõjutavad juhtimisstiili, rahuldust pakkuvate suhete loomist ja kordaminekuid töökeskkonnas (Abraham 2000). Sellegipoolest on uurimustööd juhi emotsionaalse intelligentsuse mõjust tema alluvatele tagasihoidlikud, sest enamus selletemalisi uurimusi on keskendunud juhi emotsionaalse intelligentsuse ja tema enda tulemuste analüüsimisele.

Eeltoodust lähtuvalt võib juhi emotsionaalse intelligentsuse arendamine olla võtmetähtsusega suurendamiseks töötajate organisatsioonile pühendumist ja parandamiseks juhtimiskvaliteeti ettevõttes. Käesolev magistritöö on keskendunud mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavate tegurite tuvastamisele ja täpsemalt on uurimise all töötaja demograafilised näitajad ja tema juhi emotsionaalne intelligentsus. Magistritöö eesmärk on juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele. Autor on eesmärgist lähtuvalt seadnud hüpoteesid:

- Nullhüpotees ( $H_0$ ): juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel ei ole olulist korrelatsiooni.
- Sisukas hüpotees ( $H_1$ ): juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel on oluline korrelatsioon.

Teema aktuaalsus tuleneb asjaoludest, et ettevõtte peamiseks edukriteeriumiks on kvalifitseeritud ja pühendunud tööjõud ning juhtimiskvaliteedil on töötajate organisatsioonile pühendumises oluline roll. Tänapäevases ühiskonnas on üha enam hakatud tähelepanu pöörama emotsioonidele ja nende osatähtsusele tööalases keskkonnas ning see on märgatav ka teemakohastes uurimustöödes. Kui varasemalt olid juhtimisalased uurimustööd keskendunud peamiselt käitumuslikele aspektidele, siis nüüdseks on uurimise alla võetud ka emotsioonide osa. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötajate organisatsioonile pühendumisele uuritud, kuid emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonile pühendumise teooriate alusel võib selle aspekti uurimine anda vajaliku sisendi juhtimiskvaliteedi parendamiseks.

Magistritöö on keskendunud mikroettevõtetele, sest need on olulisel kohal riigi majanduses ning tööhõive suurenemises. Euroopa Komisjon on defineerinud mikroettevõteteks need ettevõtted, mis annavad tööd vähem kui kümnele inimesele ning mille aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa kahte miljonit eurot (EL määrus 651/2014, I lisa, art 2). Ligi 95% Eestis registreeritud äriühingutest on mikroettevõtted (Eesti Statistikaamet, tabel ER22, 2021), seega on nad nii ettevõtja kui ka riigi seisukohast väga tähtsad. Lisaks on mikroettevõtete puhul töötajate ja juhtide vaheline koostöö tihedam ja otsesem, mistõttu võib eeldada, et sellistes ettevõtetes juhi mõju töötajatele on märkimisväärsem.

Töö autor on töö eesmärgist lähtuvalt püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- kirjanduse põhjal anda teoreetiline ülevaade organisatsioonile pühendumise ja emotsionaalse intelligentsuse mõistetest ja teooriatest;
- tuua välja varasemate mujal maailmas läbiviidud sarnaste uuringute tulemused;
- koostada kvantitatiivse uuringu küsimustikud ja viia läbi töötajate organisatsioonile pühendumise ja juhi emotsionaalse intelligentsusega seotud empiiriline uuring Eesti mikroettevõtetes;
- analüüsida uuringu tulemusi, teha järeldused ja nendest lähtuvalt ettepanekud organisatsioonidele.

Käesoleva uuringu läbiviimiseks koguti ja analüüsiti andmeid kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, andmekogumiseks kasutati veebipõhiseid ankeetküsimustike komplekte, kus üks küsimustik tuvastas töötaja organisatsioonile pühendumise ja teine küsimustik juhi emotsionaalse intelligentsuse taseme. Töötaja ja tema juhi küsimustikud on seostatavad unikaalsete kolmekohaliste numbrikombinatsioonidega. Uuringu valimi moodustasid Eesti Kaubandus-Tööstuskoja 2021. aasta konkurentsivõimelisimate mikroettevõtete töötajad ja juhid.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade organisatsioonile pühendumise ja emotsionaalse intelligentsuse mõistetest ja mudelitest. Samuti on esimeses osas välja toodud mujal maailmas varasemalt läbi viidud uuringud, mis on keskendunud juhi emotsionaalse intelligentsuse mõjude uurimisele. Magistritöö teises osas kirjeldatakse valimit ja uuringu metoodikat. Kolmandas osas on välja toodud empiirilise uuringu tulemused, järeldused ja ettepanekud, kuidas saadud tulemusi organisatsioonides ära kasutada, et juhtimiskvaliteeti tõsta.

Käesoleva magistritöö temaatika ning uurimustöö tulemused võiksid olla huvipakkuvad ettevõtetele, kes soovivad tõsta juhtimiskvaliteeti, et suurendada töötajate organisatsioonile pühendumist ja seeläbi töötajate tulemusi ja tööefektiivsust.



# 1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uurimustöö tähtsamatest teooriatest ja kesketest mõistetest organisatsioonile pühendumise ja emotsionaalse intelligentsuse kohta. Juhtimisalastes teadustöodes on juhtimisega seotud terminoloogiat eesti keelde tõlgitud ja kasutatud erinevalt, antud magistritöös on läbivalt kasutatud mõisteid juht (*leader*) ja juhtimine (*leadership*).

## 1.1. Töötajate organisatsioonile pühendumine

Pühendumise puhul eristatakse organisatsioonile pühendumist ja tööle pühendumist. Esimene väljendab töötaja samastumist ja seotust organisatsiooniga. Teine peegeldab töötaja huvi konkreetse töö vastu. (Armstrong, Taylor 2014) Organisatsioonile pühendumise mõiste ei ole erialakirjanduses üheselt defineeritud, kuid võrreldes erinevate autorite tõlgendusi, esineb peaaegu kõikides neis üks kolmest mõttest: tunnetuslik seos või kiindumus organisatsiooniga, lahkumisega kaasnevad kulud või kohustus organisatsiooni jääda.

Organisatsioonilise pühendumise iseloomustamiseks on välja toodud kolm tegurit: organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse uskumine, valmisolek organisatsiooni edukuse nimel märkimisväärselt pingutada, soov säilitada organisatsioonis liikmelisus (Mowday *et al.* 1979).

Näiteks on pühendumist defineeritud järgnevalt: pühendumus kui erinevates vormides esinev meelteseisund sidumaks inimest konkreetse eesmärgistatud tegevusega (Meyer, Herscovitch 2001). Pühendumus kui inimese emotsionaalne ja funktsionaalne seotus tema töökohaga (Elizur, Kozlowski 2001). Pühendumus kui tunnetuslik motivaatorite kogum, kus maksimaalse tulemuse korral on töötajal tugev motivatsioon organisatsioonis tööd väga hästi teha (Armstrong, Taylor 2014). Joonis 1 väljendab organisatsioonile pühendumise määratlusi vastavalt esinevatele komponentidele.

Tunnetuslik seos organisatsiooniga:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meyer, Herscovitch – erinevates vormides meelteseisund sidumaks inimese konkreetse eesmärgistatud tegevusega</li> <li>• Elizur, Kozlowsky - inimese emotsionaalne ja funktsionaalne seotus tema töökohaga</li> <li>• Armstrong, Taylor - kahemõõtmeline tunnetuslik motivaatorite kogum, kus maksimaalselt kõrge tulemuse korral on töötajal kõrge motivatsioon antud organisatsioonis tööd väga hästi teha</li> <li>• Mowday <i>et al.</i> - isiku samastumise tunne ja kaasatus organisatsioonis, mida iseloomustab tugev soov jääda organisatsiooni liikmeks</li> </ul>
Lahkumisega kaasnevad kulud:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stebbins - isiku teise sotsiaalse identiteedi valimise võimatuse teadlikkus</li> <li>• Becker - töötaja panustest tulenev lahkumise vältimine</li> </ul>
Kohustus organisatsiooni jääda:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• McKenna, Beech - kirjutamata psühholoogiline leping organisatsiooni juhtkonna ja töötaja vahel, kus kumbki pool kohustab tegema teatud panuse ühise eesmärgi saavutamiseks</li> <li>• Meyer, Allen - moraal-eeetiliste kohustuste tunnetamine töötaja poolt</li> </ul>

Joonis 1. Organisatsioonile pühendumise määratlused vastavalt esinevatele komponentidele

Allikas: autori koostatud (Meyer, Herscovitch 2001; Elizur, Kozlowsky 2001; Armstrong, Taylor 2014; Mowday *et al.* 1979; Stebbins 1970, 527; Becker 1960, 33; McKenna, Beech 2002, 11; Meyer, Allen 1997, 11)

Töötajate organisatsioonile pühendumist peetakse organisatsiooni edu saavutamisel oluliseks väärtuseks. Organisatsioonile pühendunud töötajatelt oodatakse paremat tulemust kui nende mittepühendunud kolleegidelt. Pühendunud töötajad on valmis tegema ületunde kui tööolukord seda neilt nõuab ning on altimad soovitama oma ettevõtet kui eelistatud töökohta. Organisatsioonile pühendumine toob kasu nii töötajale kui ka ettevõttele tervikuna – see laiendab töötaja karjäärivõimalusi, võimaldab suuremaid preemiaid ja kompensatsiooni ning suurendab ühtekuuluvustunnet (Rowden 2000).

Armstrong'i ja Taylor'i (2014) määratluses pühendumus kui kahemõõtmeline tunnetuslik motivaatorite kogum on toodud organisatsioonile pühendumuse puhul kehtivad kolm tunnust: valmisolek rakendada arvestatavat pingutust organisatsiooni nimel, tugev soov jääda organisatsiooni liikmeks, organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide omaksvõtmine ja usk nendesse.

Organisatsioonile pühendumise eeldused saab kategoriseerida nelja gruppi: organisatsioonilised faktorid (juhtimine, organisatsioonikultuur, struktuur, protsessid), individuaalsed faktorid

(isiksuseomadused, emotsionaalne, intellektuaalne ja spirituaalne osa), tööga seotud faktorid (töö iseloom ja tasustamine) ja keskkonnaalased faktorid (sotsiaalsed suhted, füüsiline keskkond). (Alkahtani 2016)

Allen ja Meyer (1990) arendasid organisatsioonile pühendumise kohta kolmeosalise mudeli, mille loomine baseerus tähelepanekul, et olemasolevate organisatsioonile pühendumise kontseptsioonide vahel on nii sarnasusi kui ka erinevusi, kuid ühtse määratlusena jäi korduma uskumus, et pühendumus seob isiku organisatsiooniga ja seeläbi vähendab isiku organisatsioonist lahkumise tõenäosust. Põhiline erinevus kontseptsioonide vahel seisneb pühendumust iseloomustavas mõtteviisis. Analüüsides erinevaid definitsioone, leidsid Allen ja Meyer (1990), et kõikides tõlgendustes on kajastatud üht kolmest mõtteviisist: emotsionaalne seotus, tunnetatud kaotus või kohustus. Selle põhjal moodustati kolmeosaline pühendumise mudel vastavalt pühendumise olemusele: 1) afektiivne pühendumine, 2) alalhoidlik pühendumine, 3) normatiivne pühendumine.

Afektiivne ehk emotsionaalne pühendumine näitab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, tema enesemääratlemist läbi organisatsiooni ja selle liikmena tundmist. Emotsionaalne pühendumine on töötaja positiivne suhtumine organisatsiooni ja see on otseselt seotud sellega, millised isiklikud väärtused töötaja organisatsiooni toob. Kui töötaja emotsionaalne pühendumine on kõrge, siis organisatsioonis püsimise põhjuseks on töötaja ja organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide ühtivus. Emotsionaalne pühendumine eksisteerib vaid siis kui töötaja identifitseerib end organisatsiooni ja selle eesmärkidega. See, kuidas töötaja end organisatsioonis identifitseerib ja end sellega seob, määrab tema emotsionaalse pühendumise tugevuse. Ettevõtte poolt on emotsionaalset pühendumist võimalik suurendada koheldes töötajaid õiglaselt, andes neile rohkem otsustusõigust, kaasates neid otsustamise protsessi ning võimaldades neil kasutada oma oskusi. Juht saab arendada töötajate pühendumist läbi töötajate taju mõjutamise, siin on olulisel kohal töökogemus, isikutunnused (demograafilised ja dispositsioonilised muutujad) ja organisatsiooniga seotud tunnused. (Allen, Meyer 1990; Meyer, Allen 1997, 11) Organisatsioonilise pühendumuse kujundamise tegurid on toodud Joonisel 2.

Organisatsiooniga seotud tunnused	Motivatsioon ja töörahulolu Ülevaade organisatsioonis toimuvast Rahulolu kommunikatsiooniga Organisatsioonipoolse toetuse tunnetamine Õiglane otsuste langetamine ja tegutsemine Otsustusprotsessi kaasamine Karjäärivõimalused Edutamine	Organisatsiooniline pühendumus	Emotsionaalne pühendumus
Töökogemus	Töötaja staatus organisatsioonis Töötaja roll organisatsioonis		Alalhoidlik pühendumus
Isikutunnused	Demograafilised muutujad Sugu Vanus Tööstaaž Haridustase Dispositsioonilised muutujad Tööeetika Saavutusvajadus Kompetentsuse tajumine Majanduslik ja sotsiaalne prestiiž		Normatiivne pühendumus

Joonis 2. Organisatsioonile pühendumuse kujundamise tegurid

Allikas: Meyer, Allen 1997, 43

Seega emotsionaalse pühendumise puhul jääb töötaja organisatsiooni liikmeks sellepärast, et ta tahab jääda ja see on tema viis näidata lojaalsust organisatsioonile. Töötamise vältel saab töötajal eksisteerida kõik kolm pühendumise komponenti, kuid emotsionaalne pühendumine on ettevõtte jaoks neist kõige väärtuslikum, et ennustada töötaja organisatsioonist lahkumise tõenäosust ning ettevõtte positiivseid tulemusi läbi töötaja jõupingutuse ja töötulemuste. Organisatsiooni vaatenurgast on emotsionaalne pühendumine mudeli kolmest komponendist eelistatuim ja organisatsioonile pühendumise juhtimine keskendub just sellele, sest see tähistab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, sellega samastumist ja selles osalemist. (Meyer, Allen 1997, 11; McElroy 2001)

Camilleri (2006, 77) on toonud välja organisatsioonikultuurile kehtivad tingimused, mis aitavad kaasa emotsionaalse pühendumise tõstmisele:

- töötajad tunnevad end väärtuslikena, neid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse;
- juhtkonna poolt on selgelt kommuniqueeritud, et organisatsioon on keskendunud kvaliteedile ja ühiskonna teenimisele;

- töötajate vastutus on selgelt määratletud ja mõistetav;
- töötajatel on võimalik oma teadmisi ja oskusi maksimaalselt rakendada;
- organisatsiooni tegevused ja eesmärgid on töötajatele selgelt kommuniqueeritud.

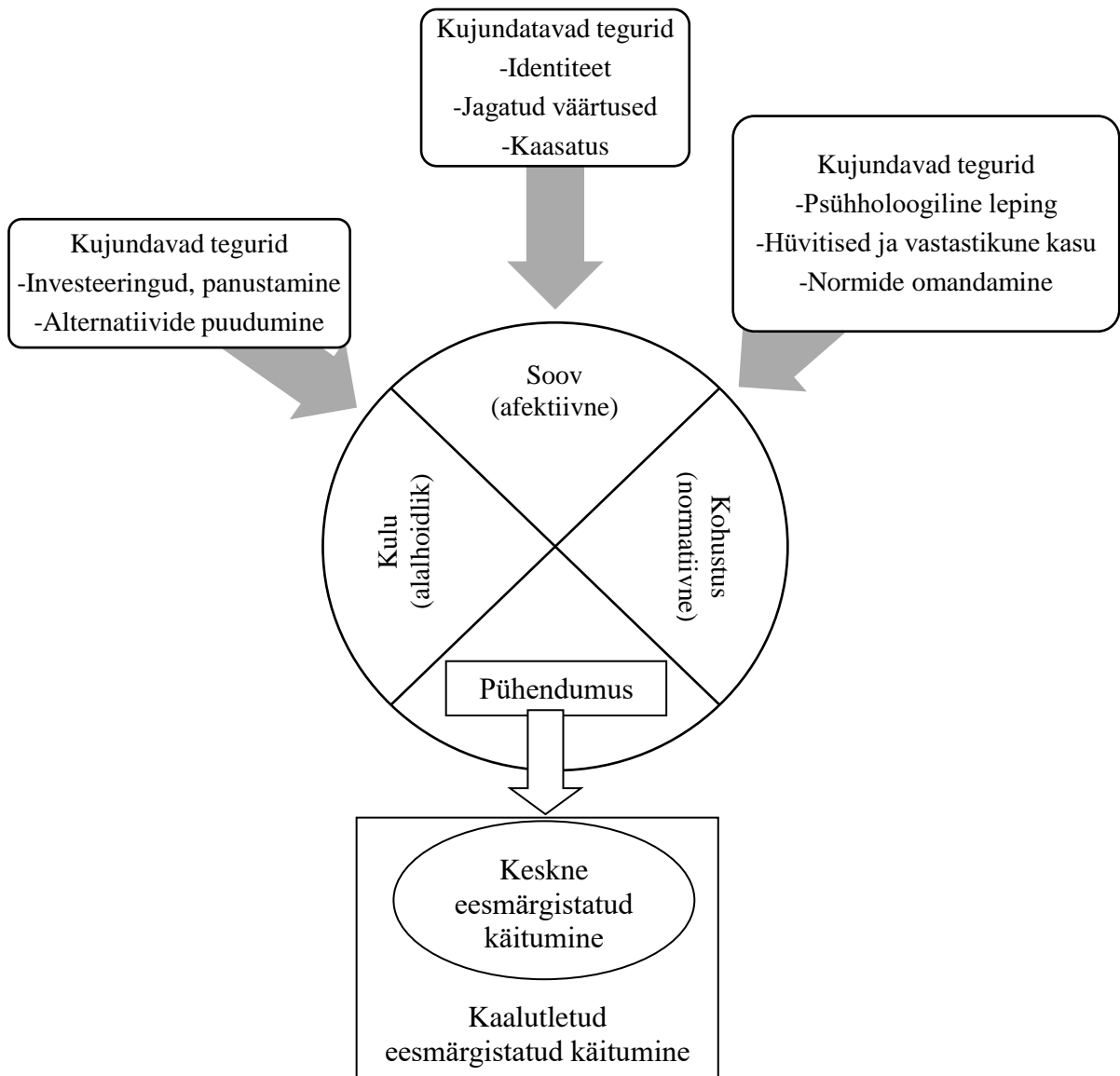
Mudeli teine osa ehk alalhoidlik pühendumine tuleneb soovist vältida organisatsioonist lahkumisega seotud kulutusi. See näitab, millist hinda töötaja tunneb, et peab organisatsioonist lahkudes maksma. Kui töötaja tajub, et ettevõttest lahkumise kulutused on suuremad kui organisatsiooni jäämise kulutused, jääb ta organisatsiooni. Erinevalt afektiivsest ja normatiivsest pühendumisest ei ole alalhoidlik pühendumine seotud emotsioonidega, vaid moodustub töötaja poolt ettevõttesse tehtud investeeringute põhjal, näiteks tehtud pingutused, panustatud aeg, loodud sõprussuhted, omandatud oskused ja muud väärtuslikud kokkulepped. Alalhoidliku pühendumisega töötaja võib tajuda, et olemasolevate oskustega on uue töökoha leidmine keeruline, mistõttu ta ei teadvusta alternatiivide olemasolu. (Allen, Meyer 1990; Meyer, Allen 1997, 11) Siinkohal saab määravaks töötaja vajadus organisatsiooni liikmeks olemise suhtes ja puhtalt alalhoidliku pühendumisega töötajalt ei saa oodata suuremat panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, kuna tema peamine põhjus organisatsioonis püsimiseks on tõenäoliselt majanduslik kaalutlus.

Mudeli viimane osa ehk normatiivne pühendumine väljendab moraal-eetilisi kohustusi organisatsiooni suhtes. Kõrge normatiivse pühendumisega töötajad jäävad organisatsiooni sellepärast, et nad tunnevad, et nad peavad sinna jääma. Üldiselt kujuneb välja normatiivne pühendumus läbi ettevõtte poolt töötaja heaks tehtud investeeringute, mistõttu töötaja tunneb kohustust organisatsiooni jääda ning tasakaalustada tehtud kulutusi. (Allen, Meyer 1990)

Afektiivne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumine ei ole mitte pühendumuse tüübid, vaid komponendid, kuna ühel töötajal võivad eksisteerida kõik kolm erinevates mahtudes (Meyer, Allen 1991). Näiteks saab töötajale meeldida organisatsioonis töötamine, kuid ta mõistab ka lahkumisega kaasnevat negatiivset majanduslikku vaatenurka.

Meyer ja Herscovitch (2001) on erinevate organisatsioonile pühendumise kontseptsioonide põhjal moodustanud mudeli (vt Joonis 3) pühendumuse arendamise kohta, mille puhul on oluline eristada pühendumusega seotud mõtteviise. Mudeli alusel iga pühendumuse arendamist kujundav tegur toimib läbi teguri mõju ühele või mitmele mõtteviisile ja seeläbi paneb inimese

tegutsema teatud tulemuse suunas ning afektiivset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist mõjutavaid tegureid peaks olema võimalik eristada.



Joonis 3. Organisatsioonile pühendumise mudel

Allikas: Meyer, Herscovitch 2001

Afektiivset pühendumust iseloomustav mõtteviis on soov – tugeva emotsionaalse pühendumusega isik tahab liikuda teatud tegevuse suunas ja seda kujundavad tegurid hõlmavad kaasatust, jagatud väärtusi ja identiteeti. Afektiivse pühendumuse arendamisel inimene on

kaasatud tegevusse, ta tajub selle tegevuse väärtust ja/või ammutab oma identiteedi sellest tegevusest. (Mowday *et al.* 1979; Meyer, Herscovitch 2001)

Alalhoidlikku pühendumust iseloomustava mõtteviisi puhul on inimesel nägemus, et tegevuse lõpetamisega kaasnevad teatud kulud. Sellist pühendumust loob olukord, kus inimene teeb investeeringuid või panustab muul moel ning tegevuse lõpetamisel need investeeringud ja panused kaotaksid oma tähenduse. Siinkohal on määrav ka alternatiivide puudumise tajumine. Investeeringute ja alternatiivide puudumise tegurite seost ja omavahelist sõltumist ei ole uuringutega kinnitatud. (Meyer, Allen 1991; Meyer, Herscovitch 2001)

Normatiivse pühendumuse mõtteviisi iseloomustab kohustus teatud tegevusega jätkata. Seda tekitab olukord, kus isik on endale loonud teatud normid käitumiseks ja/või ta saab teatud vastastikku kasulikud hüvitised ja kogemused. Hilisem edasiarendus normatiivse pühendumuse kohta leidis ka niiõelda kirjutamata psühholoogilise lepingu olemasolu – peegeldamaks töötaja kohustuse tajumist. (*Ibid.*)

Organisatsioonile pühendumine võib olla töötaja enesemääratlemise alus organisatsioonis ja sellel on mõju tema tööalastele tulemustele nagu tehtud pingutused, töölt puudumised, töö rolli määratlemine ja töö tulemuslikkus (Jung, Yoon 2012). Kuna töötajate organisatsioonile pühendumus on organisatsiooni seisukohalt oluline, on seda mõjutavaid tegureid varasemates uurimistöodes uuritud, kuid pühendumuse kujunemise kohta teadustööde läbiviimine ei ole olnud süstemaatiline, sest organisatsioonile pühendumise kontseptsiooni osas ei ole kokkuleppele jõutud ja pühendumuse kujunemise väljaselgitamiseks läbiviidud uurimuste protsessides ei ole arvestatud vigade tekkimisega. On leitud, et vigaselt määratletud või mitmetähenduslik tööroll võib nõrgendada organisatsioonile pühendumist, sellest tulenevalt võib töötaja nägemus oma olulisusest organisatsioonile mõjutada tema edutamisevõimalusi, mis omakorda kas suurendab või vähendab töötaja organisatsioonile pühendumist (Jung, Yoon 2016). Lisaks on tõestatud, et töötajale antud suurem vastutus ja iseseisvus tõstavad pühendumist, samuti ka töötaja poolne taju, et tema töö on tähenduslik (Jung, Yoon 2012).

Peamine pühendumist määrav tegur on seotud töötaja rolliga organisatsioonis – töötaja taju organisatsiooni suunatud kogemusest, ajast ja panusest, mis on seotud selle tulemusena saadud kasust töötajale. Rolli mägib ka töötaja isiksus – unikaalsed sisemised ja välised aspektid

inimese iseloomus, mis mõjutavad tema käitumist erinevates olukordades – ja personaalsed omadused – vanus, sugu, haridustase, organisatsioonis töötatud aeg. (Irshad, Naz 2011)

Võttes näitena töötaja demograafilised näitajad, siis varasemad uurimustööd on tõestanud mõlemat – nii seda, et sugu, vanus ja organisatsioonis töötatud aeg on organisatsioonile pühendumise juures määravad näitajad, kui ka seda, et neil ei ole oluline roll organisatsioonile pühendumises. On leitud, et organisatsioonile pühendumine on teiste gruppidega võrreldes tõenäolisem vanematel inimestel ja naistel, kuid nende näitajate ja organisatsioonile pühendumise seosed ei ole tugevad ega ka järjepidevad (Singh, Gupta 2015; Dung *et al.* 2019; Gopinath 2020) Analüüsitud on pühendumuse ja võimalike eelduste korrelatsioone, kuid arvestatud ei ole põhjuseid, miks teatud tegurid pühendumust mõjutama peaksid. Sel põhjusel on keeruline välja tuua tõestatud ja toimivat protsessi pühendumuse kujunemise kohta. (Meyer, Herscovitch 2001)

## **1.2. Emotsionaalse intelligentsuse mõiste**

Emotsioonid on lahutamatu osa meie igapäevaelust ja seeläbi seotud ka meie igapäevatööga. Õnnetunne, põnevus, murelikkus, ärritus, vastumeelsus, kõhklus – kõik need emotsioonid võivad tööpäeva jooksul esile tulla ja me tajume neid vastavalt olukorrale. Inimesed tekitavad ning õhutavad emotsioone töökohal ja emotsioonid kujundavad organisatsiooni kultuuri, kuid samal ajal seovad emotsioonid indiviide üksteise ja ka organisatsiooniga (Rafaeli, Worline 2001, 109).

Varasemate uurimustööde käigus on välja toodud kolm peamist põhjust, miks emotsioonidel on töökeskkonnas märkimisväärne roll. Esiteks on emotsioonidel oluline osa isiku tööalases arengus, teiseks kontrollivad emotsioonid isiku tegevusi ja kolmandaks motiveerivad nad isikut käituma ja tegutsema teatud viisil. Seetõttu peavad inimesed olema teadlikud iseenda ja oma ümbitsevate emotsioonidest enne kui nad teevad otsuseid, mis neid pikaajalises perspektiivis mõjutavad. Inimesed, kes on emotsionaalselt ja sotsiaalselt intelligentsed, suudavad end mõista ja väljendada ning teistega samastuda ja seeläbi paremini toime tulla igapäevaelu probleemide ja väljakutsetega. (Ngirande, Timothy 2014)

Daniel Goleman on oma töödega ümber lükanud ka stereotüüpse arusaama, et ratsionaalses otsustusprotsessis tuleb tunded kõrvale jätta, et parima võimaliku lahenduseni jõuda ja just



tunded on vajalikud, et selleni jõuda. Mitmed juhtumiuuringud neuroloogia valdkonnas on vaadeldud ajuvigastustega isikute otsustusprotsesse ja probleemide lahendamise võimekusi ning tõestanud, et emotsioonide vähesus võib põhjustada inimese ebaratsionaalset käitumist ja mõtlemist. (Goleman 1995)

Nii enda kui ka teiste tujusid ja emotsioone on võimalik õppida suunama (Salovey, Mayer 1990). Juhtimisprotsessis on emotsioonidel keskne roll – võime mõista ja juhtida meeleolusid ja emotsioone iseendas ja teistes aitab kaasa tõhusale juhtimisele organisatsioonis (George 2000). Üks peamine lähtepunkt organisatsioonides emotsioonide mõistmiseks on emotsionaalse intelligentsuse teooria (Gabriel, Griffiths 2002), mille alusel inimese emotsioonid ei mõjuta ainult üksikisikut, vaid ka teda ümbritsevaid, olles lahutamatult seotud teiste inimeste ja sotsiaalsete keskkondadega (Rafaeli, Worline, 2001, 95). Emotsionaalse intelligentsuse kontseptsioon on tänaseks ärimaailmas laiemalt kasutusele võetud kui tööriist, mida kasutatakse värbamisel, väljaõppe korraldamisel, juhtimisomaduste arendamisel ja meeskondade loomisel (Goleman 1995, 298).

Emotsionaalse intelligentsuse (edaspidi EI) mõistet hakati laiemalt kasutama 1990ndatel, kui seda kirjeldati kui võimete komplekti, analoogsena üldise intelligentsusega. Suurel määral ulatuvad emotsionaalse intelligentsuse teooria juured sotsiaalse intelligentsuse juurde kui 1920. aastal avaldas Edward Thorndike uurimuse sotsiaalse intelligentsuse teemal, millest hilisema edasiarenduse on teinud Daniel Goleman. Thorndike määratlus sotsiaalsest intelligentsusest tõlgendas seda kui oskust juhtida isikuid inimsuhetes targale käitumisele. Emotsionaalse intelligentsuse puhul on välja toodud kaks peamist oskust: oskus suhelda teiste inimestega ja oskus mõista iseennast. (O'Connor *et al.* 2019)

Mõistmaks emotsionaalse intelligentsuse teooriat, on vajalik teada, mis täpselt on emotsioonid. Goleman (1995, 337) on tõlgendanud emotsioone kui teatud kindlaid tundmusi ja nendega seotud mõtteid, psüühilisi ja bioloogilisi seisundeid ning reageerimistüüpe. Eristada tuleks emotsioone ja tujusid – tujud on üldistatud tundmused, mida ei saa otseselt siduda konkreetsete sündmustega ja tujude võrdlemisi madal intensiivsus reeglina ei sega käimasolevaid tegevusi. Emotsioonid see eest on suurema intensiivsusega tundmused ja nende tekkimiseks on vaja konkreetset isiku sise- või väliskeskkonnast tulenevat stiimulit. (George 2000)

Emotsioonid eksisteerivad kõigil, kuid märgatavalt erinev on inimeste emotsioonide juhtimine, kasutamine ja toimetulek teiste inimeste emotsioonidega. Erinevalt tujudest nõuavad emotsioonid neile tähelepanu pööramist, sest nad mõjutavad inimese käitumist ja käitumuslikke protsesse. Emotsionaalse intelligentsuse teooria käsitlemisel peaks emotsioonide all arvesse võtma nii mõistet „emotsioon“ kui ka mõistet „tuju“, mis mõlemad on käsitluse all kui „tundmus“. (George 2000; Satija, Khan 2013) Seega emotsiooni ja tuju definitsiooni arvestades - isegi kui inimene tegeleb emotsiooni põhjustanud stiimuli tekitanud olukorraga ja lahendab selle, võib suure intensiivsusega emotsioonist alles jääda teatud tuju, mis omakorda võib mingil määral edasisi tegevusi ja mõtteid mõjutada.

Esimesed arvestatavad uurimustööd emotsionaalse intelligentsuse teemal loodi Salovey ja Mayer'i poolt 1990. aastal, kui Howard Gardneri mitme intelligentsuse teoriast tulenevalt defineeriti emotsionaalset intelligentsust kui võimet jälgida ja eraldada iseenda ja teiste tundeid ja emotsioone ning kasutada seda informatsiooni, et juhtida oma mõtlemist ja tegutsemist. Emotsionaalset intelligentsust tõlgendati kui tunnete, mõtete, intuitsiooni ja loogika kasutamist otsuste tegemisel ja probleemide lahendamisel ning seda käsitleti kui mõõdetavat ja arendatavat vaimset võimet, mis jaguneb neljaks osaks: emotsioonide tajumine, emotsioonide kasutamine, emotsioonide mõistmine ja emotsioonide juhtimine. Väideti, et kõrge emotsionaalse intelligentsusega indiviididel on teatud emotsionaalsed võimed ja oskused hindamaks ja reguleerimaks enda ja teiste emotsioone. (Salovey, Mayer 1990, 185; O'Connor *et al.* 2019)

Emotsionaalse intelligentsuse kohta on aastate jooksul loodud erinevate autorite poolt mitmeid mudeleid, kuid käesolevas uurimistöös on eelkõige käsitletud kolme peamist, millel põhineb suur osa varasemalt läbiviidud uurimusi: Bar-On mudel, Goleman'i mudel, Salovey ja Mayer'i mudel. EI mudeleid on erialakirjanduses tihti käsitletud kahe eristatavana: omadustel põhinev EI mudel ja EI segamudel ning mõlema tuvastamiseks on loodud erinevaid mõõdikuid.

Omadustel põhinev mudel defineerib emotsionaalset intelligentsust rangelt kui võimekusi, mis puudutavad emotsioone ja nende kohta käiva informatsiooni töötlemist. EI on käitumiste ja võimekuste kogum, mis määrab inimese enda ja teda ümbritsevate inimeste emotsioonide tundmise ja juhtimise õnnestumise. See mudel on välja töötanud Mayer'i ja Salovey poolt, kelle võimekuse mudel on läbinud kõige enam arendusi ja täiendusi ning saanud teiste uurimustööde käigus väga palju positiivset tagasisidet. Segamudelid arvestavad nii emotsioonidega seotud võimekusi kui ka isiksuseomadusi, motivatsioonifaktoreid ja muid faktoreid. Segamudelit esitas

esmakordselt 1996. aastal Reuven Bar-On ning hilisem edasiarendus sellest loodi Goleman'i poolt. (Mayer *et al.* 2008; FakhreEldin 2017)

Mõlema mudeli puhul loetakse emotsionaalset intelligentsust oluliseks teguriks, mis määrab töökeskkonnas vajalikud kompetentsid nagu enda ja teiste emotsioonide tajumise, võimekuse emotsioone reguleerida, eneseteadlikkuse võime ja suhete juhtimise. Need kompetentsid on omakorda seotud efektiivse tegutsemisega juhtimisvaldkonnas, klienditeeninduses ja meeskonnatöös. (Mattingly, Kraiger 2019) Kuna EI seos efektiivse töökeskkonna loomisega on tugev, peaks EI kompetentside arendamine organisatsiooni seisukohalt olema huvipakkuv teema.

### **1.2.1. Omadustel põhinev emotsionaalse intelligentsuse mudel**

Mayer'i ja Salovey põhjal pööravad kõrgema intelligentsusega inimesed suuremat tähelepanu tunnetele ning mõistavad ja suunavad emotsioone. Selle mudeli põhjal koosneb emotsionaalne intelligentsus võimest mõista enda ja teiste emotsioone ning kasutada seda teadmist käitumisel ja otsuste vastuvõtmisel. (Mayer *et al.* 2008, 503)

Võimekuse mudeli alusel koosneb emotsionaalne intelligentsus neljast emotsioonidega seotud võimekusest (Mayer *et al.* 2004; Mayer *et al.* 2008, 506):

- võimekus emotsioone tajuda;
- võimekus emotsioone tekitada;
- võimekus emotsioone mõista;
- võimekus emotsioone juhtida.

Emotsioonide tajumise võimekus näitab võimet tuvastada ja lahti mõtestada emotsioone näoilmes, kehaasendis, fotodel ja hääldes ning iseendas. Muuhulgas hõlmab see võimet teha vahet ausatel ja ebaausatel emotsioonide väljendustel. Võimekus emotsioone tekitada ja kasutada väljendab võimekust rakendada emotsioone, et lihtsustada kognitiivseid tegevusi nagu informatsiooni käsitlemine, probleemide lahendamine ja otsuste langetamine. Võimekus emotsioone analüüsimise kaudu mõista ja teadvustada esindab võimekust aru saada emotsioonide keelest, diskreetsete emotsioonide erinevustest ja emotsioonide põhjustest ja tagajärgedest. Siia kuulub ka vähemintensiivsete emotsioonide muutuste tajumine ja emotsioonide muutumise tajumine ajas. Võimekus intellektuaalse ja emotsionaalse arenemise huvides reguleerida ning juhtida emotsioone kui võimekus muuta emotsioone endas ja teistes ning toime tulla nii emotsioonide kui ka neid tekitanud olukordadega. (*Ibid.*)

Võimekuste mudeli saab jagada kaheks eraldi vaadeldavaks valdkonnaks: kogemuslik ja strateegiline. Esimene, kuhu kuuluvad võimekus tajuda ja kasutada emotsioone, on suuresti seotud tunnetega ja hõlmab endas adekvaatset emotsioonide tajumist ja kasutamist, suurendamaks meie mõtlemisvõimet, ning teine, strateegiline EI, on seotud emotsioonide juhtimise ja mõistmisega ilma neid täielikult tajumata. (Mayer *et al.* 2008, 507)

### 1.2.2. Emotsionaalse intelligentsuse segamudel

Bar-On (2006) emotsionaalse-sotsiaalse intelligentsuse mudel põhineb Darwin'i varajastel töodel ellujäämise ja kohanemisega seotud emotsioonide tähtsuse ja Thorndike sotsiaalse intelligentsuse teooriatel. Mudeli kohaselt on emotsionaalne-sotsiaalne intelligentsus läbilõige omavahel seotud emotsionaalsetest ja sotsiaalsetest pädevustest ja oskustest ning see määrab, kui tõhusalt me ennast mõistame ja väljendame, teistega suhtleme ja igapäevaelu nõudmiste, katsumuste ja pingetega toime tuleme. Erinevalt omadustel põhinevatest mudelitest võimaldab Bar-On mudel paremini ennustada inimese suutlikkust, kuna see käsitleb mitte ainult inimese võimekusi, vaid ka erinevaid iseloomuomadusi. (Mayer *et al.* 2004)

Mudel koosneb viiest dimensioonist (Bar-On 2006):

- isikuisene emotsionaalne intelligentsus;
- isikutevaheline emotsionaalne intelligentsus;
- stressijuhtimine;
- kohanemisvõime;
- üldine meeolelu.

Isikuisene emotsionaalne intelligentsus ehk intrapersonaalsed oskused, mille alla kuuluvad emotsionaalne eneseteadlikkus, endast lugupidamine, enesekindlus ja iseseisvus. Iseenda ja oma emotsioonide õiglane tajumine, mõistmine ja aktsepteerimine, enda ja oma emotsioonide konstruktiivne väljendamine. Siinkohal on oluline ka oma isiklike eesmärkide poole püüdlemine ja potentsiaali kasutamine. Isikutevaheline emotsionaalne intelligentsus või interpersonaalsed oskused ehk sotsiaalne vastutus, empaatiavõime ja inimestevahelised suhted. Interpersonaalsed oskused väljendavad oskust ära tunda ja mõista teiste emotsioone ning identifitseerida ennast sotsiaalses keskkonnas. (*Ibid.*)

Stressijuhtimine tugineb stressitaluvusele ja impulsside kontrollimisele. See on emotsioonide juhtimine ja kontrollimine efektiivsel ja konstruktiivsel viisil. Kohanemisvõime moodustub

paindlikkusest, probleemide lahendamise oskusest ja reaalsuse tajumisest. Seda peegeldab objektiivne tunnete valideerimine ja uutes situatsioonides oma tunnete reguleerimine ning efektiivne probleemide lahendamise võime. Üldine meeleolu vastavalt optimismile, pessimismile ja õnnelikkusele. Peamine kompetents on enesemotiveerimine – positiivne ellusuhtumine ja rahulolu endaga, teistega ning eluga üldiselt. (*Ibid.*)

Daniel Goleman'i arvukad kirjutised emotsionaalselt intelligentsusest on põhjus, miks EI mõiste on jõudnud massidesse. Goleman (1995; 2000) kohandas Salovey ja Mayer'i mudeli ja võttis uurimuste aluseks neuroloogia, mille põhjalt väidab, et emotsionaalsed funktsioonid arenevad koos ajutüvega ning need kompetentsid on õpitavad. Emotsionaalse intelligentsuse neli võimekust – eneseteadlikkus, enesejuhtimine, sotsiaalne teadlikkus, sotsiaalsed oskused - jagunevad spetsiifilisteks kompetentsideks. Goleman'i emotsionaalse intelligentsuse maatriks on kujutatud Joonisel 4.

		TUNNISTAMINE	REGULEERIMINE
ISIKLIK KOMPETENTS		Eneseteadlikkus	Enesejuhtimine
		Teadlikkus oma emotsionaalsest seisundist	Enesekontroll
		Adekvaatne enesehinnang	Usaldusväärsus
		Enesekindlus	Kohusetunne
		Taju, kuidas minu käitumine mõjutab teisi	Kohanemisvõime
SOTSIAALNE KOMPETENTS		Taju, kuidas teised mõjutavad minu emotsionaalset seisundit	Sihikindlus
		Sotsiaalne teadlikkus	Initsiatiivikus
		Empaatiavõime	Sotsiaalsed oskused
		Organisatsiooniteadlikkus	Teiste mõjutamine
		Teenindamine	Inspireeriv juhtimine
	Võime mõista, mida päriselt öeldakse	Teiste arendamine	
		Suhete loomine	
		Koostöövõime	

Joonis 4. Goleman'i emotsionaalse intelligentsuse mudel

Allikas: Goleman *et al.* 2003

Eneseteadlikkus koosneb emotsionaalsest eneseteadlikkusest, adekvaatsest enese hindamisest ja enesekindlusest. See on võimekus ära tunda ja mõista oma emotsioone ning aru saada nende mõjust oma tegevusele, osates realistlikult hinnata oma tugevusi ja piiranguid ning olles tugeva ja positiivse enesehinnanguga. Eneseteadlikkuse arendamiseks on vaja oskust teadvustada oma emotsionaalset seisundit. (Goleman 2000; Goleman *et al.* 2003)

Enesejuhtimine läbi enesekontrolli, usaldusväarsuse, kohusetundlikkuse ja kohanemisvõime, olulisel kohal on häirivate emotsioonide kontrolli all hoidmine. Lisaks kuulub enesejuhtimise võimekuse alla tulemustele suunatud suhtumine ja initsiatiivikus. Siia kuulub ka stressi tekitavate olukordade ümberhindamine – enesejuhtimisele aitab kaasa kui stressirohkeid olukordi mõistetakse kui väljakutseid. (Goleman *et al.* 2003)

Sotsiaalse teadlikkuse alla kuulub empaatiavõime ehk oskus tajuda teiste emotsioone ja mõista nende perspektiive arvestades nende murekohti, organisatsiooniline teadlikkus ehk oskus tajuda organisatsiooni hoovusi ja seal navigeerida ja teenindusele suunatud suhtumine ehk oskus tajuda ja täita klientide vajadusi. (*Ibid.*)

Sotsiaalsed oskused, mida on nimetatud ka suhete juhtimiseks, hõlmavad visioonile suunatud juhtimisstiili, mõjutamist ja inspireerimist, teiste arendamist, suhtlemisoskust, muudatuste läbiviimise alustamist, konfliktijuhtimist, suhete loomist ja meeskonnatöö oskust. Heade sotsiaalsete oskustega inimesed teavad, kuidas teisi suunata ja motiveerida ning suudavad kasutada erinevaid taktikaid veenmiseks. (Goleman 2000; Goleman *et al.* 2003)

Kõik kompetentsid on teatud määral omavahel seotud ning üksteist mõjutavad. Kõrge emotsionaalne intelligentsus ei taga, et isik omandab teatud kompetentsuse, vaid see tähendab, et tal on kõrge potentsiaal selle omandamiseks. (Goleman 1995, 34) EI arendamisel on märkimisväärne roll nii isikliku kui ka tööalase edu saavutamises – intelligentsusel üldises mõistes on oma roll sooritusteni jõudmisel, kuid emotsionaalne intelligentsus määrab miinimumsooritusteni jõudmise. Seega EI ehk oskus ennast ja teisi motiveerida ja mõjutada on hoopis olulisem kui üldine intelligentsus.

### **1.3. Emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonile pühendumise seosed**

Emotsionaalse intelligentsuse rolli töökeskkonnas ei saa alahinnata. Inimene ei ole võimeline tööle minnes oma emotsioone seljataha jätma – paratamatult mõjutavad tema emotsioonid nii tema enda töösooritust kui ka töökeskkonda ning teistega suhtlemist. EI on esitatud kui vahend, mis vähendab töötajate lahkumist, tekitab efektiivsemaid meeskondi, suurendab töötaja ja organisatsiooni sobitumist, aitab kaasa loovusele ja identifitseerib silmapaistvaid juhte (Huy 1999). Töötajate tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumus ja üldised eesmärgid on otseses

sõltuvuses nende võimekusest reguleerida tekkinud emotsioone (Wong, Law 2002). See, kuidas organisatsiooni liikmed omavahel suhtlevad ja milline on organisatsiooni üldine keskkond, sõltub suuresti juhust ja tema juhtimisstiilist. Juhi võimekus määrab organisatsiooni liikmetevahelise sünergia ja mõjutab tulemuste saavutamist.

Juhid olid ühed esimesest sihtrühmast, keda EI uurimisel on kasutatud. Juba 1998. aastal tõi David McClelland välja, et EI kompetentsid eristavad silmapaistvaid ja keskmise sooritusega töötajaid. Hilisemate uurimuste käigus sai kinnitust väide, et EI kompetentsid on määrava tähtsusega just juhtivatel positsioonidel olevate isikute paremate tulemuste saavutamisel. Siinkohal on olulise väärtusega teiste töö tulemuslikkuse mõjutamine läbi nende kompetentside. (Goleman 1998) Emotsionaalse intelligentsuse ja äritulemuste vahelise analüüsi läbiviimisega tõestati, et juhid, kelle tugevuseks on vähemalt kuus emotsionaalse intelligentsuse kompetentsi, on saavutanud arvestatavalt paremaid tulemusi võrreldes nendega, kellel need tugevused puudusid (Goleman 2000).

Emotsionaalselt intelligentne juht on sotsiaalselt teadlik ja tal on oskused töötaja ära kuulata ja olukorrale sobilikult reageerida. Erinevates mudelites välja toodud faktorid, näiteks eneseteadlikkus, enesekontrolli võime, oskus end motiveerida ja suhteid juhtida, kattuvad suuresti pädevustega, mida on seostatud edukate juhtidega. Seega seostatakse erialakirjanduses emotsionaalset intelligentsust tihti eduka juhtimise ja tulemuste saavutamise (FakhrEldin 2017). Cote ja Miners (2006) oma uurimuse käigus toetasid väidet, et emotsionaalsel intelligentsusel on positiivne seos juhivõimete tekkimisele väikestes rühmades. Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega osalejad näitasid rohkem juhtimisvõimete esiletulekut kui nende madalama emotsionaalse intelligentsusega kaaslased.

Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhid on võimekamad suunamaks töötajate emotsioone selliselt, et need hõlbustaks töövõimekuse kasvu (Ashkanasy, Dasborough 2003). Juhtides emotsioone korrektsel viisil, võivad need viia heade tulemusteni. See toimib ka vastupidiselt – kui juhid ei suuda oma emotsioone kontrollida, viib see töötajate rahulolematuseeni, sest töö kvaliteet langeb, mõtlemise ja tegutsemise protsess on nõrk ja suhted kaaslastega on keerulised. Seega organisatsioonis edu saavutamiseks on vaja juhtivatel kohtadel olevatel isikutel iseenda ja oma alluvate tegevust teadlikult suunata.

Kerr *et al.* (2006) uurisid seost juhi emotsionaalse intelligentsuse ja alluvate poolt tajutud juhi efektiivsuse vahel ning leidsid, et juhi EI võib olla võtmeindikaator tuvastamiseks efektiivset juhtimist – alluvate taju juhi efektiivsusest on tugevalt seotud juhi emotsionaalse intelligentsusega. Siinkohal on olulise väärtusega nii täpne sotsiaalne taju kui ka emotsioonide otsene mõju kognitiivsetele tegevustele. Sotsiaalne taju hõlmab emotsioonide näitamist väliskeskonnale läbi teistele nähtava emotsioonide väljendamise, mis on võrreldav olulise informatiooni jagamisega. Seeläbi saavad teised suunata oma tegevust, võttes aluseks vaadeldava isiku emotsioonide näitamise. Võimekus teiste emotsioone näha ja eristada annab emotsionaalselt intelligentsetele isikule eelise, kuna nad on võimelised emotsioonide vaatlemise teel tuvastama teise isiku suhtumist, eelistusi ja huve. See teadmine peaks võimaldama neil mõjutada teisi läbi selle, kui nad tuvastavad, mõistavad ja suunavad oma tegevuse, et täita teiste väljaütlemata vajadusi. (Cote, Miners 2006)

Emotsionaalselt intelligentsete juhtide puhul on täheldatud paremat kuulamisuskust, mis tekitab positiivsema töökeskkonna, samuti mõjutab juhi EI suhete loomist alluvatega (Goleman 1995) ja efektiivsemate meeskondade loomist ning alluvate emotsioonide juhtimist, et suunata töötajad paremate tulemuste saavutamisele (George 2000). Need on valdkonnad, kus juhi emotsionaalsel intelligentsusel peab olema märkimisväärne mõju alluvatele. Juhi kõrge EI tekitab töökeskkonnas entusiasmi, optimismi ja põnevust (*Ibid.*).

Abraham (2000) on väitnud, et kui juht on emotsionaalselt intelligentne, on tema pühendumus organisatsioonile suurem; EI oskused mõjutavad tugevalt juhtimisstiili ja edukust töökeskkonnas. Nii organisatsiooniline kui ka individuaalne edukus sõltub inimeste emotsionaalse intelligentsuse tasemest. Selle alusel saab väita, et kui üksikisik ja organisatsioon tervikuna arendab oma emotsionaalset intelligentsust, võidavad sellest mõlemad osapooled. Prati (2004) mitte ainult ei tõestanud positiivset seost EI ja organisatsioonile pühendumise vahel, vaid leidis ka, et emotsionaalne intelligentsuse tase võib ennustada organisatsioonile pühendumist.

Positiivne seos EI ja organisatsioonile pühendumise vahel võib olla tingitud sellest, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega töötajad on altimad märkama, juhtima ja kasutama oma emotsioone ning seeläbi paremini tajuma oma emotsionaalset seost organisatsiooniga, tekitades ja hoides emotsionaalset pühendumist. Lisaks võimaldavad emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid nagu eneseteadlikkus, ja enesekontroll isikul paremini tuvastada oma tugevusi ja nõrkusi, võtta vastutust oma tegude eest.



Üks varasemaid selleteemalisi uurimusi Abraham'i (1999) poolt rõhutab, et emotsionaalne intelligentsus takistab isikul pidamast organisatsiooni vastutavaks iga tööga seotud pettumuse ja konflikti eest, mis hoiab ära pühendumise langemist kui töötaja tõlgendab tunnetatud miinuseid adekvaatselt. Adeyemo (2007) leidis, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega töötajad on suurema tõenäosusega organisatsioonile pühendunud ja EI arendamine on üks võimalus organisatsioonile pühendumust suurendada.

Emotsionaalselt intelligentne juhtimine on töökeskkonnas võtmetähtsusega loomaks töökeskkonda, kus töötajaid julgustatakse andma endast parim ja kasutama maksimaalselt ära oma võimekusi. Juhtide EI kompetentsid võivad kas toetada töötajate rahulolu ja paremate tulemuste saavutamist, või siis mõjuda töötajatele vastupidiselt. Seega peaks juhtide emotsionaalse intelligentsuse kompetentside tõstmine olema iga organisatsiooni jaoks valdkond, mida arendada.

Enamus juhi emotsionaalset intelligentsust käsitlevaid uurimusi on keskendunud juhi EI ja tema tulemuslikkuse uurimisele, kuid juhi EI mõju tema alluvatele ei ole põhjalikumalt analüüsitud. Qureshi *et al.* (2015) läbiviidud uuring Pakistani spordivaldkonna juhtide ja nende alluvate vahel uuris alluvate nägemusi juhtide käitumise kirjeldamiseks ning alluvate enesehinnanguid oma organisatsioonile pühendumuse vahel. Tulemusena selgus, et juhid on keskendunud pigem emotsioonide ja heaoluga seonduvate käitumismustrite parandamisele kui enesekontrolli ja sotsiaalsusega seonduvatele.

Vähem on uuritud juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse seoseid. Sarnane analüüs on läbi viidud Iraanis aastal 2008, kus leiti positiivne seos juhi emotsionaalse intelligentsuse ja tema alluvate organisatsioonile pühendumuse vahel kui uuriti juhtide emotsionaalse intelligentsuse ja nende poolt loodava organisatsioonis valitseva õhkkonna vahelisi seoseid - Momeni (2008) regressioonanalüüs tuvastas positiivse korrelatsiooni juhtide emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonis valitseva õhkkonna vahel.

Ruestow (2008) uuris juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju alluvate tööga rahulolule ja organisatsioonile pühendumusele avalike teenuste sektoris ja leidis, et juhi emotsionaalne intelligentsus ja alluvate tööga rahulolu on tugevalt seotud. Küll aga ei leidnud Ruestow analüüs kinnitust juhi emotsionaalse intelligentsuse ja alluvate organisatsioonile pühendumuse vahelisest seosest, mis oli ootamatu tulemus, sest varasemad uurimustööd on näidanud tugevat seost tööga

rahulolu ja organisatsioonile pühendumuse vahel. Antud uurimustöö puhul võib põhjuseks olla sektori eripära – juhi emotsionaalne intelligentsus ei suuda ületada bürookraatlikust keskkonnast tulenevaid eripärasid.

Töötajate organisatsioonile pühendumine on üks olulisemaid mõõdikuid juhi efektiivsuse tuvastamisel. Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhid peaksid olema võimekamad toetamaks töötajatevahelisi positiivseid suhteid, mis omakorda peaks suurendama koostööd ja töötajate efektiivsemate tulemuste saavutamiseks vajalikku käitumist. Töötajate järjepidev positiivne suhtumine suurendab töökeskkonna ja organisatsiooni vastu tuntavaid positiivseid tundeid, mis omakorda peaksid suurendama töötajate pühendumist organisatsioonile (Mayfield, Mayfield 2002; Wong, Law 2002)

Al-Jabari ja Ghazzawi (2019) põhjal on juhil pöördeline roll töötaja organisatsioonile pühendumise kujunemisel. Juhi käitumine ja tema võimekus või suutmatkus mõjutada, õiglaselt kompenseerida, teha strateegilisi otsuseid, motiveerida ja luua reegleid ja praktikaid tagamaks eetiline töökeskkond, võib viia hästi toimiva organisatsioonini ja seeläbi pühendunud töötajateni. Sel põhjusel on edasine uurimustöö juhi ja töötajate organisatsioonile pühendumise osas vajalik.

Eeltoodust lähtuvalt võib juhi emotsionaalse intelligentsuse arendamine olla võtmetähtsusega suurendamiseks töötajate organisatsioonile pühendumist ja parandamiseks juhtimiskvaliteeti ettevõttes. Käesolev magistritöö on keskendunud mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavate tegurite tuvastamisele ja täpsemalt on uurimise all töötaja demograafilised näitajad ja tema juhi emotsionaalne intelligentsus. Magistritöö eesmärk on juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele. Autor on eesmärgist lähtuvalt seadnud hüpoteesid:

- Nullhüpotees ( $H_0$ ): juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel ei ole olulist korrelatsiooni.
- Sisukas hüpotees ( $H_1$ ): juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel on oluline korrelatsioon.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavad tegurid ja täpsemalt on uurimise all töötaja demograafilised näitajad ja tema juhi emotsionaalne intelligentsus. Magistritöö eesmärk on juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele.

### **2.1. Uurimismeetodi valik**

Töö eesmärgi täitmiseks kasutati kvantitatiivset lähenemist ja andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsimustik kahes erinevas vormis. Ankeetküsimustike loomisel lähtuti käesoleva magistritöö esimeses peatükis kirjeldatud teooriatest. Töötajate organisatsioonile pühendumise mõõtmiseks vormistatud küsimustik põhineb OCQ testil, mis on enimkasutatud küsimustik organisatsioonile pühendumuse mõõtmiseks. Emotsionaalse intelligentsuse mõõdiku aluseks võeti SSEIT küsimustik, mis tuvastab emotsionaalse intelligentsuse tervikuna. Juhi ja töötajate küsimustike sidumiseks kasutati iga ettevõtte puhul unikaalset kolmekohalist koodi.

Vastajate anonüümsuse tagamiseks ja andmete analüüsi hõlbustamiseks kasutas autor veebipõhiseid ankeetküsimustikke keskkonnas Google Forms. Veebipõhise küsimustiku eelised on ka kõrgem vastajate määr võrreldes teiste meetoditega ning vastajate mugavus. Andmete kogumine uurimustöö jaoks toimus 2022. aasta märtsis ja aprillis.

Enne küsimustike edastamist uuringus osalejatele viidi läbi pilootuuring ühe ettevõtte peal, et testida küsimustikes olevate väidete arusaadavust, mõõta küsimustike täitmiseks kuluvat aega ja saada üldist tagasisidet küsimustike täitmise kohta. Pilootuuringus osalenutel kulus juhile mõeldud küsimustiku täitmiseks 8-10 minutit ja töötajale mõeldud küsimustiku täitmiseks 5-7 minutit, mida vastajad pidasid mõistlikuks ajakuluks. Küsimustike täitmise juhised olid vastajatele arusaadavad ning tehnilisi probleeme ei tekkinud. Pilootuuringu käigus töid vastajad välja kommentaarid kolmele väitele juhile mõeldud küsimustikus ja kahele väitele töötajatele

mõeldud küsimustikus, mille puhul võis väiteid mitmeti mõista. Enne küsimustike väljasaatmist muudeti kommenteeritud väidete sõnastused.

Andmete süstematiseerimiseks ja analüüsimiseks kasutati andmetöötlustarkvara MS Excel ja andmetöötlusprogrammi IBM SPSS. Kogutud andmete analüüsimisel kasutati statistilise andmeanalüüsi meetodeid. Küsimustike väidete ja lõpptulemuse hinnangute kohta leiti keskväärtused ( $m$ ) ja standardhälbed ( $s$ ). Küsimustike usaldusväärsuse hindamiseks kasutati Cronbach'i alfa koefitsienti ( $\alpha$ ). Juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse seose kirjeldamiseks võeti aluseks Pearsoni korrelatsioonikordaja ( $r$ ). Gruppidevaheliste erinevuste statistilise olulisuse kontrollimiseks oli kasutusel T-test ja ühefaktoriline dispersioonanalüüs ANOVA. Statistilise olulisuse nivooks valiti  $p \leq 0,05$ .

## 2.2. Ankeetküsimustikud

Organisatsioonile pühendumuse mõõtmiseks kasutatud OCQ (*Organisational Commitment Questionnaire*) on Mowday *et al.* (1979) poolt loodud 15 väidet sisaldav küsimustik, mis käsitleb emotsionaalset pühendumist. Osalejad hindavad 7-punktilisel Likert-tüüpi skaalal väiteid, mis esindavad nende tundeid organisatsiooni suhtes, näidates nõustumist või mittenõustumist iga väitega. Väited on näiteks „Ma leian, et minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased“, „Ma olen valmis ettevõtte edukuse nimel panustama rohkem kui on tavapäraselt nõutud“ ja „Ma oleksin nõus vastu võtma peaaegu igasugust tüüpi tööülesanded, et jätkata töötamist selles ettevõttes“. Kuus väidet on vastupidise hinnanguga ja analüüsil kasutati pööratud hinnanguid. Lõpptulemuse saamiseks summeeritakse hinnangud. Lõpptulemus võib varieeruda alates 15 kuni 105 ja see näitab vastaja organisatsioonile pühendumuse skoori – kõrgem skoor peegeldab kõrgemat organisatsioonile pühendumist. (Mowday *et al.* 1979)

OCQ kasutamise põhjuseks oli asjaolu, et OCQ käsitleb emotsionaalset pühendumist, mis on ettevõtte vaatenurgast eelistatuim komponent pühendumuse osas. OCQ valiti käesoleva uuringu läbiviimiseks ka seetõttu, et see on hetkel kõige levinum organisatsioonile pühendumise tuvastamise mõõdik ning suur osa olemasolevatest uuringutest on läbi viidud OCQ abil. Lisaks on selle valiidsus ja usaldusväärsus varasemate uuringutega tõestatud. Lisas 1 on esitatud ankeetküsimustik ning Lisas 2 OCQ inglisekeelsed väited ja nende eestikeelsed tõlked.

Juhi emotsionaalse intelligentsuse mõõtmiseks kasutatud Schutte *et al.* (1998) SSEIT (*Schutte Self-Report Intelligence Test*) küsimustik koosneb 33 väitest, mida hinnatakse 5-punktsel Likert-tüüpi skaalal (1 = ei nõustu üldse, 5 = nõustun täielikult). See mõõdab nelja faktorit: enda emotsioonide väljendamine, teiste inimeste emotsioonide mõistmine, emotsioonide reguleerimine ja emotsioonide rakendamine ning põhineb Salovey ja Mayer'i (1990) EI teoorial. SSEIT enesehindamise küsimustiku väited emotsionaalse intelligentsuse mõõtmiseks on näiteks „Ma tean, kuidas jätta kestma positiivset emotsiooni kui ma seda kogen.“, „Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teistele saadan.“ ja „Teised inimesed leiavad, et minuga on lihtne rääkida isiklikel teemadel.“. Kolm väidet on esitatud pööratud kujul ja nende tulemuste analüüsil kasutati vastupidiseid hinnanguid. Lõpptulemuseks summeeritakse hinnangud ja tulemus saab varieeruda alates 33 kuni 165, kus kõrgem skoor peegeldab kõrgemat emotsionaalset intelligentsust.

Käesoleva uuringu läbiviimiseks valiti SSEIT sellepärast, et võrreldes teiste EI mõõdikutega kajastab SSEIT emotsionaalset intelligentsust tervikuna, mitte ainult osade kaupa ning selle usaldusväärsus on varasemate uuringute käigus tõestatud. Ankeetküsimustik on leitav Lisas 3 ning Lisas 4 on toodud SSEIT küsimustiku inglisekeelsed väited ja nende eestikeelsed tõlked.

Mõlemad küsimustikud koosnevad kahest osast, millest esimeses tuleb hinnata väited Likert-tüüpi skaalal. Hinnangute andmisel on osa väidetest esitatud pööratud kujul ning nende hinnangud arvutati andmete töötlemise käigus ümber ühtsele hindamisskaalale. Küsimustike väited on inglise keelest tõlgitud eesti keelde ja andmed koguti eestikeelsete küsimustikega. Eestikeelset tõlget testiti pilootuuringut tehes ja kommentaare sõnastuste osas võeti arvesse. Küsimustiku teine osa käsitleb vastaja demograafilisi andmeid, mis puudutavad vastaja sugu, vanust, haridustaset ja töökogemust. Ankeetides olid kõik väljad täitmiseks kohustuslikud.

Uuringus osalemise kutse saadeti ettevõtete üldmeilidele ja kasutati otsepöördumist. Igale ettevõttele saadeti personaalne e-kiri tutvustamaks uurimustöö tausta, sisu ja üleskutset osalemiseks. Ettevõtetele edastatud e-kiri sisaldas kahte veebipõhist linki – küsimustik täitmiseks juhtidele ning küsimusik täitmiseks töötajatele. Küsimustiku täitmiseks anti aega kaks nädalat ning jooksvalt saadeti kordusteateid ettevõtetele, kelle poolt vastuseid polnud laekunud või oli täidetud ainult kas juhile mõeldud küsimustik või töötajale mõeldud küsimustik. Iga ettevõtte sai unikaalse kolmekohalise koodi, mille alusel seoti juhtide ja töötajate vastused. Küsitluses osalemine oli vabatahtlik, vastajaid informeeriti, et osalemine on anonüümne ja saadud tulemusi

kasutatakse vaid üldistatud kujul. Vastused olid nähtavad vaid uuringu autorile ning ei olnud kättesaadavad juhtidele ega töötajatele.

### 2.3. Uuringu valimi kirjeldus

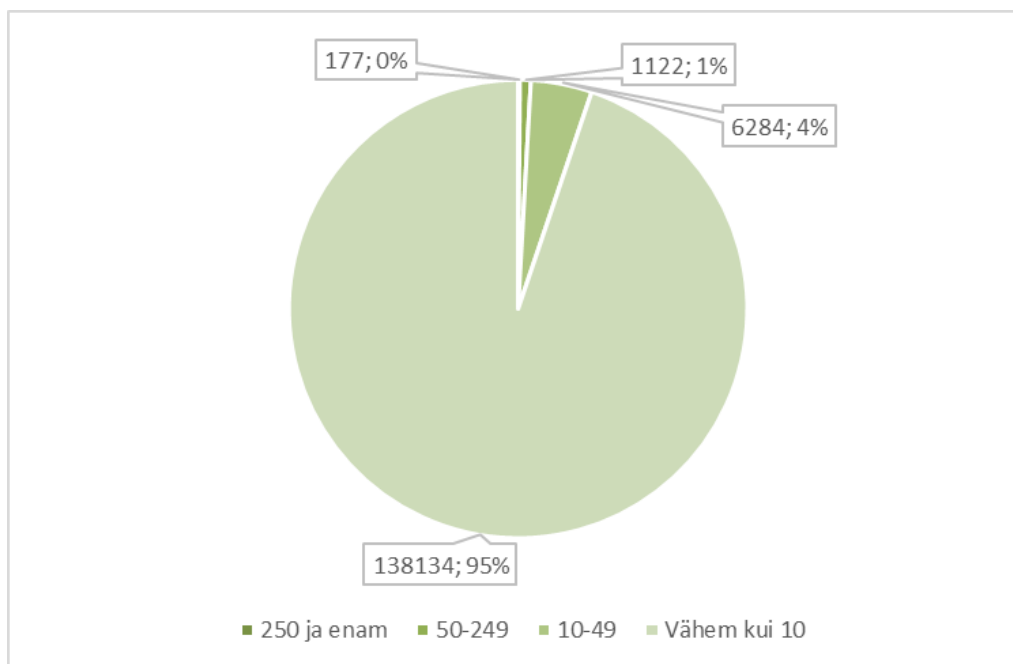
Käesolevas magistritöös uuritakse töötajate organisatsioonile pühendumist ja juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju töötajate organisatsioonile pühendumisele Eesti mikroettevõtetes, sest mikroettevõtted mängivad riigi majanduses ning tööhõive suurenemises suurt rolli. Tabel 1 väljendab ettevõtete määratlemise peamised näitajaid vastavalt Euroopa Liidu õigusaktidele.

Tabel 1. Ettevõtete määratlemise peamised näitajad

Ettevõtte liik	Töötajate arv	Aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht	
Keskmise suurusega ettevõtte	<250	≤50 miljonit eurot	≤43 miljonit eurot
Väikeettevõtte	<50	≤10 miljonit eurot	≤10 miljonit eurot
Mikroettevõtte	<10	≤2 miljonit eurot	≤2 miljonit eurot

Allikas: EL määrus 651/2014, I lisa, art 2

Euroopa Liidu õigusaktidest lähtuvalt jaotatakse ettevõtteid vastavalt töötajate arvule ja aastakäibe ja/või aastabilansi kogumahule. Mikroettevõteteks loetakse neid ettevõtteid, mille töötajate arv jääb alla 10 ning aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 2 miljonit eurot. Samu põhimõtteid kasutatakse Eesti Statistikaameti poolt ettevõtete jaotamisel. Joonis 5 illustreerib mikroettevõtete osakaalu Eestis 2021. aastal vastavalt Statistikaameti andmetele.



Joonis 5. Majanduslikult aktiivsed ettevõtted Eestis aastal 2021 vastavalt töötajate arvule

Allikas: Eesti Statistikaamet, tabel ER22, 2021

2021. aastal oli Eestis majanduslikult aktiivseid ettevõtteid kokku 145 717, millest mikroettevõtted moodustavad 95%, seega on nad nii ettevõtja kui ka riigi seisukohast väga tähtsad. Magistritöö on keskendunud mikroettevõtetele, sest need mängivad riigi majanduses ning tööhõive suurenemises suurt rolli. Lisaks on mikroettevõtete puhul töötajate ja juhtide vaheline koostöö tihedam ja otsesem, mistõttu võib eeldada, et sellistes ettevõtetes juhi mõju töötajatele on märgatavam.

Magistritöö empiirilise uuringu valim moodustati Eesti Kaubandus-Tööstuskoja TOP 200 „Konkurentsivõimelisim mikroettevõtte 2021“ edetabeli alusel. Konkurentsivõime edetabel toob esile kõige edukamad ettevõtted ja selle eesmärk on aidata kaasa Eesti ettevõtete konkurentsivõime tõusule ja seeläbi kogu Eesti majanduse kiiremale arengule. Paremusjärjestus moodustatakse majandusnäitajate põhjal: müügitulu, puhaskasum, omakapital, töötajate arv ning tööjõukulu. (Konkurentsivõime edetabel 2021)

Kaubandus-Tööstuskoja konkurentsivõime edetabeli mikroettevõtete määratlemisel kasutatakse samu parameetreid, mis on toodud Euroopa Liidu õigusaktides. Konkursil osalevad Kaubandus-Tööstuskoja liikmed ja osalemissoovi esitanud muud ettevõtted.

Lisaks on toodud parameetrid, millele osalev ettevõtte peab vastama (Ettevõtete konkurentsivõime... 2022):

- ettevõtte peab olema tegutsenud vähemalt kahel konkursile eelneval täisaastal;
- ettevõtte ei saa olla füüsilisest isikust ettevõtja, mittetulundusühing, välisettevõtte filiaal, sihtasutus ega üle 50% riigi osalusega ettevõtte;
- ettevõttel ei tohi olla võlgnevusi maksuametile ega konkurentsiseaduse rikkumise kehtivaid süüdistusi;
- ettevõtte ei tohi olla aruandeaastal kahjumis;
- ettevõtte analüüsitaval aruandeaastal ja sellele eelneval aastal ei tohi puududa müügitulu, töötajad ega tööjõukulud;
- ettevõtte peab olema esitanud oma majandusaasta aruande Äriregistrile;
- ettevõtte aruandeaasta müügitulu peab olema üle 10 000 euro;
- ettevõtte aasta keskmine töötajate arv peab olema üle ühe;
- ettevõtte tööjõukulud aastas töötaja kohta peavad olema vähemalt 12 kuu miinimumpalga summa suurused;
- ettevõtte majandustegevus peab jätkuma ka aruandeaastale järgneval aastal.

Nimetatud edetabel on autorile teadaolevalt ainuke mikroettevõtteid järjestav konkurss, mida Eestis korraldatakse. Võttes aluseks edetabeli koostamise põhjalikud tingimused ja laiamahulise analüüsi, on Kaubandus-Tööstuskoja mikroettevõtete konkurentsivõime paremusjärjestus antud magistritöö temaatikale toetutes sobilik valim.

Uuringus osalemise küsimustikud edastati 174 konkurentsivõime edetabeli mikroettevõttele, eesmärgiks oli saada vastused vähemalt 30% ettevõtetelt. 26 ettevõtet jäi valikust välja, sest 2021. aasta viimase kvartali seisuga ei saanud neid lugeda mikroettevõtte tingimustele vastavateks töötajate arvu tõttu.

Vastuseid saadi kokku 53 ettevõttelt (vastamise määr 30%) ning vastajaid kokku 123, kellest 50 olid juhid ja 72 ettevõtte töötajad. Emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonile pühendumuse küsimustike vastuste seostamisel jäid analüüsist välja kahe juhi ja kolme töötaja vastused, sest nendele puudus vaste teise küsimustiku näol. Sellest tulenevalt koostati analüüs 69 töötaja ja 48 juhi vastustele tuginedes.



Suur osa juhtidest oli vanusevahemikus 38-45 aastat (n=21; 44%), vähem oli juhte vanuses 46-56 aastat (n=15; 31%) ja 28-37 aastat (n=11; 23%), üle 57 aasta vanune oli vastanutest üks (2%). Enamik juhtidest olid mehed (n=36; 75%). Täpsemalt on vastajate jaotus demograafiliste näitajate alusel toodud Tabelis 2. Haridustasemelt üle poole juhtidest oli magistriharidusega (n=33; 69%), ülejäänud bakalaureus või rakenduslik kõrgharidus (n=15; 31%). Vaid 5 juhti 48-st (10%) olid ettevõttesse palgatud, ülejäänud olid ettevõtte omanikud või juhatuse liikmed (n=43; 90%). Pooled juhtidest (n=24) on praeguses ettevõttes tegutsenud 1-5 aastat, 42% (n=20) juhtidest 6-10 aastat ja 8% (n=4) juhtidest rohkem kui 10 aastat. 56% (n=27) juhtidest oli juhtimiskogemust 6-10 aastat, 31% (n=15) 1-5 aastat ning 13% (n=6) rohkem kui 10 aastat juhtimiskogemust. Analüüsitavatest ettevõtetest 60% (n=29) olid töötajate arvuga kuni 5 ning ülejäänud töötajate arvuga 6 kuni 9 töötajat (n=19; 40%).

Tabel 2. Vastajate jaotus demograafiliste näitajate alusel

Demograafiline näitaja		Osakaal (%)	
		Juht	Töötaja
Sugu	Mees	75	54
	Naine	25	46
Vanus	18-27 aastat	—	32
	28-37 aastat	23	55
	38-45 aastat	44	12
	46-56 aastat	31	1
	57-... aastat	2	—
Töökogemus praeguses ettevõttes	...-1 aasta	—	19
	1 kuni 5 aastat	50	68
	5 kuni 10 aastat	42	13
	10-... aastat	8	—

Allikas: autori koostatud

Töötajatest 54% olid mehed (n=37) ja 46% naised (n=32). Üle poole töötajatest oli vanuses 28-37 aastat (n=38; 55%), 32% vanuses 18-27 aastat (n=22), 12% vanuses 38 kuni 45 aastat (n=8) ning üks töötaja vanusevahemikus 46-56 aastat (1%). Ligi pooled töötajatest olid bakalaureuse või rakendusliku kõrgharidusega (n=33; 48%), 22 töötajat (32%) olid kutsekeskharidusega, 11 töötajat keskharidusega (16%) ning 3 töötajat magistriharidusega (4%). Valdav enamus töötajatest on hinnatavas ettevõttes töötanud 1 kuni 5 aastat (n=47; 68%), ülejäänute tööstaaž ettevõttes kas kuni 1 aasta (n=13; 19%) või 6 kuni 10 aastat (n=9; 13%).

### 3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis on välja toodud uuringu tulemused töötajate organisatsioonile pühendumise ja juhi emotsionaalse intelligentsuse kohta. Uuringu tulemustest lähtuvalt on tehtud järeldused ja ettepanekud.

#### 3.1. Töötajate organisatsioonile pühendumine

Töötaja organisatsioonile pühendumise skaala väidete hindamisel olid valikus hinnangud 1 kuni 7, kus kõrgem number märgib suuremat nõustumist. Teiste väidetega võrreldes pööratud väidete andmed kodeeriti ümber, et nende vastuste tulemused oleksid võrreldavad. Ankeetküsimustike väidete summeeritud lõpptulemus näitab töötaja organisatsioonile pühendumise lõpphinnangut, kus kõrgem skoor märgib kõrgemat pühendumust. Lõpptulemus võib varieeruda alates 15 kuni 105.

Küsimustiku väidete sisereliaabluse hindamiseks kasutati Cronbach'i koefitsienti ( $\alpha$ ). Sisereliaabluse kriteeriumiks oli  $\alpha > 0,6$  ja organisatsioonile pühendumise küsimustiku  $\alpha = 0,95$ . Tulemuse põhjal reliaabluskoeffitsient oli piisav.

Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat, et leida organisatsioonile pühendumise aritmeetiline keskmine, standardhälve ja miinimum- ning maksimumväärtused. Tabelis 3 on esitatud töötajate organisatsioonile pühendumise tasemete nimetatud näitajad vastavalt läbiviidud uuringu tulemustele.

Tabel 3. Organisatsioonile pühendumise näitajad

	Vastajad (n)	Hinnangute keskmine (m)	Standardhälve (s)	Miinimum	Maksimum
Töötaja organisatsioonile pühendumine	69	75	13	48	97

Allikas: autori koostatud

Töötajate organisatsioonile pühendumise keskmine tulemus oli  $m=75$ . Töötajate organisatsioonile pühendumust väljendavate hinnangute jaotus väidetega nõustumise või mittenõustumise kohta on toodud Lisas 5. Analüüsisid toodud andmeid selgub, et suurel osal vastajatest (86%) on väga hea meel, et ettevõtete vahel kaaludes valisid nad just praeguse ettevõtte. Väite keskmiseks hinnanguks oli  $m=5,59$  ja standardhälbeks  $s=0,96$ . Enamus vastajatest (84%) nõustusid ka väidetega „Oma sõpradele räägin ma sellest ettevõttest kui heast ettevõttest, kus töötada.“ ( $m=5,80$ ;  $s=1,15$ ) ja „Ma leian, et minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased.“ ( $m=5,41$ ;  $s=0,96$ ).

Kõrgeima keskmise hinnanguga oli vastupidise hinnanguga väite „Otsus selle ettevõtte jaoks töötada oli kindel eksimus minu poolt.,“ pööratud tulemus ( $m=6,23$ ) ehk selle väitega mittenõustumine. Praeguse ettevõtte valik kui hea otsus ja vastupidine tähendus praegusele ettevõttele kui kindlale eksimusele, olid ainsad, mille puhul mittenõustumist vastajate seas üldse ei esinenud. Võrdlemisi kõrge keskmise hinnanguga oli ka väide „Ma saan uhkusega öelda teistele, et olen osa sellest ettevõttest.“ ( $m=5,48$ ;  $s=1,13$ ), mille puhul nõustus 75% vastajatest, 22% jäi neutraalseks ning 3% ei nõustunud.

Kõige vähem nõustuti väitega „Ma oleksin nõus vastu võtma peaaegu igasugust tüüpi tööülesanded, et jätkata töötamist selles ettevõttes.“ ( $m=3,13$ ;  $s=1,20$ ), mille puhul ainult 17% vastajatest nõustus. Vastupidise hinnanguga väite „Ma võiksin sama hästi töötada mõnes muus ettevõttes kui tööiseloom oleks sarnane.“ pööratud tulemus ( $m=3,78$ ;  $s=1,10$ ) ja „Minu jaoks on see ettevõtte töötamiseks kõige parem valik.“ ( $m=4,12$ ;  $s=0,87$ ) olid keskmise tulemuse alusel madalate hinnangutega. Vaid 28% vastajatest leiab, et praegune ettevõtte oli nende jaoks parim koht töötamiseks, kuid selle väite puhul oli ka neutraalseks jäänute hulk kõige suurem (51%). See eest olid rohkem kui pooled vastajatest (54%) arvamisel, et nad võiksid sama hästi töötada mõnes muus ettevõttes kui töö iseloom oleks sarnane. Suurima standardhälbega oli väite „Ma tunnen väga vähe lojaalsust selle ettevõtte suhtes.“ ( $m=5,39$ ;  $s=1,30$ ) pööratud tulemus, mille puhul 10% vastajatest tõepoolest on väitega nõus, 17% jäävad neutraalseks ja 73% ei nõustu.

Analüüsisid tulemusi vastaja demograafilistest andmetest lähtuvalt, ei leitud töötajate organisatsioonile pühendumuse tasemete puhul statistiliselt olulist erinevust töötaja vanusegrupist tulenevalt. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi ANOVA läbiviimise käigus selgus, et vanusegruppide vahel puudub statistiliselt oluline erinevus ( $p=0,33>0,05$ ), kuigi kõrgema vanusega töötajate keskmine organisatsioonile pühendumus oli kõrgem. Vanusegrupis 18-27

aastat keskmine tulemus  $m=71$ , vanuses 28-37 aastat tulemus  $m=76$  ja vanuses 38-46 aastat  $m=83$ . T-testile tuginedes töötaja soo lõikes samuti statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud ( $p=0,06>0,05$ ), kuigi naissoost töötajatel keskmine tulemus oli kõrgem ( $m=78$ ) kui meestel ( $m=73$ ). Leitud tulemused on sarnased varasemalt läbiviidud uuringu tulemustega, kus naissoost ja vanemate töötajate pühendumus võrreldes teiste gruppidega on kõrgem, kuid nende näitajate mõju ei ole tugev ega konstantne.

Oluline erinevus tuvastati kui võrreldi organisatsioonile pühendumist vastavalt töötaja organisatsioonis töötatud ajale. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi ANOVA  $p=0,03<0,05$ . Rohkem kui 6 aastat organisatsioonis töötanute keskmine tulemus oli kõrgem ( $m=88$ ) kui 1-5 aastat töötanutel ( $m=73$ ) ja alla aasta töötanutel ( $m=72$ ). Siinkohal võivad mõjutavateks põhjusteks olla alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist mõjutavad tegurid. Näiteks võib pikaajalise staažiga töötaja tunda, et organisatsioon on tema heaks teinud investeeringuid, mistõttu töötaja tunneb kohustust tehtud kulutusi tasakaalustada. Või ka olukord, kus töötaja on töötatud aja vältel loonud organisatsioonis sõprussuhteid ja tunneb, et on organisatsiooni panustanud väga palju aega ja ressursse. Sel põhjusel ta tajub, et lahkumise kulutused on suuremad kui organisatsiooni jäämise kulutused.

Uurides organisatsioonile pühendumist vastaja haridustasemete lõikes, tuvastati ühefaktorilise dispersioonanalüüsi ANOVA käigus statistiliselt oluline erinevus  $p=0,02<0,05$ . Kõrgharidusega ( $m=79$ ) vastajate keskmine tulemus oli kõrgem kui kutsekeskhariduse ( $m=74$ ) või keskhariduse ( $m=67$ ) omandanutel. Käesolevas uuringus tuvastati haridustaseme ja organisatsioonile pühendumuse vahel vastupidine seos varasemate uuringutega võrreldes. Nimelt on kõrgema haridustaseme ja organisatsioonile pühendumise vahel varasemates uuringutes leitud negatiivne seos, kuna kõrgem haridustase võib peegeldada, et töötajal on rohkem võimalusi tööturul, mistõttu ta ei pruugi olla niivõrd pühendunud olemasolevale ettevõttele. Samas on keeruline üldistavaid järeldusi välja tuua, kuna demograafiliste näitajate mõju kohta organisatsioonile pühendumise osas on varasemalt tuvastatud vastakaid seoseid.

### 3.2. Juhi emotsionaalne intelligentsus ja mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele

Juhi emotsionaalse intelligentsuse küsimustiku väiteid hinnati skaalal 1 kuni 5, kus kõrgem number tähendab suuremat nõustumist. Ankeetküsimustike väidete summeeritud lõpptulemus (võib varieeruda alates 33 kuni 165) näitab juhi emotsionaalse intelligentsuse lõpptulemust, kus kõrgem skoor märgib kõrgemat emotsionaalset intelligentsust.

Cronbach'i koefitsient ( $\alpha$ ) küsimustiku väidete sisereliaabluse hindamiseks oli  $\alpha=0,97$ , mis on sarnane SSEIT autorite poolt leitud (Schutte *et al.* 1998). Kriteeriumiks oli Cronbach'i alfa  $> 0,6$  ja tulemuse põhjal see oli piisav. Tabelis 4 on esitatud juhi emotsionaalse intelligentsuse hinnangute aritmeetiline keskmine, standardhälve ja miinimum- ning maksimumväärtused vastavalt läbiviidud uuringu tulemustele.

Tabel 4. Emotsionaalse intelligentsuse näitajad

	Vastajad (n)	Hinnangute keskmine (m)	Standardhälve (s)	Miinimum	Maksimum
Juhi emotsionaalne intelligentsus	48	121	21	65	152

Allikas: autori koostatud

Juhi emotsionaalse intelligentsuse keskmiseks tulemuseks saadi  $m=121$ . Lisas 6 on toodud kõikide väidete hinnangute esinemise sagedused ja keskvaartused. Kõrgeima keskmise hinnangu said väited „Ma eeldan, et head asjad juhtuvad.“ ( $m=4,23$ ;  $s=0,99$ ), vastupidise hinnanguga väite „Kui ma seisan silmitsi väljakutsega, siis ma annan alla sellepärast, et ma arvan, et ma kukun läbi.“, pööratud tulemus ( $m=4,17$ ;  $s=0,75$ ) ehk selle väitega mittenõustumine ja „Kui ma olen heas tujus, siis on probleemide lahendamine minu jaoks lihtne.“ ( $m=4,15$ ;  $s=0,80$ ). Kõige madalamate keskmiste hinnangutega olid väited „Ma tean ainult inimeste peale vaadates, mida nad tunnevad.“, ( $m=2,69$ ;  $s=0,83$ ), mille puhul 42% vastajatest väitega ei nõustunud ja 40% mittenõustumisega „Kui teine inimene räägib mulle oma elu tähtsast sündmusest, tunnen ma peaaegu nagu ma oleks seda ise kogunud.“, ( $m=2,75$ ;  $s=1,10$ ).

Väidete „Ma tean, mis hetkel rääkida oma isiklikest probleemidest teistele.“ ( $m=3,79$ ;  $s=1,07$ ), „Ma eeldan, et head asjad juhtuvad.“ ( $m=4,23$ ;  $s=0,99$ ) ja „Ma otsin tegevusi, mis teevad mind

õnnelikuks.“ (m=3,98; s=0,93) puhul olid need kolm väidet ainsad, mille mood oli maksimaalne nõustumine ehk hinnang „5“, kus üle poole vastajatest nõustusid.

Ligi pooled vastanuteks jäid neutraalseks tujude muutumisega seotud väidetes „Kui ma tunnen muutust oma emotsioonides, kipun ma välja mõtlema uusi ideid.“ (52%; m=3,33; s=0,83) ja „Kui mu tuju muutub, näen ma uusi võimalusi.“ (48%; m=3,25; s=0,81). Samas oli nõustumine väidetega „Kui ma olen heas tujus, siis on probleemide lahendamine minu jaoks lihtne.“ (83%; m=4,15; s=0,80) ja „Kui ma olen heas tujus, siis ma olen võimeline välja mõtlema uusi ideid“ (83%; m=4,00; s=0,71) väga kõrge. Nende väidete tulemuste võrdlemisest võiks järeldada, et positiivse emotsiooni märkamist, tuvastamist ja selle kasutamist tajutakse tugevamalt kui negatiivsete emotsioonide puhul.

Suurima standardhälbega oli 40% nõustumise ja 35% mittenõustumisega väide „Mulle meeldib jagada oma emotsioone teistega.“ (s=1,20), mille puhul mood oli hinnang „2“ ja keskmine väärtus m=3,15. Kuna teiste inimestega seotud väidete puhul olid valitud hinnangute väärtused madalamad kui muudel väidetest, kasutas autor küsimustiku jagamist alaskaaladeks, et välja selgitada keskmine hinnang skaalade osas. SSEIT emotsionaalse intelligentsuse küsimustik Schutte *et al.* järgi ei ole väidete alusel alaskaaladeks jagatud, kuid väiteid on lubatud erinevate teooriate alusel teemadeks jaotada. Käesolevas töös on kasutatud Musonda *et al.* (2019) jaotust alaskaalade hinnangute keskmise leidmiseks, mis on kirjeldatud Tabelis 5. Alaskaalade kasutamine tõestas, et madalaim keskmine hinnang oli teiste emotsioonide juhtimise skaalal (m=3,43; s=1,19), kusjuures kõrgeima keskmise hinnangu sai emotsioonide kasutamise skaala (m=3,99; s=0,81).

Tabel 5. SSEIT küsimustiku väited alaskaalade jaotuses

Alaskaalad	Väidete järjekorranumbrid	Hinnangute keskmine (m)	Standardhälve (s)
Emotsioonide tajumine	5, 8, 9, 15, 18, 25, 27, 29, 32	3,57	0,94
Iseenda emotsioonide juhtimine	3, 21, 22, 28, 31	3,83	0,93
Teiste emotsioonide juhtimine	1, 11, 24, 26	3,43	1,19
Emotsioonide kasutamine	17, 20, 23	3,99	0,81
Kategoriseerimata	2, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 16, 19, 30, 33	—	—

Allikas: autori koostatud (Musonda *et al.* 2019)

Madalaima keskmise hinnangu saanud teiste inimeste emotsioonide juhtimise alaskaala kuulub sotsiaalsete kompetentside alla ja see hõlmab endas selliseid oskusi nagu teiste mõjutamine,

inspireeriv juhtimine, teiste arendamine, suhete loomine ning koostöövõime. Nimetatud oskused on juhtimise vallas kriitilise tähtsusega ning neid väärtusi saab seostada organisatsioonile pühendumise teooriates välja toodud tingimustega, kus emotsionaalset pühendumist aitavad tõsta just sellised olukorrad, mille tekitamiseks eeltoodud sotsiaalsed kompetentsid tugevalt kaasa aitavad.

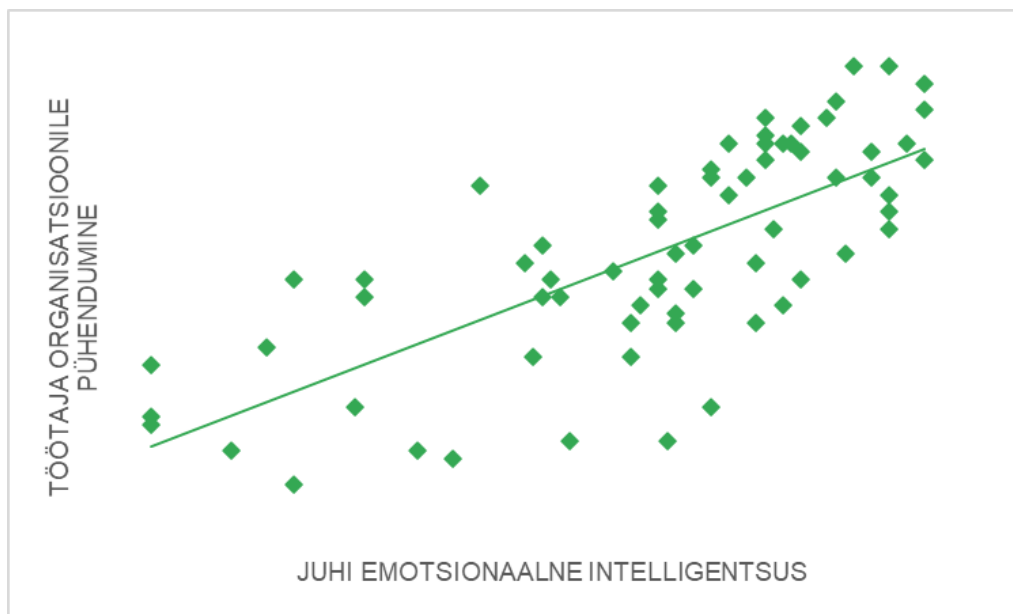
Kõrgeima keskmise hinnangu saanud emotsioonide kasutamise alaskaala alla saab lugeda selliseid oskusi nagu enesekontroll, kohusetunne, kohanemisvõime, sihikindlus ja initsiatiivikus, mida kõiki on välja toodud kirjeldamiseks edukaid juhte. Need on oskused, mis aitavad inimesel saada juhtivale positsioonile ja oma tegevusega saavutada tulemusi, kuid ilma sotsiaalsete kompetentsideta võib selline juht tekitada alluvatele töökeskkonna, kus töötajad ei ole motiveeritud ega tunne tööga rahulolu ega seotust organisatsiooniga.

Võrreldes juhtide emotsionaalset intelligentsust juhi soo alusel, oli naissoost juhtide keskmine emotsionaalne intelligentsus kõrgem ( $m=131$ ) kui meessoost juhtidel ( $m=118$ ). T-testile tuginedes ei saa aga välja tuua statistiliselt olulist erinevust, et emotsionaalse intelligentsuse tase sõltuks vastaja soost ( $p=0,067>0,05$ ). Statistiliselt olulist erinevust ei olnud ka vanusegruppide vahel. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi ANOVA tulemus ei tõesta, et vanusel oleks mõju emotsionaalse intelligentsuse tasemele ( $p=0,696>0,05$ ), kuigi EI keskmine tulemus oli kõige kõrgem üle 45 aasta vanustel juhtidel ( $m=124$ ), madalam 38-45 aastastel ( $m=120$ ) ja kõige madalam alla 38 aastastel ( $m=117$ ).

Emotsionaalse intelligentsuse ankeedis oli ka küsimus juhtimiskogemuse kohta, kus vastusevariantideks olid „...-1 aasta“, „1-5 aastat“, „6-10 aastat“ ja „10-... aastat“. Rohkem kui pooled vastanutest olid juhina töötanud 6-10 aastat, vähem oli 1-5 aastase kogemuse ja rohkem kui 10 aastase kogemusega juhte. Mitte ühegi vastanu juhtimiskogemus ei olnud alla aasta. EI keskmine tulemus oli gruppide lõikes seda kõrgem, mida pikem oli vastaja kogemus juhina, kuid ühefaktoriline dispersioonanalüüs ANOVA ei kinnitanud kogemuse mõju emotsionaalsele intelligentsusele ( $p=0,140>0,05$ ). 1-5 aastase juhtimiskogemusega juhtidel keskmine tulemus  $m=112$ , 6-10 aastase juhtimiskogemuse puhul keskmine tulemus  $m=124$  ja rohkem kui 10 aastat juhina töötamist andis keskmiseks tulemuseks  $m=128$ .

Uurimaks juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumise seoseid viidi läbi korrelatsioonanalüüs kasutades Pearsoni korrelatsioonikordajat ( $r$ ), mille tõlgendamisel

võeti aluseks  $r \leq 0,3$  nõrk seos,  $0,3 < r < 0,7$  keskmise tugevusega seos ja  $r \geq 0,7$  tugev seos (Ratner 2007). Analüüsi käigus selgus, et juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumise vahel oli tugev positiivne seos ( $r=0,73$ ). Korrelatsioon on kujutatud Joonisel 6.

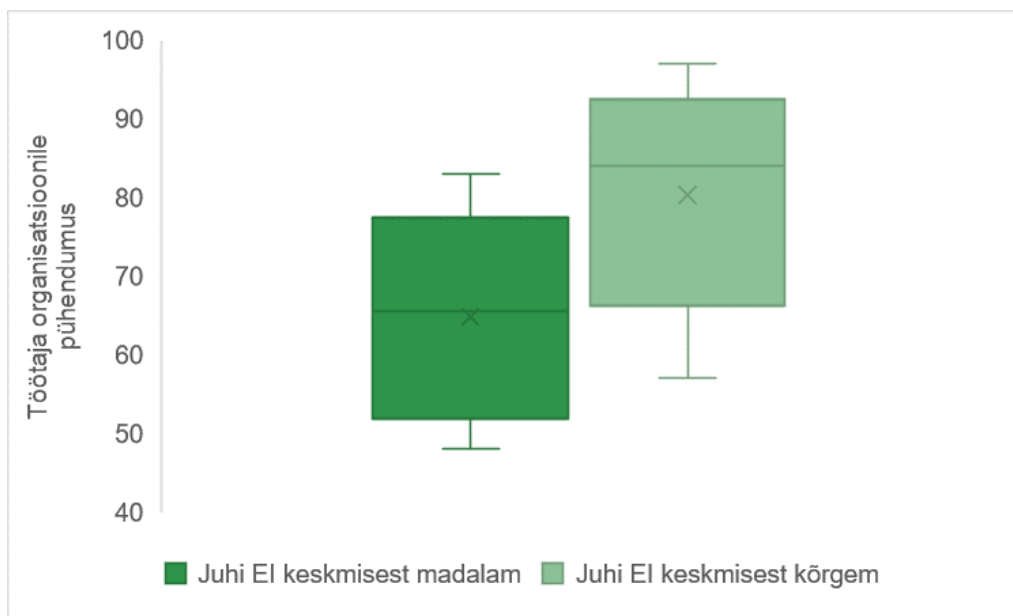


Joonis 6. Korrelatiivne seos juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötaja organisatsioonile pühendumise vahel

Allikas: autori koostatud

Võttes aluseks juhi emotsionaalse intelligentsuse keskmise väärtuse  $m=121$  ja vaadeldes töötajaid vastavalt keskmisest madalama ja keskmisest kõrgema emotsionaalse intelligentsuse juhtide alusel selgub, et keskmisest kõrgema EI juhi alluvate keskmine organisatsioonile pühendumus on kõrgem ( $m=82$ ) kui keskmisest madalama EI juhi alluvatel ( $m=64$ ). Joonis 7 kujutab erinevust keskmisest kõrgema ja keskmisest madalama emotsionaalse intelligentsusega juhi alluvate organisatsioonile pühendumises. Jooniselt nähtub, et gruppide mediaanid gruppidevahelisi kvartiile vaadates ei kattu. Gruppidesisene erinevus tulemuste vahel on võrdlemisi sarnane, kuid keskmisest kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhtide töötajate organisatsioonile pühendumus on pigem kõrgem kui keskmisest madalama emotsionaalse intelligentsusega juhtide töötajatel.





Joonis 7. Keskmisest madalama ja keskmisest kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhtide töötajate organisatsioonile pühendumise tasemed

Allikas: autori koostatud

Arvestades korrelatsioonanalüüsi tulemusi, mis näitasid tugevat positiivset seost sõltumatu (juhi emotsionaalne intelligentsus) ja sõltuva (töötaja organisatsioonile pühendumine) muutuja vahel, lükati ümber nullhüpotees ( $H_0$ : juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel ei ole olulist korrelatsiooni) ja võeti vastu sisukas hüpotees ( $H_1$ : juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel on oluline korrelatsioon). Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhtide töötajate organisatsioonile pühendumus on kõrgem.

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Eesti tööjõuturu tulevikusuundadena on nimetatud vananevat tööjõudu, vähenevat töötajate arvu ja sellest tulenevat palgasurvet. 2008. aastast alates on igal aastal palgatöötajate osatähtsus hõivatute hulgas vähenenud ja ettevõtlusega tegeletakse aina rohkem. Kvalifitseeritud tööjõudu on aga peetud Eesti majanduse kasvu ja konkurentsivõime põhiteguriks. Tööjõupuuduse tõttu tekkiv palgasurve seab ohtu ettevõtete konkurentsivõime ja seeläbi ka majanduskasvu. Sel põhjusel on oluline tähelepanu pöörata teguritele, mis võimaldaks kindlustada olemasoleva tööjõu osalemise tööturul ja hoida kvalifitseeritud töötajad ettevõttes.

Arvestades, et ettevõtlusega tegeletakse aina rohkem, võib eeldada, et ettevõtjatest kasvavad ühel hetkel välja juhid, kes peavad looma ja hoidma meeskondi ning suutma hoida töökeskkonda sellisena, et töötajad oleksid produktiivsed ja tahaksid ettevõttes töötada. Siinkohal on üks oluline faktor emotsionaalne intelligentsus, millel on märgatav mõju inimese nii isiklike kui ka tööalaste tulemuste saavutamisel. EI oskustest lähtuvalt tuleneb juhtimisstiil ja töö tulemused. Samuti on leitud, et emotsionaalse intelligentsuse kompetentsid mõjutavad inimese juhiks saamise tõenäosust.

Selleks, et töötajad oleksid huvitatud organisatsioonis tulemusi saavutama ja nende efektiivsus oleks kõrgem, on oluline mõista organisatsioonile pühendumist mõjutavaid tegureid, sealhulgas juhi emotsionaalset intelligentsust. Organisatsioonile pühendumist on peetud töötajate lahkumise tõenäosust mõjutavaks faktoriks ning mõistes tegureid, mis organisatsioonile pühendumist mõjutavad, tekib võimalus neid teadmisi ära kasutada, et minimeerida töötajate lahkumise tõenäosust ja suurendada töötajate produktiivsust. Senised uurimustööd on leidnud, et peamine pühendumist määrav tegur on seotud töötaja rolliga organisatsioonis, kuid rolli mängib ka töötaja isiksus ja personaalsed omadused.

Käesolev uuring oli keskendunud mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavate tegurite uurimisele, täpsemalt olid vaatluse all töötaja demograafilised näitajad ja juhi emotsionaalne intelligentsus. Töö teoreetiline taust tõi välja organisatsioonile pühendumise ja emotsionaalse intelligentsuse olulisuse töökeskkonnas, sest nii emotsionaalse intelligentsuse tase kui ka organisatsioonile pühendumise tase määrab suures osas töötaja töötulemused ja tegevuse. Kuigi teoreetilise käsitlemise kohaselt on uurimustöid emotsionaalse intelligentsuse ja organisatsioonile pühendumuse mõjust tehtud, ei ole väga suurt rõhku pandud sellele, et uurida juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et uuringus osalenute põhjal töötajate organisatsioonile pühendumus on kõrgem nendel töötajatel, kelle haridustase ja tööstaaž ettevõttes on kõrgem. Analüüsi tulemus ei kattu täielikult varasemate uuringute tulemustega, kus leiti, et kõrgemast haridustasemest tulenevalt on pühendumus madalam, sest kõrgema haridustasemega töötaja võib tunda rohkem valikuvariante oma karjääri osas ja seetõttu olemasoleva organisatsiooni suhtes niivõrd tugevat pühendumust ei tunne. Samas on tööstaaži osas saadud tulemus sama, mida on täheldatud varasemates uuringutes. Pikemaajalise staažiga töötaja pühendumus organisatsioonile on kõrgem.

Sõltuvalt töötaja vanusest või soost uuringu analüüs olulisi erinevusi ei tuvastanud, kuigi vanematel ja naissoost töötajatel oli organisatsioonile pühendumise tase kõrgem. See kinnistab varasemate uuringute tulemusi, kus on leitud, et need grupid võrreldes teistega on küll kõrgemate tulemustega, kuid ei saa väita, et vanusele või soole tuginedes oleks erinevus statistiliselt oluline ja konstantne.

Magistritöö eesmärk oli juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötaja organisatsioonile pühendumise vahel. Analüüsi tulemused kinnitavad juhi EI olulisust, sest tuvastati tugev positiivne korrelatsioon juhi EI ja töötajate organisatsioonile pühendumise vahel. Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega juhtide töötajate organisatsioonile pühendumus on kõrgem.

Juhtide emotsionaalse intelligentsuse testi tulemusi analüüsides sai kõige kõrgema hinnangu emotsioonide kasutamise alaskaala, mille alla kuuluvad oskused nagu enesekontroll, kohusetunne, kohanemisvõime, sihikindlus ja initsiatiivikus, mida on tihtipeale seostatud edukate juhtidega. Samas leiti, et kõige nõrgemaks osutus teiste inimeste emotsioonide juhtimise alaskaala, mis hõlmab endas oskusi nagu teiste mõjutamine ja arendamine, inspireeriv juhtimine, suhete loomine ning koostöövõime. Need on oskused, mida saab seostada organisatsioonile pühendumuse teooriates välja toodud tingimustega, kus emotsionaalset pühendumust tõstavad need olukorrad, mille tekitamiseks nimetatud sotsiaalsed kompetentsid kaasa aitavad. Näiteks on leitud, et emotsionaalse pühendumise tõstmiseks peaks organisatsioonikultuur olema selline, kus töötajaid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse ning organisatsiooni tegevused ja eesmärgid on töötajatele selgelt kommuniqueeritud.

Sellest tulenevalt teeb töö autor ettepanekud:

1. Ettevõtted võiksid rohkem tähelepanu pöörata juhtide emotsionaalse intelligentsuse olulisusele ja julgustada juhte seda arendama. Kuna on tõestatud, et emotsionaalset intelligentsust on võimalik tõsta, oleks ühe variandina võimalik töökohale kavandada emotsionaalse intelligentsuse treenimise programm. Emotsionaalne intelligentsus on tõestatud olema olulisel kohal nii juhtidel kui töötajatel ja ettevõtte vaatenurgast lähtuvalt on nii juhtival ametikohal olevate isikute kui ka ülejäänud töötajate kõrgemal emotsionaalsel intelligentsusel positiivne mõju ettevõtte tulemustele.

2. Juhid võiksid teadlikult panustada emotsionaalse intelligentsuse kasvatamisele. Esimese sammuna tuleks analüüsida oma olemasolevaid oskusi ja pädevusi, tuvastamaks EI tase. Kuna enesehindamise testid võivad olla positiivsele tulemusele kallutatud, on parem variant kasutada selliseid teste, mille puhul hindajaid on mitu. See annab laiema ettekujutuse olemasolevast olukorrast ja võimaldab välja tuua need kompetentsid, mille puhul tulemused on madalamad. Emotsionaalset intelligentsust määravad kompetentsid on õpitavad ja arendatavad – see nõuab pingutust ja aega, kuid varasemad uurimustööd on tõestanud, et pingutus tasub end tulemuste näol ära.

Uuringu tulemustest ei selgu täpselt, millised on erinevused emotsionaalse intelligentsuse erinevate kompetentside osas ja milline on üldine suund kompetentside mõistes, kuna see ei olnud käesoleva uurimuse fookuses. Edasistes uurimistöödes oleks võimalik EI tuvastamiseks kasutada teisi mõõdikuid, mis annavad selgema ülevaate erinevate kompetentside tasemetest vastavalt erinevatele teooriatele. See võimaldaks tuvastada, milliste kompetentside osas on tulemused madalamad ja seeläbi tuua välja konkreetsed soovitusel, mis võimaldaksid just madalamate hinnangutega kompetentse arendada.

Käesoleva uurimistöö analüüs ja tulemused on illustratiivsed ja iseloomustavad vaid uuringus osalenud ettevõtteid. Teostatud uuringu tulemuste üldistamist kõigile Eesti mikroettevõtetele limiteerib piiratud valimi suurus, kuna uuring käsitles vaid 48 mikroettevõtte töötajaid, mis ei peegelda üldpilti. Ühtlasi oli suuremas osas ettevõtete puhul (70%) vaid ühe töötaja poolt täidetud küsimustik, mis ei anna täielikku ülevaadet kõikide töötajate suhtumisest ja seetõttu ei ole üldkogumi suhtes tõenäoliselt esinduslik. Kuna uuringus vastamise määr oli vaid 30%, on võimalik, et küsimustiku täitnud juhtide puhul oli tegemist pigem nendega, keda teema kõnetas ja kes on teadlikult emotsionaalset intelligentsust arendanud.

Edasiste uuringute korral tulemuste üldistamiseks on soovituslik valimit suurendada. Autori arvates käesoleva teema edasiarendusena võiks uuringu läbiviimisel kasutada ka mitme vastaja poolset hindamist, et saada täpsemad tulemused juhi emotsionaalse intelligentsuse kohta läbi juhi enesehindamise ning lisaks alluvate poolt antud hinnangutele juhile. Mitme vastajaga tulemuste analüüs võib tagada täpsema ja usaldusväärsema lõpphinnangu, kuna enesehindamise testide puhul võib esineda positiivsemale tulemusele suunatud vastuseid.

Autori hinnangul käesoleva uurimustöö praktiline väärtus seisneb asjakohases informatsioonis juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumise seoste kohta Eesti konkurentsivõimelisimates mikroettevõtetes. Seoste tuvastamine on mikroettevõtete juhtidele väärtuslik, sest uurimus võimaldab tähelepanu juhtida emotsionaalse intelligentsuse olulisusele ja selle mõjule. Uuringu tulemusi saab kasutada mikroettevõtete edasise tegevuse arendamiseks, samuti võrdlusmaterjalina tulevikus teostatavate uuringutele.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte jaoks on üks peamine edukriteerium kvalifitseeritud ja pühendunud tööjõud, kuid täna on Eestis suureks probleemiks tööjõupuudus, mis omakorda tekitab palgasurvet ja seeläbi takistab majanduskasvu. Töötajate ootused töökohale ja tööandjale on aasta aastalt muutunud ja ettevõtetele on üha suuremaks väljakutseks luua töökeskkond, kus kvalifitseeritud ja tulemuslikud töötajad saavad oma panuse anda ja olla ettevõttele pikaajaline väärtus. Oskuslike töötajate värbamine, väljaõpe ja hoidmine on ettevõtte edukuse ja finantsnäitajate stabiilsuse mõjutegur. Üks faktor, mida on peetud töötaja lahkumise tõenäosust ennustavaks, on organisatsioonile pühendumine.

Organisatsioonile pühendumine on defineeritud kui tunnetuslik motivaatorite kogum, kus maksimaalse tulemuse korral on töötajal tugev motivatsioon organisatsioonis tööd hästi teha. See kirjeldab nii töötaja pühendumist organisatsioonile kui ka tema seotust organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. Organisatsioonile pühendunud töötajatel on tööga rahulolu, töösooritus ja paindlikkus suurem ning töölt puudunud päevade arv väiksem kui mittepühendunud kolleegidel ja töötaja organisatsioonile pühendumist peetakse organisatsioonis edu saavutamisel oluliseks väärtuseks.

Töötajate organisatsioonile pühendumus on ettevõtte seisukohalt oluline ja seda mõjutavaid tegureid on varasemalt uuritud. Peamine pühendumust määrav tegur on seotud töötaja rolliga organisatsioonis, olulisel kohal on ka töötaja isiksus ja personaalsed omadused. Vähem on uuritud juhi mõju töötaja organisatsioonile pühendumusele, kuigi sellel on pöördeline roll töötaja organisatsioonile pühendumuses. Käesolev magistritöö on keskendunud mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumist mõjutavate tegurite tuvastamisele ja täpsemalt on uurimise all töötaja demograafilised näitajad ja tema juhi emotsionaalne intelligentsus. Magistritöö eesmärk on juhtimiskvaliteedi parendamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele. Eeltoodust lähtuvalt võib juhi

emotsionaalsele intelligentsusele tähelepanu pööramine ja selle arendamine olla võtmetähtsusega parandamiseks juhtimiskvaliteeti ettevõttes.

Kasutades Mowday *et al.* (1979) küsimustikku töötaja emotsionaalse pühendumuse taseme mõõtmiseks, viidi läbi uuring Eesti Kaubandus-Tööstuskoja 2021. aasta konkurentsivõimelisimate mikroettevõtete töötajate seas. Uuringu tulemusi analüüsisid leidis autor, et töötaja vanus ega sugu ei ole olulisel kohal määramaks organisatsioonile pühendumuse taset, küll aga on statistiliselt oluline erinevus töötaja organisatsioonis töötatud ajast ja tema haridustasemest lähtuvalt. Kõrgema haridustaseme ja pikema tööstaažiga töötajate organisatsioonile pühendumuse tase oli kõrgem.

Teema on oluline, sest tööjõupuudus Eestis on suur ja kvalifitseeritud töötajate leidmine on keeruline. See sunnib ettevõtteid üha enam tegelema sellega, kuidas inimesi juhitakse. Ettevõtte on odavam ja mõistlikum parandada juhtimiskvaliteeti kui tegeleda kaadrivoolavusega, seega on töö inimeste ja nende juhtimisega omandanud suurema tähenduse. Kuna magistritöö eesmärk oli juhtimiskvaliteedi parandamise sisendina tuvastada juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele, tuvastati eelpool nimetatud töötajate juhtide emotsionaalse intelligentsuse tase, kasutades Schutte *et al.* (1998) emotsionaalse intelligentsuse küsimustikku.

Emotsionaalset intelligentsust loetakse oluliseks teguriks, mis määrab töökeskkonnas vajalikud kompetentsid nagu näiteks enda ja teiste emotsioonide tajumine, võimekus emotsioone reguleerida ja juhtida ning toimetulek teiste inimeste emotsioonidega. Neid kompetentse on suures osas seostatud ka efektiivse tegutsemisega juhtimisvaldkonnas. Kuna juht mõjutab suurel määral seda, kuidas organisatsiooni liikmed omavahel suhtlevad ja milline on organisatsiooni üldine keskkond, on juhi pädevustel ja efektiivse töökeskkonna loomisel tugev seos. Juhi käitumine ja tema võimekus mõjutada, õiglaselt kompenseerida, teha strateegilisi otsuseid, motiveerida ja luua reegleid ja praktikaid tagamaks eetiline töökeskkond, võib viia hästi toimiva organisatsioonini ja seeläbi pühendunud töötajateni.

Suuremalt jaolt on varasemad juhi emotsionaalset intelligentsust käsitlevad uurimustööd keskendunud juhi enda tulemuste analüüsile, kuid juhi emotsionaalse intelligentsuse mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele ei ole tõestatud. Käesoleva magistritöö tulemusena sai kinnitust asjaolu, et juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötaja organisatsioonile pühendumise vahel on

tugev positiivne korrelatsioon. Kõrgema organisatsioonile pühendumisega töötajate juhtide emotsionaalne intelligentsus osutus samuti olema kõrgem. Selle põhjalt võiks järeldada, et juhi emotsionaalsel intelligentsusel on mõju töötaja organisatsioonile pühendumisele.

Teostatud uuringu tulemuste üldistamist limiteerib piiratud valimi suurus, kuna uuring käsitles vaid 48 mikroettevõtte 69 töötajat, mis ei peegelda üldpilti ega anna täielikku ülevaadet kõikide töötajate suhtumisest. Edasiste uuringute korral tulemuste üldistamiseks on soovituslik valimit suurendada ning edasiarendusena kasutada juhi emotsionaalse intelligentsuse tuvastamiseks mitme vastaja poolset hindamist, et saada usaldusväärsem lõpphinnang.

Uurimustöö tulemused võiksid olla kasulikud mikroettevõtete edasiste tegevuste arendamiseks ja tulemustele tuginedes võiksid ettevõtted rohkem tähelepanu pöörata juhi emotsionaalse intelligentsuse olulisusele ja julgustada juhte seda arendama. Juhid võiksid teadlikult panustada emotsionaalse intelligentsuse kasvatamisele, sest emotsionaalset intelligentsust määravad kompetentsid on õpitavad ja arendatavad.



## **SUMMARY**

### **THE INFLUENCE OF MANAGER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND OTHER FACTORS ON MICRO-ENTERPRISE EMPLOYEES' ORGANISATIONAL COMMITMENT**

Griss Nõmme

Shortages in Estonian labour market are a considerably large problem and it is a challenge for organisations to find and keep qualified personnel. However, qualified and committed employees are one of the most valuable assets to the organisation. Organisations with employees who possess high level of organisational commitment have demonstrated lower incidences of absenteeism, turnover and fewer grievances. In addition, employees' commitment takes on significant importance when the amount of expense from retaining and replacing staff members is considered since lack of commitment is a consistently found predictor of intentions to leave the organisation.

Even though the importance of organisational commitment is well recognized, there is still considerable disagreement about how exactly it develops and how different factors influence the level of commitment. It is believed that managers play the most pivotal role in employees' organisational commitment and for employers' it is more reasonable and inexpensive to improve leadership process than to handle employee resignation. Therefore it is important to further investigate the factors that influence employees' organisational commitment.

Research on leadership is rather thorough yet the role of emotions in the leadership process is often not explicitly considered as the organisational literature has been dominated by a cognitive direction. A persons' emotions are carried into the work environment and they inevitably affect interactions at work. Moods and emotions play a central role in the leadership process and it is proposed that emotional intelligence – the ability to recognise and regulate emotions in ourselves and others – contributes to effective leadership in organisations.

Previous research has been focusing on the relationship between emotional intelligence and manager's performance, however, research on how the emotional intelligence of a manager influences the subordinates is limited. Thus, this research examined the factors that influence employees' organisational commitment, in particular the level of emotional intelligence of employees' manager and the demographic characteristics of the employee. The aim of this Masters' thesis was to evaluate the influence of manager's emotional intelligence on micro-enterprise employees' organisational commitment in order to provide input for improving leadership process. Specifically, do the subordinates of managers with higher emotional intelligence have higher levels of organisational commitment.

The main theories explained are the models of emotional intelligence and organisational commitment. To support the theoretical part, the author conducted a study based on questionnaires. The used method was quantitative since it helped to test hypotheses on if manager's emotional intelligence was impacting the employees' organisational commitment. Descriptive statistics were used to find levels of influence and correlations between the results.

This study involved 69 employees and 48 leaders from Estonian Chamber of Commerce and Industry's 2021. most competitive Estonian micro-enterprises. The data was collected from employees who assessed their organisational commitment by filling in Mowday *et al.* Organisational Commitment Questionnaire items on the seven point Likert scale, and from managers who assessed one's own emotional intelligence by executing the Schutte *et al.* Schutte Self-Report Intelligence Test on the five point Likert scale.

The conclusion is that the emotional intelligence of a manager is in strong positive correlation with the organisational commitment of the employee ( $r=0,73$ ). The higher the manager's emotional intelligence, the higher the employee's organisational commitment. With reference to the demographic characteristics, research results showed no difference in organisational commitment regarding the employees' gender or age, while the differences in organisational commitment exist regarding employees' education and tenure in organisation.

This research examined the influence of manager's level of emotional intelligence on subordinates' organisational commitment and it was valuable in understanding the link between emotional intelligence and leadership. The limitations associated with this research methodology were that the sample size was rather low, which may limit the transferability and generalizability

of the results to other settings. It is suggested for future research to include more organisations. The results were also limited by having the emotional intelligence assessed only by managers' self-assessing. It is possible that different results might have been obtained if manager's emotional intelligence were to be assessed by multi-participant questionnaires.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125 (2), 209-224.
- Abraham, R. (2000). The Role of Job Control as a Moderator of Emotion Dissonance and Emotional Intelligence – Outcome Relationships. *Journal of Psychology*, 134 (2), 169.
- Adeyemo, D. (2007). Emotional intelligence and the relationship between job satisfaction and organizational commitment of employee in public parastatals in Oyo State, Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 4 (2), 324-330.
- Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, *International Leadership Journal*, 11 (1), 78-119.
- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, 2 (1).
- Allen, N. J, Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 9, 18-22.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32 – 42.
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organisational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21 (1), 63-86.
- Cote, S., Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51 (1), 1-28.

- Dung, L. T., Ho, D. P., Hiep, N. T., Hoi, P. T., Hanh, D. T. (2019). Job Satisfaction, Leadership Styles, Demographic Variables and Organisational Commitment among Pharmacists in Vietnam. *The South East Asian Journal of Management*, 13 (1), 3.
- Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 593-599.
- Eesti Statistikaamet (2021). ER22: Statistilise profiili kuuluvad ettevõtted. [Online].  
Kättesaadav:  
[https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus\\_\\_majandusüksused\\_\\_ettevetjad/ER22/table/tableViewLayout2](https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__majandusüksused__ettevetjad/ER22/table/tableViewLayout2), 03. veebruar 2022.
- Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli koostamise juhised*. Eesti Konjunktuuriinstituut.  
Kättesaadav: <https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2020-10/Konkurentsiv%C3%B5ime%20edetabel%202020%20METOODIKA.pdf>, 12. märts 2022.
- Euroopa Komisjoni määrus (EL) nr 651/2014 17.06.2014, ELi aluslepingu artiklite 107 ja 108 kohaldamise kohta, millega teatavat liiki abi tunnistatakse siseturuga kokkusobivaks, I lisa, art 2.
- FakhrEldin, H. (2017). The relationship between the emotional intelligence of entrepreneurs and the new venture creation: The role of age, gender and motive. *Arab Economic and Business Journal*, 12, 99-108.
- Gabriel, Y., Griffiths, D. S. (2002). Emotion, learning and organizing. *The learning organization*, 9 (5), 214-221.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotsionaalne intelligentsus*. Tallinn: Varrak.
- Goleman, D. (1998). *Töö emotsionaalse intelligentsusega: emotsionaalse intelligentsuse kasutamine*. Tartu: Väike Vanker.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. (2003). *Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga*. Tartu: Väike Vanker.
- Gopinath, R. (2020). The Influence of Demographic Factors on the Job Involvement, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders in the Tamil Nadu Universities. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7 (3).
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capacity, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Irshad, E., Naz, S. (2011). Job satisfaction, organizational commitment, and personality traits: A relationship study. *The Journal of Humanities and Social Sciences*, 19 (2), 37-60.

- Jung, H. S., Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviours and organizational citizen behaviours among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 369-378.
- Jung, H. S., Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 265-279.
- Konkurentsivõime edetabel 2021.* Kättesaadav: <https://www.koda.ee/et/konkurentsivoimeedetabel>, 10. märts 2022.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20 (2), 89-95.
- Mattingly, V., Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29, 140-155.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 3 (11), 327-335.
- McKenna, E., Beech, N. (2002). *Human resource management: a concise analysis*. Harlow, United Kingdom: Financial Times Prentice Hall.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Momeni, N. (2008). The Revelation Between Manager's Emotional Intelligence and the Organizational Climate they create. *Public Personnel Management*, 38 (2), 11-18.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-47.

- Musonda, A., Shumba, O., Tailoka, F. P. (2019). Validation of the Schutte Self Report Emotional Intelligence Scale in a Zambian Context. *European Journal of Psychology and Educational Research*, 2 (2), 31-41.
- Ngirande, H., Timothy, H. T. (2014). The Relationship between Leader Emotional Intelligence and Employee Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (9).
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Prati, L. (2004). *Emotional intelligence as a facilitator of emotional labour process*. (PhD dissertation) The Florida State University, USA.
- Qureshi, I. A., Ali, R., Raza, H., Whitty, M. (2015). The Impact of Leader's Emotional Intelligence on Employee Commitment. An Empirical Study in the Sports Industry of Sialkot, Pakistan. *Journal of Business and Management*, 17 (5), 125-134.
- Rafaeli, A., Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40 (1), 95-123.
- Ratner, B. (2007). The Correlation Coefficient: Definition. *DM STAT-1*, 11. Kättesaadav: <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>, 07. märts 2022.
- Rowden, R. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Ruestow, J. A. (2008). *The effect of a leader's emotional intelligence on followe job satisfaction and organizational commitment: An explanatory mixed methodology study of emotional intelligence in public human services*. (A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy) Capella University, USA.
- Salovey, P., Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Satiya, S., Khan, W. (2013). Emotional Intelligence as Predictor of Occupational Stress among Working Professionals. *Aweshkar Research Journal*, 15 (1), 79-97.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerthy, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Singh, A., Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6), 1192-1211.
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 48, 526 – 529.

- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied psychology: An international review*, 53, 371-399.
- Wong, C., Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 23, 243–274.



## LISAD

### Lisa 1. Organisatsioonile pühendumuse test

Hea vastaja!

Olen tänulik kui leiad 5-7 minutit, et täita allolev organisatsioonile pühendumuse küsimustik, mille tulemusi kasutan oma magistritöö raames. Magistritöö eesmärk on leida juhtimiskvaliteedi parendamise võimalusena seosed juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel mikroettevõtetes. Varasemalt ei ole Eestis sarnast uurimistööd läbi viidud ja Sinu panus on väärtuslik, et tuvastada hetkeolukord ja tuua välja võimalused juhtimiskvaliteedi tõstmiseks.

Kui soovid hiljem tulemustega tutvuda, anna mulle palun märku aadressil [griss.nomme@gmail.com](mailto:griss.nomme@gmail.com).

Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul.

Ette tänades

Griss Nõmme

Palun järgnevate väidete puhul mõelda oma praegusele töökohale ja märkida sobivaim vastusevariant, kus 1 – „ei nõustu üldse“ ja 7 – „nõustun täielikult“.

\*Kohustuslik

Sisesta siia kolmekohaline kood, mis on leitav osalemise kutses: \*

1. Ma olen valmis ettevõtte edukuse nimel panustama rohkem kui on tavapäraselt nõutud. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

## Lisa 1 järg

2. Oma sõpradele räägin ma sellest ettevõttest kui heast ettevõttest, kus töötada. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

3. Ma tunnen väga vähe lojaalsust selle ettevõtte suhtes. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

4. Ma oleksin nõus vastu võtma peaaegu igasugust tüüpi tööülesanded, et jätkata töötamist selles ettevõttes. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

5. Ma leian, et minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

6. Ma saan uhkusega öelda teistele, et olen osa just sellest ettevõttest. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

7. Ma võiksin sama hästi töötada mõnes muus ettevõttes kui tööiseloom oleks sarnane. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

8. See ettevõtte inspireerib mind tööülesandeid täites tooma endast välja kõige parema. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

9. Praeguste tingimuste puhul oleks mul vaja väga vähe muutust, et tõugata mind ettevõttest lahkuma. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

10. Mul on väga hea meel, et ettevõtete vahel kaaludes ma valisin just selle ettevõtte. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

## Lisa 1 järg

11. Sellesse ettevõttesse määramata ajaks jäämine ei anna mulle just palju juurde. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

12. Minu jaoks on tihti keeruline nõustuda oluliste ettevõttepoliitikatega, mis puudutavad töötajaid. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

13. Ma tõesti hoolin selle ettevõtte saatuses. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

14. Minu jaoks on just see ettevõtte töötamiseks kõige parem valik. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

15. Otsus selle ettevõtte jaoks töötada oli kindel eksimus minu poolt. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 6 7 nõustun täielikult

Andmed vastaja kohta

Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul.

Sugu \*

Naine

Mees

Vanus \*

18-27 aastat

28-37 aastat

38-45 aastat

46-56 aastat

57+ aastat

## **Lisa 1 järg**

Haridustase \*

Põhiharidus

Kutsekeskharidus

Keskharidus

Bakalaureus või rakenduslik kõrgharidus

Magister

Doktor

Töökogemus praeguses ettevõttes \*

...-1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

10-... aastat

## Lisa 2. OCQ väidete tõlked

Nr	Väide inglise keeles	Väite eestikeelne tõlge
1.	I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.	Ma olen valmis ettevõtte edukuse nimel panustama rohkem kui on tavapäraselt nõutud.
2.	I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.	Oma sõpradele räägin ma sellest ettevõttest kui heast ettevõttest, kus töötada.
3.	I feel very little loyalty to this organization. (R)	Ma tunnen väga vähe lojaalsust selle ettevõtte suhtes. (R)
4.	I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.	Ma oleksin nõus vastu võtma peaaegu igasugust tüüpi tööülesanded, et jätkata töötamist selles ettevõttes.
5.	I find that my values and the organization's values are very similar.	Ma leian, et minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased.
6.	I am proud to tell others that I am part of this organization.	Ma saan uhkusega öelda teistele, et olen osa sellest ettevõttest.
7.	I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)	Ma võiksin sama hästi töötada mõnes muus ettevõttes kui tööiseloos oleks sarnane. (R)
8.	This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.	See ettevõtte innustab mind tööülesandeid täites tooma endast välja kõige parema.
9.	It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)	Praeguste tingimuste puhul oleks mul vaja väga vähe muutust, et tõugata mind ettevõttest lahkuma. (R)
10.	I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	Mul on väga hea meel, et ettevõtete vahel kaaludes ma valisin just selle ettevõtte.
11.	There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)	Sellesse ettevõttesse määramata ajaks jäämine ei anna mulle just palju juurde. (R)
12.	Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)	Tihti on minu jaoks keeruline nõustuda oluliste ettevõttepoliitikatega, mis puudutavad töötajaid. (R)
13.	I really care about the fate of this organization.	Ma tõesti hoolin selle ettevõtte saatusest.
14.	For me this is the best of all possible organizations for which to work.	Minu jaoks on see ettevõtte töötamiseks kõige parem valik.
15.	Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)	Otsus selle ettevõtte jaoks töötada oli kindel eksimus minu poolt. (R)

(R) tähistab vastupidise hinnanguga väidet (*reverse score*).

### **Lisa 3. Emotsionaalse intelligentsuse test juhtidele**

Hea vastaja!

Olen tänulik kui leiad 8-10 minutit, et täita allolev emotsionaalse intelligentsuse küsimustik, mille tulemusi kasutan oma magistritöö raames. Magistritöö eesmärk on leida juhtimiskvaliteedi parendamise võimalusena seosed juhi emotsionaalse intelligentsuse ja töötajate organisatsioonile pühendumuse vahel mikroettevõtetes. Varasemalt ei ole Eestis sarnast uurimistööd läbi viidud ja Sinu panus on väärtuslik, et tuvastada hetkeolukord ja tuua välja võimalused juhtimiskvaliteedi tõstmiseks.

Kui soovid hiljem tulemustega tutvuda, anna mulle palun märku aadressil [griss.nomme@gmail.com](mailto:griss.nomme@gmail.com).

Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul.

Ette tänades

Griss Nõmme

Palun märkida järgnevate väidete puhul sobivaim vastusevariant, kus 1 – „ei nõustu üldse“ ja 5 – „nõustun täielikult“.

\*Kohustuslik

Sisesta siia kolmekohaline kood, mis on leitav osalemise kutses: \*

1. Ma tean, mis hetkel rääkida oma isiklikest probleemidest teistele. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

2. Kui minu teele satuvad takistused, meenutan ma aegu, kui seisin silmitsi sarnaste takistustega ja ületasin need. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

### **Lisa 3 järg**

3. Ma eeldan, et ma saan hakkama enamuste asjadega, mida ma proovin. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

4. Teised inimesed leiavad, et minuga on lihtne rääkida isiklikel teemadel. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

5. Minu jaoks on keeruline mõista teiste inimeste mitteverbaalseid sõnumeid. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

6. Mõned minu elu olulisemad sündmused on pannud mind ümber hindama seda, mis on oluline ja mis mitte. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

7. Kui mu tuju muutub, näen ma uusi võimalusi. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

8. Emotsioonid on üks teguritest, mis teevad elu elamisväärseks. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

9. Ma olen teadlik oma emotsioonidest kui ma neid kogen. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

10. Ma eeldan, et head asjad juhtuvad. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

11. Mulle meeldib jagada oma emotsioone teistega. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

### **Lisa 3 järg**

12. Ma tean, kuidas jätta kestma positiivset emotsiooni kui ma seda kogen. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

13. Teised naudivad minu korraldatud sündmusi. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

14. Ma otsin tegevusi, mis teevad mind õnnelikuks. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

15. Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teistele saadan. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

16. Ma esitlen end viisil, mis jätab teistele hea mulje. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

17. Kui ma olen heas tujus, siis on probleemide lahendamine minu jaoks lihtne. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

18. Vaadates inimeste näoilmet, tunnen ma ära emotsioonid, mida nad kogevad. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

19. Ma tean, miks mu emotsioonid muutuvad. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

20. Kui ma olen heas tujus, siis ma olen võimeline välja mõtlema uusi ideid. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

21. Mul on kontroll minu emotsioonide üle. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult



### **Lisa 3 järg**

22. Ma tunnen kergesti ära oma emotsioonid kui ma neid kogen. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

23. Ülesannete täitmisel ma motiveerin end kujutades ette häid tulemusi, mis tekivad läbi ülesannete sooritamise. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

24. Ma teen teistele komplimente kui nad on teinud midagi hästi. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

25. Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teised inimesed saadavad. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

26. Kui teine inimene räägib mulle oma elu tähtsast sündmusest, tunnen ma peaaegu nagu ma oleks seda ise kogenud. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

27. Kui ma tunnen muutust oma emotsioonides, kipun ma välja mõtlema uusi ideid. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

28. Kui ma seisan silmitsi väljakutsega, siis ma annan alla sellepärast, et ma arvan, et ma kukun läbi. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

29. Ma tean ainuüksi inimeste peale vaadates, mida nad tunnevad. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

30. Ma aitan teistel tunda end paremini kui nad tunnevad ennast halvasti. \*

ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

### **Lisa 3 järg**

31. Ma kasutan head tuju, et jätkuvalt edasi proovida kui minu teele satuvad takistused. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

32. Ma saan aru, kuidas inimesed ennast tunnevad kui kuulan nende hääletooni. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

33. Minu jaoks on keeruline aru saada, miks inimesed tunnevad end nii nagu tunnevad. \*  
ei nõustu üldse 1 2 3 4 5 nõustun täielikult

Andmed vastaja kohta

Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul.

Sugu \*

Naine

Mees

Vanus \*

18-27 aastat

28-37 aastat

38-45 aastat

46-56 aastat

57+ aastat

Haridustase \*

Kutsekeskharidus

Keskharidus

Bakalaureus või rakenduslik kõrgharidus

Magister

Doktor

Other:

### **Lisa 3 järg**

Positsioon ettevõttes \*

Ettevõtte omanik

Ettevõtte juhatuse liige

Palgatud juht (mitte ettevõtte omanik ega juhatuse liige)

Töökogemus juhina \*

...-1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

10-... aastat

Töökogemus praeguses ettevõttes \*

...-1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

10-... aastat

Töötajate arv ettevõttes \*

2-5 töötajat

6-9 töötajat

## Lisa 4. SSEIT väidete tõlked

Nr	Väide inglise keeles	Väite eestikeelne tõlge
1.	I know when to speak about my personal problems to others.	Ma tean, mis hetkel rääkida oma isiklikest probleemidest teistele.
2.	When I am faced with obstacles, I remember times I faced similar obstacles and overcame them.	Kui minu teele satuvad takistused, meenutan ma aegu, kui seisin silmitsi sarnaste takistustega ja ületasin need.
3.	I expect that I will do well on most things I try.	Ma eeldan, et ma saan hakkama enamuste asjadega, mida ma proovin.
4.	Other people find it easy to confide in me.	Teised inimesed leiavad, et minuga on lihtne rääkida isiklikel teemadel.
5.	I find it hard to understand the non-verbal messages of other people. (R)	Minu jaoks on keeruline mõista teiste inimeste mitteverbaalseid sõnumeid. (R)
6.	Some of the major events of my life have led me to re-evaluate what is important and not important.	Mõned minu elu olulisemad sündmused on pannud mind ümber hindama seda, mis on oluline ja mis mitte.
7.	When my mood changes, I see new possibilities.	Kui mu tuju muutub, näen ma uusi võimalusi.
8.	Emotions are one of the things that make my life worth living.	Emotsioonid on üks teguritest, mis teevad elu elamisväärseks.
9.	I am aware of my emotions as I experience them.	Ma olen teadlik oma emotsioonidest kui ma neid kogen.
10.	I expect good things to happen.	Ma eeldan, et head asjad juhtuvad.
11.	I like to share my emotions with others.	Mulle meeldib jagada oma emotsioone teistega.
12.	When I experience a positive emotion, I know how to make it last.	Ma tean, kuidas jätta kestma positiivset emotsiooni kui ma seda kogen.
13.	I arrange events others enjoy.	Teised naudivad minu korraldatud sündmusi.
14.	I seek out activities that make me happy.	Ma otsin tegevusi, mis teevad mind õnnelikuks.
15.	I am aware of the non-verbal messages I send to others.	Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teistele saadan.
16.	I present myself in a way that makes a good impression on others.	Ma esitlen end viisil, mis jätab teistele hea mulje.
17.	When I am in a positive mood, solving problems is easy for me.	Kui ma olen heas tujus, siis on probleemide lahendamine minu jaoks lihtne.
18.	By looking at their facial expressions, I recognize the emotions people are experiencing.	Vaadates inimeste näoilmet, tunnen ma ära emotsioonid, mida nad kogevad.
19.	I know why my emotions change.	Ma tean, miks mu emotsioonid muutuvad.
20.	When I am in a positive mood, I am able to come up with new ideas.	Kui ma olen heas tujus, siis ma olen võimeline välja mõtlema uusi ideid.
21.	I have control over my emotions.	Mul on kontroll minu emotsioonide üle.
22.	I easily recognize my emotions as I experience them.	Ma tunnen kergesti ära oma emotsioonid kui ma neid kogen.
23.	I motivate myself by imagining a good outcome to tasks I take on.	Ülesannete täitmisel ma motiveerin end kujutades ette häid tulemusi, mis tekivad läbi ülesannete sooritamise.
24.	I compliment others when they have done something well.	Ma teen teistele komplimente kui nad on teinud midagi hästi.
25.	I am aware of the non-verbal messages other people send.	Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teised inimesed saadavad.

## Lisa 4 järg

Nr	Väide inglise keeles	Väite eestikeelne tõlge
26.	When another person tells me about an important event in his or her life, I almost feel as though I have experienced this event myself.	Kui teine inimene räägib mulle oma elu tähtsast sündmusest, tunnen ma peaaegu nagu ma oleks seda ise kogenud.
27.	When I feel a change in emotions, I tend to come up with new ideas.	Kui ma tunnen muutust oma emotsioonides, kipun ma välja mõtlema uusi ideid.
28.	When I am faced with a challenge, I give up because I believe I will fail. (R)	Kui ma seisan silmitsi väljakutsega, siis ma annan alla sellepärast, et ma arvan, et ma kukun läbi. (R)
29.	I know what other people are feeling just by looking at them.	Ma tean ainuüksi inimeste peale vaadates, mida nad tunnevad.
30.	I help other people feel better when they are down.	Ma aitan teistel tunda end paremini kui nad tunnevad ennast halvasti.
31.	I use good moods to help myself keep trying in the face of obstacles.	Ma kasutan head tuju, et jätkuvalt edasi proovida kui minu teele satuvad takistused.
32.	I can tell how people are feeling by listening to the tone of their voice.	Ma saan aru, kuidas inimesed ennast tunnevad kui kuulan nende hääletooni.
33.	It is difficult for me to understand why people feel the way they do. (R)	Minu jaoks on keeruline aru saada, miks inimesed tunnevad end nii nagu tunnevad. (R)

(R) tähistab vastupidise hinnanguga väidet (*reverse score*).

## Lisa 5. Töötaja organisatsioonile pühendumuse väidete hinnangute jaotustabel ning keskmised väärtused

Väide		Hinnangute jagunemine (%)			Aritmeetiline keskmine		Mood
		Nõustumine	Neutraalne	Mitte-nõustumine	m	s	
1	Ma olen valmis ettevõtte edukuse nimel panustama rohkem kui on tavapäraselt nõutud.	66,7	20,3	13,0	4,97	1,21	5
2	Oma sõpradele räägin ma sellest ettevõttest kui heast ettevõttest, kus töötada.	84,1	11,6	4,3	5,80	1,15	6
3	Ma tunnen väga vähe lojaalsust selle ettevõtte suhtes. (R)	72,5	17,4	10,1	5,39	1,30	6
4	Ma oleksin nõus vastu võtma peaaegu igasugust tüüpi tööülesanded, et jätkata töötamist selles ettevõttes.	17,4	17,4	65,2	3,13	1,20	2
5	Ma leian, et minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased.	84,1	13,0	2,9	5,41	0,96	5
6	Ma saan uhkusega öelda teistele, et olen osa sellest ettevõttest.	75,4	21,7	2,9	5,48	1,13	6
7	Ma võiksin sama hästi töötada mõnes muus ettevõttes kui tööiseloom oleks sarnane. (R)	30,4	15,9	53,6	3,78	1,10	3
8	See ettevõtte innustab mind tööülesandeid täites tooma endast välja kõige parema.	69,6	26,1	4,3	5,04	0,99	5
9	Praeguste tingimuste puhul oleks mul vaja väga vähe muutust, et tõugata mind ettevõttest lahkuma. (R)	71,0	18,8	10,1	5,03	1,10	5
10	Mul on väga hea meel, et ettevõtete vahel kaaludes ma valisin just selle ettevõtte.	85,5	14,5	-	5,59	0,96	6
11	Sellesse ettevõttesse määramata ajaks jäämine ei anna mulle just palju juurde. (R)	78,3	13,0	8,7	5,22	1,08	5
12	Tihti on minu jaoks on keeruline nõustuda oluliste ettevõttepoliitikatega, mis puudutavad töötajaid. (R)	79,7	13,0	7,2	5,35	1,12	6
13	Ma tõesti hoolin selle ettevõtte saatuses.	53,6	42,0	4,3	4,75	0,90	4
14	Minu jaoks on see ettevõtte töötamiseks kõige parem valik.	27,5	50,7	21,7	4,12	0,87	4
15	Otsus selle ettevõtte jaoks töötada oli kindel eksimus minu poolt. (R)	92,8	7,2	-	6,23	0,97	7

(R) tähistab vastupidise hinnanguga väidet (reverse score).

## Lisa 6. Juhi emotsionaalse intelligentsuse väidete hinnangute jaotustabel ning keskmised väärtused

Väide			Hinnangute jagunemine (%)			Aritmeetiline keskmine		Mood
			Mitte-nõustumine	Neutraalne	Nõustumine	m	s	
Emotsioonide tajumine	5	Minu jaoks on keeruline mõista teiste inimeste mitteverbaalseid sõnumeid. (R)	16,7	14,6	68,7	3,67	1,00	4
	8	Emotsioonid on üks teguritest, mis teevad elu elamisväärseks.	14,6	20,8	64,6	3,77	1,02	4
	9	Ma olen teadlik oma emotsioonidest kui ma neid kogen.	4,2	12,5	83,3	4,04	0,74	4
	15	Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teistele saadan.	14,6	12,5	72,9	3,83	0,97	4
	18	Vaadates inimeste näoilmet, tunnen ma ära emotsioonid, mida nad kogevad.	8,3	14,6	77,1	3,81	0,76	4
	25	Ma olen teadlik mitteverbaalsetest sõnumitest, mida teised inimesed saadavad.	12,5	22,9	64,6	3,60	0,82	4
	27	Kui ma tunnen muutust oma emotsioonides, kipun ma välja mõtlema uusi ideid.	12,5	52,1	35,4	3,33	0,83	3
	29	Ma tean ainuüksi inimeste peale vaadates, mida nad tunnevad.	41,7	41,7	16,6	2,69	0,83	3
	32	Ma saan aru, kuidas inimesed ennast tunnevad kui kuulan nende hääletooni.	14,6	35,4	50,0	3,42	0,82	4
Iseenda emotsioonide juhtimine	3	Ma eeldan, et ma saan hakkama enamuste asjadega, mida ma proovin.	10,4	14,6	75,0	3,98	1,02	4
	21	Mul on kontroll minu emotsioonide üle.	14,6	18,8	66,6	3,71	1,01	4
	22	Ma tunnen kergesti ära oma emotsioonid kui ma neid kogen.	10,4	14,6	75,0	3,81	0,91	4
	28	Kui ma seisan silmitsi väljakutsega, siis ma annan alla sellepärast, et ma arvan, et ma kukun läbi. (R)	2,1	14,6	83,3	4,17	0,75	4
	31	Ma kasutan head tuju, et jätkuvalt edasi proovida kui minu teele satuvad takistused.	12,5	33,3	54,2	3,48	0,80	4
Teiste emotsioonide juhtimine	1	Ma tean, mis hetkel rääkida oma isiklikest probleemidest teistele.	14,6	25,0	60,4	3,79	1,07	5
	11	Mulle meeldib jagada oma emotsioone teistega.	35,4	25,0	39,6	3,15	1,20	2
	24	Ma teen teistele komplimente kui nad on teinud midagi hästi.	8,3	16,7	75,0	4,02	0,93	4
	26	Kui teine inimene räägib mulle oma elu tähtsast sündmusest, tunnen ma peaaegu nagu ma oleks seda ise kogenud.	39,6	31,3	29,1	2,75	1,10	3

## Lisa 6 järg

Väide			Hinnangute jagunemine (%)			Aritmeetiline keskmine		Mood
			Mitte-nõustumine	Neutraalne	Nõustumine	m	s	
Emotsioonide kasutamine	17	Kui ma olen heas tujus, siis on probleemide lahendamine minu jaoks lihtne.	4,2	12,5	83,3	4,15	0,80	4
	20	Kui ma olen heas tujus, siis ma olen võimeline välja mõtlema uusi ideid.	4,2	12,5	83,3	4,00	0,71	4
	23	Ülesannete täitmisel ma motiveerin end kujutades ette häid tulemusi, mis tekivad läbi ülesannete sooritamise.	8,3	25,0	66,7	3,81	0,89	4
Kategoriseerimata	2	Kui minu teele satuvad takistused, meenutan ma aegu, kui seisin silmitsi sarnaste takistustega ja ületasin need.	18,8	20,8	60,4	3,63	1,02	4
	4	Teised inimesed leiavad, et minuga on lihtne rääkida isiklikel teemadel.	8,3	31,3	60,4	3,67	0,83	4
	6	Mõned minu elu olulisemad sündmused on pannud mind ümber hindama seda, mis on oluline ja mis mitte.	4,2	16,7	79,1	4,02	0,79	4
	7	Kui mu tuju muutub, näen ma uusi võimalusi.	16,7	47,9	35,4	3,25	0,81	3
	10	Ma eeldan, et head asjad juhtuvad.	6,3	14,6	79,1	4,23	0,99	5
	12	Ma tean, kuidas jätta kestma positiivset emotsiooni kui ma seda kogen.	27,1	25,0	47,9	3,25	1,04	4
	13	Teised naudivad minu korraldatud sündmusi.	4,2	45,8	50,0	3,63	0,82	3
	14	Ma otsin tegevusi, mis teevad mind õnnelikuks.	4,2	31,2	64,6	3,98	0,93	5
	16	Ma esitlen end viisil, mis jätab teistele hea mulje.	8,3	25,0	66,7	3,81	0,89	4
	19	Ma tean, miks mu emotsioonid muutuvad.	16,7	25,0	58,3	3,52	1,03	4
	30	Ma aitan teistel tunda end paremini kui nad tunnevad ennast halvasti.	6,3	43,7	50,0	3,50	0,71	3
	33	Minu jaoks on keeruline aru saada, miks inimesed tunnevad end nii nagu tunnevad. (R)	25,0	12,4	62,6	3,56	1,07	4

(R) tähistab vastupidise hinnanguga väidet (*reverse score*).



## Lisa 7. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Griss Nõmme

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Juhi emotsionaalse intelligentsuse ja teiste tegurite mõju mikroettevõtte töötaja organisatsioonile pühendumisele, mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

10.05.2022

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.