

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Grete Rohtsalu

**TÖÖTAJATE PÜHENDUMUSE MÕJU
MAJANDUSTULEMUSTELE REUSNER AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Grete Rohtsalu.....

Üliõpilase kood: 124211TABB

Üliõpilase e-posti aadress: grete.rohtsalu@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOORIA	8
1.1. Töötajate pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis.....	8
1.2. Erinevad pühendumuse teooriad	9
1.2.1. Organisatsiooniline pühendumus kui mitmemõõtmeline nähtus	9
1.2.2. Organisatsiooniline pühendumus kui ühemõõtmeline nähtus.....	9
1.3. Allen ja Meyeri organisatsioonilise pühendumuse kolmedimensionaalne teooria ...	10
1.4. Pühendumuse teooria ja majandustulemuste vahelised seoses.....	11
1.5. Pühendumuse mudelid.....	13
2. UURIMISMETOODIKA	15
2.1. Ülevaade ettevõttest Reusner AS	15
2.2. Andmete kogumisel esinenud probleemid	16
2.3. Andmete töötlemise meetodid	16
2.3.1. Küsitluste analüüs	16
2.3.2. Intervjuude analüüs	17
2.4. Valimi kirjeldus	18
3. ARUTELU	20
3.1. Küsimustike analüüs.....	20
3.2. Süvaintervjuude analüüs.....	33
3.2.1. Organisatsiooniline pühendumus ettevõttes.....	34
3.2.2. Majandustulemused ettevõttes	34
3.3. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE.....	37
VIIDATUD ALLIKAD.....	39
SUMMARY	41
LISAD	44
Lisa 1. Uuringus kasutatud küsimustik.....	44
Lisa 2. Küsitluses kasutatud väited.....	47

Lisa 3. Reusner AS töötajate demograafilised andmed seisuga 22.02.2016	49
Lisa 4. Reusner AS töötajate poolt antud hinnangud pühendumuse komponentide ja töörahulolu väidetele – 2014 .aasta küsitluse tulemused protsentuaalselt.....	50
Lisa 5. Reusner AS töötajate poolt antud hinnangud pühendumuse komponentide ja töörahulolu väidetele – 2015 .aasta küsitluse tulemused protsentuaalselt.....	52
Lisa 6. Intervjuu küsimused.....	55

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö autori eesmärgiks oli välja selgitada töötajate pühendumuse ja majandustulemuste vaheline seos Reuner AS trükikojas ning selgitada ettevõtte juhtkonnale tulemusi, lisaks esitada parendusettepanekud. Kasutati kombineeritud uurimismeetodit, mille käigus täitsid Reusner AS töötajad Allen ja Meyeri kolmedimensioonilise pühendumuse teoorial põhinevaid küsimustikke kahel järjestikusel aastal (2014 ja 2015) ning küsitluste analüüsi põhjal koostati süvaintervjuu jaoks küsimused ettevõtte juhtkonnale. Bakalaureusetöö uurimisküsimus oli: kuivõrd on majandustulemused seotud töötajate pühendumusega organisatsioonis? Uurimisobjektiks olid Reusner AS töötajad. Küsitluste analüüsist selgus, et ettevõtte töötajad on pühendunud, seega antud ärikahjumi tegur ei mõjuta majandustulemusi. Süvaintervjuude analüüsist selgus, et majanduskahjumi süüks peetakse: eelmise aasta majanduskriisi Venemaa turul, allhangete suurt osakaalu kuna vana liimiliin tootmises on amortiseerunud, väikest kliendibaasi ja maailma mastaabis trükitehnikate ajakirjade mahtude vähenemist. Saadud tulemuste põhjal esitati ettevõttele ettepanekud ärikahjumi vähendamiseks.

Võtmesõnad: organisatsioon, pühendumus, töötaja, emotsionaalne pühendumus, alalhoidev pühendumus, normatiivne pühendumus, Allen ja Meyeri kolmedimensiooniline pühendumuse teooria, Reusner AS.

SISSEJUHATUS

Ettevõtete jaoks on tähtsaimal kohal majandustulemused - ärikasum. Majandustulemustest sõltub ettevõtte tulevik, areng, töökeskkond, kui palju töötajaid koolitatakse, töötajate töötasud, erinevad üritused töötajatele jne. Pidev kahjum võib viia pankrotini. Majandustulemused on omakorda seotud tööjõuga. Juhtkonna ja töötajate kätes on ettevõtte tulemuslikkus. Töö on inimeste jaoks väga olulisel kohal, sellesse panustatakse palju aega ja energiat. Inimeste töö mõjutab sageli inimeste elu teisi valdkondi, osutudes sel moel nende elu positiivseks, negatiivseks või neutraalseks osaks. Töö mõjutab ka inimese enesehinnangut ja igapäevast enesetunnet. Töötaja, kes tunneb ennast organisatsioonis väärtuslikuna on pühendunud ja annab tööd tehes endast parima. Iga ettevõtte jaoks on üheks tähtsaimaks ressursiks just inimesed – töötajad. Reaalsus on see, et tänapäevalgi on olemas rohkelt ettevõtteid mis töötavad justkui automaatrežiimil, nii kiputakse kergesti unustama töötajate rolli ettevõttes kuna sihiks on peaaesjalikult majandustulemused ja kliendid.

Organisatsioonilist pühendumust on palju uuritud, sellest vähem aga töötajate pühendumuse mõju majandustulemustele. Sellest tulenevalt leiab bakalaureusetöö autor, et teema valik on aktuaalne ning vajalik uurimiseks. Bakalaureusetöö uurimise aluseks on valitud trükikoda Reusner AS, sest antud töö autor on seotud ettevõttega viimased 11 aastat (hetkel lapsehoolduspuhkusel). Bakalaureusetöö autor töötas kuni 2010. aastani müügijuhina ja oli tööl kahel oma viimasel aastal mil ettevõtte lõpetas aasta ärikahjumiga. Puutus igapäevaselt kokku kahel aastal müügiosakonnas aset leidnud negatiivse õhkkonnaga seoses palkade vähenemise, koolituste ärajäämise ja teiste aset leidnud sündmustega mis tulenesid ärikahjumist.

Reusner AS trükikoja aruandeaasta ärikasum oli viimati aastal 2008. Viimased seitse aastat on ettevõttes olnud ärikahjum. Ärikahjum võib olla tingitud erinevatest teguritest (või nende koosmõjust): töötajate pühendumuse puudus, puudused tootmismasinat osas, kehv trükikvaliteet, vale suund kliendibaasi osas, puudujäägid äristrateegiates, kehv juhtimine jne.

Seonduvalt uurimisprobleemist tõstatati uurimisküsimus: kuivõrd on majandustulemused seotud töötajate pühendumusega organisatsioonis?

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks oli välja selgitada töötajate pühendumuse ja majandustulemuste vaheline seos Reuser AS trükikojas ning selgitada ettevõtte juhtkonnale tulemusi, lisaks esitada parendusettepanekud.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- anda ülevaade töötajate pühendumuse rollist;
- viia läbi küsitlus ja aasta hiljem kordusküsitlus Reuser AS töötajate hulgas;
- viia läbi kolm intervjuud juhtkonnas tegutsevate või juhtival kohal töötavate isikutega;
- analüüsida küsitluste ja intervjuude tulemusi, hinnata Reuser AS töötajate pühendumuse taset;
- teostatud analüüsi põhjal tehtud järelduste alusel informeerida Reuser AS juhtkonda tulemustest ja teha parendusettepanekud.

Uurimisobjekt on Reuser AS töötajad. Töö autor kasutas kombineeritud uurimismeetodit, viis läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu selleks, et saada põhjalikum analüüs ning leida sobivamad lahendused. Bakalaureusetöö ei sisalda süvaintervjuude transkriptsioone, need on lisatud eraldi dokumendina kuna intervjuueeritavad ei soovinud oma seisukohti nimeliselt avalikustada.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist, neist esimeses on kirjandusallikate põhjal tehtud ülevaade töötajate pühendumuse teooriatest. Defineeritakse pühendumus, käsitletakse erinevate autorite seisukohti töötajate pühendumuse olemusest ja selgitatakse töötajate pühendumuse roll organisatsioonis. Tuuakse välja pühendumuse teooria ja majandustulemuste vaheline seos ning esitatakse pühendumuse mudelid. Teises peatükis iseloomustatakse uurimisobjekti Reuser AS trükikoda ja tema keskkonda. Tuuakse välja andmete kogumisel esinenud probleemid ja nende lahendus. Kirjeldatakse andmete kogumise ja töötlemise meetodeid ning kirjeldatakse valimit. Kolmandas peatükis kajastatakse läbiviidud uuriguid: küsitluste analüüsi ja lisaks analüüsiti süvaintervjuusid. Hinnatakse Reuser AS trükikoja töötajate pühendumuse taset. Analüüsitakse töötajate pühendumuse ja majandustulemuste vahelisi seoseid, järelduste põhjal tehakse parendusettepanekud Reuser AS-le.

Bakalaureusetöö autor tänab antud töö juhendajat Virve Siirdet meeldiva koostöö ning juhendamise eest. Samuti tänab autor lähedasi, kes olid toeks ülikooli aastate vältel ning bakalaureusetöö kirjutamisperioodil.

1. TEOORIA

Esimeses peatükis keskendub bakalaureusetöö autor organisatsioonilise pühendumuse teooriale. Defineeritakse pühendumus ja määratletakse selle roll organisatsioonis, kirjeldatakse erinevaid pühendumuse teooriaid ning käsitletakse põhjalikumalt Allen ja Meyeri kolmedimensionaalse pühendumuse teooriat. Samuti keskendub bakalaureusetöö autor pühendumuse teooria ja majandustulemuste seostesse ning lisaks kirjeldatakse pühendumuse mudeleid.

1.1. Töötajate pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis

Tänapäeval aetakse sageli segamini töötajate rahulolu ja pühendumuse mõisted, selleks defineerib autor mõlemad mõisted.

Töötaja rahulolu määravad ära mitte ainult objektiivsed personalijuhtimise praktikad (nende headus, õigsus, sobivus) kuid pigem see kuidas ja kas nendel asjaoludel töötajatega arutatakse ning mil määral töötajat otsustamisse kaasatakse (Elenurm, Õunap 2011, 30). Elenurm ja Õunap lisavad, et oluline on see kuidas töötajad kirjeldavad töösuhteid ja –tingimusi ning mis on nende arvamus neist, mitte aga milliseid hüvesid ja võimalusi organisatsioon pakub (Elenurm, Õunap 2011, 30).

Pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni omavahelist suhet ning mõjutab otsuseid organisatsiooni kuulumise osas. (Tisler 2012, 16) . Töötaja pühendumus on oluline kuna sellest oleneb kas töötajad lahkuvad töölt või parandavad oma sooritust (Lee, Chen 2013, 197). Pühendunud töötajad annavad suure panuse organisatsioonile, kuna nende sooritused ja käitumine on suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, pealegi on leitud, et pühendumus organisatsioonis on positiivselt seotud ka rahulolu ja motivatsiooni olemasoluga (Nasir, Abbas, Zafar 2014, 185).

1.2. Erinevad pühendumuse teooriad

Käesolevasse alapeatükki on töö autor koondanud erinevad pühendumuse teooriad. Organisatsioonilist pühendumust käsitletakse nii ühemõõtmelise kui mitmemõõtmelise nähtusena. Ühemõõtmelise puhul kirjeldatakse pühendumust ilma, et eristataks tema komponente, mitmemõõtmelise puhul aga kirjeldatakse erinevaid komponente (Peil 2009, 19).

1.2.1. Organisatsiooniline pühendumus kui mitmemõõtmeline nähtus

Mitmed majandusteoreetikud kirjeldavad pühendumust mis koosneb kolmest komponendist (mitmemõõtmeline nähtus).

1988. aastal töötasid välja Penley ja Goult pühendumuse raamistiku mis põhines Etzinise (1961) varasemal organisatsiooniga seotud töö. Nad eristasid kolme liiki pühendumust: moraalset, kalkuleerivat ja võõranduvat (Meyer, Herscovitch 2001, 307). Porter (1974) defineeris organisatsioonilist pühendumust ja leidis, et see sisaldab kolme suurimat komponenti: heakskiitu ja tugevat usku organisatsiooni eesmärkidesse, tahe rakendada märkimisväärset jõupingutust organisatsiooni nimel ja kindel soov olla organisatsiooni liige (Angle, Perry 1981, 2). Meyer ja Allen identifitseerisid samuti pühendumust (1991. aastal) kolmes mõõtmes: emotsionaalne pühendumus, alalhoidlik pühendumus ja normatiivne pühendumus (Rusu 2013, 193). Allen ja Meyeri kolmedimensionaalset organisatsioonilist pühendumust ehk mitmemõõtmelist nähtust käsitleb töö autor põhjalikumalt järgmises alapeatükis. Ja samuti Sayeed ning Shanker kirjeldavad organisatsioonilist pühendumust kui mitmemõõtmelist konstruktsiooni mis hõlmab töötajate lojaalsust ja isiklikku seotust organisatsioonis (2015, 312).

1.2.2. Organisatsiooniline pühendumus kui ühemõõtmeline nähtus

Meyer ja Herscovitch on kirjeldanud organisatsioonile pühendumist kui jõudu, mis paneb töötaja tegutsema isegi siis, kui motivatsioonis esineb puudujääke (Peil 2009,10). Nende definitsiooni järgi on pühendumine: a) tasakaalustav või hirmuäratavalt tugev jõud; b) tegur mis annab käitumisele suuna (nt piirab vabadust ja seob inimest töö või tegevusega) (Peil 2009,10). O'Reilly ja Chatmani käsitluses on aga pühendumus üksikisiku

psühholoogiline kiindumus organisatsiooni – psühholoogiline side, mis ühendab üksikisiku ja organisatsiooni (1986, 492). Porter ja tema partnerid Mowday ja Steers (1979) kirjeldavad pühendumust kui suhteliselt tugevat üksikisiku samastumist ja seotust konkreetse organisatsiooniga (Allen, Meyer 1991, 64). Sheldon (1971) defineeris organisatsioonilist pühendumust kui käitumist või suundumust organisatsioonis, mis ühendab või lisab inimese identiteedi organisatsiooniga (Mowday, Steers, Porter, 2). Judge and Robbinsi arvates peitub organisatsioonilise pühendumuse olulisus üksikisiku samastumises konkreetse organisatsiooni eesmärkidega ja sooviga olla organisatsiooni liige (Lu, Siu, Lu 2010, 162). Ja Ajibade ning Ayinla (2014) arvates on organisatsiooniline pühendumus lihtsa vormina defineerides psühholoogiline tugevus organisatsiooni töötajates (Abu-Shamaa, Al-Rabayah, Khasawneh 2015, 12).

Ühemõõtmelist pühendumuse nähtust saab kasutada üldistades, see võimaldab teostada kiiret ja kergesti töödeldavat uuringut, kuid ei võimalda uurida pühendumuse põhjuseid. Mitmemõõtmelise puhul on võimalik kirjeldada pühendumust detailsemalt, uurida pühendumuse põhjuseid ja seega saab tulemusi lihtsamalt kasutada organisatsiooni juhtimisel.

1.3. Allen ja Meyeri organisatsioonilise pühendumuse kolmedimensionaalne teooria

Antud bakalaureusetöö autor on valinud peamiseks teooriaks Allen ja Meyeri organisatsioonilise pühendumuse kolmedimensionaalse teooria, et anda detailsem ülevaade töötajate pühendumusest. Allen ja Meyeri pühendumuse teooria on üks tuntumaid ja põhjalikumaid teooriaid.

Allen ja Meyer on põhjalikult uurinud pühendumust, selleks, et saada vastused järgmistele küsimustele: Kas töötajad on pühendunud vaid siis kui saavad sellest kasu? Kas pühendunud töötajad on paremad või halvemad kui need töötajad kes ei ole pühendunud? Kas pühendunud töötajad on õnnelikumad, tervemad, rahulolevamad oma karjääri tehes? Kas pühendunud töötajad kannatavad rohkem kui organisatsioonis viiakse läbi muutuseid? (1997, 4). Allen ja Meyeri uurimus viis organisatsioonilise pühendumuse teooriani kus nad jagasid organisatsioonilise pühendumuse eraldi kolmeks detailsemaks komponendiks:

emotsionaalseks pühendumuseks, alalhoidlikuks pühendumuseks ning normatiivseks pühendumuseks.

Emotsionaalne pühendumus tähendab töötajate emotsionaalset seotust konkreetse organisatsiooniga (Allen, Meyer 1991, 67). Töötajal on tugev soov jätkata töösuhet organisatsiooniga, sest ta tahab seda teha (Brown, McHardy, McNabb, Taylor 2011, 2-3). Emotsionaalne pühendumus kajastab seda kui positiivselt töötaja oma organisatsioonist teistele räägib, nt kas töötaja soovitaks ettevõtet ka oma tööd otsivale sõbrale (Jamnes, Märtsin 2004, 54). Emotsionaalselt pühendunud töötajale lähevad korda konkreetse organisatsiooni probleemid ja ta tunneb tugevat ühtekuuluvustunnet organisatsiooni suhtes.

Alalhoidlik pühendumus hõlmab töötaja sidet organisatsiooniga, mis põhineb lahkumisega kaasnevate kulude teadvustamisele (McMahon 2007, 3). Teisisõnu ei kaalu tõsiselt teiste ettevõtete tööpakkumisi (Jamnes, Märtsin 2004, 54). Töötaja otsus organisatsiooni jääda tuleneb nii vajadusest kui ka samal ajal omast soovist. Kokkuvõttes töötaja tajub, et organisatsioonist lahkudes kaob pidev sissetulek ja ilma uue töökohata oleks ta töötu ning ta tunneb, et lahkumine tähendaks suurt isiklikku ohvrit.

Normatiivne pühendumus hõlmab moraalset kohustusetunnet jätkata konkreetses organisatsioonis töötamist (McMahon 2007, 3). Töötaja tunneb, et ta peab olema lojaalne organisatsioonile ja tal on moraalne kohustus jääda – lahkumine võib tunduda ebaeetiline.

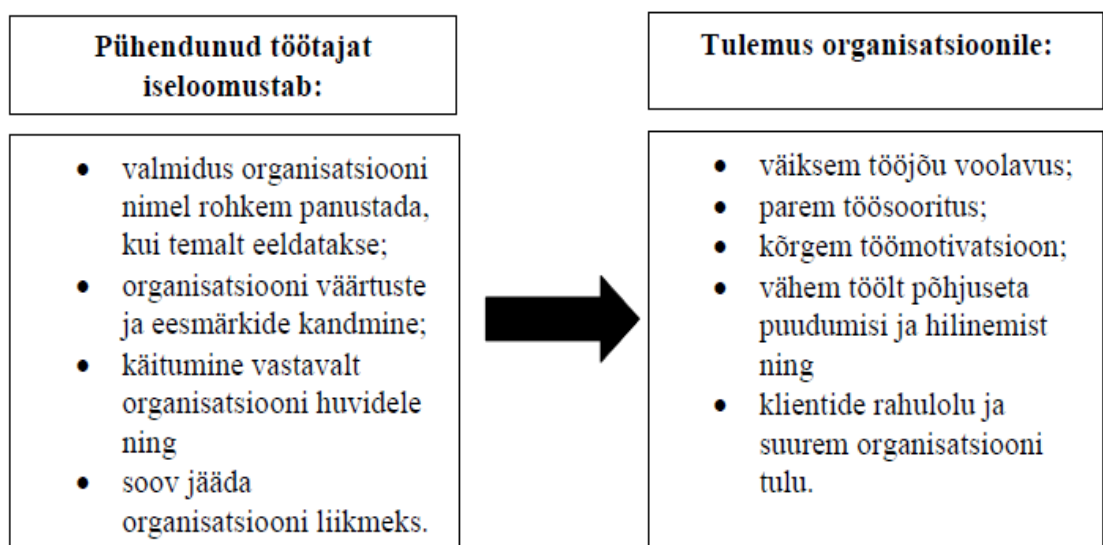
Erinevate uuringute põhjal on ära tõestatud, et tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad edestavad töönäitajate osas neid kel on nõrk pühendumus (Allen, Meyer 1997, 29). Alalhoidlikku ja normatiivse pühendumuse osas tulemused kõikusid ja ei olnud võimalik 1997. aastal nii konkreetseid järeldusi teha.

1.4. Pühendumuse teooria ja majandustulemuste vahelised seoses

Hewitti Best Employeri uurimuste andmeil on pühendumus otseselt seotud ettevõtte eesmärkide, majandustulemuste ja isegi mainega (Jamnes, Märtsin 2004, 55). Uurimustes hinnati 12 tegurit (karjäärivõimalused, koolitus, tunnustus, mitterahaline motivatsioon, töö sisu, allüksuse juhtimine, tippjuhtide tegevus, juht, kaastöötajad, füüsiline töökeskkond, töötasu ja soodustused koos majandustulemustega ja meetodina kasutati investeringu tootlust (Jamnes, Märtsin 2004, 55). Best Employeri uurimusi viidi läbi mitmete aastate vältel ja

pühendumuse ning majandustulemuste seost hinnati erinevates riikides ja maailmajagudes (Jamnes, Märtsin 2004, 56). Leiti, et tulemused on märkimisväärsed ning töötajate pühendumuse ja ettevõtte majandusliku edukuse vahel on selged seosed (Jamnes, Märtsin 2004, 56). Hewitt konsultandi Mark Ubelharti sõnul toob kaasa oluliselt paremad majandustulemused see, kui üle 60% töötajatest on organisatsioonile pühendunud (Elenurm, Õunap 2011, 30).

Lisaks paistab jooniselt 1 seos töötajate pühendumuse ja majandustulemuste vahel. Joonis näitab, mis tulemusi annab töötajate pühendumus organisatsioonile.



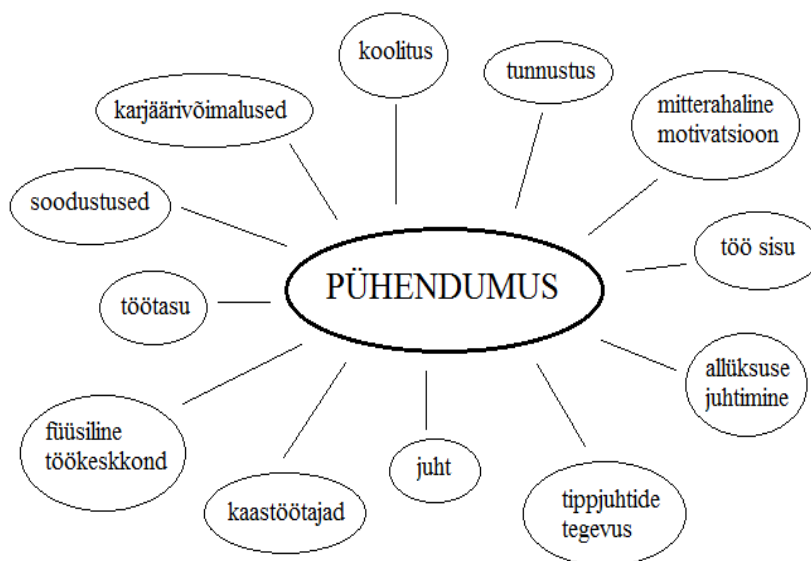
Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse olulisus (Tuvi 2013, 15)

Joonist vaadates võib järeldada, et vähene organisatsiooniline pühendumus tingib suurema tööjõu volavuse, kehvema töösoorituse (madala kvaliteedi), madala töömotivatsiooni, rohkem töölt puudumisi ja hilinemisi ning madalamad majandustulemused. Sellest tulenevalt peaks organisatsioonid töötajate pühendumust kõrgemalt hindama, et osata hoida väärtuslikku tööjõudu.

1.5. Pühendumuse mudelid

Pühendumuse mudelid annavad kiire ja samal ajal hea ülevaate sellest millest koosneb organisatsiooniline pühendumus.

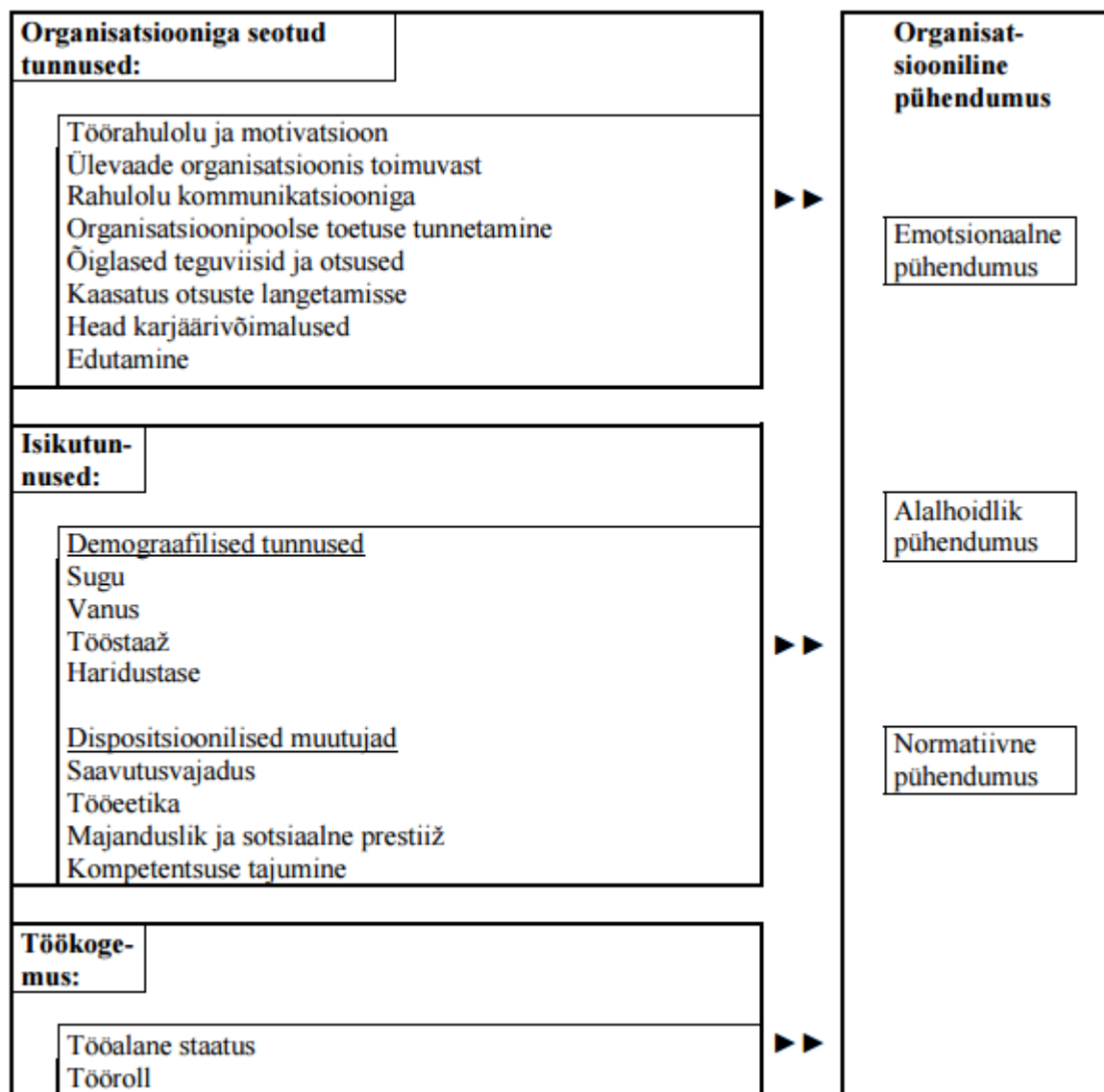
Joonise 2 koostas töö autor Hewitt Associates 2004. aasta uuringus käsitletud 12 pühendumuse teguri järgi kus neid vaadeldi koos majandustulemustega.



Joonis 2. Pühendumuse 12 tegurit (autori koostatud)
Allikas: Jamnes, Märtsin 2004

Pühendumus on seotud üldiselt organisatsioonis kõigi teguritega. Pühendumus ei kao juhul kui mõni üksik komponent ei vasta töötaja ootustele, piisab kui suurem enamus on neist (kui normidest) positiivselt täidetud.

Joonisel 3 on organisatsioonilise pühendumuse mudel detailsemalt välja toodud, Allen Meyeri kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse kolm komponenti ja tunnused mis mõjutavad kolme komponenti.



Joonis 3. Allen ja Meyeri kolmedimensioonilise organisatsioonilise pühendumuse mudel (Suits 2012, 13)

Kokkuvõtlikult on joonisel näha organisatsioonilise pühendumuse kujundamise ja mõjutamise vahendid. Allen ja Meyeri kolmedimensiooniline organisatsioonilise pühendumuse mudel sisaldab eelmise mudeliga võrreldes vaid töötaja põhiseid tegureid, ei ole olulisel kohal juht, kaastöötajad ja füüsiline keskkond.

2. UURIMISMETOODIKA

Teine peatükk annab põhjalikuma ülevaate ettevõttest Reusner AS. Kirjeldab andmete kogumisel esinenud probleeme. Lisaks on välja toodud andmete töötlemise meetodid ja valimi kirjeldus.

2.1. Ülevaade ettevõttest Reusner AS

Reusner AS asustamisaeg algab aastast 1633. Reusner AS tegevusvaldkonnaks on trükiteenuste osutamine ja peamisteks turgudeks on Põhjamaad, 90% toodangust eksporditakse Skandinaaviasse ja Euroopa riikidesse. Trükikojas toodetakse erinevaid trükiseid: ajakirjad, kataloogid, pehmeaanelised raamatud, reklaamtrükised, kliendilehed, kaardid jne.

Ettevõtte peab väga oluliseks puhast elukeskkonda, mille tagamiseks on Reuser AS liitunud toodete keskkonnamärgisüsteemiga Nordic Swan Label. Selle ökomärgi võivad saada need tooted, mille valmistamise protsessis on kulutatud vähe energiat. Paljudele klientidele on oluline, et ettevõttel oleks võimalik pakkuda Nordic Swan Labelit – ettevõttele annab see võimaluse kliendibaasi suurendada.

Töötajate arv kõigub 80 - 100 lähedal. 2014. aastal kui töö autor tegi esimese küsitluse ettevõttes oli töötajaid 93. 2015. aastal ehk kordusküsitluse ajal töötas ettevõttes nii nagu ka 2016. aastal 85 inimest, kellest kontoritöölisi oli 17, tootmistöölisi 53 ja teiste ametite peal 15. Tööjõu voolavus on olnud ettevõttel läbi aegade väike (5 - 10% aastas) - alates 2014. aasta teisest poolest kuni 2016. aasta alguseni vaid 9,4%.

Reusner AS aruandeaasta ärikasum oli viimati aastal 2008, ülejäänud aastad on ettevõttel olnud ärikahjum. Ärikahjumi algaastatel kadusid esimese asjana võimalus käia koolitustel, seejärel jäid ära suured kliendiüritused ja töötajate suvepäevad ning lõpuks vähendati töötajatel nende endi nõusolekul töötasusid. 2016. aasta alguses alustati töötajate koondamist.

2.2. Andmete kogumisel esinenud probleemid

Esimene probleem sai alguse süvaintervjuudega alustamisel. Autoril oli plaanis peale küsimustike analüüsimist teha kvalitatiivse uuringu jaoks kolm intervjuud: juhatuse esimehega, tootmisjuhiga ja müügiosakonna juhatajaga. Seoses seitsmenda majanduskahjumiga algasid 2016. aasta alguses ettevõttes omanike algatusel suured muudatused. AS Reusneri tootmisjuht koondati päevapealt ja tööülesanded anti edasi juhatuse esimehele. Seoses tootmisjuhi koondamisega kadus töö autoril võimalus intervjuuerida tootmisjuhti. Lisaks keeldus juhatuse esimees suure töökoormuse tõttu intervjuust. Töö autor valis intervjuu tegemiseks uued liikmed: müügiosakonna juhataja ja kaks juhatuse liiget (raamatupidaja ning reproosakonna juhataja).

Teine probleem ei ole seotud otseselt andmete kogumisega. Peale süvaintervjuude transkripteerimist selgus, et töö autoril pole võimalik rakendada intervjuude analüüsimiseks sisuanalüüsi meetodit ega ka mitte cross case meetodit, seda seetõttu, et kahjuks intervjuueritavad vastasid küsimustele selliste sõnadega, mis vähe kordusid ja mille tõttu polnud antud meetodite rakendamisel mõtet. Töö autor otsustas, et toob välja bakalaureusetöös olulisema informatsiooni, mida süvaintervjuud andsid.

2.3. Andmete töötlemise meetodid

2.3.1. Küsitluste analüüs

Üheks uurimismeetodiks valis autor kvantitatiivse meetodi – küsitluse. Kvantitatiivse meetodi jaoks kasutas töö autor eestikeelset küsitlust Helle Peili magistritööst „Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne maksu- ja tollikeskuse näitel“ (Peil 2009). Helle Peili küsitlus on võetud Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaalast (Allen, Meyer 1990, 6-7).

Organisatsioonilise pühendumuse uurimiseks kasutas töö autor Meyeri ja Alleni kolme mõõtmelise mudeli komponente: emotsionaalset pühendumust, alalhoidlikku pühendumust ja normatiivset pühendumust. Meyeri ja Alleni kolmedimensionaalse pühendumuse mudel on üks levinumaid ja kuna mudelit on maailmas kasutatud laialdaselt on selle mõõtkava

usaldusväärne. Küsimustiku küsimused on jaotatud vastavalt kolme pühendumuse komponendi vahel ära, iga pühendumuse komponenti saab mõõta kaheksa küsimustiku väitega. Emotsionaalne pühendumus hindab töötaja suhtumist organisatsiooni jäämises, alalhoidlik pühendumus mõõdab organisatsioonist lahkumisega kaasnevaid kulusid ja alternatiivsete võimaluste kättesaadavust ning normatiivne pühendumus hindab lojaalsust ja moraalse kohustuse tunnet organisatsioonis jätkamiseks.

Organisatsioonilise pühendumusega seotud küsimused on küsimustiku esimeses osas. Teises osas võeti vaatluse alla töörahulolu ja töötajate suhtumine töösse. Küsimustiku kolmas osa sisaldab vastaja demograafilisi andmeid. Kasutatud küsimustik on ära toodud lisas 1.

Esimene küsitlus viidi läbi ettevõttes novembris 2014. aastal. Kordusküsitlus tehti Reusner AS-is 19. oktoobril aastal 2015. Mõlema küsitluse vastamiseks oli aega üks nädal. Kordusküsitlus erines esimesest küsitlusest vaid ühe väite võrra: „Viimase aastaga on muutunud tööelu organisatsioonis paremaks“. Küsitluste vastused on nelja palli süsteemis: 1 – nõus, 2 – pigem nõus, 3 – pigem ei ole nõus, 4 – ei ole nõus.

Ankeetküsitluse tulemusi töödeldi statistiliste meetoditega. Kõigepealt arvutati välja kõigi vastajate standardhälve ja aritmeetilised keskmised: iga küsimuse/väite lõikes. Seejärel uuriti kaheksat küsimust kui ühte pühendumuse komponenti koos ehk arvutati igale pühendumuse komponendile aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Seejärel kontrolliti väidete usaldusväärsust, arvutati reliaabluskoeffitsiendid. Bakalaureusetöö autor hindas töötajate pühendumust protsentarvutuste tulemuste järgi. Protsentarvutuste puhul uuriti igat väidet ja saadud vastuseid eraldi, et arvutada pühendunud vastajate protsent. Korrelatsiooni analüüsi sel kujul, et võrreldi igat väidet teise küsimustikus oleva väitega, uuriti väidete vahelist seost.

2.3.2. Intervjuude analüüs

Selleks, et luua bakalaureusetööst tervik kasutas töö autor lisaks kvantitatiivsele ka kvalitatiivset meetodit – süvaintervjuusid. Intervjueeriti Reusner AS juhatuseliikmeid (raamatupidajat ja reproosakonna juhatajat) ning müügiosakonna juhatajat. Tulemuste analüüsimiseks transkripteeriti intervjuud. Transkriptsioonid on lisatud bakalaureusetööle eraldi dokumendina.

2.4. Valimi kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö kvantitatiivse uurimismeetodi valimi moodustasid Reusner AS töötajad. Küsitlus viidi läbi kahel korral, esimene ajavahemikul 18. – 21. novembril 2014. aastal ja kordusküsitlus 19. – 26. oktoobril 2015 aastal. Esimese küsitluse perioodil oli organisatsioonis 93 töötajat ja kordusküsitluse ajal 85 töötajat. Küsimustikud olid koostatud MS Wordi dokumendi programmis ja nendest tehti paberkujul väljaprint. Esimese küsitluse jaoks trükkis töö autor välja 100 küsimustikku, kordusküsitluse jaoks 60 küsimustikku. Töö autor ei teinud elektroonilist küsitlust kuna liialt keeruliseks oleks osutunud kõigi töötajate elektrooniliste postiaadressite välja uurimine. Küsimustikud viidi mõlemal korral organisatsiooni lõunapausi ajal, kell 12 ja jaotati kontoritöötajate laudadele laiali ning tootmisosakonna töötajatele mõeldud küsimustikud viidi tootmisosakonna puhkeruumi. Küsimustikule mõeldud kogumiskaste oli kaks, üks oli tootmisosakonnas kauba väljastajate ruumis ja teine oli kontoris sekretäri juures. Esimesel korral oli poolikult vastatud küsimustikke kuus ja korralikult vastatud küsimustikke 31. Esimesel korral saadi minimaalne vastajate protsent: 33%. Kordusküsitluse vastajaid oli 32 ja vastajate protsent vastas samuti nõuetele. Kordusküsitluse korral oli rikutud ankeete neli, töötajad olid jätnud vastamata demograafilised andmed.

Töötajate jaotus demograafiliste andmete lõikes (mõlema küsitluse vastajate andmed) on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Reusner AS küsimustiku vastanute demograafilised andmed

Tunnus	Küsitlus 21.11.2014 (n=31)		Kordusküsitlus 19.10.2015 (n=32)	
	Vastanute arv	Protsent vastanutest	Vastanute arv	Protsent vastanutest
SUGU				
Mees	5	16,1	8	25
Naine	26	83,9	24	75
VANUSEGRUPP				
18 - 30	6	19,4	5	15,6
31 - 40	3	9,7	6	18,8
41 - 50	5	16,1	6	18,8
51 - 60	11	35,4	12	37,5
60 +	6	19,4	3	9,4

HARIDUSTASE				
Põhiharidus	2	6,5	2	6,3
Keskharidus	5	16,1	12	37,5
Keskeriharidus	17	54,8	13	40,6
Rakenduslik kõrgharidus	2	6,5	2	6,3
Kõrgharidus	5	16,1	3	9,4
TÖÖSTAAŽ				
Alla 1 aasta	1	3,2	0	0,0
1 - 5 aastat	8	25,8	11	34,4
6 - 10 aastat	13	42,0	9	28,1
11 - 15 aastat	1	3,2	5	15,6
16 - 20 aastat	1	3,2	3	9,4
Üle 20 aasta	7	22,6	4	12,5
AMETIKOHT				
Kontor	6	19,4	4	12,5
Tootmine	23	74,1	24	75,0
Muu	2	6,5	4	12,5

Allikas: vastatud küsimustikud (autori koostatud).

Analüüsid tabelis 1 toodud töötajate jagunemist töötatud aja järgi võib öelda, et ülekaalus on staažikad töötajad. Vähemalt kuue aastase tööstaažiga töötajaid oli 2014. aasta küsitluse vastajate seas 71% ja aasta hiljem 66%. Järelikult kordusküsitlust vastas aasta hiljem rohkem lühema tööstaažiga töötajad. Valimite analüüs sootunnuse järgi näitab, et 2014. aastal oli naissoost vastajaid 84% ja 2015. aastal 75%. Kordusküsitluse vastajate hulgas oli mehi rohkem kui esimesel korral. Haridustaset analüüsid on näha, et nii 2014. aastal kui ka 2015. aastal oli enamus vastajatest keskeriharidusega. 2014. aastal 54,8% ja 2015. aastal 40,6% (natuke enam kui keskharidusega vastajaid, keda oli 37,5%). Analüüsid valimeid ametikoha järgi selgub, et nii 2014. kui ka 2015. aastal olid enamus vastajatest tootmistöölised. 2014. aastal 74,1% ja 2015. aastal 75%.

Kui võrrelda kokkuvõtvalt küsimustikele vastanute demograafilisi andmeid Reusner AS töötajate demograafiliste andmetega, seisuga 22.02.2016 (vt lisa 3), siis otsest sarnasust kogu organisatsiooni töötajate jaotusega soo, vanuse ja tööstaaži osas ei paista. Mõlemat küsitlust vastasid enamjaolt naised, kuigi ettevõttes on nii naisi kui mehi peaaegu võrdselt. Kui aga võrrelda ainult ametikohti, siis võib öelda, et vastanute jaotus on üsna sarnane kõigi töötajate ametikohtade jaotusega.

3. ARUTELU

Kolmas peatükk kajastab tulemuste analüüsi, nii küsimustike analüüsi kui ka süvaintervjuude analüüs. Lisaks analüüsile on antud peatükis esitatud järeldused ning ettepanekud.

3.1. Küsimustike analüüs

Käesolevas uurimistöös analüüsitakse esmalt küsitluse komponentide väidete usaldusväärust. Selleks arvutati tabelarvutusprogrammiga MS Excel reliaabluskoeffitsiendid (Cronbachi alfa).

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu reliaabluskoeffitsiendid (Cronbachi alfa)

Komponent	Reliaabluskoeffitsient	
	2014	2015
Emotsionaalne pühendumus	0.791	0.88
Alalhoidlik pühendumus	0.721	0.786
Normatiivne pühendumus	0.832	0.839
Töörahulolu	0.946	0.776

Allikas: autori koostatud.

Tabeli 2 andmete põhjal võib väita, et organisatsioonilise pühendumuse komponendid ning töörahulolu väited on usaldusväärsed.

Järgnevalt arvutas autor mõlema küsitluse pühendumuse komponentide (emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse) ja töörahulolu väidete aritmeetilised keskväärtused ning standardhälbed, vt tabel 3.

Tabel 3. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu keskvaartused ja standardhälbed.

Komponent	Keskvaartus		Standardhälve	
	2014	2015	2014	2015
Emotsionaalne pühendumus	2.42	2.57	1.03	0.95
Alalhoidev pühendumus	2.44	2.59	1.03	1.02
Normatiivne pühendumus	2.21	2.73	0.98	0.97
Töörahulolu	2.24	2.47	1.02	1.03

Allikas: autori koostatud.

Analüüsi tulemustest selgus, et küsitluste väidete vastusena mittenõustumist esines aastal 2014 normatiivse pühendumuse väidete hulgas kõige rohkem. Emotsionaalne pühendumus ja alalhoidlik pühendumus olid nii keskvaartuselt kui ka standardhälve osas üsna sarnasel tasemel nii 2014. aastal kui ka 2015. aastal. Aastal 2015 olid Reusner AS töötajad kõige enam oma vastustes mittenõustuvalt vastanud emotsionaalse pühendumuse ja seejärel alalhoidliku pühendumuse väidetele. Lisaks oli lisatud tabelisse töörahulolu komponent. Kõige rohkem ei olnud töörahulolu väidetega nõus töötajad aastal 2014, samuti oli töörahulolu keskvaartus madal ka 2015. aastal.

Joonisel 4 on esitatud pühendumuse komponentide omavahelised korrelatsioonid. Joonisel kasutatud pühendumuse komponentide väidete tähendused on esitatud lisa 2.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8
E1	1																							
E2	0.06	1																						
E3	0.23	-0.04	1																					
E4	-0.51	0.08	-0.30	1																				
E5	0.00	-0.11	-0.20	-0.03	1																			
E6	-0.10	0.11	-0.28	0.30	0.47	1																		
E7	0.66	-0.16	0.26	-0.42	-0.11	-0.40	1																	
E8	-0.63	0.04	-0.37	0.37	0.47	0.43	-0.48	1																
A1	-0.45	-0.02	-0.21	0.36	0.08	0.12	-0.33	0.26	1															
A2	0.09	0.02	0.12	-0.13	-0.50	-0.20	0.24	-0.24	-0.34	1														
A3	0.44	-0.01	0.20	-0.25	-0.19	-0.15	0.40	-0.48	-0.47	0.55	1													
A4	-0.19	0.26	-0.39	0.40	0.21	0.24	-0.36	0.27	0.39	-0.11	-0.11	1												
A5	0.40	0.13	0.20	-0.25	-0.48	-0.33	0.22	-0.60	-0.03	0.28	0.00	-0.19	1											
A6	0.27	0.27	0.08	-0.15	-0.38	-0.08	0.27	-0.17	-0.24	0.63	0.34	-0.12	0.45	1										
A7	0.44	0.51	0.08	-0.07	-0.22	0.08	0.16	-0.22	-0.23	0.18	0.28	0.03	0.25	0.53	1									
A8	0.26	0.27	-0.12	-0.12	-0.08	0.07	0.21	-0.06	-0.10	0.37	0.08	0.10	0.33	0.39	0.36	1								
N1	0.31	0.13	0.00	-0.04	-0.19	-0.20	0.38	-0.17	0.11	0.17	0.12	0.20	0.24	0.36	0.07	0.30	1							
N2	0.15	0.22	-0.18	0.23	0.26	0.18	0.03	0.12	0.06	-0.40	-0.40	0.07	0.14	0.01	0.23	0.25	0.01	1						
N3	0.29	0.40	-0.24	-0.19	-0.06	-0.06	0.08	-0.10	0.13	0.09	-0.12	0.23	0.32	0.35	0.51	0.36	0.21	0.37	1					
N4	0.48	0.26	-0.05	-0.17	-0.38	-0.11	0.30	-0.32	-0.18	0.28	0.19	0.18	0.44	0.29	0.25	0.55	0.48	0.04	0.33	1				
N5	0.25	-0.04	0.22	-0.26	-0.36	-0.39	0.21	-0.31	0.10	0.28	0.15	0.10	0.27	0.26	-0.04	0.27	0.65	-0.30	0.18	0.55	1			
N6	0.30	0.15	-0.08	-0.21	-0.06	-0.21	0.15	-0.21	-0.15	0.07	0.09	0.20	0.14	0.04	-0.07	0.29	0.33	-0.01	0.25	0.62	0.52	1		
N7	0.40	0.23	-0.40	0.01	0.09	0.13	0.13	-0.05	0.11	-0.08	0.02	0.24	0.31	0.29	0.07	0.30	0.57	0.29	0.38	0.54	0.25	0.43	1	
N8	0.15	0.36	-0.30	0.08	0.21	0.32	-0.13	0.16	0.32	-0.24	0.00	0.38	-0.11	0.11	0.31	0.10	0.18	0.28	0.47	0.16	0.19	0.13	0.29	1

Joonis 4. Pühendumuse komponentide väidete omavahelised seosed

0,0 – 0,2 väidete vahel puudub või on nõrk seos

0,3 – 0,6 keskmine seos

0,7 - ... tugev või väga tugev seos

E1, E2,... tähistavad pühendumuse emotsionaalset komponenti; A1, A2,... tähistavad pühendumuse alalhoidlikku komponenti ja N1, N2,... tähistavad pühendumuse normatiivset komponenti.

Allikas: autori koostatud

Analüüsis joonise 4 pühendumuse hinnanguid võib leida mitmesuguseid korrelatsioone, nähtub, et enamikel antud hinnangutest on need kas positiivsed või negatiivsed, samuti leidub väärtust 0,00, mis tähendab, et omavaheline seos puudub. Korrelatsiooni väärtused mis on -1 ja 1 lähedal on rangelt tugeva seosega, mida lähemal on väärtus 0-le, seda nõrgem on seos. Joonisel 4 on kõige suuremaks korrelatsiooni väärtuseks 0,66, seega antud analüüsis on väidetel maksimumiks keskmise tugevusega seoste olemasolu. Seos puudub väidetel E1: „Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis“ ja E5: „Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pereliikmena." Lisaks

E3: „Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid“ ja N1: „Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti“; A3: „Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda“ ja A5: „Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist“ ning A3: „Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda“ ja N8: „Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.“ Kõige tugevam positiivne seos (0,66) on E1: „Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis“ ja E7: „See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.“ Tulemusi võrreldes nähtub, et analüüs on korrektne.

Joonisel 5 on töörahulolu väidete omavahelised korrelatsioonid, töörahulolu väidete tähendused on pikemalt välja kirjutatud lisas 2.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6
T1	1					
T2	0.32	1				
T3	0.60	0.42	1			
T4	0.69	0.34	0.58	1		
T5	-0.10	-0.04	-0.14	0.16	1	
T6	0.03	-0.26	-0.23	0.33	0.49	1

Joonis 5. Töörahulolu väidete omavahelised seosed

0,0 – 0,2 väidete vahel puudub või on nõrk seos

0,3 – 0,6 keskmine seos

0,7 - ... tugev või väga tugev seos

Allikas: autori koostatud

Joonisel 5 on korrelatsioonid positiivsed ja negatiivsed. Kõige suuremaks korrelatsiooni väärtuseks on 0,69, seega ka selles analüüsis on väidetel maksimumiks keskmise tugevusega seosed. Kõige tugevam positiivne seos on väidetel: „Minu praegune töökoht pakub mulle rahuldust“ ja „Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.“

Tabelis 4 – 6 on esitatud bakalaureusetöö autori hinnangul olulisemad pühendumuse väited, mida võrrelda erinevate demograafiliste näitajatega (töötajate vanus, tööstaaž ja haridus). Tabelis 4 on demograafiliseks näitajaks vanusegrupid.

Tabel 4. Pühendumuse vädetele antud hinnangud vanusegruppide lõikes (% vastanutest)

VÄIDE	VASTUS	VANUSEGRUPP					
		AASTA	18 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	60 +
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	Nõustumine	2014	66.7	0	40	27.3	16.7
		2015	80	50	50	33.3	66.7
	Mitte- nõustumine	2014	33.3	100	60	72.7	83.3
		2015	20	50	50	66.7	33.3
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni.	Nõustumine	2014	83.3	100	40	36.4	16.7
		2015	40	66.7	50	75	100
	Mitte- nõustumine	2014	16.7	0	60	63.6	83.3
		2015	60	33.3	50	25	0
Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena"	Nõustumine	2014	0	0	20	45.5	16.7
		2015	0	33.3	50	8.3	0
	Mitte- nõustumine	2014	100	100	80	54.5	83.3
		2015	100	66.7	50	91.7	100
See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkaksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.	Nõustumine	2014	50	0	20	27.3	0
		2015	20	50	16.7	16.7	33.3
	Mitte- nõustumine	2014	50	100	80	72.7	100
		2015	80	50	83.3	83.3	66.7
Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkaks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	Nõustumine	2014	66.7	66.7	80	27.3	33.3
		2015	20	33.3	50	41.7	66.7
	Mitte- nõustumine	2014	33.3	33.3	20	72.7	66.7
		2015	80	66.7	50	58.3	33.3
Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	Nõustumine	2014	33.3	0	40	18.2	16.7
		2015	0	16.7	50	16.7	0
	Mitte- nõustumine	2014	66.7	100	60	81.8	83.3
		2015	100	83.3	50	83.3	100

2014: n = 31, 2015: n= 32

Märkus: paksu fondiga on näidatud suurima vastajate osakaaluga hinnangud.

Allikas: autori koostatud

Aastal 2014 meeldis noortel (18 – 30 aastastel) arutada oma organisatsiooni puudutavast teiste inimestega aga aastal 2015 lisandus noortele 60 + vanusegrupp. 18 – 40 aastased tundsid aastal 2014, et võiksid kergelt kiinduda mõnda teise organisatsiooni. Autori hinnangul on selline tulemus loogiline, kuna noorematel inimestel on psühholoogiliselt töö kaotamise ees väiksem hirm, samuti on kohanemine uue organisatsiooniga lihtsam. Kolm töötajat vanusegrupist 60 + leidsid aastal 2015, et nemadki kiinduksid kergelt mõnda teise organisatsiooni. Autori hinnangul on tegemist sellises vanuses töötajatega, kelle jaoks pole enam oluline organisatsioon vaid pigem on oluline töötamise võimalus. 2014. aastal tundsid ennast organisatsiooni „pere liikmena“ nii noored kui vanad aga aasta hiljem ei nõustunud väitega pooled 41 – 50 aastaste vanusegrupi vastajatest. Lahkumine lähemal ajal organisatsioonist mõjutaks oluliselt kõigi vastanute sissetulekuid. 2014. aastal puudus 80 protsendil 41 – 50 aastastel vanusegrupi liikmetel hirm töökohast lahkumise osas, juhul kui neil poleks uut töökohta olemas. Samuti puudus hirm töökohast lahkumise osas 66,7 protsendil sellest vanusegrupist noorematel. Autori hinnangul ei tunne nooremad inimesed inimesed nii palju muret töötuks jäämise osas. Aastal 2015 kukkus 41 – 50 aastaste protsent 50 %-le aga 60 + vanusegrupil tõusis 33,4 protsendi võrra suuremaks. Nii noored kui vanad usuvad, et on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

Tabelis 5 analüüsitakse pühendumuse väidete ja töötajate tööstaaži vahelisi hinnanguid. Aastal 2014 oli üks vastaja kolmes tööstaaži grupis, nende vastused tabelis on märgitud punase fondiga. Aastal 2015 puudusid esimesest tööstaaži grupist (alla ühe aasta) vastajad, seega tabelisse märkis töö autor kriipsud.

Tabel 5. Pühendumise väidetele antud hinnangud tööstaažide lõikes.

VÄIDE	VASTUS	AASTA	TÖÖSTAAŽ					
			alla 1 aasta	1-5 aastat	6-10 aastat	11-15 aastat	16-20 aastat	üle 20 aasta
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	Nõustumine	2014	100	37.5	23.1	0	0	42.9
		2015	-	63.6	44.4	80	0	0
	Mittenõustumine	2014	0	62.5	76.9	100	100	57.1
		2015	-	36.4	55.6	20	100	100
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni.	Nõustumine	2014	0	50	69.2	0	0	28.6
		2015	-	45.5	66.7	100	0	75
	Mittenõustumine	2014	100	50	30.8	100	100	71.4
		2015	-	54.5	33.3	0	100	25

Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena"	Nõustumine	2014	0	25	30.8	0	0	14.3
		2015	-	27.3	22.2	20	0	0
	Mittenõustumine	2014	100	75	69.2	100	100	85.7
		2015	-	72.7	77.8	80	100	100
See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.	Nõustumine	2014	0	25	38.5	0	0	0
		2015	-	36.4	22.2	40	0	0
	Mittenõustumine	2014	100	75	61.5	100	100	100
		2015	-	63.6	77.8	60	100	100
Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	Nõustumine	2014	0	62.5	61.5	0	0	28.6
		2015	-	27.3	44.4	60	0	75
	Mittenõustumine	2014	100	37.5	38.5	100	100	71.4
		2015	-	72.7	55.6	40	100	25
Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	Nõustumine	2014	100	12.5	30.8	0	0	14.3
		2015	-	0	44.4	40	0	0
	Mittenõustumine	2014	0	87.5	69.2	100	100	85.7
		2015	-	100	55.6	60	100	100

2014: n = 31, 2015: n= 32

Märkus: paksu fondiga on näidatud suurima vastajate osakaaluga hinnangud. Punase fondiga on näidatud üheliikmeliste gruppide hinnang.

Allikas: autori koostatud.

Tabelist nähtub, et aastal 2014 oleks kergelt kiindunud teise organisatsiooni 50% 1 – 5 aastase ja 69,2% 6 – 10 aastase tööstaažiga töötajatest. Üle 20 aastase tööstaažiga vastajatest arvas samamoodi vaid 28,6%. Aastal 2015 uskusid kergesse teise organisatsiooni kiindumisse kõik 11 – 15 aastase tööstaažiga ja 75% üle 20 aasta töödanud vastajad. Autori hinnangul on suur muutus viimaste osas tingitud vähemalt osalt 42,8% vastajate osakaalu vähenemisest. Organisatsiooni „pere liikmena“ tunnevad end suuremas osas nii väiksema kui suurema tööstaažiga töötajad. On positiivne, et uued töötajad tunnevad end organisatsiooni „pere liikmena“, see näitab, et nad on hästi kollektiivi sulandunud ning samuti kiirelt kohanenud. Lahkumine lähemal ajal organisatsioonist mõjutaks oluliselt kõigi vastanute sissetulekuid.

Aastal 2014 ei kartnud rohkem kui 60% 1 – 10 aastase tööstaažiga vastajatest töökohast lahkumist, ilma uut omamata. Aastal 2015 arvasid sama 60% 11 – 15 aastase ja 75% üle 20 aastase tööstaažiga vastajatest. Autori hinnangul võib see seotud olla nii kogutud säästude kui ka perekonna poolse toega. Aastal 2015 ei usu organisatsioonile lojaalseks jäämisesse 44,4 protsenti 6 – 10 aastase ja 40 protsenti 11 – 15 aastase tööstažiga vastanutest. On positiivne, et enamus usub organisatsioonile lojaalseks jäämisesse.

Tabelis 6 on demograafiliseks näitajaks haridustase, esitatud on pühendumuse väidete ja haridustaseme vahelised hinnangud.

Tabel 6. Pühendumuse väidete antud hinnangud haridustaseme lõikes (% vastanutest)

VÄIDE	VASTUS	HARIDUSTASE					
		AASTA	põhi-haridus	kesk-haridus	keskeri-haridus	rakenduslik kõrgharidus	kõrg-haridus
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	Nõustumine	2014	100	40	29.4	0	20
		2015	50	41.7	57.1	100	0
	Mitte-nõustumine	2014	0	60	70.6	100	80
		2015	50	58.3	42.9	0	100
Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni.	Nõustumine	2014	50	80	29.4	100	60
		2015	50	58.3	57.1	100	66.7
	Mitte-nõustumine	2014	50	20	70.6	0	40
		2015	50	41.7	42.9	0	33.3
Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena"	Nõustumine	2014	0	40	29.4	0	0
		2015	50	58.3	57.1	100	0
	Mitte-nõustumine	2014	100	60	70.6	100	100
		2015	50	41.7	42.9	0	100
See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.	Nõustumine	2014	50	40	23.5	0	0
		2015	50	16.7	35.7	0	0
	Mitte-nõustumine	2014	50	60	76.5	100	100
		2015	50	83.3	64.3	100	100
Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	Nõustumine	2014	0	80	41.2	50	60
		2015	50	16.7	50	100	66.7
	Mitte-nõustumine	2014	100	20	58.8	50	40
		2015	50	83.3	50	0	33.3

Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	Nõustumine	2014	50	40	23.5	0	0
		2015	0	25	14.3	100	0
	Mitte-nõustumine	2014	50	60	76.5	100	100
		2015	100	75	85.7	0	100

2014: n = 31, 2015: n= 32

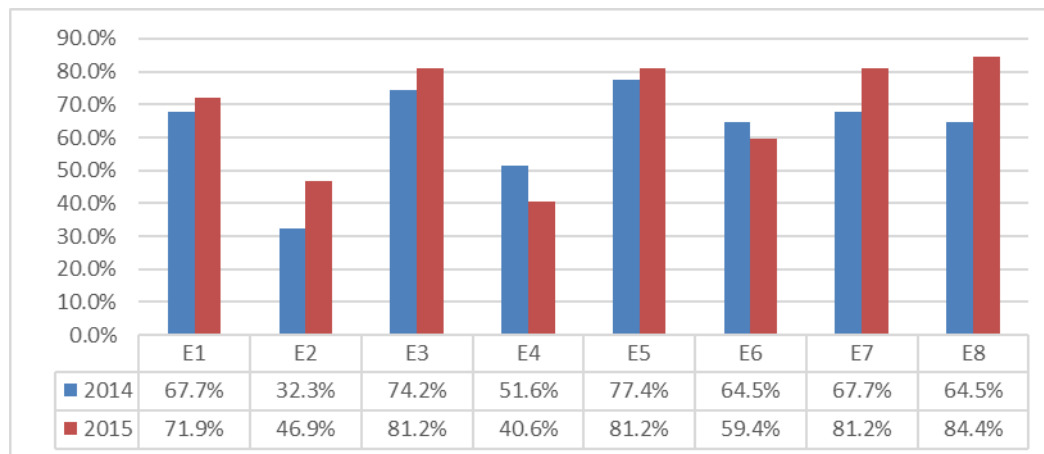
Märkus: paksu fondiga on näidatud suurima vastajate osakaaluga hinnangud. Punase fondiga on näidatud üheliikmeliste gruppide hinnang.

Allikas: autori koostatud.

Aastal 2014 meeldis kõigile põhiharidusega vastajatele arutada oma organisatsiooni puutuvast teiste inimestega ja vastupidine olukord oli kõigi rakenduslikku kõrgharidust omavate töötajatega kes vastanute hulgas olid. Aastal 2015 muutsid meelt kõik rakendusliku kõrgharidusega vastajad. Autori hinnangul oli mõlemal aastal ühepalju rakendusliku kõrgharidusega vastajaid. Aastal 2014 tundsid nii 80% keskharidusega kui ka kõik rakendusliku kõrgharidusega vastajad, et võiksid kergelt kiinduda mõnda teise organisatsiooni. Aastal 2015 arvasid samamoodi rakendusliku kõrgharidusega vastajad aga samal ajal kukkus 21,7% keskharidusega vastanute osakaalust. Aastal 2014 tundsid kõik vastajad end organisatsiooni „pere liikmena“, aga aasta hiljem muutus kõigi rakendusliku kõrgharidusega vastanute arvamus. Nii aastal 2014 kui ka 2015 arvasid pooled põhiharidusega vastajad (ehk 1 töötaja), et organisatsioonist lahkumine lähemal ajal ei mõjutaks sissetulekuid. Teised vastajad olid mõlemal aastal vastupidisel arvamusel. Aastal 2014 puudus keskharidusega vastajatest 80 protsendil hirm töökohast lahkumise osas, juhul kui poleks uut olemas. Aastal 2015 arvasid sama kõik rakendusliku kõrgharidusega vastajad. Aastal 2015 ei usu rakendusliku kõrgharidusega vastajad tänapäeval organisatsioonile lojaalseks jäämisesse, samamoodi arvasid pooled põhiharidusega vastajad aastal 2014. Teised usuvad, et on mõtet ka tänapäeval jääda organisatsioonile lojaalseks.

Järgmisena analüüsis töö autor küsitluste vastuseid protsentuaalselt, vaadeldes igat väidet eraldi. Kõigepealt uuriti kas pühendumust näitab väite positiivne või negatiivne vastus (mõnel juhul tähendab pühendunud töötaja vastust just mittenõustumine) ja seejärel uuriti vastjate arvu ning arvutati välja protsendid. Joonisel 6 on kokkuvõtte pühendumuse

emotsionaalsest komponendist kahe aasta lõikes. Lisa 4 ja lisa 5 all on tabelid detailsete andmetega.



Joonis 6. Emotsionaalse pühendumuse väidete hinnangud protsentuaaselt – kahe küsitluse vastuste võrdlus

Selgitus: **E1:** Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis. **E2:** Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega. **E3:** Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid. **E4:** Arvan, et võiksin kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni. **E5:** Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena." **E6:** Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud sellesse organisatsiooni. **E7:** See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju. **E8:** Mul ei ole tugavat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.

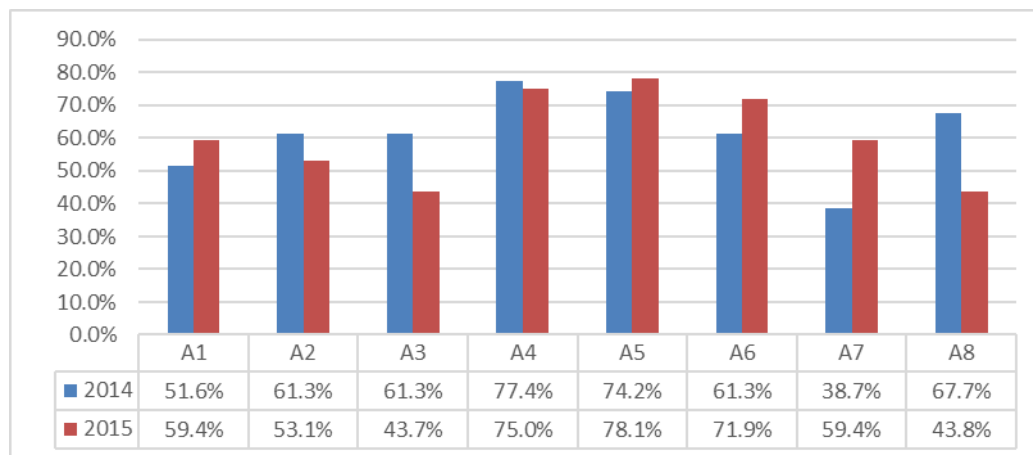
Allikas: autori koostatud

Analüüsidest joonist 6 võib öelda, et kuus väidet kaheksast on aastaga protsentuaalselt kasvanud. Üle 50% on kuus väidet, kui teha arvutus 6/8, saame emotsionaalseks pühendumuseks aastal 2015 75%. Aastal 2014 oli emotsionaalse pühendumuse protsent 87,5 ja aastaga toimunud langus 12,5% võrra.

Analüüsidest väidet kaheksa kus mittenõustumine oli pühendumust näitavaks vastuseks võib öelda, et aastaga on töötajates ühtekuuluvustunne kasvanud 19,9% võrra. Teisel kohal on 14,6% kasvuga väide kaks ja selgub, et töötajatele meeldib aina rohkem arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega. Kolmandal kohal on väide seitse: „See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju“, kasv aastaga on olnud 13,5%. Aastaga kukkusid ainsana kahe väite pühendumuse näitajad. 11% rohkem töötajaid

võiks kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni ja 5,1% töötajatest rohkem võrreldes 2014. aastaga ei tunne, et oleksid emotsionaalselt kiindunud sellesse organisatsiooni.

Joonisel 7 on kokkuvõttev graafik kahe küsitluse töötajate hinnangutest pühendumuse alalhoidliku komponendi kohta.



Joonis 7. Alalhoidliku pühendumuse väidete hinnangud protsentuaaselt – kahe küsitluse vastuste võrdlus

Selgitus: **A1:** Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas. **A2:** Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda. **A3:** Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda. **A4:** See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkusin lähemal ajal sellest organisatsioonist. **A5:** Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist. **A6:** Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused. **A7:** Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus. **A8:** Üks peamisi põhjuseid, miks jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.

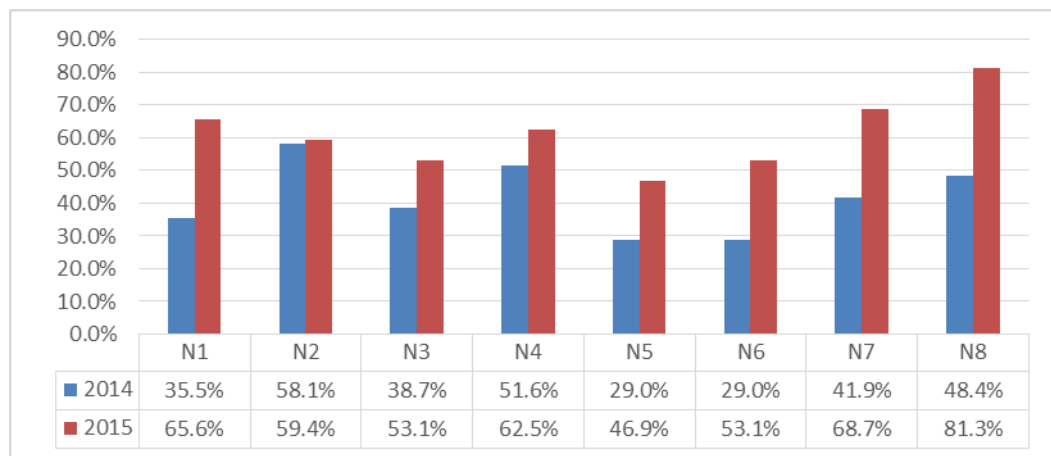
Allikas: autori koostatud

Analüüsidest joonisel 7 toodud väidete analüüsist võib järeldada, et nelja väite hinnang on protsentuaalselt kasvanud. Tulemusi vaadates nähtub, et sarnaselt emotsionaalse pühendumuse komponendiga on kuus väidet 2015. aasta küsitluses üle 50%, st alalhoidliku

pühendumuse protsendiks tuleb samuti 75%. 2014. aasta alalhoidliku pühendumuse protsendiks oli 87,5 %, seega võib öelda, et ka alalhoidlik pühendumus on aastaga 12,5% langenud.

20,7% rohkem töötajaid arvab peale kordusküsitlust, et üks vähestest tösistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega oleks teiste alternatiivide nappus. Kõige negatiivsem langus 23,9% oli väitel kaheksa, nimelt üheks peamiseks hirmuks oli, et lahkumine organisatsioonist võib tähendada uue organisatsiooni hüvedes pettumist. 17,6% rohkem kui eelneval aastal ei leia, et nende elu oleks liialt häiritud kui nad otsustaksid organisatsioonist kohe lahkuda.

Joonisel 8 on kokkuvõttev graafik hinnangutega normatiivse pühendumuse väidetele kahe aasta lõikes.



Joonis 8. Normatiivse pühendumuse väidete hinnangud protsentuaaselt – kahe küsitluse vastuste võrdlus

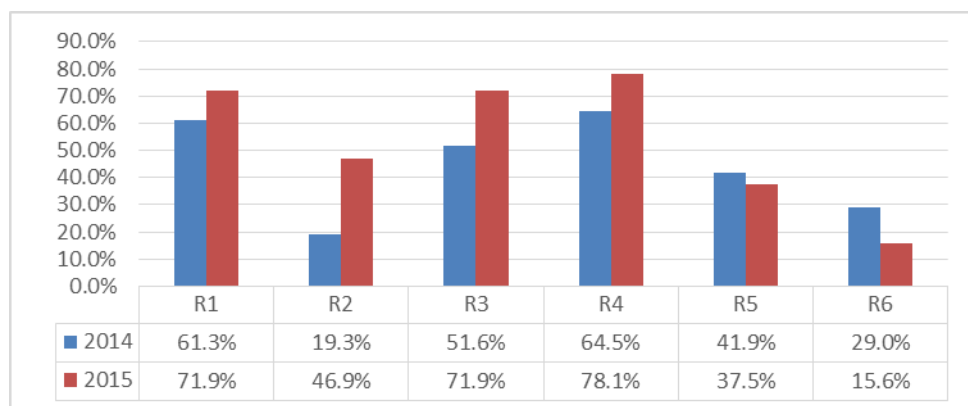
Selgitus: **N1:** Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti. **N2:** Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile. **N3:** Kiire ühest kohast teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline. **N4:** Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda. **N5:** Isegi kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda. **N6:** Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse. **N7:** Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril. **N8:** Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

Allikas: autori koostatud

Analüüsidest tulemusi nähtub, et aastaga on kõigi kaheksa väite tulemused protsentuaalselt paranenud. 2015. aastal oli normatiivne pühendumus 87,5% ja 2014.aastal 25%, seega on aastaga toimunud kasv 62,5%. Töötajad on lojaalsemad organisatsioonile kui aasta varem.

32,9 % rohkem töötajaid 2014. aastal ei nõustu kaheksanda väitega ehk nii palju rohkem arvab, et ka tänapäeval tasub olla organisatsioonile lojaalne töötaja. Teisel kohal on kasvu osas esimene väide, 30,1% rohkem töötajaid arvab, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti. 2015. aasta normatiivse pühendumuse komponendi küsitluse tulemused olid paremad 2014. aasta omadest. Kõige väiksema kasvuga oli teine väide: “Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.”

Joonisel 9 on kokkuvõttev graafik hinnangutega töörahulolu väidetele kahe aasta lõikes.



Joonis 9. Töörahulolu väidete hinnangud protsentuaalselt – kahe küsitluse vastuste võrdlus

Selgitus: **R1:** Minu praegune töökoht pakub rahuldust mulle. **R2:** Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega. **R3:** Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid. **R4:** Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse. **R5:** Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele. **R6:** Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.

Allikas: autori koostatud

2014. aastal oli töörahulolu väidete protsent 66,67%, aastaks 2015 kasvas 83,3%-le ehk 16,63%. 27,6% töötajatest enam arvab, et töötasu on vastavuses tööpanusega. Aastaga on suurenenud ka 20,3% võrra usaldus organisatsiooni liidritesse. Viienda ja kuuenda väite osas on

2015. aasta tulemuste protsendi langus positiivne. Nimelt 13,4% vähem mõtleb 2016. aasta jooksul organisatsioonist lahkuda ja 4,4% vähem on töötajad mõelnud töökoha vahetamisele.

Töö autor pani tabelisse 7 kahe küsitluse pühendumuse komponentide protsendid, et arvutada välja organisatsioonilise pühendumuse protsendid.

Tabel 7. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide protsentuaalne osakaal

Pühendumuse komponent	Aasta	
	2014	2015
Emotsionaalne pühendumus	87.5	75
Alalhoidlik pühendumus	87.5	75
Normatiivne pühendumus	25	87.5

Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 on näha, et aastal 2015 langes nii emotsionaalse kui ka alalhoidliku pühendumuse protsent 12,5% võrra, samal ajal kui normatiivse pühendumuse protsent kasvas 62,5% võrra. Töö autor arvutas organisatsioonilise pühendumuse protsendi järgmiselt: liitis kokku komponentide protsendid ja jagas saadud tulemi nende arvude koguarvuga ehk arvutas keskmise. 2014. aastal oli seega pühendumus 66,7% ja aastal 2015 79,2%. Töötajate pühendumus kasvas aastaga 12,5%.

3.2. Süvaintervjuude analüüs

Antud bakalaureusetöö autor on läbi viinud lisaks kolmedimensionaalse pühendumuse küsitlustele ka süvaintervjuud analüüsimaks ja arusaamaks olukorrast töötajate pühendumuse ja majandustulemuste seoste vahel.

Süvaintervjuud viidi läbi 2016. aasta märtsikuus. Intervjuuküsimused on koostanud töö autor tuginedes kolmedimensionaalse pühendumuse küsitluste tulemustele. Intervjuuküsimused esitati kahele Reusner AS juhatuse liikmele ja lisaks müügiosakonna juhatajale. Intervjuuküsimused on ära toodud bakalaureusetöö lisa 6 all ning süvaintervjuude transkriptsioonid on lisatud bakalaureusetööle eraldi dokumendina (intervjueeritavad ei soovi oma seisukohti enda isikuga siduda, soovivad jääda anonüümseks). Intervjueeriti ettevõtte juhtkonda: reproosakonna juhatajat, raamatupidajat ja müügiosakonna juhatajat.

Intervjuuküsimused võib jagada kahte kategooriasse: organisatsiooniline pühendumus ettevõttes ja majandustulemused ettevõttes. Intervjueeritavate vastused olid üsna sarnased, kuid siiski sai töö autor teha analüüsi ja siduda töötajate pühendumuse majandustulemustega. Kolmedimensioonilisest pühendumuse küsitlustest ei selgu midagi majandustulemuste kohta, süvaintervjuude plussiks saab lugeda küsitluste täiendamise.

3.2.1. Organisatsiooniline pühendumus ettevõttes

Ettevõtte raamatupidaja ja müügiosakonna juhataja oskasid oma sõnadega defineerida organisatsioonilist pühendumust. Reproosakonna juhataja polnud varem mõistega kokku puutunud. Töötajate pikka tööstaaži ja organisatsioonilise pühendumise vahel otsest seost ei nähtud, reproosakonna juhataja ja raamatupidaja arvasid, et tööstaaž on seotud paljude asjadega ja kaasaarvatud pühendumusega. Usalduse kasvu juhtkonna osas seostati juhtimise paranemisega ettevõttes. Müügiosakonnajuhataja ei osanud usalduse kasvu kohta juhtkonna osas midagi konkreetset vastata. Kõik intervjueeritavad olid nõus väitega, et töötajate pühendumus mõjutab majandustulemusi. Siiski tuleks eraldi välja tuua raamatupidaja vastus juhtkonna usalduse kasvu kohta. Nimelt polevat tootmistöölised kursis majandustulemustega ja nende hinnang juhtkonnale võib olla positiivne kuna töötajad ei tea ettevõtte tegelikku olukorda.

3.2.2. Majandustulemused ettevõttes

AS Reusner trükikojal oli majanduskasum viimati aastal 2008. Intervjuu viimased küsimused puudutasid majandustulemusi selleks, et välja uurida mida juhtkond arvas antud olukorra kohta.

Intervjueeritavate kinnitusel lõppes 2015. majandusaasta kahjumiga. Ettevõtte on olnud kahjumis seitse aastat. Raamatupidaja seostab viimast majanduskahjumit majanduskriisiga - Venemaa turuosa kaotusega. Lisas, et oma mõju on kindlasti veel suurel allhanke osakaalul ehk ettevõtte tootmises olev liimiliin vajaks välja vahetamist. Reproosakonna juhataja arvab, et süü peitub ettevõtte liiga väikeses kliendibaasis ja ajakirjade trükimahtude vähenemises. Müügiosakonna juhataja ei näe probleemi väikeses kliendibaasis. Majanduskahjumit peab maailma mastaabis ajakirjade mahtude vähenemise ja trükitööstuse konkurentsi kasvu süüks.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Reusner AS läbi viidud küsitluste analüüsist selgus, et töötajad on pühendunud. Pühendumuse protsent oli 2014 aastal 66,7% ja aasta hiljem 12,5% suurem ehk 79,2%. Pühendumuse komponentidest olid 2014. aastal kõrgeima protsendiga emotsionaalne ja alalhoidlik pühendumus ehk 87,5% ja madalaim oli normatiivne pühendumus 25%. Aasta hiljem langes emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse protsent 12,5% võrra aga samal ajal oli normatiivne pühendumus kasvanud 62,5%.

Emotsionaalne pühendumus on aastaga 12,5% vähenenud kuna aastaga kasvas 11,01% võrra nende vastajate protsent kes tunnevad, et võiks kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni. Samal ajal on positiivne, et aastaga on kasvanud töötajate protsent nende hulgas kes tunnevad end organisatsioonis „pere liikmena“ kui ka nende kellele tähendab organisatsioon isiklikult väga palju. Viimased kaks on väga olulised ettevõtte seisukohast.

Alalhoidlik pühendumus on samuti aastaga 12,5% vähenenud, aastal 2014 leidis 17,59% rohkem vastajaid, et kohe lahkudes oleks nende elu liialt häiritud. On võimalik, et väide ise paneb inimesi teisiti vastama. Sõna „liialt häiritud“ on liialt äärmuslik. Selles küsitluses piisaks kui kasutada lihtsalt sõna „häiritud“.

Normatiivne pühendumus on tõusnud aastaga 62,5%. Küsitluse tulemusi vaadates on näha, et lojaalsust hinnatakse palju rohkem kui aasta tagasi. Töö autor usub, et töötajad märkasid muutuseid seoses Venemaa turu kadumisega kliendibaasist (venekeelsete ajakirjade tootmise lõppu) aga samal ajal nägid, et see ei tähendanud neile tööpuudust. Kuna raamatupidaja mainis süvaintervjuus, et tootmise töötajad pole teadlikud tegelikust ettevõtte majanduslikust olukorrast, siis võib öelda, et nad saavadki teha järeldusi vaid enda töömahu suhtes. Lojaalsus ettevõttesse on siis kui töötajad ei taju tööpuudust või probleeme.

Kokkuvõtvalt on pühendumuse komponentide protsendid üle keskmise ja võib öelda, et töötajad on pühendunud. Seega võib uurimisküsimuse vastust selgitada järgnevalt: kuna selgus, et töötajad on pühendunud, siis võib järeldada, et antud ettevõtte majandustulemused ehk ärikahjum pole seotud töötajate pühendumusega.

Seoses kõrge pühendumusega organisatsioonis tuleks ettevõtte juhtkonnal keskenduda teistele võimalikele teguritele, mis võivad olla ärikahjumi põhjustajad. On võimalik, et ärikahjum on tingitud ka mitme erineva teguri koosmõjust.

Süvaintervjuudest välja toodud probleemide baasil tegi töö autor kolm ettepanekut. Esimeseks probleemiks oli liiga väike kliendibaas. Kliendibaasi suurendamiseks välisturgudel oleks kõige kasulikum palgata tööle mõni kohalik müügiagent. Kohalikul müügimehel on psühholoogiliselt lihtsam kontakteeruda kaasmaalastest klientidega. Teiseks probleemiks peeti maailma mastaabis trükitavate ajakirjade mahtude vähenemist. 2009. aastal tegid Mokhtar, Reichard ja Garner uurimuse kuna märkasid varasemast uuringust (kus uuriti noori ja täiskasvanuid) probleemi, et ameeriklased lugesid vähem kui varasematel aastatel (Mokhtar, Reichard, Garner 2009, 610). Lugemisharjumused olid asendunud televisiooni ja internetiga. Tudengite seas läbi viidud uurimus näitas, et kogunisti 85% eelistas internetti raamatute/ajakirjade lugemisele, akadeemilisele lugemisele ja isegi televisioonile (Mokhtar, Reichard, Garner 2009, 617). Samuti võib Eesti kohta käiva faktina veel välja tuua TNS Emori 2005. aastal toimunud Eesti Meediauuringu. Võrreldi lugemisharjumusi aastal 2000 ja 2005 ning märgati, et juba siis oli kasvanud inimeste hulk, kes ei loe ühtegi ajalehte/ajakirja ja lisaks oli vähenenud seeläbi ka keskmine loetavate väljaannete arv ühe ajalehe/ajakirja võrra (Esko 2005). Lisaks soovitab töö autor kaaluda varianti kus tuleks pigem keskenduda klientide otsingul nende suunas kes soovivad trükkida tootekatalooge, kliendilehti, kampaanialehti jms Toodete kataloogid on ja jäävad, eriti autotööstuses, ehituse valdkonnas jne. Kolmandaks probleemiks oli amortiseerunud liimiliin tootmisosakonnas. Mitmeid aastaid kasutatakse Reusner AS-is paljude ajakirjade/kataloogide erinevate formaatide liimköite tegemiseks just allhanget. Vana ja olemasolev masin ei võimalda pea muud liimida kui formaati A4, lisaks sellele on masin nii palju amortiseerunud, et ühes tunnis toodetav kogus on teiste uuemate masinate kõrval liialt väike (seega ka lihtsamaid formaate liimides on omahind kallim kui konkurentide uuematel masinatel). Kuna aastatega on liimköite mahud suurenenud ja sellest on saanud trükistööstuses üks populaarsemaid köitmisviise, siis tasuks mõelda ettevõttel kasvõi kasutatud aga uue liimiliini soetamisele. Uus masin vähendaks kulusid kuna omahind on odavam kui allhanke hind, lisaks saaks vana liimiliini masinaga pakkuda omakorda allhanget väiksematele trükikodadele.

Töö autor arvab, et lisaks välja toodud probleemidele on suureks puuduseks ettevõtte tootmisest puuduv kvaliteedikontroll. Sellest teemast (trükikvaliteedi teemal) on ettevõttes varasematel aastatel juttu olnud aga ei midagi rohkemat. Trükikojale peaks tähtsaimal kohal olema just trükikvaliteet. Reklamatsioonide rahuldamine on ettevõttele üsna kulukas protsess. Tellimustel on katteprotsent liialt madal ja iga reklamatsioon tähendab miinusesse jäämist.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö autor leidis peale erinevate pühendumuse teooriate analüüsimist, et organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund töötaja ja organisatsiooni vahel, mis loob töötajas soovi täita organisatsiooni eesmärgi, anda endast parim, olla lojaalne ja pühendunud konkreetsele organisatsioonile. Organisatsiooniliselt pühendunud töötaja on valmis organisatsiooni edukuse nimel rohkem pingutama kui temalt nõutakse ja ta on õnnelik kui saab veeta oma edaspidise karjääri organisatsioonis. Nõrk organisatsiooniline pühendumus organisatsioonis toob kaasa tööjõu volavuse, kehvema töösoorituse, madala töömotivatsiooni, rohkem töölt puudumisi ja hilinemisi, klientide rahulolematuse ja kehvemad majandustulemused.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida töötajate pühendumuse ja majandustulemuste vahelist seost Reuner AS trükikojas ning välja selgitada ja informeerida ettevõtte juhtkonda saadud tulemustest ning teha omapoolsed ettepanekud.

Uurimismeetodina kasutas töö autor kombineeritud meetodit ehk viis läbi kolmedimensioonilise pühendumuse küsitluse töötajate seas kahel aastal ja saadud vastuste analüüsist koostas süvaintervjuuks küsimused Reusner AS juhtkonnale. Töö autor viis läbi küsitluste analüüsi, selgitas välja töötajate pühendumuse protsendid ja analüüsis andmeid statistiliselt, lisaks teostas süvaintervjuude analüüsi, et selgitada välja võimalikud ärikahjumi põhjused.

Allen ja Meyeri kolmedimensioonilise pühendumuse küsimustike vastuste analüüsist selgus, et Reusner AS töötajad on üle keskmise pühendunud. Süvaintervjuude analüüsist selgus, et majanduskahjumi süüks peetakse: eelmise aasta majanduskriisi Venemaa turul, allhangete suurt osakaalu kuna vana liimiliin tootmises on amortiseerunud, väikest kliendibaasi ja maailma mastaabis trükitehnikate ajakirjade mahtude vähenemist.

Läbiviidud uuringu tulemuste põhjal tegi autor Reusner AS ärikahjumi vähendamiseks järgmised ettepanekud:

- kliendibaasi suurendamiseks ja välisturgudel laienemiseks oleks kasulik palgata kohalik müügiagent müügitööd tegema;
- seoses trükitavate ajakirja mahtude vähenemisega oleks kasulik võtta suund klientide suunas, kes tegelevad tootekataloogide trükiga, lisaks kliendilehed jms
- tootmisesse osta uus (või kasutatud) liimiliin;
- luua uus ametikoht: kvaliteedikontroll, et vähendada reklamatsioonide osakaalu.

Autori arvates on käesoleva uurimistöö tulemused väärtuslikud kuna aitavad mõista organisatsioonis toimuvat. Antud bakalaureusetöö raames jõuti püstitatud uurimisküsimuse vastuseni, töö eesmärk on saavutatud.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., Khasawneh, R. T. The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. – The IUP Journal of Organizational Behavior Vol. 14. No. 4, 2015, 7-27.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – Journal of Occupational Psychology No. 63, 1990, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. The three-component conceptualization of organizational commitment. – Human Resource Management Review No. 1, 1991, 61-89.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1997) Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Angel, H. L., Perry, J.L. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. – Administrative Science Quarterly Vol. 26, No. 1, 1981, 1-14.
- Antson, H. Ainult palgast ei piisa töötaja pühendumise saavutamiseks. Äripäev.
<http://www.mastery.ee/ainult-palgast-ei-piisa-tootaja-puhendumise-saavutamiseks>
(29.09.2003)
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K. Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty. - IZA Discussion Paper No. 5447, 2011, 1-30.
[<http://ftp.iza.org/dp5447.pdf>]
- Elenurm, T.,Õunap, P. Töötajate pühendumus toodab kasumit. – Personali Praktik Nr. 6, 2011, 30-31.
- Esko, K. Trükimeediaturu ülevaade I kvartal 2005. TNS Emor.
<http://www.emor.ee/trukimeediaturu-ulevaade-i-kvartal-2005> (12.05.2005)
- Gardner, A., Mokhtari, K., Reichard, C. A. The Impact of Internet and Television Use on the Reading Habits and Practices of College Students. – Journal of Adolescent & Adult Literacy Vol. 52 No. 7, 2009, 609-619.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. Commitment in the workplace Toward a general model. – Human Resource Management Review No. 11, 2001, 299-326.

- Jamnes, P., Märtsin, M. Inimeste petlik rahulolu ja kasulik pühendumus. – Ajakiri Director Nr. 4, 2004, 54-57.
- Lee, C. - C., Chen, C. – J. The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. - American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 196-208.
- Lu, C. - Q., Lu, L., Siu, O. - L. Does Loyalty Protect Chinese Workers from Stress? The Role of Affective Organizational Commitment in the Greater China Region. – Stress and Health No. 26, 2010, 161–168.
- McMahon, B. Organizational Commitment, Relationship Commitment and their Association with Attachment Style and Locus of Control, 2007.
https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/14502/mcmahon_brian_200705_mast.pdf;jsessionid=D8921FF257C2B88AC4EB8AC10A0EBB69.smart2?sequence=1
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report, 1978 [<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA057377>]
- Märtsin, M. Pühendunud töötaja pingutab rohkem kui nõutakse. Äripäev.
<http://www.mastery.ee/puhendunud-tootaja-pingutab-rohkem-kui-noutakse>
 (31.05.2004)
- Nasir, M. H., Abbas, F. A., Zafar, F. Four Factors to Influence Organization & Employee Commitment to Change within Pakistan. - International Journal of Information, Business and Management, 2014, 183-200.
- Peil, H. Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne maksu- ja tollikeskuse näitel, 2009.
http://vana.pare.ee/files_www/Helle_Peil_magistrit____.pdf
- Rusu, R. Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment? – Revista Academiei Forțelor Terestre, 2013, 192-198.
- Sayeed, O. B., Shanker, M. Organizational Commitment: Some Linkages with Emotional Intelligence. – The Indian Journal of Industrial Relations Vol. 51, No. 2, 2015, 312-326.
- Tisler, M. Organisatsiooni eesmärged viib ellu pühendunud töötaja. – Personali Praktik Nr. 18, 2012, 16.
- Tuvi, S. (2013). Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi Maavalitsuse näitel. – TÜ Ettevõtetmajanduse instituut. 118 lk. (Magistritöö)

SUMMARY

THE IMPACT OF EMPLOYEES COMMITMENT ON ECONOMIC RESULTS A CASE STUDY OF REUSNER AS

Grete Rohtsalu

The most important thing for businesses is economic performance – profit. Economic results determine the businesses future, development, work environment, staff training, wages, events for staff members etc. Consistent loss can lead to bankruptcy. Economic results in turn are related to the workforce. The management and the staff members determine the businesses efficiency. Employment is very important for people and a lot of time and energy are spent in it. People’s work often influences other areas of their life as well, thus becoming a positive, negative, or neutral part of their life. Work also influences the person’s self-image and daily states of mind. An employee who feels valued in their organisation is committed and gives their best whilst working. For every business one of the most important resources is its people – the employees. The reality is that even today there is many businesses which operate as if on an autopilot. Because of this the workers role in the business is often forgotten because the main objectives are the economic results and the customers.

Commitment within an organisation has been studied a lot, whereas the impact of employees commitment on economic results much less so. Thus the author of this bachelor’s thesis finds the choice of subject relevant and worthy of study. Reusner AS has been chosen as the case study of the thesis, because the author has been involved with this business for the last 11 years (at the moment on maternity leave). The author of the thesis worked there until 2010 as a sales manager and witnessed the business making a loss in the last two years. This lead her to witness the negative atmosphere arising in the business as the salaries were reduced, staff trainings canceled and other events occurred due to economic losses.

Reusner AS printing house last recorded a net profit in 2008. Last seven years have concluded with a loss. The loss could be the result of different factors (or their cumulative effect): lack of commitment from the workers, lack of appropriate machinery, poor printing quality, poor choice of customer base, poor business strategy, poor leadership etc.

In respect to the problem studied the question was formulated: to what extent are economic results related to the commitment of the employees within the organisation?

The objective of the thesis is to study the relationship between worker's commitment levels and economic outcomes in Reusner AS printing house and to inform the firm's management about the results of the study. Proposals for improvement with the problems will also be presented.

The following tasks were set for achieving the objectives of the thesis:

- To give an overview of the role of employee's commitment;
- To conduct a survey amongst the employees of Reusner AS and to repeat it after one year;
- To conduct three interviews with people working in the management or in a managerial position;
- To analyse the results of the surveys and interviews, to estimate the levels of commitment of Reusner AS employees
- On the basis of the conclusions made from the analysis, to inform the management of Reusner AS of the results and to present recommendations for improvement.

The method of the study chosen by the author was a combined method i.e. she carried out a three dimensional commitment survey amongst the employees in two consecutive years and on the basis of the analysis of the responses prepared questions for an in-depth interview with the Reusner AS management. The author carried out a questionnaires study, used the data to estimated the worker's commitment levels as a percentage and did statistical analysis on the results. As an addition a qualitative analysis was carried out to explore the possible reasons behind the net loss.

Analysing the results of the Allen and Meyer's three-dimensional commitment levels survey lead to the conclusion that Reusner AS workers are committed above the average levels. The interviews analysis concluded that the main reasons for the net loss are believed to be the economic crisis on the Russian market last year, the outsourcing of many printing jobs

because the old production line of the company is obsolete, the client base is too small and the number of magazines in print has reduced worldwide.

On the basis of the results of the study the author made the following recommendations to Reusner AS for reducing the net loss:

- For increasing the client base and entering foreign markets it would be beneficial to hire local sales agents
- In respect to the decreased numbers of print magazines it would be profitable to aim at customers who work with retailing magazines, customer newsletters etc.
- To invest in a new (possibly second-hand) production line
- To create a new job role in quality assurance to reduce the number of call-backs.

The author believes that the results of the present study are valuable because they help to understand what is happening within the organisation. Within the scope of this thesis the objectives have been reached, thus the objective of the study has been accomplished.

LISAD

Lisa 1. Uuringus kasutatud küsimustik

Hea kolleeg!

Minu nimi on Grete Rohtsalu, olen hetkel lapsehoolduspuhkusel ja samal ajal õpin Tallinna Tehnikaülikoolis. Pöördun Teie poole seoses töötajate organisatsioonilise pühendumuse uurimisega Reusneris. Koostan ülikoolis uurimistööd ja viin selleks läbi küsitluse, mille täitmine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Teie arvamus on väga oluline, seetõttu palun leida pisut aega ja head tahet vastata võimalikult avameelselt ja ausalt alljärgnevatele küsimustele Reusneri kohta. Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul uurimistöö koostamisel.

Küsitluse vastamiseks on aega kuni 21.novembrini 2014. Küsimustikule mõeldud kogumiskaste on kaks, üks on tootmises kauba väljastajate ruumis ja teine asub kontoris sekretäri juures.

Lugupidamisega,
Grete Rohtsalu

1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

2. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

3. Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

4. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

5. Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pere liikmena”

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

6. Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....
7. See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

8. Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

9. Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

10. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

11. Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

12. See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkukuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

13. Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

14. Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

15. Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

16. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

17. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

18. Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

.....

19. Kiire ühestorganisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

20. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

21. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

22. Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

23. Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

24. Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

25. Minu praegune töö pakub mulle rahuldust

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

26. Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

27. Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

28. Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

29. Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

30. Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul

1- Nõus 2- Pigem nõus 3- Pigem ei ole nõus 4- Ei ole nõus

31. Nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid töölt lahkuma:

32. Kommentaarid: juhul kui leiate, et küsitlus on jätnud midagi olulist puudutamata, palun märkige see siia.

33. Palun märkige organisatsioonis töötatud aeg

- 1) alla 1 aasta
- 2) 1 – 5 aastat
- 3) 6 – 10 aastat
- 4) 11 – 15 aastat
- 5) 16 – 20 aastat
- 6) üle 20 aasta

34. Palun märkige oma sugu

- 1) mees
- 2) naine

35. Palun märkige oma vanus

- 1) 18 – 30 aastat
- 2) 31 - 40 aastat
- 3) 41 – 50 aastat
- 4) 51 – 60 aastat
- 5) üle 60 aasta

36. Palun märkige oma haridustase

- 1) põhiharidus
- 2) keskharidus
- 3) keskeriharidus
- 4) rakenduslik kõrgharidus
- 5) kõrgharidus

37. Palun märkige oma ametikoht

- 1) tootmine
- 2) kontor
- 3) muu

TÄNAN TEID VASTAMISE EEST !

Lisa 2. Küsitluses kasutatud väited

Emotsionaalse pühendumuse 8 väidet

- **A1:** Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.
- **A2:** Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.
- **A3:** Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.

- **A4:** Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.
- **A5:** Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena.”
- **A6:** Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.
- **A7:** See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.
- **A8:** Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.

Alalhoidliku pühendumuse 8 väidet

- **A1:** Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.
- **A2:** Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.
- **A3:** Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.
- **A4:** See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkusin lähemal ajal sellest organisatsioonist.
- **A5:** Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.
- **A6:** Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud Valikuvõimalused.
- **A7:** Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.
- **A8:** Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.

Normatiivse pühendumuse 8 väidet

- **N1:** Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.
- **N2:** Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.
- **N3:** Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.

- **N4:** Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.
- **N5:** Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.
- **N6:** Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.
- **N7:** Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.
- **N8:** Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

Töörahalolu 6 väidet

- **T1:** Minu praegune töökoht pakub mulle rahuldust.
- **T2:** Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega.
- **T3:** Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid.
- **T4:** Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.
- **T5:** Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.
- **T6:** Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.

Lisa 3. Reusner AS töötajate demograafilised andmed seisuga 22.02.2016

Tunnus	Töötajate arv (n = 85)	Osakaal (%)
SUGU		
Mees	39	45,9
Naine	46	54,1
VANUS		
18 - 30	9	10,6
31 - 40	18	21,2
41 - 50	18	21,2
51 - 60	22	25,9
60 +	18	21,2
TÖÖSTAAŽ		
alla 1 aasta	4	4,7

1 - 5 aastat	22	25,9
6 - 10 aastat	31	36,5
11 - 15 aastat	12	14,1
16 - 20 aastat	1	1,2
üle 20 aasta	15	17,6
AMETIKOHT		
Tootmine	53	62,4
Kontor	17	20,0
Muu (autojuht, repro, laotööline jne)	15	17,6

Lisa 4. Reusner AS töötajate poolt antud hinnangud pühendumuse komponentide ja töörahulolu väidetele – 2014 .aasta küsitluse tulemused protsentuaalselt

Emotsionaalne pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
E1	5	5	32.26%	12	9	67.74%
E2	13	8	67.74%	8	2	32.36%
E3	0	8	25.81%	12	11	74.19%
E4	7	9	51.61%	10	5	48.39%
E5	14	10	77.42%	5	2	22.58%
E6	9	11	64.52%	8	3	35.48%
E7	2	8	32.36%	13	8	67.74%
E8	9	11	64.52%	8	3	35.48%
E1: Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.						
E2: Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.						
E3: Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.						
E4: Arvan, et võiksin kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni.						
E5: Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena."						
E6: Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud sellesse organisatsiooni.						
E7: See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.						
E8: Mul ei ole tugavat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.						

Alalhoidlik pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
A1	11	5	51.61%	8	7	48.39%
A2	4	8	38.71%	17	2	61.29%
A3	2	10	38.71%	14	5	61.29%
A4	16	8	77.42%	4	3	22.58%
A5	4	4	25.81%	11	12	74.19%
A6	6	6	38.71%	11	8	61.29%
A7	7	12	61.29%	7	5	38.71%
A8	8	13	67.74%	10	0	32.26%
A1: Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.						
A2: Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.						
A3: Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.						
A4: See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.						
A5: Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.						
A6: Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.						
A7: Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.						
A8: Üks peamisi põhjuseid, miks jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.						

Normatiivne pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
N1	9	11	64.52%	5	6	35.48%
N2	11	7	58.06%	8	5	41.94%
N3	3	9	38.71%	13	6	61.29%
N4	7	8	48.39%	13	3	51.61%
N5	12	10	70.97%	9	0	29.03%
N6	13	9	70.97%	8	1	29.03%
N7	7	11	58.06%	10	3	41.94%
N8	8	7	48.39%	13	3	51.61%

N1: Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.
N2: Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.
N3: Kiire ühest kohast teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.
N4: Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.
N5: Isegi kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.
N6: Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.
N7: Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.
N8: Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

Tööra hulolu	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
R1	8	4	38.71%	11	8	61.29%
R2	14	11	80.65%	5	1	19.35%
R3	8	7	48.39%	13	3	51.61%
R4	6	5	35.48%	18	2	64.52%
R5	11	7	58.06%	7	6	41.94%
R6	12	10	70.97%	8	1	29.03%
R1: Minu praegune töökoht pakub mulle rahuldust.						
R2: Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega.						
R3: Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid.						
R4: Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.						
R5: Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.						
R6: Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.						

Lisa 5. Reusner AS töötajate poolt antud hinnangud pühendumuse komponentide ja tööra hulolu väidetele – 2015 .aasta küsitluse tulemused protsentuaalselt

Emotsionaalne pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
E1	3	6	28.1%	13	10	71.9%
E2	7	10	53.1%	12	3	46.9%
E3	2	4	18.8%	8	18	81.2%

E4	2	11	40.6%	13	6	59.4%
E5	12	14	81.2%	3	3	18.8%
E6	3	16	59.4%	12	1	40.6%
E7	0	6	18.8%	18	8	81.2%
E8	7	20	84.4%	5	0	15.6%
E1: Ma oleksin õnnelik kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.						
E2: Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.						
E3: Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.						
E4: Arvan, et võiksin kergesti kiinduda ka mõnda teise organisatsiooni.						
E5: Ma ei tunne end oma organisatsiooni "pere liikmena."						
E6: Ma ei tunne, et oleksin emotsionaalselt kiindunud sellesse organisatsiooni.						
E7: See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.						
E8: Mul ei ole tugavat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.						

Alalhoidlik pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
A1	13	6	59.4%	9	4	40.6%
A2	3	12	46.9%	11	6	53.1%
A3	7	11	56.3%	8	6	43.7%
A4	11	13	75.0%	6	2	25.0%
A5	0	7	21.9%	12	13	78.1%
A6	1	8	28.1%	11	12	71.9%
A7	6	7	40.6%	14	5	59.4%
A8	3	11	43.8%	8	10	56.2%
A1: Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.						
A2: Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.						
A3: Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.						
A4: See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkaksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.						
A5: Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.						
A6: Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.						
A7: Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.						
A8: Üks peamisi põhjuseid, miks jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.						

Normatiivne pühendumus - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
N1	5	6	34.4%	15	6	65.6%
N2	9	10	59.4%	8	5	40.6%
N3	8	9	53.1%	11	4	46.9%
N4	3	9	37.5%	16	4	62.5%
N5	6	11	53.1%	11	4	46.9%
N6	7	8	46.9%	11	6	53.1%
N7	5	5	31.3%	17	5	68.7%
N8	11	15	81.3%	4	2	18.7%
N1: Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.						
N2: Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.						
N3: Kiire ühest kohast teise liikumine pole minu jaoks ebaetiline.						
N4: Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.						
N5: Isegi kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.						
N6: Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.						
N7: Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.						
N8: Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.						

Tööraahulolu - väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Mitte-nõustumine	Pigem nõus	Nõus	Nõustumine
R1	3	6	28,1%	14	9	71,9%
R2	7	10	53,1%	10	5	46,9%
R3	1	8	28,1%	17	6	71,9%
R4	3	4	21,90%	16	9	78,1%
R5	14	6	62,5%	9	3	37,5%
R6	17	10	84,4%	5	0	15,6%
R1: Minu praegune töökoht pakub rahuldust mulle.						
R2: Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega.						
R3: Ma usaldan oma organisatsiooni liidreid.						
R4: Ma olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse.						
R5: Ma olen mõelnud viimase aasta jooksul sageli töökoha vahetamisele.						
R6: Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul.						

Lisa 6. Intervjuu küsimused

- 1) Kui kaua Te olete AS Reusneris töödanud?
- 2) Kas taolisi uuringuid on ka varasemalt Reusner AS läbiviidud? Millal viimati? Millised olid tulemused ning tehtud järeldused?
- 3) Millest tuleneb Teie hinnangul töötajate organisatsiooniline pühendumus?
- 4) Millest tuleneb Teie arvates asjaolu, et 32,9 % Reusner AS töötajatest (hetkel on neid 85) on enam kui 11 aastase tööstaažiga? Täpsustan, et lausa 15 töötajat ehk 17,6% on enam kui 20 aastase tööstaažiga.
- 5) Millest tuleneb Teie hinnangul Reusner AS töötajate kõrge pühendumuse tase?
- 6) Juhtkonna vastu on usaldus kasvanud aastaga 20,3 %, millest see Teie arvates tuleneb? Millised on olnud viimase aasta jooksul toimunud muutused ettevõttes?
- 7) Väidetavalt mõjutab töötajate organisatsiooniline pühendumus organisatsiooni majandustulemusi. Palun selgitage mida Te sellest väitest arvate?
- 8) Kuidas lõppes eelmine aasta ettevõtte jaoks (kahjumi/kasumiga)?
- 9) Kuna uuringust selgus, et Reusner AS töötajad on pühendunud, siis millest on Teie arvates tingitud majanduskahjum (viimati oli kasum minu andmetel aastal 2008)?
- 10) Palun kirjeldage esimest mõtet mis tuleb väite peale: 78,1 % töötajatest on nõus Reusner AS edukuse nimel rohkem pingutama kui neilt nõutakse.