

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Hanna Tiits

**VÕIMUSTAMISE VÕIMALUSED JA VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST
ERINEVA TASANDI TÖÖTAJATE SEAS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Liina Randmann

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Hanna Tiits

“ “ 2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann

“ “ 2014

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Kõiki organisatsioone tahetakse juhtida edukalt. Isegi, kui eesmärgiks pole kasumi maksimeerimine, siis soovitakse olemasolevate ressursside juures maksimaalset tööefektiivsust. Selle saavutamiseks on võtmetähtsusega organisatsiooni töötajad, kelle rahulolu on seejuures esmatähtis. Kuna töötajate rahulolu saavutamise ja motiveerimise vahendid on ammu muutunud millekski enamaks, kui ainult rahaline tunnustamine, on aktuaalseks muutunud töötajate võimustamine, so positiivne mõjutamine võimu ja vastutuse jagamise abil. Leitakse, et kui töötaja tunnetab, et tal on piisavat võimu ja otsustusvabadust, on paremad nii tema kui omakorda terve organisatsiooni tulemused.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, kas erineva tasandi töötajatele saab võimustamist rakendada ühtmoodi. Selleks uuriti võimustamise võimalusi ja vastutusvalmidust organisatsioonis.

Töö raames on Rahvusrhiivis läbi viidud uuringuks ankeetküsitlus ning tulemused esitatud statistilise analüüsi abil.

Rahvusrhiivi töötajate hinnangul on võimustamise võimalused organisatsioonis suhteliselt head, juhtide arvates aga paremad, kui alluvate. Alluvad on rohkem valmis võtma vastutust, kui organisatsioonis võimaldatakse. Juhid aga ei hinda vastutusvalmidust kõrgemaks, kui võimalusi organisatsioonis, kuid juhid on valmis võtma rohkem vastutust, kui alluvad. Mida kõrgemal hierarhias asub ametikoht, seda rohkem ollakse valmis võtma vastutust. Lisaks on vastutusvalmidusega seotud töö tähenduslikkus ning töötajate hinnang enda oskustele ja teadmistele. Peamine uuringu tulemustest ilmnenu probleem on puudulikud võimustamise võimalused Rahvusrhiivis.

Võtmesõnad: võimustamine, strukturealne võimustamine, psühholoogiline võimustamine, töötajad, Rahvusrhiiv.

ABSTRACT

VÕIMUSTAMISE VÕIMALUSED JA VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST ERINEVA TASANDI TÖÖTAJATE SEAS

Hanna Tiits

„Empowerment Opportunities and Willingness to Take Responsibility in Different Levels of Hierarchy“.

Every organisation is interested in success. Even if the goal is not maximizing profit, still, a maximum effectiveness with the resources available, is aimed. Key importance in achieving that relies on the employees of the organisation, whose satisfaction should come first. Since the means of satisfying and motivating employees have gone further than just financial performance management, empowerment as influencing by delegating power and authority to subordinates, has become more relevant. If employees perceive enough authority and power their results, and therefore the organisation's results are higher.

This research presents a study carried out in Estonian National Archives. The main research question is, can empowerment be applied similarly to all employees in the organisation. Therefore, opportunities of empowerment and willingness to take responsibility was studied.

According to employees opportunities of being empowered are relatively satisfactory in Estonian National Archives. Managers feel more structurally empowered than subordinates. Subordinates are willing to take more responsibility than the structural opportunities allow, inversely to managers. However, managers' willingness to take responsibility is higher than subordinates'. The higher the position is in the hierarchy, the higher is the willingness to take responsibility. Additionally, perception of meaningful work and competence are related to willingness to take responsibility. The main problems occurred concern shortcomings in providing opportunities for empowerment in the organisation.

Keywords: Empowerment, structural empowerment, psychological empowerment, employees.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	7
1. VÕIMUSTAMISE OLEMUS	9
1.2. Strukturaalne ja psühholoogiline võimustamine.....	14
1.2.1. Strukturaalne võimustamine	14
1.2.2. Psühholoogiline võimustamine.....	16
2. VÕIMUSTAMISE RAKENDAMINE.....	18
2.1. Efektivse võimustamise rakendamise eeldused.....	18
2.2. Olulised sammud võimustamise elluviimiseks.....	20
2.3. Takistused võimustamise efektiivsel rakendamisel.....	22
3. TÖÖTAJATE VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST	24
4. UURING.....	26
4.1. Rahvusarhiiv	26
4.2. Metoodika	27
4.2.1. Küsimustik.....	28
4.2.2. Tulemuste analüüs	29
4.3. Tulemused.....	30
4.3.1. Valim	30
4.3.2. Hinnangud võimustamise võimalustele organisatsioonis.....	31
4.3.3. Valmidus võtta vastutust	37
5. JÄRELDUSED	45
KOKKUVÕTE	49
RESUME.....	51
VIIDATUD KIRJANDUS	53
LISAD	57
LISA 1	57
LISA 2	58

LISA 3	60
LISA 4	61
LISA 5	63

SISSEJUHATUS

Võimalusterohkes ühiskonnas, kus lisaks heade töötajate leidmisele tuleb osata neid ka hoida, on organisatsioonidel aina suurem surve ja vajadus mõelda töötajate motiveerimisele. Kas tegelikult saab inimesi motiveerida rahaliste vahendite abil, on aastate jooksul muutunud aina küsitavamaks. Samuti on üha rohkem kahtluse alla seatud rahalise (tulemus)tasu mõju ajaline kestvus – isegi kui see motiveerib, siis on mõju lühiajaline. Seetõttu on motiveerimise valdkonnas aktuaalseks muutunud erinevate võimaluste leidmine inimesi motiveerida mitterahaliste, psühholoogilist rahulolu tagavate vahendite abil.

Üheks vähemräägitud teemaks on töötajate motiveerimine ja efektiivsuse tõstmine läbi võimustamise. Samas on üheks kiiremini muutuvaks tendentsiks seoses eneseteostamise vajadusega saanud just töötajate vajadus suurema võimu järele. Viimane on tingitud sellest, et tihti ei ole töötajatel piisavat otsustusvabadust, et oma tööülesandeid täita takistusteta, sest tuleb oodata vajaminevat otsust juhilt või mõnelt teiselt organisatsiooni liikmelt. Selline sõltumine teistest oma töö tegemisel võib töötajatele mõjuda demotiveerivalt. Seetõttu ongi organisatsioonile vajalik tagada keskkond ja struktuur, milles töötajad tunnetaksid, et neil on tööülesannete täitmiseks piisaval määral otsustusvabadust. Kui töötajad nii tunnevad, realiseerivad nad tõenäolisemalt oma sisemist motivatsiooni ning tahavad ise saavutada rohkem. Võimalus langetada otsuseid oma töö eesmärkide täitmiseks annab töötajatele tunde, et nii nad panustavad ka terve organisatsiooni eemärkide täitmisse. Kõik see tõstab töötaja enesekindlust ja seega parandab nii töösoorituse taset kui töö efektiivsust, mis omakorda mõjub positiivselt terve organisatsiooni efektiivsusele. Kokkuvõttes tõstab töötajate võimustamine ehk neile suurema võimu ja otsustusvabaduse andmine organisatsiooni edukust. Seetõttu on tööandjale endale kasulik motiveerida töötajaid just läbi võimustamise rakendamise organisatsioonis. Võimustamise rakendamine peab aga olema põhjalikult läbi mõeldud protsess, mis peab arvestama kõikide erinevate aspektidega alates töö olemusest kuni alluvate ja juhtide iseloomuni.

Võimustamist on viimastel aastatel uuritud peamiselt selleks, et teada saada, milline on töötajate tunnetus võimustamise võimalustest organisatsioonis. Ja seda peamiselt haiglates ning tootmistööstuses. Pole aga uuritud seda, milline on töötajate enda soov ja valmidus saada võimu ja vastutust.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas võimustamist saab rakendada organisatsioonis erinevatel tasanditel ühtmoodi.

Selleks avatakse töö teoreetilises osas esmalt võimustamise olemus ja selle rakendamise vajadus. Samuti selgitatakse lähemalt, millised on võimustamise rakendamise mõjud erinevatele tööelukvaliteeti mõjutavatele teguritele.

Seejärel uuritakse töö empiirilises osas ühest küljest, millised on võimustamise võimalused organisatsioonis, ning teisest küljest, milline on töötajate valmidus saada võimu ja vastutust. Viimane annab antud töö praktiliseks väärtuseks võimaluse kasutada uurimistulemusi võimustamise strateegia väljatöötamise ja praktikas rakendamise alusena.

Seoses uurimisprobleemi lahendamisega on magistritöö peamiseks uurimisküsimuseks – kas kõikidele töötajatele saab rakendada võimustamist ühtmoodi? Lisaks üritatakse leida vastused järgmistele küsimustele:

- Kas töötajate valmidus võtta vastutust on seotud võimustamise võimalustega organisatsioonis?
- Kuidas on seotud juhi toetus töötajate valmidusega võtta vastutust?
- Kas töö tähenduslikkus töötaja jaoks on seotud töötaja valmidusega võtta vastutust?
- Kas töötaja hinnang enda oskustele ja teadmistele on seotud valmidusega võtta vastutust?
- Kuidas erineb soov võimustamise järele eri tasandi töötajate seas?

Töö jaguneb sisult neljaks peamiseks osaks. Esimeses osas antakse peatükkides 1 – 3 ülevaade uurimisvaldkonnast, esitades peamised võimustamisalased teoreetilised seisukohad ja varasemad uuringud. Teiseks tutvustatakse peatükis 4 organisatsiooni, kus uuring läbi viidi, selle läbiviimise meetodikat ning esitatakse uuringutulemused. Töö viimases osas tehakse antud tulemuste põhjal olulisemad järeldused ja ettepanekud.

1. VÕIMUSTAMISE OLEMUS

Käesolevas peatükis avatakse lähemalt võimustamise olemus. Tutvustatakse erinevate autorite võimustamise definitsioone ning selgitatakse, milles seisneb võimustamise olulisus.

Ghoshi (2013) definitsioonist lähtudes tähendab töötajate võimustamine võimu ja vastutuse ülekandmist juhtidelt alluvatele – ta kirjeldab lähemalt, et töötajate võimustamine on protsess, mille käigus antakse võim ja vastutus üle organisatsiooni hierarhias madalamal tasandil asetsevatele töötajatele. Kui inimene on mõned aastad töötanud, arenevad tal põhjalikud ideed, võimed, teadmised oma tööst. Kui sellisele inimesele antakse oma töö üle täielik kontroll, sealhulgas võim ja vastutus, saab ta iseseisvalt otsuseid langetada ning efektiivselt ja mõjusalt saavutada töö eesmärgid (Ghosh, 2013).

Inimesed aga tihti eeldavad, et neil peaks töö tegemiseks olema vajalik võim, tunnustus, staatus jm (Ghosh, 2013). See on siiski küsitav, kas töötaja peaks võtma võimu omamist loomulikuna või on selle saamine miski, mis väljendab juhi ja tööandja usaldust töötaja vastu. Mena, Leede, Baumann, Black, Lindeman ja McShane (2009) toovad välja organisatsiooni kasu selles – nad väidavad, et läbi inimeste võimustamise võivad organisatsioonid tõsta oma usaldatavust. Mõlemal juhul on oluline töötaja meelestatus ja valmidus vastutada – liikuda organisatsiooni eesmärkidega samas suunas. Seega, tulenevalt eelnevast, tuleb rõhutada ka õigete inimeste leidmist organisatsiooni. St tööandja üks olulisemaid ülesandeid on organisatsiooni sobivate töötajate värbamine. Kas ja mil määral töötaja üldse võimustamist soovib ning millist mõju see tema tööle avaldab, sõltub inimesest. Kuna ühest küljest on värbamine töötaja enda algatatud („*Self-initiated recruitment*“; Porter, Lawler III, Hackman, 1975), valides organisatsiooni, kuhu kandideerida, tuleb tööandjal olla eriti tähelepanelik, et valimisprotsessis leida just enda jaoks parimad kandidaadid, sest sellest sõltub organisatsiooni ja olulisemate protsesside edasine kujundamine.

Ka võimustamine on Ghoshi sõnul (2013) planeeritud ja süstemaatiline protsess võimu, autoriteedi, vastutuse edastamiseks juhtidelt töötajatele, mis tõstab võimustatud töötajate staatust ja tunnustust. Nagu eespool mainitud, valmistavad võimustatud töötajad end ette heaks töösoorituseks, võitmiseks ja endast parima andmiseks, et liikuda edasi isiklike, meeskonna ja organisatsiooni eesmärkide saavutamise poole.

Newstrom ja Davis (1998) aga peavad võimustamise all silmas igasugust protsessi, mis võimaldab suuremat autonoomiat läbi olulise informatsiooni ning suuremat kontrolli töösooritust mõjutavate faktorite üle.

Sewell ja Wilkinson (1992) rõhutavad, et selleks, et võimustamise protsess oleks tähenduslik, peab võimu kontrollkeskme üleminek juhtimistasandilt töötajatele olema siiras. Lisaks tööandjale on selleks oluline töötaja poolne tahe. Dialoogil on oluline osa võimustamise protsessis (Mena, Leede *et al.*, 2009).

Ghoushury ja Giri (2013) avavad võimustamise konkreetsemal tasemel ja toovad välja olulised aspektid, mis edukast võimustamise protsessist ei tohiks puududa. Nad tõlgendavad Bowen ja Lawleri 1992. aastal defineeritud võimustamist kui nelja organisatsiooni komponendi jagamist eesliini töötajatega, tuues välja olulisemate komponentidena esiteks infojagamine organisatsiooni soorituse kohta, teiseks teadmiste arendamine, mis võimaldab töötajatel mõista ja panustada organisatsiooni sooritusse, kolmandaks autonoomia võimaldamine ning viimasena soorituse põhjal tasustamine, mis võimaldab langetada organisatsiooni sooritust mõjutavaid otsuseid. Nad lisasid, et võimustamine eksisteerib, kui organisatsioonid rakendavad võimu ning teadmiste ja tasu jagamise praktikad üle terve organisatsiooni. (Bowen, Lawler, 1992; Ghoushury, Giri, 2013)

Alljärgnevalt kirjeldatakse loetletud nelja komponenti lähemalt:

Infojagamine on oluline mitmete autorite arvates. Peamine on Ghoushury *et al.* (2013) arvates jagada informatsiooni kõigiga, sest ilma informatsioonita ei saa inimesed käituda vastutustundlikult. Tähtsama kõigile olulise info seas on siin mõeldud infot selle kohta, mis on organisatsiooni eesmärgid, kuidas need saavutatakse, ning miks on need olulised organisatsioonile tervikuna (Ghoushury, Giri, 2013). Kõige selle juures on oluline juhendada töötajaid, et nad tunnetaksid nii organisatsioonikultuuri kui võimustamise väärtust (Ghosh, 2013; Ghoushury, Giri, 2013). Infojagamine lisaks oma töö kohta ka organisatsiooni kohta on oluline just seetõttu, kuna kõik tahavad tunda, et nad teevad midagi väärtuslikku – kui näidata töötajatele, millist väärtust nad organisatsioonile lisavad, tahavad nad ise kasvada (Ghosh, 2013; Spreitzer, 1995). Caudroni (1995) arvates on infojagamine võimustava keskkonna vundament. Lawless (1979) on lisaks lihtsalt infojagamise olulisusele toonud välja ka selle, et edastatav sõnum oleks õigesti mõistetud ja tõlgendatud.

Teadmiste arendamine on üha olulisemaks kasvanud seoses globaliseerumise, tehnoloogia kiire arengu jt organisatsioonidele tänapäeval survet avaldavate teguritega. Juhtkonna jaoks tähendab see töötajatele ligipääsu võimaldamist koolitustele ja tööga seotud õppimisele, mis annab neile võimaluse arendada uusi ideid ja loovust (Ghoushury, Giri, 2013). Ning, kui nad saavad aru, mida nende osa suures kontekstis tähendab, ja omandavad oskused, et nendele ootustele vastata, tõuseb Goundhury *et al.* (2013) väitel töötajate töö kvaliteet. Võimalus areneda muudab lisaks paljudele teistele faktoritele ka töökeskkonna paremaks (Alzalabani, Nair, 2011).

Autonoomiat defineeritakse kui oluliste otsuste tegemise vabaduse ulatust, mil määral võib otsuseid langetada ilma teiste nõusolekuta (Ghoushury, Giri, 2013). Isegi, kui antakse otsustusvabadust, tuleb olla kindel, et seda on piisavalt, et teatud otsuseid edukalt langetada (Bowen, Lawler, 1992). Goundhury ja Giri (2013) sõnul on organisatsiooni liige suhteliselt autonoomne, kui ta saab enamikke oma töö jaoks olulisi otsuseid langetada ilma vajaduseta küsida luba kelleltki teiselt organisatsiooni liikmetest.

Tasu peetakse endiselt motiveerivaks teguriks. Inimeste töösooritust ja oskuste arenemist tuleb tasustada (Leibowitz, Kaye, Farren, 1992). Ghoushury ja Giri (2013) järeldavad varasematest uuringutest, et rahalised preemiad, mis on tasuks hea töösoorituse korral julgustavad töötajaid olema innovatiivsed. Samas aga ei saa väita, et mitterahalised tasud ei motiveeri samuti (Ghoushury, Giri, 2013). Vaatamata sellele, et mitmetes hilisemates uuringutes on vastupidi kritiseeritud rahalist tasu loovust pärssiva tunnustusena, peetakse võimustamisel tasustamist siiski oluliseks komponendiks. Schneier *et al.* (1992) väidavad, et jätkuvad puudujäägid töösoorituses võivad viidata vajadusele kujundada ümber muuhulgas ka organisatsiooni tasusüsteemi.

1.1. Võimustamise vajadus

Töötajate võimustamist peetakse üheks võimsaimaks ja efektiivseimaks inimressursijuhtimise praktikaks, mis võimaldab saada maksimaalse panuse inimestelt, kes on võimelised andma lisaväärtust toodetele ja teenustele. See tõstab tööga ja karjääriga rahulolu ning organisatsioonilist pühendumist. (Ghosh, 2013)

Nasiripour *et al.* (2013) väidavad, et võimustamise rakendamise vajadusel on kaks allikat – organisatsioone n-õ rünnatakse nii seest kui väljast. Organisatsioonist väljastpoolt rõhub vajadus vastata ülemaailmsele konkurentsile, kiiretele muutustele, kvaliteedi ja teenuste nõudlusele ning ressursside puudusele (Nasiripour *et al.*, 2013). Ning konkurentsivõimelisuse hoidmine toetub Malik *et al.* (2013) väitel oluliselt inimressursile organisatsioonis – organisatsioonidel on vaja pühendumust ja motiveeritud töötajaid, et saavutada hetke keskkonnast tulenevad eesmärgid.

Seega, organisatsiooni seest tuleb vajadus töötajate endi poolt, kes võivad tunda, et neid ei kohelda organisatsioonis õiglaselt, ning kel on kõrged ootused organisatsioonile. Töötajad tahavad tähendusrikkamat tööd ja ausust. (Nasiripour *et al.*, 2013)

Lawless on juba 1979. aastal välja öelnud, et selleks, et tõsta töötajate efektiivsust, tuleb neil võimaldada näha organisatsiooni panuse olulisust ja rolli laiemalt ühiskonnas. Caudron (1995) aga toob välja uue seose meeskonnas töötamise ja organisatsiooni üldiste eesmärkide tajumise vahel – nimelt leiab ta, et töötajad tunnevad ennast rohkem võimustatuna organiatsioonides, kus toimib ja väärtustatakse kõrgelt meeskonnatööd ning töötamist meeskondades, sest grupis töötades tunnetatakse, et töö on suurem tähendus ja meeskonnal on omakorda suurem mõju organisatsiooni lõpptulemustele.

Lisaks kirjeldatud kahele võimustamise järele vajadust tekitavale allikale võib organisatsioonid jagada kaheks ka vastavalt sellele, milliseid (sh mil määral võimustatud/võimustatavaid) töötajaid organisatsioonid vajavad. Traditsioonilised organisatsioonid vajavad inimesi, kes täidavad korrektselt ette antud ülesandeid, kaasaegsemates organisatsioonides ja töökeskkondades aga vajatakse töötajaid, kes valivad antud ülesande sooritamiseks parima meetodi, et lahendada see arukalt, vajaduseta kelleltki abi küsida, ning tundega, et oma parimaid ideid võib jagada juhiga (Nasiripour *et al.*, 2013).

Ka Armache (2013) rõhutab, et võimustamine soodustab muuhulgas innovatiivsust ja loovust. Ning samuti toetab ta mainitud väiteid, et suurem vastutus loob suuremat

produktiivsust ja pühendumust – peaaegu kõik organisatsioonid, kes on mõõtnud võimustamise rakendamise mõju, tunnistavad töösoorituse olulist tõusu (Armache, 2013).

Lisaks muule mõjutab võimustamine töötajate kavatsust organisatsioonist lahkuda. Nedd (2004) leidis haiglaõdede seas läbi viidud uuringus, et kui töötajad tunnetavad võimustamise võimalusi organisatsioonis positiivsemana, on suurem tõenäosus, et nad jäävad organisatsiooni.

Ka Malik (2013) kinnitab, et võimu delegerimine töötajatele suurendab nende pühendumust ja tõstab nii individuaalset kui organisatsiooni töösooritust.

Kui jätkata Armache (2013) teemaarendust töösoorituse osas, rõhutab see olulist aspekti – so töötaja võimekuse tõus. Kui töötajatel on suurem kontroll oma töö üle, tõuseb ka nende enesekindlus, mis viib omakorda enesehinnangu tõusuni. Kõrge enesehinnanguga inimesed on kindlad oma võimetes ja huvitatud arenemisest ning uutest võimalustest. Seega soodustab kõrge enesehinnang töötajate kõrget võimekust, mille hoidmine peaks olema organisatsiooni keskne ülesanne. (Armache, 2013)

Võimekad töötajad on efektiivsemad, innovatiivsemad ja õnnelikumad kui teised, ning saavutavad kvaliteetsemaid tulemusi. Seega, kui on võimekad töötajad, on efektiivsem organisatsioon. (Nasiripour *et al*, 2013)

Töösoorituse olulisust saab väga hästi ilmetada haiglatöötajate näitega. Nagu kirjeldasid Nasiripour *et al*. (2013) haiglaõdede seas läbi viidud uuringus – kuna personali ja süsteemivigade tõttu kannatavad raviinstitutsioonis otseselt ravil olevad inimesed, siis on inimressursijuhtidel tänapäeval väga oluline mõista võimustamise vajadust töötajate rahulolu ja efektiivsuse tõstmise vahendina (Nasiripour *et al*, 2013). Võimustamise abil tõstetakse töötajate efektiivsust ning seega parandatakse terve organisatsiooni sooritust. Samaselt haigla näitele on aga igas organisatsioonis töötajate tehtud vigadel tagajärjed, olgu tegemist tootmise, teeninduse vm sektoris tegutseva ettevõttega.

Kanter (1977) sõnastab võimu mõju lühidalt ja lihtsalt – mida rohkem saab inimene kasutada võimu selleks, et viia töös vajalikke tegusid ellu, seda rohkem ta saavutab ja saab tehtud.

Käesolevas töös lähtutakse peamiselt Ghoshi (2013) ning Newstromi ja Davis´e (1998) võimustamise definitsioonist, mis seisneb võimu ja vastutuse jagamises organisatsiooni

juhtidelt alluvatele, seejuures mõjutades töötaja töösooritust. Magistritöö neljandas peatükis esitatakse uuringuks koostatud küsitluse struktuur, mis peamiselt toetub väljatoodud Bowen *et al.* (1992) ja Ghoudhury *et al.* (2013) võimustamise neljale komponendile – infojagamine, teadmiste arendamine, autonoomia ja tasu –, mida organisatsioonil tuleb jagada oma töötajatega.

Alljärgnevates alapeatükkides tutvustatakse võimustamise kahte erinevat vormi.

1.2. Strukturaalne ja psühholoogiline võimustamine

Võimustamisel on aga kaks erinevat vormi – strukturaalne ehk organisatsiooni ja selle struktuuri poolt võimaldatav võimu ja otsustusvabaduse määr, ning psühholoogiline võimustamine ehk inimeste enda (psühholoogiline) tunnetus võimu omamisest.

Organisatsiooni võimustamise võimalused avaldavad paljuski mõju juhtidele ja töötajatele. See, kas töötajad tunnetavad keskkonda võimustavana, mõjutab nende käitumist ja hoiakuid.

1.2.1. Strukturaalne võimustamine

O'Brieni (2011) sõnul peaksid töötajad lisaks sisemisele võimu tunnetamisele (ehk psühholoogilisele võimustamisele, millest saab lähemalt lugeda järgmises alapeatükis) tunnetama võimustavana ka töökeskkonda.

Strukturaalseks võimustamiseks peetakse võimu delegeerimise kontseptsiooni organisatsioonis, hõlmates otsuse tegemise usaldamist, võimu andmist hierarhias alla poole. (Malik *et al.*, 2013)

Kanter (1993) toob välja, et kommunikatsioon, ligipääs andmetele ja informatsioonile on esimene samm võimustava keskkonna loomisele organisatsioonis. Peale selle on aga ka teisi olulisi faktoreid, mis kujundavad võimustava organisatsiooni – tema algselt välja toodud termin *võimustav struktuur* tähendab töötajatele ligipääsu võimaldamist informatsioonile, ressurssidele, võimalustele ja toetusele. Kanteri (1993) järgi on organisatsioonis kõrge strukturaalne võimustamine, kui töötajatel on ligipääs kõigile neljale struktuurile:

Ligipääs võimalustele tähendab nii võimalust kasvada ja liikuda organisatsiooni sees kui ka võimalust arendada teadmisi ja oskusi;

Ligipääs ressurssidele seostub võimega omandada finantsvahendid, aeg, materiaalsed jm varud, mis on töö tegemiseks vajalikud;

Juurdepääs informatsioonile viitab formaalse ja informaaalse teadmise olemasolule, mis on vajalik selleks, et olla oma töös efektiivne (vajalikud tehnilised jt teadmised, et mõista organisatsiooni poliitikat ja otsuseid töö eesmärgi täitmiseks);

Ligipääs toetusele hõlmab tagasiside ja suuniste saamist alluvatelt, kaastöötajatelt ja juhtidelt.

Nagu öeldud, on oluline ka organisatsiooni hierarhilise süsteemi olemus – parem keskkond võimustamiseks on detsentraliseeritud, lameda struktuuriga organisatsioonis (Kanter, 1993). Lame organisatsiooni struktuur aga eeldab, et töötajad valdaksid suuremal määral enesejuhtimist (Sewell, Wilkinson, 1992). St nad peavad olema võimelised ennast ise arendama ja juhtima eesmärkide poole. Aga oma osa on selles ka juhtimise struktuuril – juhid peaksid soodustama töötajate arendamist ja nende potentsiaali avamist (Kanter, 1993). Ja Kanteri (1993) arvates soodustab sellist juhtimiskäitumist just detsentraliseeritud struktuur – väidetavalt on lameda struktuuriga organisatsioonis töötavad juhid tõenäolisemalt vähem kontrollivad, rohkem valmis jagama alluvatele informatsiooni, arendama neid ning suunama paremate tulemuste saavutamise poole. Kõrge bürokraatia tasemega organisatsioonis tunnetatakse piiranguid otsuste tegemisel, mis kipub tootma võimu puudumise (jõuetuse) mentaliteeti (Kanter, 1993).

Seega, selleks, et töötajad tunnetaksid end võimustatuna, on oluline eelkõige tagada neile selleks struktuurilised võimalused organisatsioonis.

O'Brien (2011) lisab, et organisatsioonides, kus on võimustamise jaoks kujundatud struktuur, esineb muuhulgas vähem läbipõlemist. Bish *et al.* (2014) tõestasid, et strukturealne võimustamine võimaldab juhtidel tõsta oma individuaalset töösooritust, sealjuures ohverdamata efektiivsust ja isiklikku heaolu.

Eelnevast tulenevalt võib võtta kokku, et töökoha organisatsiooniline võimustav struktuur, st mil määral on töötajatel ligipääs informatsioonile, juhi toetusele, autonoomiale jt

võimalustele mängib olulist rolli töötajate tööelu kujundamisel ja parandamisel (Cavus, Demir, 2010).

1.2.2. Psühholoogiline võimustamine

Psühholoogiline võimustamine kuulub võimustamise motivatsioonilise lähenemise alla. Nimelt defineeritakse psühholoogilist võimustamist kui töötajate enesetõhususe ja sisemise motivatsiooni tõstmise vahendit. (Malik *et al*, 2013)

Spreitzer (1995) toob välja psühholoogilise võimustamise (nimetanud ka intrapersonaalseks võimustamiseks) neli dimensiooni: tähenduslikkus, kompetentsus, enesemääratlemine ja mõju, mis peegeldavad inimese suunitlust oma töörollis.

Thomas ja Velthouse (1990) on neid nelja dimensiooni aga varem nimetanud sisemise motivatsiooni tunnetuslikeks komponentideks. Nad lisavad, et nendel komponentidel on lisamõju töötaja motivatsioonile (Thomas, Velthouse, 1990).

Tähenduslikkuse tunnetus viitab eesmärgi tajumisele ja indiviidi uskumuste ja väärtuste sarnasusele organisatsiooniga. Oluline on ka ülesande eesmärgi/tulemuse väärtus suhtes töötaja ideaalide ja standarditega. St, kui oluline on antud töö/ülesanne indiviidi enda jaoks. (Malik *et al*, 2013; Spreitzer, 1995; Thomas, Velthouse, 1990)

Kompetentsuse tunnetus viitab enesetõhususele. Kõrge enesetõhususega inimene kaldub rohkem panustama ja takistustele vastu astuma, kui madala kompetentsusega/enesetõhususega inimene vastupidi pigem väldib olukordi, mis nõuavad olulisi oskusi ja eelistab rutiini. (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997; Thomas, Velthouse, 1990)

Enesemääratlus viitab iseseisvusele, defineeritakse kui töötaja tunnetust oma vastutuse ulatusest, mis tuleneb saadud autonoomiast. Enesemääratluse keskmes on valiku omamise kogemine (nimetatud enesemääratluse asemel ka valiku dimensiooniks). Tunnetatud enesemääratlus tõstab paindlikkust, loovust, initsiatiivikust jm. (Thomas, Velthouse, 1990)

Mõju tunnetus viitab sellele, millised on töösoorituse oodatavad tulemused. Kui inimene tunneb et tal on mõju kogu süsteemile, organisatsioonile, milles ta töötab, siis tõenäoliselt tal ongi, seetõttu on ta ka efektiivsem. (Spreitzer, Kizilos, Nason, 1997)

Spreitzer (1995) lisab, et nende nelja dimensiooni mõju on suurim vaid kõigi koostoimel. Ühe tunnetusliku komponendi puudumine vähendab tunnetatud võimustatuse taset.

Tuginedes väljatoodule võib järeldada, et kui töötajad leiavad, et nende töö on tähendusrikas, et neil on piisav kompetentsus töö tegemiseks, piisav õigus otsuseid langetada ning nende panusel on mõju organisatsiooni tulemustele, siis on nad organisatsiooniga psühholoogiliselt rohkem seotud ja pühendunud (Malik *et al.*, 2013).

Thomas ja Velthouse (1990) ning Spreitzer (1995) on üksmeelel, et olulisteks psühholoogilise võimustamise eeldusteks on töötajate enesehinnang ja kontrollkese. Kõrgema enesehinnanguga inimesed tunnevad, et neil on vajalik kompetents, et võtta vastutust ja saavutada häid tulemusi. Samuti usuvad sisemise kontrollkeskmega inimesed, et nad on võimelised ise kujundama oma tööd ja töökeskkonda ning seega tunnevad ennast tõenäolisemalt võimustatuna. (Spreitzer, 1995; Thomas, Velthouse, 1990)

Antud teooriast lähtuvalt on sõnastatud hüpotees, mille kontrollimiseks koostati uuringu küsimustikku eraldi teemaplokk, mis oma sisult hõlmab ka teisi nimetatud sisemise motivatsiooni tunnetuslikke komponente nagu enesemääratlus ja mõju (lisa 2), kompetentsust käsitletakse eraldi tuginedes lisaks teistele autoritele (3. peatükk).

Hüpotees₁: Töö tähenduslikkus on positiivses korrelatsioonis töötaja valmidusega võtta vastutust. (Joonis 2)

Ning tuginedes eelnevale võib järeldada, et kõrgema enesehinnangu ja eneseusuga inimesed, kes tunnevad end, nagu öeldud, suurema tõenäosusega võimustatuna, on ka suurema tõenäosusega valmis võtma vastutust juurde.

Malik *et al.* (2013) väidavad, et töötajate pühendumine organisatsioonile on mõjutatud just psühholoogilise võimustamise poolt.

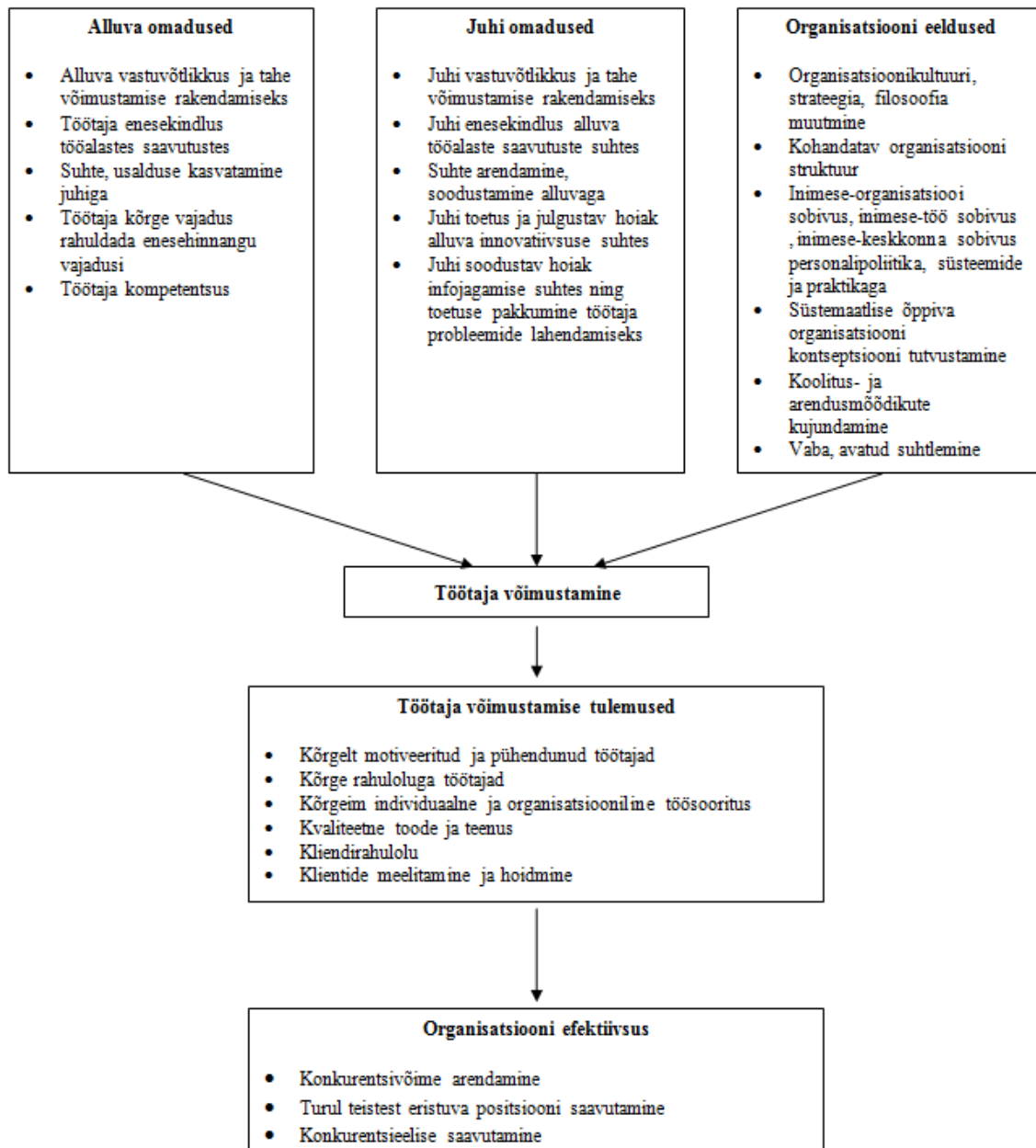
2. VÕIMUSTAMISE RAKENDAMINE

Käesolevas peatükis kirjeldatakse võimustamise rakendamise erinevaid tegureid. Esmalt tuuakse välja võimustamise rakendamise eeldused tuginedes Ghoshi (2013) töötaja võimustamise ja organisatsiooni konkurentsivõimelisuse saavutamise mudelile. Seejärel esitatakse olulised sammud võimustamise elluviimiseks organisatsioonis. Ning kolmandana tuuakse välja peamised takistused, mis võivad võimustamise rakendamisel ette tulla.

2.1. Efektiivse võimustamise rakendamise eeldused

Töötajate võimustamise protsessi edu võtmeks on palju tegureid (vt joonis 1), mis puudutavad nii alluvaid, juhte kui organisatsiooni tervikuna, ning mille peaesmärgiks on läbi võimustamise rakendamise saavutada ja hoida organisatsiooni konkurentsivõimelisust. Tuginedes Ghoshile (2013), on olulisemad eeldused võimu rakendamisel järgmised:

- Tahe ja vastuvõtlikkus võimustamise programmi vastu nii võimustatavate töötajate kui võimustava juhi poolt;
- Võimustatava töötaja enesekindlus määratud kõrgema vastutuse võtmisel ja efektiivsel tegutsemisel;
- Tervislik suhe juhi ja alluva vahel, mis tugineb vastastikusele avatusele ja usaldusele;
- Juhipoolne avatud hoiak alluva suhtes – informatsiooni ja vastutuse jagamine, abi pakkumine;
- Töötaja tugev pühendumus oma tööle ja organisatsioonile;
- Organisatsiooni aus panus töötaja kompetentsuse tõstmiseks, et töö ja vastutuse ära andmine toimiks sujuvalt ja efektiivselt;
- Juhtkonna toetus ja julgustus võimustatavatele töötajatele innovatiivse panuse eest.



Joonis 1: Töötajate võimustamise ja organisatsiooni konkurentsivõimelisuse saavutamise vahelise seose mudel (Ghosh, 2013: 101).

2.2. Olulised sammud võimustamise elluviimiseks

Nagu võimustamise olemuse avamisest selgus, annab töötajate võimustamine suure panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Sageli ei õnnestu organisatsioonidel erinevate takistuste tõttu siiski ühte toimivat protsessi edukalt kasutada. Alljärgnevalt on tuginedes Ghoshile (2013) ja Gaudronile (1995) välja toodud kolm olulist sammu, mis tuleb võimustamise edukaks rakendamiseks läbida:

Teadlikkuse arendamise programm. Töötajate teadlikkus võimustamisest on väga oluline (Goudhury, Giri, 2013). Paljudel töötajatel ei ole selget arusaama, mida tähendab töötajate võimustamine. Ei teata selle rakendamise tähtsust, rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ega vajalikkust. Seetõttu on Ghoshi (2013) sõnul vajalik läbi viia võimustatavate töötajate teadlikkuse arendamise programm selleks, et luua töötajates soovi ja huvi võimustamise vastu; teavitada töötajaid lisanduvast vastutusest ja võimust, mis neile antakse, et täita ülesandeid efektiivselt; anda töötajatele põhjalikud teadmised võimustamise kontseptsioonist ja praktikast, et võimaldada neil teha otsuseid iseseisvalt; ning julgustada töötajaid võtma loovaid ja innovaatilisi ülesandeid.

Kui töötaja on teadlik ja omistab tähenduse sellele, mida ta teeb, on kõrgem nii tema motivatsioon kui töösoorituse tase (Caudron, 1995).

Võimustatavate töötajate kompetentside arendamine. Kui töötajad mõistavad, mida tuleb organisatsiooni parendamiseks teha, peavad neil olema vajalikud oskused ja ressursid, et neid muudatusi ellu viia (Caudron, 1995).

Võimustatavatele töötajatele peaks koostama spetsiaalselt neile mõeldud arendusprogrammi, et arendada nende kompetentse parima võimaliku töösoorituse saavutamiseks uutes vastutusvadvakondades. Arendada tuleks operatiivseid oskusi töösoorituse parandamiseks ning inimese võimeid töökeskkonnas suhtlemisega toime tulemiseks (Ghosh, 2013). Töoga seotud teadmiste ja oskuste arendamist on tugevalt seotud ka vastuvõtlikkusega uutele ideedele ja loovusele (Fernandez, Moldogaziev, 2012).

Juhi hoiakud ja stiil. Juhtide hoiakud ja suhtumine alluvatesse peab Ghoshi (2013) arvates kogu võimustamise protsessis olema positiivne, toetav, abistav ja motiveeriv, et nad tunneksid, et töötavad meeldivas, soodsas ja mugavas keskkonnas. Fernandez *et al.* (2012) leiavad, et juhi kontrolli vähendamine soodustab ettevõtliku loomuga töötajaid olema innovatiivsemad. Seega on oluline, et juht suudaks anda kontrolli enda käest ära.

Samuti peaks olema perfektne juhi stiil – erapooletu, faktidele ja andmetele toetuv ja alluvaid inspireeriv. Kõik see teeb juhi ja alluva suhte lähedasemaks ja tugevdab töötajate kuulumise ja meie-tunnet. (Ghosh, 2013)

Lisaks ütlevad Seibert, Silver ja Randolph (2004), et juht on ka oluliseks filtriks informatsiooni edastamisel töötajatele, kujundades nende tõlgenduse saadud infost. St oluline on ka juhi hoiak ja infojagamise stiil.

Lisaks on oluline juhi võime rõhutada vastutust ja julgustada ise otsustamist – need mõjutavad seda, kuidas töötajad tunnetavad võimustamist (Mendes, Stander, 2011). Mendes ja Stander (2011) väidavad, et juhi vastutada on see, kuidas töötaja tunnetab võimustamist organisatsioonis – kui juhid rakendavad õigesti võimustavat käitumist, on töötajad teadlikud ootustest neile ning on enesekindlad ja valmis vastutama nende ootuste täitmise eest.

Gosh (2013) rõhutab, et sageli on oht, et juhi hoiak on negatiivne ja ei soodusta töötaja soorituse paranemist võimustatud positsioonil, uutes vastutusvaldkondades. Sellisel juhul tuleb leida üles need juhid organisatsioonis ning arendada nende ego-mustrit võimustavale töökeskkonnale võimalikult sobivaks.

Hüpotees₂: Mida tugevamalt tunnetatakse juhi poolset toetust, seda kõrgem on valmidus võtta vastutust. (Joonis 2)

Töö kontseptsiooni muutmine. Kui töötajatele antakse juurde vastutust ja võimu, tähendab see, et tuleb muuta töö sisu ja komponente – kogu töö kontseptsiooni. St, et töötajatel tuleb kujundada ise oma tööd – planeerida, seada eesmärke, arvestada ressursidega, täita tööülesandeid, otsustada ja vastutada. Töö kontseptsiooni muutmine hõlmab laiemalt vaadates ka isejuhitavate meeskondade loomist organisatsioonis. (Caudron, 1995)

2.3. Takistused võimustamise efektiivsel rakendamisel

Töötajate võimustamine võib aga sageli läbi kukkuda erinevate takistuste tõttu. Sellisteks takistusteks võivad olla ebasobiv juht, töötajate soovimatus võimu ja vastutust saada, töötajate ebapädevus ja tahtmatus areneda ning tippjuhtkonna teised prioriteedid ja sobimatu organisatsioonikultuur.

Organisatsioonile võib võimustamise rakendamise teha Ghoshi (2013) sõnul keeruliseks töötaja ja juhi sobimatus. Näiteks juhi iseloom võib raskendada võimu või info edasijõudmist alluvale. Võimukeskne juht ihkab omada võimu ning ei anna vabatahtlikult võimu üle oma otsesele alluvale, ta naudib kogu võimu enda käes hoidmist, mis tõkestab võimustamise rakendamist organisatsioonis. Sellise lähenemisega juhtimise puhul esineb organisatsioonis usaldamatust juhtkonna vastu, kartust töö kaotada ning töötaja tahtmatust võtta vastutust. Seda nägemust kinnitavad ka Kim ja Kim (2013), lisades, et juhi moraalne pädevus avaldub töötaja tulemustes.

Lisaks juhile on suur roll võimustamise õnnestumises ka alluvatel. Takistuseks võib osutuda olukord, kui alluv ei ole vastuvõtlik antud vastutusele – mõnedel töötajatel puudub tahe tööd teha, sellisel juhul ei ole nad valmis võtma lisakohustusi ja –vastutust, mistõttu võib selliste töötajatega organisatsioonis algatatud võimustamine ebaõnnestuda (Ghosh, 2013). Teinekord aga võib väljatoodud tahtmatus vastutust võtta olla põhjustatud töötaja väheste oskuste tunnetamisest. Mõnel puhul puudub ka tahe enda oskusi arendada, aga sageli ei anta töötajale selleks võimalust (Ghosh, 2013). Seetõttu tuleb jälgida, et töötajad saaksid vajalikul määral arenguvõimalusi. On oluline, et töötajad oleksid kompetentsed ja aktiivsed võtma vastutust, mis oleks seotud nende sisemise motivatsiooniga (Ghosh, 2013). Kui aga oskusi ei ole, kipuvad töötajad kartma ja vältima situatsioone, mis eeldavad paremaid oskusi, kui neil on (Stander, Rothmann, 2009).

Aga juhid ja töötajad ei ole ainsad eduka võimustamise rakendamise mõjutajad. Tegelikult on esmatähtis, et organisatsiooni poolt oleks tagatud võimustamist soodustav keskkond ja struktuur. Organisatsiooni toetuse puudumine võib mõjutada negatiivselt töötaja enesemääratlust ja tõhusust ning põhjustada suletust ja koguni õpitud abitust (Pati, Kumar, 2010).

Seega, võib Ghoshi (2013) arvates üks olulisematest takistustest olla juhtkonna prioriteetide nimekiri – keskne tähelepanu peaks olema tippjuhtkonna suhtumisel ning soovil tutvustada ja rakendada võimustamist organisatsioonis.

Juhtkonna suhtumisest saab alguse ka kogu organisatsiooni kultuur. Gosh (2013) rõhutab ka, et kultuur määratleb ära, kuidas kasutatakse võimu, mis mõjutab võimustamise protsessi – võimustamise funktsioneerimisele mõjub negatiivselt, kui organisatsioonikultuuris ei ole ühtseid väärtusi, uskumusi, norme ja kehtivaid praktikaid. Ka Bhatnagar (2012) kinnitab seisukohta, et võimustamises peegeldub inimeste tunnetus ja hoiakud töökeskkonna suhtes.

3. TÖÖTAJATE VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST

Nii Kanteri (1993), O'Brieni (2011), Ghoshi (2013) kui Caudroni (1989) teooria viitab sellele, et töötajad on rohkem psühholoogiliselt võimustatud ehk tunnevad, et neil on piisavalt võimu ja on valmis seda kasutama, kui selleks on tagatud eeldused organisatsiooni struktuuris, st organisatsioon on kujundatud selliselt, et töötajatel oleks võimalused piisavaks iseseisvuseks töö tegemisel (Caudron, 1995; Ghosh, 2013; Kanter, 1993; O'Brien, 2011).

Hüpotees₃: Võimustamise võimalused organisatsioonis on positiivselt seotud valmidusega võtta vastutust. (Joonis 2)

Nagu eelnevalt kirjeldatud, on Ghoshi (2013) poolt oluliseks peetud võimalik takistus töötajate võimustamisel töötajate enda tahtmatus saada võimu ja vastutust. Üheks põhjuseks, miks töötaja seda ei soovi, võib tema arvates olla piisavate teadmiste ja oskuste puudumine (Ghosh, 2013).

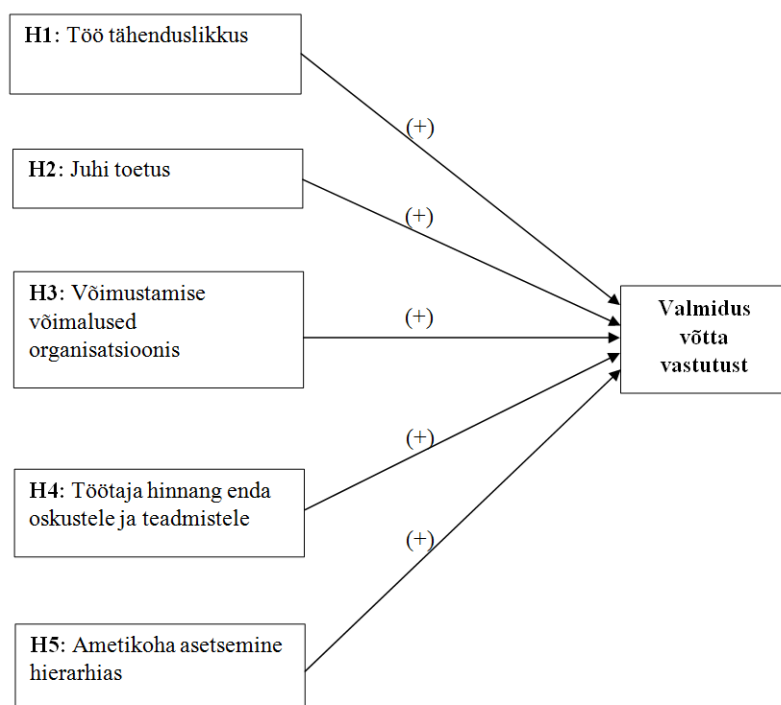
Hüpotees₄: Mida kõrgem on töötaja hinnang enda oskustele ja teadmistele, seda suurem on tema valmidus võtta vastutust. (Joonis 2)

Congeri (1989) sõnul on töötaja valmidus võtta vastutust seotud ka mitmete teiste faktoritega. Üheks oluliseks mõjutajaks on tunnetus juhi suhtes. Samuti on töö olemus seotud sellega, kas töötaja on valmis võtma vastutust. St mida tähendusrikkam on töö, mida rohkem töötajal juba võimu on, seda tõenäolisemalt on ta valmis võtma vastutust juurde. (Conger, 1989)

Viimast võib siduda käesolevas töös esitatud peamise uurimisküsimusega – kuna organisatsioonides kehtib tendents, et mida kõrgemal positsioonil asetseb ametikoht organisatsioonis, seda tähendusrikkam on töö ning seda rohkem vastutust ametikoha täitjal on, siis võib järeldada, et valmidus võtta vastutust on erinevate ametitasandite lõikes erinev.

Hüpotees₅: Mida kõrgemal asub ametikoht organisatsiooni hierarhias, seda suurema tõenäosusega ollakse valmis võtma vastutust. (Joonis 2)

Töötajate valmidust võtta vastutust mõjutab Sanne (2008) sõnul ka hoiak vastutuse suhtes – kas töötaja suhtub vastutusse kui vabadusse võtta riske siis, kui see on vajalik.



Joonis 2: Hüpoteeside seosed valmidusega võtta vastutust (Allikas: autori koostatud)

4. UURING

Käesoleva magistritöö raames uuriti võimustamist Rahvusarhiivi töötajate näitel.

Vaatamata sellele, et võimustamist hakati laialdaselt kasutama erasektori ettevõtetes, on see siiski saanud oluliseks osaks riiklikes reformides üle maailma (Fernandez *et al.*, 2012).

Antud peatükis tutvustatakse esmalt Rahvusarhiivi, siis kirjeldatakse uuringu metoodikat ning esitatakse uuringu tulemused.

4.1. Rahvusarhiiv

Rahvusarhiiv on Eesti arhiivinduse keskus, mille põhiülesanne on tagada ühiskonna kirjaliku mälu – dokumentaalse kultuuripärandi – säilimine ja kasutatavus tänastele ja tulevastele põlvkondadele. Teisalt kindlustab arhiiv autentsete dokumentide hoidmise kaudu kodanike põhiõiguste ja -kohustuste kaitse ning demokraatliku riigi läbipaistvuse. (Rahvusarhiiv, 2014)

Riigiarhivaari käskkirja nr 39 (2013) järgi on 2014. aasta 1. märtsi seisuga Rahvusarhiivis kokku 227 teenistukohta. Rahvusarhiiv on valitsusasutus Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas, kuhu kuuluvad ajalooarhiiv (54 teenistujat), riigiarhiiv (96 teenistujat), digitaalarhiiv (21 teenistujat), filmiarhiiv (23 teenistujat) ja neli regionaalset osakonda Haapsalus, Kuressaares, Rakveres ja Valgas (Rahvusarhiivi struktuur lisas 1) (Rahvusarhiiv, 2014).

Edasise tulemuste analüüsi läbiviimiseks jaotati ametikohad seitsmeks ametitasandiks:

- tippjuht (sh riigiarhivaar, direktorid, asedirektorid);
- keskastmejuht (osakonnajuhatajad);
- esmatasandijuht (sh osakonna asejuhatavad, valdkonnajuhid);
- vanemspetsialist (sh nõunikud, peaspetsialistid, projektijuhid jt);
- spetsialist (sh IT-spetsialistid, konsultandid, konservatorid, arhivaarid jt);
- noorempetsialist (sh digiteerijad, fondihoidjad, fotograafid jt);
- abipersonal (sh koristajad, majahoidjad, valvurid jt).

4.2. Metoodika

Käesoleva alapeatüki eesmärk on tutvustada uuringu koostamisel kasutatud metoodikat – kirjeldatakse valimit, teavitamise meetodit ja uuringu instrumenti.

Uuringu valimiks oli kõikne valim – st ankeetküsimustik edastati kõigile Rahvusrhiivi 227 töötajale.

Uuringu raames viidi Rahvusrhiivis läbi küsitlus. Ankeetküsimustik koosnes kahest osast – võimustamise võimalused organisatsioonis ning töötajate valmidus võimustamiseks (lisa 2). Vastajatele esitati vastavalt teemaplokkidele 25 ja 14 väidet, millele tuli anda hinnang valides ühe järgnevatest: „Ei nõustu üldse“, „Ei nõustu“, „Pigem ei nõustu“, „Pigem nõustun“, „Nõustun“, „Nõustun täielikult“. Andmete statistiliseks analüüsimiseks anti neile väärtused vastavalt 1-6, kus 1 esindas hinnangut „Ei nõustu üldse“ ning 6 „Nõustun täielikult“.

Eraldi, kolmanda osana paluti täita andmed vastaja kohta, mis hõlmas vastaja vanust, sugu, ametikohta ning tööstaaži organisatsioonis.

Ankeetküsitlust oli võimalik täita nii elektrooniliselt kui paber kandjal. Elektrooniline küsimustik koostati ja edastati keskkonnas SurveyGizmo. Paber kandjal ankeedid edastati kõikidele Rahvusrhiivi (all)asutustele, kus igapähe oli võimalus see täita või täitmiseks kaasa võtta administratiivtöötaja juurest valvelauast. Valvelauas oli ka kast, kuhu vastajad said täidetud ankeedi jätta. Lisaks lisati uuringu täitmist tutvustavale e-kirjale fail, mida oli võimalik soovi korral ise välja printida ja seejärel täidetuna valvelauda viia.

Uuringust teavitati kõiki töötajaid e-kirja kaudu asutuse postilisti. Asutuse e-posti aadress ja juurdepääs internetile on kõigil töötajatel. Töötajatel oli aega küsimustikule vastata kaks nädalat.

Sobivaimaks uuringu meetodiks osutus just ankeetküsitlus, kuna antud teema puhul on oluline tagada vastajatele anonüümsus. Viimase tagamist kinnitati nii küsitluse täitmise teavituskirjas kui ka ankeedi täitmise juhendis.

4.2.1. Küsimustik

Nagu eespool mainitud, koosnes ankeetüsimustik (lisa 4) kahest sisulisest ning ühest vastajate andmeid puudutavast osast. Esimese osaga üritati välja selgitada, milline on võimustamise olukord, võimalused hetkel organisatsioonis. Küsimustiku teine osa uuris töötajate valmidust võtta vastutust.. Kolmandas osas paluti töötajatel märkida oma ametikoht, tööstaaz organisatsioonis, vanus ja sugu.

Küsimustiku esimene osa (lisa 2) koosneb viiest alateemast. Teemad on koostatud tuginedes Goundhury ja Giri (2013) neljale olulisele võimustamise komponendile (infojagamine, teadmiste arendamine, autonoomia ja tasustamine), millele on lisatud Nasiripouri *et al* (2013) poolt oluliseks peetud delegeerimise ja juhtimisstiili teemad. Samuti on esindatud Kanteri (1993) organisatsiooni struktuuri võimustatuse seisukohad, mis seisnevad ligipääsu tagamises informatsioonile, võimalustele, ressurssidele ja toetusele organisatsioonis.

Küsimustiku teine osa (lisa 2) sisaldab väiteid töö tähenduslikkuse, kompetentsuse ja vastutusvalmiduse suhtes tuginedes Congeri (1989) poolt välja toodule, MOW International Research Team-i (MOW IRT; 1987) küsimustele ning Ghoshi (2013) jt teooriatele.

4.2.2. Tulemuste analüüs

Tulemusi analüüsiti statistilise andmeanalüüsi programmi SPSS ning tabelarvutusprogrammi MS Excel abil.

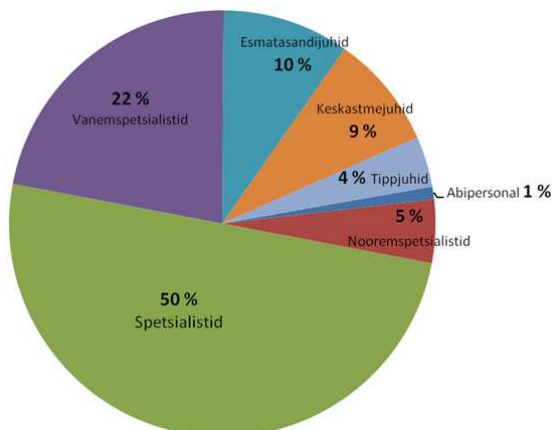
Küsimustiku usaldusvärsuse testimiseks arvatati teemaplokkide reliaabluskoefitsendid ehk *Cronbach'i Alpha*, mis sisemise järjepidevuse mõõtmise abil näitab nähtuse mõõtmise usaldusvärsust, kus usalduväärseks peetakse tulemust üle 0,7: võimustamise võimalused organisatsioonis ($\alpha= 0,93$), töö tähenduslikkus ($\alpha= 0,80$), teadmised ja oskused ($\alpha= 0,84$), valmidus võtta vastutust ($\alpha= 0,75$).

Statistilise analüüsi jaoks vajalikud andmed kodeeriti. Küsimustikus esitatud väidete hinnangud kodeeriti skaalaks, mille väärtused olid 1-6, kus 1 tähistas hinnangut „Ei nõustu üldse“ ning 6 „Nõustun täielikult“. Tulemuste analüüsimiseks arvatati välja aritmeetilised keskmised (\bar{x}) ja standardhälbed (σ). Lisaks kontrolliti töö teoreetilises osas püstitatud hüpoteeside testimiseks korrelatsioonanalüüsi abil nähtuste vaheliste seoste olemasolu, tugevust, suunda ja olulisust. Kuna uuritavad tunnused on kirjeldatud järjestusskaalal, kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat. Tulemusi tõlgendati Glasgow ülikooli (2014) vahendatud korrelatsioonikordajate jaotuse põhjal: 0 – 0,1 – seos puudub; 0,1 – 0,3 – nõrk seos; 0,3 - 0,5 – mõõdukas seos; 0,5 – 0,8 – tugev seos; 0,8 – 0,9 – väga tugev seos.

Samuti kasutati ANOVA testi tunnuste keskmiste tulemuste võrdlemiseks ametitasandite lõikes ning t-testi kahe grupi (nt juhtide ja alluvate) tulemuste võrdlemiseks.

4.3. Tulemused

4.3.1. Valim



Joonis 3 Vastajate jagunemine ametitasandi lõikes (Allikas: Autori koostatud)

Kõikidest 227 Rahvusarhiivi töötajast, kellele küsimustik edastati, vastas 126 inimest, so 55,5% . Kuna küsimustiku täitmise jätsid pooleli 22 vastajat, st enamasti puudusid vastaja andmed, ei saanud nende tulemusi statistilisse analüüsi kaasata ning analüüs tuli teha 104 vastaja antud hinnangute põhjal.

21% vastanutest olid mehed ja 79% naised. Ametitase järgi (joonis 3) jagunesid vastajad järgmiselt: 50% spetsialistid, 22% vanemspetsialistid (sh nõunikud), 10% esmatsandijuhid, 9% keskastmejuhid, 5% noorempetsialistid, 4% tippjuhid (sh direktorid ja asedirektorid) ning 1% abipersonal. 50% vastajatest olid kõrgharidusega, 26% teaduskraadiga (alates magister), 17% keskhariduse ning 7% kutseharidusega.

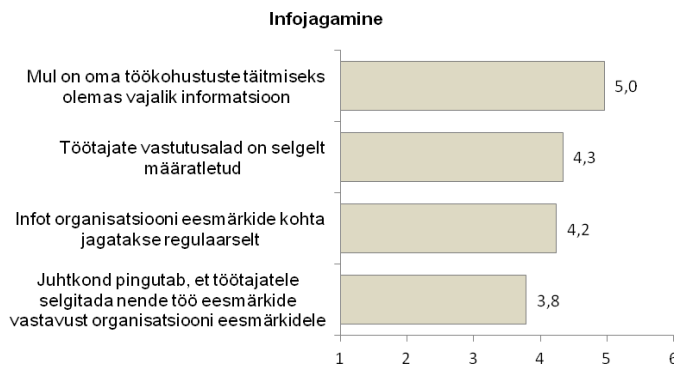
Vastajate keskmine vanus on 44,5 aastat. Enim on vastajate seas 36-45 aasta vanuseid (27%) töötajaid, seejärel 26-35 ja 46-55aastaseid töötajaid (vastavalt 23% ja 21%). Kõige vähem on vastajate seas kuni 25 ja üle 66 aasta vanuseid töötajaid (vastavalt 6% ja 4%).

Keskmine tööstaaž Rahvusarhiivis on vastanute põhjal 13,2 aastat. Kõige rohkem on 11-15aastase (28%), 6-10aastase (23%) ja kuni viieaastase (19%) staažiga töötajaid. Kokku 10% on vastanute seas üle 26aastase staažiga töötajaid.

4.3.2. Hinnangud võimustamise võimaluste organisatsioonis

Nagu töö metoodika alapeatükis kirjeldatud, koosnes küsimustik kahest teemaplokist, millest esimesega üritati välja selgitada võimustamise võimalusi organisatsioonis. Selleks küsiti töötajate hinnanguid väidetele viiel teemal – infojagamine, teadmiste arendamine, autonoomia ja delegeerimine, tasustamine ning juhi toetus. Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse kõiki töötajate antud hinnanguid nimetatud teemaploki osadele nii keskmiste hinnangute kui vastuste protsentuaalse jaotuse abil.

Infojagamise alaplokile antud keskmine hinnang oli 4,3 (joonis 4). Vastajate arvates on töökohustuste täitmiseks üldiselt vajalik informatsioon olemas ($\bar{x} = 5,0$). Leiti aga, et juhtkond võiks rohkem töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni eesmärkidega ($\bar{x} = 3,8$).



Joonis 4 Hinnangud infojagamist organisatsioonis puudutavatele väidetele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

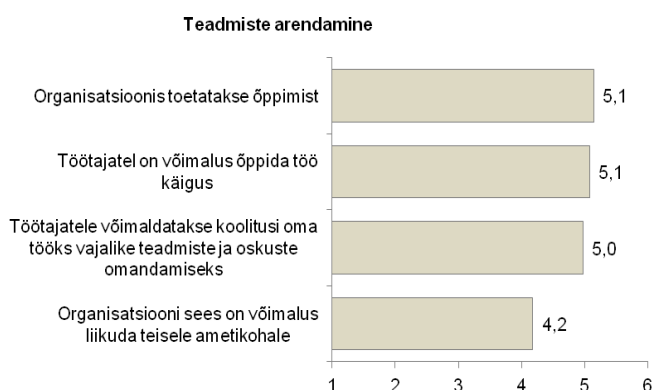
Lisaks keskmistele hinnangutele on oluline vaadata ka tulemuste protsentuaalset jagunemist erinevate hinnangute vahel (tabel 3). Informatsiooni piisavusele anti peamiselt hinnanguks „pigem nõustun“ (22,1%), „nõustun“ (50%) ja „nõustun täielikult“ (25%). Ka töötajate vastutusalad on pigem selgelt määratletud – kokku üle 80% vastajatest valis hinnangu skaala positiivse otsa poole. Kuigi üle poolte vastajatest arvab, et juhtkond pingutab, et töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni omadele, siis on ikkagi ligi 40% töötajaid, kelle arvates juhtkond ei pingutata piisavalt. Ka arvestatav osa, so üle veerandi vastajatest leiab, et ka üldiselt ei jagata infot organisatsiooni eesmärkide kohta piisavalt.

Tabel 3 Infojagamist organisatsioonis puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Infojagamine	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Mul on oma töökohustuste täitmiseks olemas vajalik informatsioon	0,0%	1,0%	1,9%	22,1%	50,0%	25,0%
Töötajate vastutusala on selgelt määratletud	1,0%	4,8%	10,6%	38,5%	33,7%	11,5%
Infot organisatsiooni eesmärkide kohta jagatakse regulaarselt	3,8%	3,8%	19,2%	24,0%	35,6%	13,5%
Juhtkond pingutab, et töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni eesmärkidele	4,8%	7,7%	26,9%	31,7%	22,1%	6,7%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Teadmiste arendamisele anti keskmiseks hinnanguks 4,8 (joonis 5), mis viitab, et sellega võib organisatsioonis üldiselt rahul olla. Keskmise hinnanguga 5,1 väljendatakse, et organisatsioonis toetatakse õppimist, samuti võimaldatakse töötajatele keskmise hinnangu järgi ($\bar{x} = 5,0$) koolitusi oma tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks. Arendamise võimalusena aga hinnatakse madalamalt võimalust organisatsiooni sees teisele ametikohale liikuda ($\bar{x} = 4,2$).



Joonis 5 Hinnangud teadmiste arendamist organisatsioonis puudutavatele väidetele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

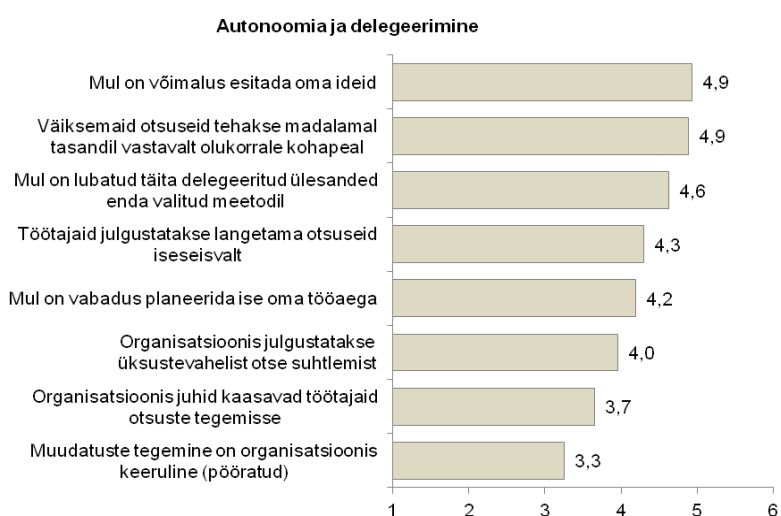
Ka vastuste jagunemine erinevate hinnangute vahel (tabel 4) näitab, et ollakse 97%-liselt üksmeelel, et organisatsioonis pigem toetatakse õppimist. Sarnane vastuste jaotus on ka koolituste võimaldamisele. Vaatamata sellele, et võimalust organisatsiooni sees ametikohtade vahel liikuda hindavad üle 70% vastanutest pigem positiivselt, väidavad tervelt ligi veerand vastanutest, et pigem nad ei näe selleks võimalusi.

Tabel 4 Teadmiste arendamist organisatsioonis puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Teadmiste arendamine	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsioonis toetatakse õppimist	1,0%	1,0%	1,0%	17,3%	39,4%	40,4%
Töötajatel on võimalus õppida <i>töö käigus</i>	1,0%	0,0%	1,0%	15,4%	53,8%	28,8%
Töötajatele võimaldatakse koolitusi oma tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks	1,0%	0,0%	2,9%	19,2%	51,0%	26,0%
Organisatsiooni sees on võimalus liikuda teisele ametikohale	1,0%	4,8%	17,3%	38,5%	29,8%	8,7%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Autonoomiat ja delegerimist hinnati infojagamisest ja teadmiste arendamisest veidi madalamalt – keskmiseks hinnanguks anti 4,3 (joonis 6). Väidetele „mul on võimalus oma ideid esitada“ ja „väiksemaid otsuseid tehakse madalamal tasandil vastavalt olukorrale kohapeal“ anti keskmiseks hinnanguks 4,9. Autonoomia ja delegerimise puhul peeti halvimaks töötajate kaasamist juhtide poolt ($\bar{x} = 3,7$) ja muudatuste läbiviimise keerulisust organisatsioonis (et antud väite keskmine oleks võrreldav ülejäänud väidetega, pöörati tulemused skaalal vastupidiseks, mis andis keskmiseks hinnanguks 3,3).



Joonis 6 Hinnangud autonoomiat ja delegerimist organisatsioonis puudutavatele väidetele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult; väite „Muudatuste tegemine on organisatsioonis keeruline“ keskmine hinnang on esitatud pööratud hinnanguskaalal) (Allikas: autori koostatud)

Tabelis 5 on välja toodud vastuste protsentuaalne jaotus autonoomiat ja delegerimist puudutavatele väidetele. Esimese kolme kõrgemalt hinnatud väite puhul on hinnangutes selgelt kaldutud (pigem) nõustuma või täielikult nõustuma. Ligi 25% vastanutest on hinnanud juhtide poolset julgustamist otsuseid ise langetama negatiivselt. Samuti tunnevad

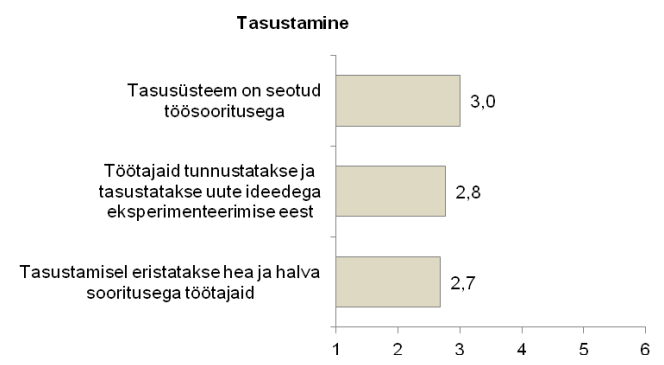
üle 25% vastanutest, et neil pigem ei ole vabadust planeerida ise oma tööaega ning juba ligi 30%, et neid ei julgustata üksuste vahel otse suhtlema. Ligi 45% vastajatest (pigem) ei nõustu väitega, et töötajaid kaasatakse otsuste tegemisse.

Tabel 5 Autonoomiat ja delegeerimist organisatsioonis puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Autonoomia ja delegeerimine	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Mul on võimalus esitada oma ideid	2,9%	0,0%	5,8%	18,3%	38,5%	34,6%
Väiksemaid otsuseid tehakse madalamal tasandil vastavalt olukorrale kohapeal	0,0%	0,0%	3,8%	26,0%	48,1%	22,1%
Mul on lubatud täita delegeeritud ülesanded enda valitud meetodil	2,9%	1,0%	4,8%	35,6%	33,7%	22,1%
Töötajaid julgustatakse langetama otsuseid iseseisvalt	1,9%	2,9%	16,3%	33,7%	32,7%	12,5%
Mul on vabadus planeerida ise oma tööaega	4,8%	7,7%	14,4%	29,8%	23,1%	20,2%
Organisatsioonis julgustatakse üksuste vahelist otse suhtlemist	4,8%	5,8%	17,3%	40,4%	24,0%	7,7%
Organisatsioonis juhid kaasavad töötajaid otsuste tegemisse	9,6%	3,8%	28,8%	33,7%	17,3%	6,7%
Muudatuste tegemine on organisatsioonis keeruline	1,9%	3,8%	36,5%	38,5%	12,5%	6,7%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Seda, et Rahvusarhiivis ei ole tasusüsteem tervikuna töösooritusest sõltuv, peegeldavad ka tulemused. Kogu tasustamise alateema plokk sai keskmiseks hinnanguks vaid 3,1 (joonis 7).



Joonis 7: Hinnangud tasustamist organisatsioonis puudutavatele küsimustele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

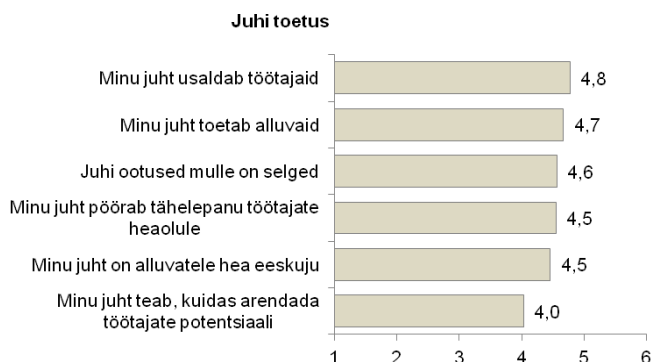
Keskmistele hinnangutele lisainfona selgub vastuste jaotusest (tabel 6) fakt, et tervelt üle 60% vastajatest väidab, et nende tasusüsteem ei ole seotud töösooritusega. Veel äärmuslikumad hinnangud on uute ideedega eksperimenteerimisele – 80% inimestest leiavad, et neid ei tunnustata ega tasustata selle eest. Lisaks arvavad töötajad, et tasustamisel ei eristata ka hea ja halva sooritusega töötajaid teineteisest.

Tabel 6 Tasustamist organisatsioonis puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Tasustamine	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Tasustüsteem on seotud töösooritusega	11,5%	22,1%	32,7%	24,0%	7,7%	1,9%
Töötajaid tunnustatakse ja tasustatakse uute ideedega eksperimenteerimise eest	12,5%	20,2%	47,1%	18,3%	1,9%	0,0%
Tasustamisel eristatakse hea ja halva sooritusega töötajaid	10,6%	31,7%	38,5%	17,3%	1,9%	0,0%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Viimane alateema organisatsiooni võimustamise võimaluste plokis oli juhi toetus, mille keskmiseks hinnanguks anti 4,5 (joonis 8). Suhteliselt sarnaselt hinnati juhi usaldust töötajatesse ($\bar{x} = 4,8$), juhipoolest toetust alluvatele ($\bar{x} = 4,7$), juhi ootuste selgust ($\bar{x} = 4,6$) ning juhi eeskujuks olemist ja töötajate heaolule keskendumist (mõlemal $\bar{x} = 4,5$). Madalaimalt aga hinnati seda, kas juht teab, kuidas arendada töötajate protentsiaali – keskmisega 4,0.



Joonis 8 Hinnangud juhi toetust puudutavatele küsimustele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

Ka alaplokis juhi toetus (tabel 7) kehtib eelnevatele tulemustele sarnane tendents – kõrgema keskmise hinde korral kalduvad hinnangud väidetele pigem nõustumise suunas, keskmise tulemuse korral on vastused skaalal jagunenud ühtlasemalt, ning mida madalam tulemus, seda vähem on neid, kes kalduvad oma hinnangus negatiivse skaalaotsa suunas.

Tabel 7 Juhi toetust puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Juhi toetus	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Minu juht usaldab töötajaid	1,9%	2,9%	5,8%	19,2%	45,2%	25,0%
Minu juht toetab alluvaid	2,9%	3,8%	4,8%	27,9%	32,7%	27,9%
Juhi ootused mulle on selged	1,9%	1,9%	11,5%	24,0%	43,3%	17,3%
Minu juht pöörab tähelepanu töötajate heaolule	2,9%	3,8%	8,7%	26,9%	35,6%	22,1%
Minu juht on alluvatele hea eeskuju	2,9%	4,8%	10,6%	26,9%	34,6%	20,2%
Minu juht teab, kuidas arendada töötajate potentsiaali	2,9%	4,8%	21,2%	35,6%	27,9%	7,7%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Alljärgnevas tabelis 8 on nimetatud teemaploki – võimustamise võimalused organisatsioonis – alateemade keskmised tulemused ja standardhälbed välja toodud ametitasandite lõikes (tabel 8). Kõige enam oldi rahul teadmiste arendamisega ($\bar{x} = 4,9$), seejärel üsna sarnaste hinnangutega juhi toetuse ($\bar{x} = 4,5$), infojagamise ($\bar{x} = 4,3$), autonoomia ja delegerimise ($\bar{x} = 4,3$) ning juhi toetusega ($\bar{x} = 4,2$). Selgelt aga eristus madala keskmise hinnanguga teistest tasustamine ($\bar{x} = 3,1$).

Tabel 8 Ploki võimustamise võimalused organisatsioonis alateemade keskmised koondhinnangud ja standardhälbed ametitasandite lõikes

VÕIMUSTAMISE VÕIMALUSED	Abipersonal		Nooremspetsialist		Spetsialist		Vanemspetsialist		Esmatasandi-juht		Keskastmejuht		Tippjuht		Kokku	
	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve	\bar{x}	St.häve
Infojagamine	3,0	.	3,8	1,27	4,2	0,88	4,6	0,80	4,3	0,50	4,5	0,44	5,5	0,35	4,3	0,9
Teadmiste arendamine	4,3	.	4,7	0,76	4,7	0,62	4,8	0,62	5,3	0,47	5,1	0,61	5,3	0,59	4,9	0,6
Autonoomia ja	3,4	.	3,7	0,69	4,1	0,72	4,6	0,71	4,4	0,39	4,5	0,50	5,1	0,43	4,3	0,7
Tasustamine	3,3	.	3,1	0,38	2,6	0,86	3,0	0,93	2,8	0,55	3,0	0,56	3,8	0,88	3,1	0,9
Suhted juhiga ja juhi	3,8	.	4,1	0,69	4,4	1,06	4,8	1,00	4,4	0,93	4,6	1,00	5,4	0,44	4,5	1,0
Kokku	3,6	.	3,9	0,53	4,0	0,53	4,4	0,62	4,2	0,34	4,4	0,26	5,0	0,25	4,2	0,5

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Kui vaadelda antud hinnanguid ametitasandite kaupa, võib välja tuua üldise tendentsi, et mida kõrgemal ametitasandil asetseb töötaja, seda kõrgemad on hinnangud organisatsiooni võimustamise võimaluste suhtes. Näiteks infojagamist hindavad kõige kõrgemalt tippjuhid ($\bar{x} = 5,5$). Nooremspetsialistid ($\bar{x} = 3,8$) ja abipersonal ($\bar{x} = 3,0$) kalduvad arvama, et pigem ei ole jagatavat informatsiooni piisavas koguses või pole see piisavalt selge. Märkimisväärselt erinev hinnang infojagamisele on nooremspetsialistide grupi sees standardhälbega 1,27. Sarnaselt infojagamisega erinevad eri ametitasandite esindajate hoiakud suuresti autonoomia ja delegerimise ning juhi toetuse osas, kus tippjuhtide jt tasandite juhtide hinnangud on selgelt kõrgemad madalama tasandi töötajate omadest.

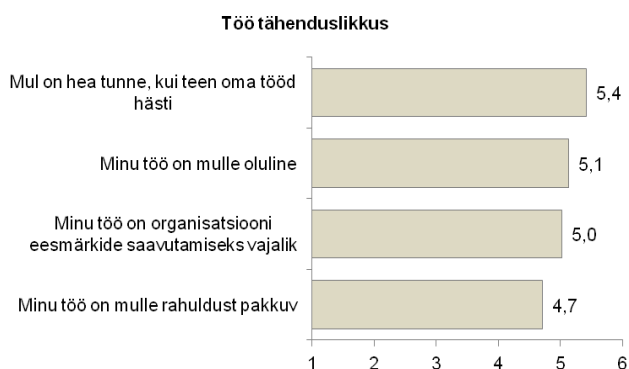
Ühtlasem aga on kõikide töötajate arvamus teadmiste arendamise suhtes – kui eelmiste teemade puhul oli näiteks tippjuhtide ja abipersonali keskmiste hinnangute erinevus koguni kuni 2,5 skaalapunkti, siis teadmiste arendamise hinnangutel vaid üks punkt (vt ka lisa 2). Standardhälvete väärtused näitavad, et ühtlasemad on hinnangud antud teemadele tippjuhti ja keskastmejuhi gruppide sees. Märkimisväärsed erinevused aga on kõikide gruppide puhul hinnangutes juhi toetusele, mis viitab sellele, et juhtimiskvaliteet organisatsioonis võib olla ebauhtlane.

Tuginedes antud teemaploki tulemustele, võib kokkuvõtvalt väita, et töötajate hinnang võimalustele saada võimu ja vastutust organisatsioonis on rahuldav – võimu jagamist toetab juhi suhtumine ning organisatsiooni panus töötajate teadmiste arendamisse, samas kahandab võimalusi võimustamiseks tasusüsteem.

4.3.3. Valmidus võtta vastutust

Teise teemaploki eesmärgiks oli välja uurida kuivõrd on töö vastajatele tähenduslik, kuidas hinnatakse oma tööalaseid teadmisi ja oskusi ning mil määral ollakse valmis võtma vastutust. Kuna kaks esimest nähtust on eespool väljatoodud teooria kohaselt seotud vastutuse võtmisega, on nad koondatud teemaploki valmidus võtta vastutust alla.

Töö tähenduslikkusele anti keskmine hinnang 5,1 (joonis 9). Kõige rohkem nõustuti väitega, et oma töö hästi tegemine tekitab töötajas hea tunde ($\bar{x} = 5,4$), ja sarnaselt, keskmise hinnanguga 5,1, väljendati, et töö on vastajale oluline. Samuti kalduti arvama, et vastaja töö on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik ($\bar{x} = 5,0$). Antud alateemas hinnati aga kõige madalamalt oma töö rahuldust pakkuvust ($\bar{x} = 4,7$).



Joonis 9: Hinnangud teadmiste arendamist organisatsioonis puudutavatele küsimustele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

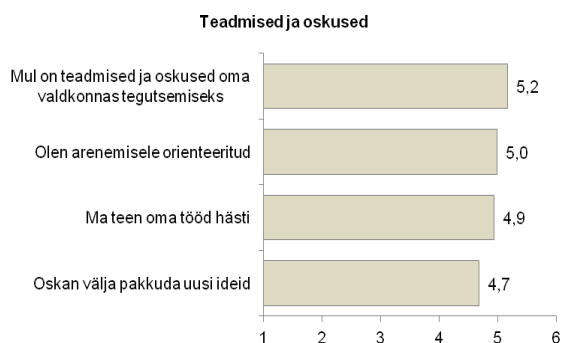
Keskmiselt üsna positiivseid tulemusi saanud töö tähenduslikkuse alaploki väidete vastuste jaotusest (tabel 9) selgub, et peaaegu üheleegi polnud vastatud „ei nõustu“ või „ei nõustu üldse“. Näiteks väitele „mul on hea tunne, kui teen oma tööd hästi“ ei andnud negatiivset hinnangut mitte ükski vastaja.

Tabel 9 Töö tähenduslikkust puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Töö tähenduslikkus	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Mul on hea tunne kui teen oma tööd hästi	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	41,3%	50,0%
Minu töö on mulle oluline	0,0%	1,0%	1,9%	14,4%	48,1%	34,6%
Minu töö on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks	0,0%	0,0%	2,9%	18,3%	52,9%	26,0%
Minu töö on mulle rahuldust pakkuv	0,0%	1,0%	6,7%	31,7%	41,3%	19,2%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Suhteliselt kõrged hinnangud anti ka enda teadmiste ja oskuste – keskmine 4,9 (joonis 10). Kõige kõrgema hinnanguga väljendasid töötajad seda, et neil on teadmised ja oskused oma valdkonnas tegutsemiseks ($\bar{x} = 5,2$). Samuti arvatakse, et pigem ollakse arenemisele orienteeritud ($\bar{x} = 5,0$), tehakse oma tööd hästi ($\bar{x} = 4,9$) ning osatakse välja pakkuda uusi ideid ($\bar{x} = 4,7$).



Joonis 10 Hinnangud teadmiste arendamist organisatsioonis puudutavatele küsimustele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult) (Allikas: autori koostatud)

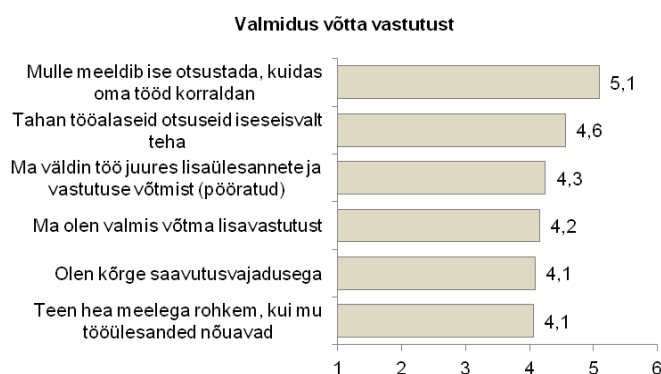
Seda, et oma tööalaseid teadmisi ja oskusi hindasid töötajad valdavalt üsna kõrgelt, toetab ka vastuste protsentuaalne jaotus (tabel 10).

Tabel 10 Teadmisi ja oskusi puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Teadmised ja oskused	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Mul on teadmised ja oskused oma valdkonnas tegutsemiseks	0,0%	0,0%	1,0%	11,5%	57,7%	29,8%
Olen arenemisele orienteeritud	0,0%	0,0%	3,8%	21,2%	47,1%	27,9%
Ma teen oma tööd hästi	0,0%	0,0%	1,9%	23,1%	54,8%	20,2%
Oskan välja pakkuda uusi ideid	0,0%	0,0%	7,7%	36,5%	36,5%	19,2%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Töötajate keskmine hinnang vastutuse võtmise valmiduse alaplõkkile oli 4,1 (joonis 11). Valmidust võtta vastutust mõõdeti kuue väite abil. Oma hinnangutes väljendasid vastajad, et neile meeldib pigem ise otsustada kuidas oma tööd korraldada ($\bar{x} = 5,1$). Samuti mainiti iseseisvuse soovi tööalaste otsuste tegemisel ($\bar{x} = 4,6$). Lisäülesandeid puudutavatele väidetele anti veidi madalamad hinnangud – valmidust võtta lisavastutust hinnati keskmise väärtusega 4,2.



Joonis 11: Hinnangud teemaploki valmidus võtta vastutust puudutavatele küsimustele (1 – ei nõustu üldse, 6 – nõustun täielikult; väite „Ma väldin töö juures lisäülesannete ja vastutuse võtmist“ keskmine hinnang on esitatud pööratud hinnanguskaalal) (Allikas: autori koostatud)

Nagu tulemustest näha, on valmidus võtta vastutust üle keskmise. Vastuste protsentuaalne jaotus (tabel 11) näitab, et negatiivseid hinnanguid iseseisvusele oma töö korraldamises ja tööalaste otsuste tegemisele) peaaegu ei ole. Samas väljendatakse mitme hinnanguga, et ei olda valmis võtma lisavastutust (ligi 30%) ega tegema rohkem kui tööülesanded nõuavad (ligi 30%). Samuti ligi 30% vastajatest väljendab, et nad (pigem) ei ole kõrge saavutusvajadusega.

Tabel 11 Vastutuse võtmise valmidust puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus

Valmidus võtta vastutust	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
Mulle meeldib ise otsustada, kuidas oma tööd korraldan	0,0%	0,0%	1,0%	18,3%	51,9%	28,8%
Tahan töölaseid otsuseid iseseisvalt teha	0,0%	1,9%	8,7%	34,6%	41,3%	13,5%
Ma väldin töö juures lisatülesannete ja vastutuse võtmist	10,6%	23,1%	52,9%	8,7%	3,8%	1,0%
Ma olen valmis võtma lisavastutust	1,0%	6,7%	19,2%	32,7%	29,8%	10,6%
Olen kõrge saavutusvajadusega	1,0%	8,7%	20,2%	36,5%	18,3%	15,4%
Teen hea meelega rohkem, kui mu tööülesanded nõuavad	0,0%	6,7%	21,2%	42,3%	19,2%	10,6%

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Alljärgnevalt esitatakse töö tähenduslikkuse, teadmiste ja oskuste ning vastutusvalmiduse keskmised tulemused ametitasandite lõikes (tabel 12).

Tabel 12 Hinnangud töö tähenduslikkusele, teadmiste ja oskustele ning valmidusele võtta vastutust

VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST	Abipersonal		Noorempetsialist		Spetsialist		Vanempetsialist		Esmatasandijuht		Keskastmejuht		Tippjuht		Kokku	
	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve	\bar{x}	Sthälve
Töö tähenduslikkus	3,8	.	4,7	0,72	5,0	0,60	5,3	0,51	5,0	0,58	5,3	0,53	5,8	0,50	5,1	0,60
Teadmised ja oskused	4,8	.	4,9	0,58	4,8	0,60	5,0	0,76	5,0	0,57	5,1	0,48	5,7	0,47	4,9	0,63
Valmidus võtta vastutust	4,0	.	4,3	0,53	4,0	0,53	4,1	0,62	4,1	0,34	4,5	0,26	4,7	0,25	4,1	0,53

Hinnanguskaalale vastavad väärtused: 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun täielikult (Allikas: autori koostatud)

Kõrgeim hinnang anti töö tähenduslikkusele. Kõige tähenduslikumaks peavad oma tööd tippjuhid ($\bar{x} = 5,8$), nende järel keskastmejuhid ja vanempetsialistid ($\bar{x} = 5,3$). Tunduvalt madalama hinnangu andis abipersonal ($\bar{x} = 3,8$). Teadmiste ja oskuste hinnangute hinnangud olid sarnasemad – tippjuhtidel 5,7, keskastmejuhtidel 5,1, esmatasandijuhtidel ja vanempetsialistidel 5,0, noorempetsialistidel ($\bar{x} = 4,9$) veidi kõrgem kui spetsialistidel ($\bar{x} = 4,8$) ning abipersonalil 4,8. Valmidust võtta vastutust hindasid töötajad tunduvalt madalamalt kui enamikke teisi küsitluse alaplokke – hindegaga 4,1. Ametitasandite lõikes kehtis üldiselt tendents, et kõrgemal ametikohtal olevad vastajad hindasid oma valmidust kõrgemalt kui madalamal ametikohtadel töötajad. Siiski, selgus, et noorempetsialistid hindasid oma valmidust võtta vastutust kõrgemalt, kui esmatasandijuhtid ja vanempetsialistid ($\bar{x} = 4,1$). Sarnaselt võimustamise võimaluste koondtulemustele standardhälvete osas, saab välja tuua noorempetsialistide ja vanempetsialistide grupisisesed hinnangute suuremad erinevused. Ning sarnasemad hinnangud suhteliselt madala standardhälbega andsid töö tähenduslikkusele, teadmiste ja oskustele ning valmidusele võtta vastutust tippjuhtide ja keskastmejuhtide gruppi kuulunud vastajad.

3.2.4. Korrelatsioon- ja dispersioonanalüüs

Käesolevas alapeatükis esitatakse korrelatsioonanalüüsi tulemused ning kirjeldatakse leitud seoseid (tabel 13). Korrelatsioonanalüüs on tehtud töös esitatud hüpoteeside kontrollimiseks – kas ja millised on seosed vastutusvalmiduse ning ametitasandi, kompetentsuse (teadmised ja oskused), juhi toetuse, töö tähenduslikkuse ja võimustamise võimaluste vahel.

Tabel 13 Korrelatsioonanalüüsi tulemused hüpoteesidena esitatud nähtuste ja vastutusvalmiduse vahel

	Valmidus võtta vastutust	Ametitasand	Teadmised ja oskused	Juhi toetus	Töö tähenduslikkus	Võimustamise võimalused
Valmidus võtta vastutust	1	0,257* p = 0,008	0,645* p = 0,000	0,014 p = 0,887	0,359* p = 0,000	0,128 p = 0,195
Ametitasand	0,257* p = 0,008	1	0,237** p = 0,016	0,193 p = 0,050	0,337* p = 0,000	0,362* p = 0,000
Teadmised ja oskused	0,645* p = 0,000	0,237** p = 0,016	1	0,066 p = 0,508	0,533* p = 0,000	0,124 p = 0,211
Juhi toetus	0,014 p = 0,887	0,193 p = 0,050	0,066 p = 0,508	1	0,491* p = 0,000	0,844* p = 0,000
Töö tähenduslikkus	0,359* p = 0,000	0,337* p = 0,000	0,533* p = 0,000	0,491* p = 0,000	1	0,517* p = 0,000
Võimustamise võimalused	0,128 p = 0,195	0,362* p = 0,000	0,124 p = 0,211	0,844* p = 0,000	0,517* p = 0,000	1

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

(Allikas: autori koostatud)

Nagu tabelist näha, on tugevaim positiivne seos valmiduse võtta vastutust ning teadmiste ja oskuste vahel $r = 0,645$. Kuna $p = 0,000$ (ehk $p < 0,05$), on tulemus statistiliselt oluline ehk laiendatav üldvalimile, so kogu organisatsiooni töötajatele. Töötajate hinnangul enda teadmiste ja oskuste vahel on omakorda tugev positiivne ja statistiliselt oluline seos ka töö tähenduslikkusega ($r = 0,533$) – mida tähenduslikum on töötaja jaoks tema töö, seda kõrgem on tema kompetents.

Mõõdukalt positiivne ja statistiliselt oluline seos on vastutusvalmidusel töö tähenduslikkusega $r = 0,359$ ($p = 0,000$). Töö tähenduslikkus on tugevas või mõõdukas (ka statistiliselt olulises) seoses kõikide teiste nähtustega. Näiteks mida rohkem tunnetab töötaja, et talle jagatakse võimu ja vastutust (võimaldatakse võimustamist), seda tähenduslikumana oma tööd tajutakse. Samuti on tugev seos töö tähenduslikkuse ja juhi toetuse vahel ($r = 0,491$, $p = 0,000$) – mida rohkem tunnetatakse juhi toetust, seda tähenduslikum on töö. Tähenduslikkuse ja ametitasandi vaheline seos on mõõdukas ($r =$

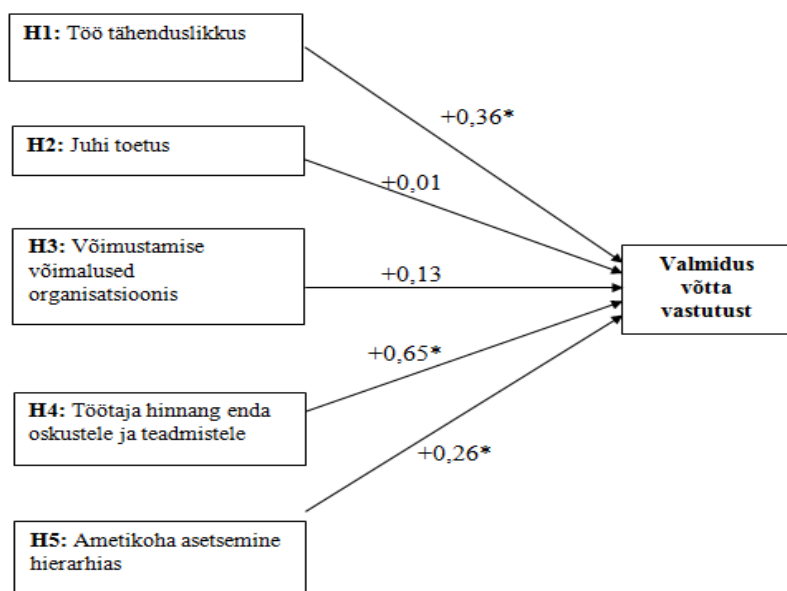
0,337, $p = 0,000$) – kõrgema ametitasandi töötajad tunnetavad oma tööd tähenduslikumana kui madalama tasandi töötajad.

Nõrk positiivne ja statistiliselt oluline seos on vastutusvalmiduse ja ametitasandi vahel $r = 0,257$ ($p = 0,008$). Seos puudub ametitasandi ja juhi toetuse vahel.

Mittearvestatav positiivne seos on vastutusvalmiduse ja võimustamise võimaluste vahel ($r = 0,128$; $p = 0,195$), mis on ka statistiliselt ebaoluline. Väga tugev ja statistiliselt oluline seos on võimustamise võimalustel ja juhi toetusel ($r = 0,844$, $p = 0,000$).

Vastutusvalmidusel ja juhi toetusel seos puudub. Samas on juhi toetusel statistiliselt olulised ja tugevad ning väga tugevad positiivsed seosed töö tähenduslikkuse ($r = 0,491$) ja võimustamise võimalustega ($r = 0,844$) – mida suurem on juhi toetus, seda rohkem tunnetatakse võimustamist ning seda tähenduslikumaks peetakse oma tööd.

Alljärgneval joonisel 12 on seosed välja toodud töös esitatud hüpoteeside kaupa. Kinnituse said hüpoteesid üks, neli ja viis – ehk töö tähenduslikkusel (H1) on mõõdukas positiivne seos valmidusega võtta vastutust, töötaja hinnangul enda oskustele ja teadmistele (H4) on tugev seos ning ametikohal (H5) hierarhias on nõrk seos vastutusvalmidusele. Seoseid valmidusel võtta vastutust ei ole juhi toetuse (H2) ega võimustamise võimalustega (H3).



* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Joonis 12 Töö tähenduslikkuse, juhi toetuse, võimustamise võimaluste, oskuste ja teadmiste ning ametitasandi hinanguline seos valmidusega võtta vastutust Rahvusrhiivi töötajate seas (Allikas: autori koostatud)

Lisaks ametitasandile analüüsiti seoseid teiste nähtuste lõikes – vaadati soolisi, haridustasemelisi vanuselisi ning tööstaaži erinevusi seoses valmidusega võtta vastutust. Haridustaseme, tööstaaži ja vanuse vahel seosed puuduvad. Väga nõrk negatiivne seos on vastajate soo ja vastutusvalmiduse vahel ($r = -0,11$), kuid see tulemus ei ole statistiliselt oluline 5% usaldusnivool.

Dispersioonanalüüs ANOVA võimaldab võrrelda gruppide keskmisi tulemusi. Käesolevas analüüsis keskendutakse keskmiste võrdlustele ametitasandite lõikes.

Kuna abipersonali ametigrupis on vastanuid vähe, siis tuli SPSS-is eemaldada võrdleva analüüsi tegemiseks abipersonali ametitasand. Ülejäänud ametitasandite tulemusi on võrreldud suhtes valmidusega võtta vastutust tabelis 14 ja 15.

Tabel 14 Erinevate ametitasandite hinnangud vastutusvalmidusele

Ametitasand	Keskmine	Standardhälve	F-statistik
Nooremspetsialist	4,27	0,53	F = 2,38 p = 0,04**
Spetsialist	4,01	0,53	
Vanemspetsialist	4,09	0,62	
Esmatasandijuht	4,10	0,34	
Keskastmejuht	4,46	0,26	
Tippjuht	4,71	0,25	

**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$ (Allikas: autori koostatud)

Antud tulemused näitavad, et 5% usaldusnivoos juures on ametigruppide vahelised erinevused olulised. Nooremspetsialistidel on selgelt kõrgem keskmine hinnang valmidusele võtta vastutust kui spetsialistidel, vanemspetsialistidel ja isegi esmatasandijuhtidel. Seejuures on kõigi kolme grupi tulemustel üsna suured standardhälbed, mis viitab, et nende gruppide vastutusvalmidus ei pruugi teineteisest siiski nii oluliselt erineda. Tunduvalt väiksemad standardhälbed on kõikidel juhtide tasanditel, mis näitab, et nende gruppide valmidus võtta vastutust on ühtlasem.

T-test, mis võrdleb kahte iseseisvat gruppi omavahel, näitab, et erinevate ametitasandite vahelised erinevused on statistiliselt olulised vaid mõne ametitasandi grupi vahel (vt lisa 5). Näiteks spetsialistide ja keskastmejuhtide ning spetsialistide ja tippjuhtide gruppide vahelised keskmised väärtused on 5% olulisusnivoos erinevad ehk spetsialistide valmidus võtta vastutust on erinev keskastme- ja tippjuhtide valmidusest. Samuti saab väita, et

esmatasandijuhtide grupp võrdluses tippjuhtide grupiga on valmis vähem võtma vastutust, st nende keskmised väärtused on samuti erinevad. Ülejäänud ametigruppide puhul ei ole erinevused statistiliselt olulised.

Tabelis 15 on ametitasandid koondatud alluvateks (nooremspetsialistid, spetsialistid ja vanemspetsialistid) ja juhtideks (esmatasandi-, keskastme- ja tippjuhid).

Tabel 15 Juhtide ja alluvate võrdlus vastutusvalmiduse hinnangutes (T-test)

Ametitasand	Keskmine	Standardhälve	F-statistik	T-test	Statistiline olulisus
Alluvad	4,09	0,56	F = 4,16	-2,41	p = 0,04**
Juhid	4,34	0,37			

**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$ (Allikas: autori koostatud)

Kahe tasandi võrdlus näitab, et juhtide ja alluvate keskmised hinnangud erinevad teineteisest vastutusvalmiduse poolest. Vastutust on juhid (keskmise hinnanguga 4,34) valmis võtma rohkem, kui alluvad ($\bar{x} = 4,09$) (tulemus on statistiliselt oluline 5% usaldusnivool). Samas tuleb siiski vaadata igat ametitasandit eraldi, sest näiteks juhtide seas on selgelt märgatav esmatasandijuhtide erinev tulemus võrreldes teiste juhtidega, nende hinnangud on sarnasemad pigem alluvate hinnangutega (tabel 14).

5. JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis analüüsitakse Rahvusarhiivis läbi viidud uuringu peamisi tulemusi ning tehakse järeldused ja ettepanekud võimalikeks lahendusteks. Peatükk on struktureeritud lähtudes töö ülesehitusest ning sissejuhatuses esitatud uurimisküsimustest. Peatüki lõpetuseks vastatakse peamisele uurimisküsimusele – kas kõikidele töötajatele saab võimustamist rakendada ühtmoodi?

Võimustamise võimalused organisatsioonis ja valmidus võtta vastutust

Rahvusarhiivis peeti võimustamise võimalusi rahuldavaks. Huvitavad erisused hinnangutes ilmnesisid aga nii alateemade kui ametitasandite võrdluses.

Vastajate arvates on töökohustuste täitmiseks vajaliku informatsiooni hulk ja kvaliteet üldiselt rahuldav. Samas on tippjuhtide hinnang infojagamisse märkimisväärselt kõrgem, kui abipersonali ja noorempetsialistide hinnangud. Sellest järeldub oluline lahknevus selles, kuidas arvatakse, et infot välja saadetakse ning millisena see realselt töötajateni jõuab või kuidas saadud infot tajutakse. Kui tippjuhid arvavad, olles ise ühed n-ö infokeskkonna loojad, et töötajatele jagatav informatsioon on piisav, siis see kas ei jõua töötajateni või arvavad viimased, et seda siiski ei jagata juba algallikast piisavalt. Kuna infoliikumine puudutab igapäevaselt töötajate tööd ja töökeskkonda, tuleks igas organisatsioonis sellele olulist tähelepanu pöörata. Rahvusarhiivis tuleks infot jagada teadlikumalt ning olla rohkem avatud, et kindlustada väljasaadetava info vastavus töötajateni jõudva infoga.

Teadmiste arendamisega ollakse organisatsioonis rahul. Töötajad tunnetavad, et neid toetatakse õppimisel ja võimaldatakse tööalasel arenda. Vaatamata sellele leitakse, et arenemine karjääriredelil on Rahvusarhiivis keeruline. Hinnangutes teadmiste arendamisele organisatsioonis on selgelt näha erinevused juhitasandite ja töötajatasandite vahel – st juhtivatel positsioonidel olevad töötajad annavad üksmeelselt kõrgema hinnangu ning alluvate ametikohtade esindajad madalama. Sellest olenemata on üldine suhtumine arendamisse positiivne. Lähtudes Rahvusarhiivi töötajate kõrgest keskmisest tööstaažist (13,2 aastat), on piiratud võimalused vertikaalselt karjääriredelil liikuda mõistetavad. Siiski on võimalus olukorda parandada, võimaldades töötajatel organisatsioonis liikuda kas

horizontaalselt erinevate ametite vahel või võimaldada radiaalset karjääri ehk liikumist tööülesannetes rohkem organisatsiooni strateegiliste ülesannete täitmise suunas.

Autonoomiat ja delegerimist peetakse samuti üldiselt rahuldavaks. Aga nagu infojagamise puhul, esinevad ka siin olulised erinevused ametitasandite lõikes. Oluline erisus siin on vanemspetsialistide kõrged hinnangud võrreldes esmatasandi- ja keskastmejuhtidega. See aga võib olla tingitud faktist, et nõunikud, kes oma töö olemuselt on vanemspetsialistid, aga alluvad otse tippjuhtidele, võivad organisatsiooni võimalusi tunnetada juhtidele lähedasemalt, seega oma hinnangutega mõjutada vanemspetsialistide ametitasandi tulemusi. Kuna nõunikud on juhtidele n-ö lähemal, on neil tõenäoliselt ka rohkem autonoomiat, mida vanemspetsialistidel, kes alluvad esmatasandijuhile, ei pruugi olla. Seda järeldust toetab asjaolu, et ülejäänud alluvad (abipersonal, noorempetsialistid ja spetsialistid) hindavad delegerimist ja autonoomiat tunduvalt madalamalt. Lisaks on oluline negatiivsem külg, et vastajate arvates ei julgustata erinevate üksuste vahelist otse suhtlemist. See aga, kui mõne teise üksuse sama tasandi töötajaga tuleb suhelda läbi juhtide, võib tekitada infokadu, suuremat ajakulu jms probleeme. Julgustades töötajaid suhtlema otse, tekiks suurem austus juhi suhtes, kes sellega näitab oma usaldust töötaja vastu.

Ainus märkimisväärselt eristuv valdkond, millega töötajad rahul ei ole, on tasustamine. Sellel, et Rahvusrhiivi tasusüsteem ei ole üldjoontes seotud töösooritusega ega kooskõlas töötajate panusega, tõenäoliselt oluline negatiivne mõju kogu organisatsiooni võimustamise võimaluste tunnetamisele üldiselt. Kuna ametitasanditi erinevad töötajate hinnangud üsna kaootiliselt, võib järeldada, et on teatud tööd, mis on seotud tulemustasuga ning tasusüsteem ei ole organisatsioonis ühtlane. Ka see on märk võimalikust valupunktist, kui töötajaid ei kohelda võrdsetel või nende arvates õiglastel alustel. Arusaadavalt aga on võimalused tasusüsteemi muutmiseks Rahvusrhiivis piiratud. Alternatiiv aga oleks eristada hea töösooritusega töötajaid mitterahaliste vahendite abil, nagu näiteks avalikult tunnustuse jagamine.

Töötajad tunnetavad üldiselt juhi toetust ja usaldust. Samas tunnetatakse, et juht ei pööra piisavalt tähelepanu töötajale isiklikul tasandil – tema heaolule ja potentsiaali arendamisele. Vaatamata sellele, et olemas on juhi usaldus ja toetus, võib puuduv tähelepanu teistes aspektides mõjutada töötaja üldist võimustamise võimaluste tajumist.

Kui vaadata võimustamise võimalusi väljatoodud alateemade üleselt, näitavad tulemused seda, et võimustamise võimalusi hinnatakse veidi üle keskmise, st üsna rahuldavaks. Kokkuvõtvalt oldi enam rahul teadmiste arendamise ja juhi toetusega, kuid märkimisväärselt madalamalt hinnati võimustamise võimaluste kontekstis tasustamist. Töös esitatud teooria kohaselt on eduka võimustamise keskkonna loomiseks organisatsioonis vajalik tähelepanu pöörata kõikidele nimetatud valdkondadele. Rahvusarhiivi uuringust selgub, et selles organisatsioonis on rohkem neid valdkondi, mis vajaksid tegelemist, kui neid, mis juba hetkel panustavad võimustava keskkonna tagamisse. Näiteks võib suures osas rahul olla vaid teadmiste arendamisega, aga täielikult ümber tuleks teha tasusüsteem. Samuti oleks vajalik tähelepanu pöörata juhtimiskvaliteedile ja selle ühtsusele terves organisatsioonis – võimustava keskkonna tagamiseks peavad juhid olema võimelised jagama piisavalt informatsiooni, delegeerima võimu ja vastutust jne.

Valmidus võtta vastutust on töötajate hinnates veidi üle keskmise. Juhid on rohkem valmis võtma vastutust, kui alluvad. Samas on teistest juhtidest selgelt eristuv esmatasandijuhtide tasand, kelle hinnangud vastutusvalmidusele on sarnasemad alluvate omadele. Üks põhjus võib olla esmatasandijuhtide hierarhiline lähedus kõikidele madalama astme töötajatele ning väiksem administratiivülesannete ja suurem tööülesannete osakaal spetsialistina võrreldes kõrgema tasandi juhtidega.

Töö teooria osast selgus, et edukaks võimustamise rakendamiseks (ehk töötajatele võimu, vastutuse ja otsustusvabaduse jagamiseks), mis toetab organisatsiooni heade tulemuste saavutamist, on vajalik eelkõige tagada võimustamist võimaldav keskkond. Kui see eeldus on täidetud, on töötajad tõenäolisemalt psühholoogiliselt võimustatud ehk valmis võtma vastutust. Ka Rahvusarhiivis võib kirjeldatud teooriat lugeda paikapidavaks – tulemused näitavad, et töötajate valmidus võtta vastutust ei ole kuigi kõrge. Samuti ei ole võimustamise võimalused organisatsioonis kuigi head. Sellest võiks järeldada, et võimaluste tõstmisel võib tõusta ka töötajate vastutusvalmidus. Samas ei ole võimustamise võimaluste ja valmiduse vahel võtta vastutust statistiliselt olulist seost. Vaatamata sellele mõjutavad võimustamisvõimalused (seejuures eriti mõningad komponendid nagu juhi toetus) töötaja töö tähenduslikkust, millel aga on omakorda tugev seos valmidusega võtta vastutust. Samuti on töötajate hinnang enda kompetentsusele seotud vastutusvalmidusega,

seega, kui asetada rõhk organisatsioonis teadmiste ja oskuste arendamisele, tõstab see töötajate kompetentsust ja sellest tulenevalt valmidust võtta vastutust. Sellest võib järeldada, et kaudselt on organisatsiooni pakutavad võimustamise võimalused olulised selleks, et tõsta töötajate töö tähenduslikkust, kompetentsust ning seeläbi nende psühholoogilist võimustamist.

Valmidus võtta vastutust hierarhia eri tasanditel

Rahvusarhiivis läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et valmidus võtta vastutust erineb suuresti eri tasandi töötajate seas. Peamine erinevus seisneb selles, et mida kõrgemal tasandil hierarhias asetseb ametikoht, seda rohkem on töötaja valmis võtma vastutust. Silmatorkav erinevus üldisest tendentsist on noorempetsialistide vastutusvalmidus – nemad on hinnanguliselt valmis võtma rohkem vastutust, kui spetsialistid, vanempetsialistid ja esmatasandijuhid. Kolme juhtide gruppi kuuluva tasandi vahel on samuti selgelt eristatav tulemus esmatasandijuhtide seas, mille järgi on nemad tunduvalt vähem valmis vastutama, kui keskastmejuhid ja tippjuhid. Samas tuleb nende ametitasandiliste erinevuste puhul mõista paljusid vastutusvalmidust mõjutavaid tegureid. Töö tähenduslikkuse ja kompetentsuse hinnangud on väga erinevad just sõltuvalt ametitasandist. Samuti on erineval tasandil võimustamise võimalused erinevad, peamiselt sõltuvalt kas üksusest või juhist. Ning kuna need, tähenduslikkus, kompetentsus, võimalused jm, on seoses omavahel või valmidusega võtta vastutust, on mõistetavad vastutusvalmiduse ametitasandilised erinevused.

Tuginedes viimastele järeldusele, et erineva tasandi töötajad on erineval määral valmis võtma vastutust, saab vastata peamisele uurimisküsimusele – kuna töötajad näevad erinevalt neile organisatsiooni poolt antud võimalusi omada võimu ja saada vastutust, ning hindavad erinevalt enda valmisolekut võtta vastutust, võib väita, et organisatsioonis ei saa võimustamist rakendada ühtmoodi kõikidele töötajatele. Ühelt poolt peab arvestama, et kõik töötajad ei olegi valmis võtma vastutust, mis võib tähendada, et sellised inimesed töötavad efektiivsemalt just nendes tingimustes, mis neil on, st vähesema võimu ja vastutusega. Teisalt, kui selgub, et töötajad on valmis võtma vastutust, tuleb silmas pidada seda, et nende võimustamise vajaduse määr on erinev, mis tähendab, et – nagu selgus uuringust – erineval tasandil töötavad inimesed on valmis võtma erineva kaaluga võimu ja vastutust.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti võimustamise võimalusi ja töötajate valmidust võtta vastutust Rahvusarhiivis. Teooria abil esitati hüpoteesid selle kohta, millised on seosed võimustamise võimaluste, juhi toetuse, töö tähenduslikkuse, teadmiste ja oskuste, ametitasandi ning valmiduse võtta vastutust vahel. Töö peamiseks uurimisküsimuseks oli – kas kõikidele töötajatele saab võimustamist rakendada ühtmoodi? Töös said vastused kõik sissejuhatuses esitatud uurimisküsimused ja püstitatud hüpoteesid.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajad hindavad võimustamise võimalusi organisatsioonis suhteliselt rahuldavalt. Samas on hinnangutes erinevused võimustamisvõimaluste erinevate komponentide – infojagamise, teadmiste arendamise, autonoomia ja delegeerimise, tasustamise ning juhi toetuse vahel. Märkimisväärne erinevus kogu teemaploki hinnangust oli tasustamisel, teadmiste arendamisel ja juhi toetusel. Tasustamist hinnati kõige madalamalt, mis tähendab, et Rahvusarhiivi tasusüsteemiga ei eristata hea ja halva töösooritusega töötajaid, puudub tunnustamise süsteem. Vastupidiselt, kõige kõrgemalt hinnati teadmiste arendamist organisatsioonis – Rahvusarhiivis toetatakse õppimist. Samas aga selgus, et arenemine läbi ametikohtade liikumise on organisatsioonis raskendatud. Lisaks oldi positiivsemalt meelestatud juhi toetuse suhtes. Töötajate hinnangul nende juht toetab ja usaldab neid, kuid pöörab vähe tähelepanu oma alluvate potentsiaali arendamisele.

Tulemused kinnitasid, et töö tähenduslikkusel, töötaja hinnangul enda oskustele ja teadmistele ning ametikoha asetsemisel hierarhias on positiivne seos töötajate valmidusega võtta vastutust. Lisaks selgus, et juhi toetusel puudub ning võimustamise võimalustel on väga nõrk positiivne seos vastutusvalmidusele. Mõlema puhul aga ei ole tulemus laiendatav üldvalimile.

Töö peamine eesmärk oli välja selgitada, kas eri tasandi töötajate vahel on erinev valmidus võtta vastutust. Võrreldes vastutusvalmiduse tulemusi juhtide (tipp-, keskastme- ja esmatasandijuhid) ja alluvate (abipersonal, noorempetsialistid, spetsialistid ja vanempetsialistid) lõikes, on keskmistes hinnangutes selged erinevused – juhid on rohkem valmis võtma vastutust, kui alluvad. Kui aga vaadata ametitasandeid eraldi, selgub, et teistest gruppidest eristuvad esmatasandijuhid, kes on märkimisväärselt vähem valmis vastutama, kui keskastmejuhid ja tippjuhid. Seega, vastates peamisele uurimisküsimusele, saab väita, et kõikidele töötajatele ei saa võimustamist rakendada ühtmoodi –

võimustamisel tuleks arvestada töö iseloomu, töötaja tahet saada võimu ja vastutust ning töökeskkonna hetkevõimalusi.

Lisaks välja toodud tulemustele lisab tööle praktilist väärtust vastavalt peamistele järeldustele tehtud ettepanekud olulisemate probleemide lahendamiseks. Autori arvates tuleks võimustamise võimalusi Rahvusarhiivis suurendada. See eeldab uuringust ilmnenu kitsaskohtade parandamist organisatsioonis. Kuna madalaimalt hinnati tasusüsteemi, mille muutmise piiratus on mõistetav, oleks üks võimalik lahendus olukorra parandamiseks keskenduda mitterahaliste tasude ja tunnustuse töötajatele jagamisele, et hea sooritusega töötajad oleksid vääriliselt tunnustatud ja eristatud teistest. Teine oluline puudujääk organisatsioonis on vertikaalsed karjäärivõimalused. Alternatiivina võiks organisatsioon leida võimalusi töötajate karjääriliseks arendamiseks horisontaalselt või radiaalselt tööülesannete muutmise abil rohkem organisatsiooni strateegiliste ülesannete suunas.

Antud uuringu tulemused annavad teadmise võimustamise olukorrast Rahvusarhiivis – selgus, et töötajad erineval ametitasandil on valmis ka vastutust võtma erinevalt. Siit on edasine uurimisperspektiiv selgitada välja, millised on konkreetsemad võimustamise läbiviimiseks vajalikud muudatused organisatsioonis erineva ametitasandi töötajate võimustamiseks. Ehk, kui käesolev uuring kinnitas, et on vaja erinevaid meetmeid eri tasandi töötajate võimustamiseks, siis edaspidi võiks uurida, millised need meetmed võiksid olla.

RESUME

„Empowerment Opportunities and Willingness to Take Responsibility in Different Levels of Hierarchy“.

In nowadays' society with many opportunities it is not only important to find and recruit good employees, but also to know how to retain them and keep their performance high. Therefore, organisations are under arising pressure to find new ways to motivate people. Performance management has gone much further from being just a means of motivation through financial appraisals. Hence, empowerment, meaning giving power and authority to employees, has found to be an effective psychological tool for increasing employees' motivation. And through employees' effectiveness, organisation's effectiveness is claimed to increase as well. Not having enough power and scale in decision-making is known to have a demotivating effect. For these reasons it is necessary for an organisation to provide a structurally empowered environment, where employees feel they have enough power and authority. Feeling empowered by the structure of the organisation is said to increase a person's individual psychological empowerment, which means if the organisation supports its employees by giving them enough power, they feel they contribute to the success and, hence, are willing to take more responsibility.

This paper analyses opportunities for empowerment and employees' willingness to take responsibility. Firstly, a theory and researches on the subject are analysed, and secondly, an empirical study is introduced. A survey was conducted among employees of Estonian National Archives. The main research question is, can empowerment be applied to employees in different levels of hierarchy the same. Additionally, correlations between willingness to take responsibility and perception of different attributes like employees' competence, meaningful work, position in hierarchy etc were analysed.

Results of the study showed an overall relative satisfaction with the opportunities of being empowered in Estonian National Archives. Employees were less satisfied with compensation system and information sharing, while the highest rated were managerial support and employee development. Nevertheless, employees feel they want more career opportunities within the organisation. In perception of empowerment opportunities there are some differences in different levels of hierarchy. Managers feel more structurally

empowered than subordinates. Concerning willingness to take responsibility, managers are willing to take more responsibility than subordinates. In comparison of the opportunities and the willingness, subordinates are willing to take more responsibility than the structural opportunities allow, inversely to managers. Additionally, perception of meaningful work and competence are related to willingness to take responsibility. And finally, the results show that the higher the position is in the hierarchy, the higher is the willingness to take responsibility.

The main problems occurred in the study concern shortcomings in providing opportunities for empowerment in Estonian National Archives. As mentioned, employees are less satisfied with information sharing, compensation system and lack of career opportunities. In order to provide an empowered environment, the organisation has to concentrate on open communication and be aware of how the sent information is received and perceived by employees. Likewise, measures to improve the compensation system have to be taken. If it is difficult to build a performance management system based on rewards, a public recognition and appreciation of employees with higher performance could be set in alternatively. And finally, lack of vertical career opportunities could be solved with providing horizontal or radial career opportunities.

The results of the research prove the established hypotheses and answer the main research question. Since employees estimate their willingness to take responsibility differently in comparison of positions within different levels of hierarchy, empowerment can not be applied the same way among all employees. If one employee is willing to take more power and responsibility than another, they can not be empowered in the same manner. On the one hand it has to be taken into consideration that not everybody needs the feel to have power, which might mean they work most effectively within the tasks they have, with less power and accountability. On the other hand, when an employee does want to be empowered and is willing to take more responsibility, it is important to acknowledge that the level of power desired is different – as the results showed – employees working on different levels of hierarchy want different level of responsibility.

Since this research proved the fact that employees on different levels of hierarchy want to be empowered differently, further research perspective is going deeper into the ways of *how* these employees of different levels want to be empowered.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Alzalabani, A. H., Nair, R. D. (2011). Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Case Study of RC and SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Employment Relations Review*, Vol. 17, No. 1, 21-39
- Armache, J. (2013). The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business and Law Journal*, Vol. 2013, No. 4, 19-28
- Bhatnagar, J. (2012). Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 5, 928-951
- Bish, M., Kenny, A., Nay, R. (2014). Perceptions of Structural Empowerment: Nurse Leaders in Rural Health Services. *Journal of Nursing Management*, Vol. 22, 29-37
- Bowen, B. E., Lawler, E. E. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. In: The Training and Development Sourcebook, Ed. C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty, L. S. Baird, Human Resource Development Press, 413-422
- Caudron, S. (1995). Create an Empowering Environment. *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 9, 28-36
- Cavus, M. F., Demir, Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian Social Science*, Vol. 6, No. 4, 63-72
- Conger, J., A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 1, 17-24
- Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2012). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 5, 155-187
- Ghosh, A., K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, 95-107
- Ghoushury, A., Giri, D., V. (2013). Employee Empowerment: The Rourkela Steel Plant Experience. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48, No. 4, 634-650

- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basicbooks
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basicbooks
- Kim, T.-Y., Kim, M. (2013). Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, Vol. 112, 155-166
- Lawless, D. J. (1979). *Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L., Farren, C. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. In: The Training and Development Sourcebook, Ed. C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty, L. S. Baird, Human Resource Development Press, 249-254
- Malik, F., Chughtai, S., Iqbal, Z., Ramzan, M. (2013). Does Psychological Empowerment Bring About Employee Commitment? Evidence from Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 1
- Mena, S., de Leede, M., Baumann, D., Black, N., Lindeman, S., McShane, L. (2009). Advancing the Business and Human Rights Agenda: Dialogue, Empowerment, and Constructive Engagement. *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, 161-188
- Mendes, F., Stander, M. W. (2011). Positive Organisation: The Role of Leader Behaviour in Work Engagement and Retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 37, No. 29-41
- MOW International Research Team. (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic press
- Nasiripour, A., A., Naveh-Ebrahim, A., Tabibi, S., J., Ebraze, A. (2013). The Analysis of Psychological Empowerment Factors in Iranian Public Hospitals. *Journal of Society for Development in New Environment in B&H*, Vol. 7, No. 5, 1600-1605
- Nedd, N. (2004). Perceptions of Empowerment and Intnt to Stay. *Nurs Econ*, Vol. 24, No. 1, 13-18
- Newstrom, J., W., Davis, K. (1998). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. Tata McGraw, International Edition

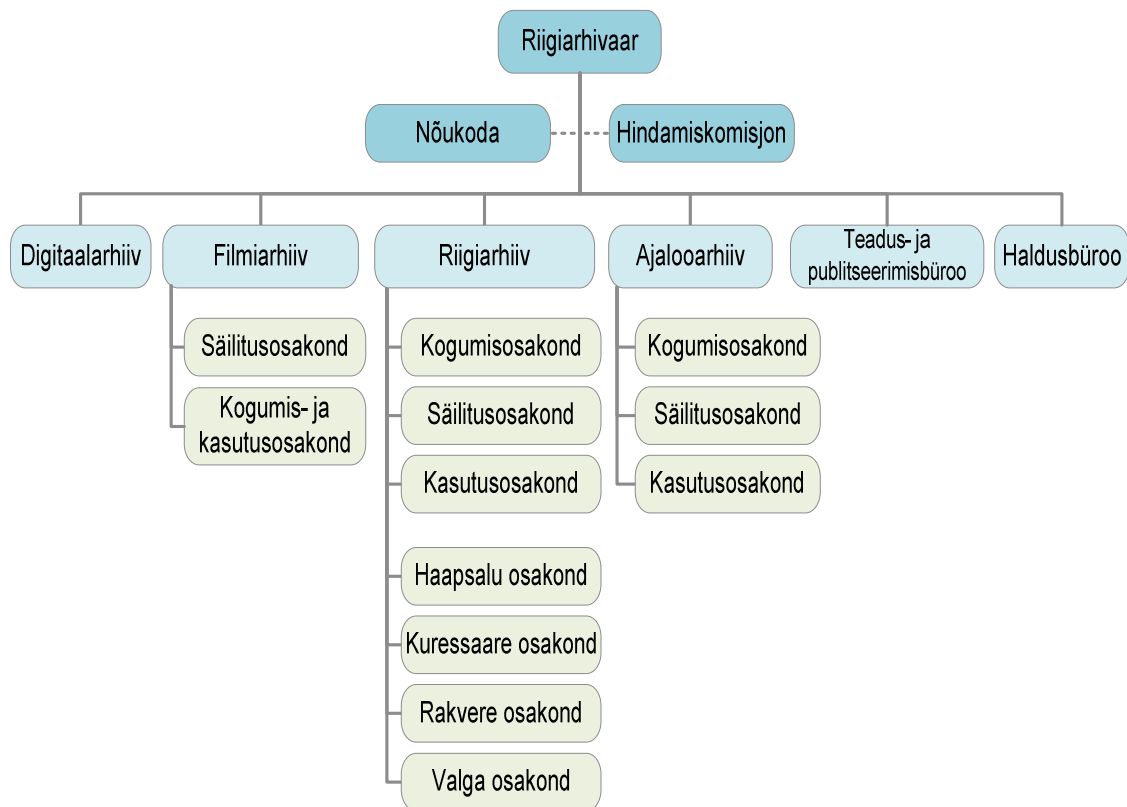
- O'Brien, J., L. (2011). Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. *Nephrology Nursing Journal*, Vol. 38, No. 6, 475-481
- Pati, S. P., Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support and Supervisor Support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 1, 126-137
- Porter, L. W., Lawler III, E. E., Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Rahvusarhiivi internetilehekülg – www.ra.ee (27.03.2014)
- Riigiarhiivari käskkiri (2013). Rahvusarhiivi Teenistuskohdade Koosseisu Kehtestamine (11.02.2014)
- Sanne, J. M. (2008). Framing risks in a safety-critical and hazardous job: risk-taking as responsibility in railway maintenance. *Journal of Risk Research*, Vol. 11, No. 5, 645-658
- Schneier, C. E., Guthrie, J. P., Olian, J. D. (1992). *A Practical Approach to Conducting and Using The Training Needs Assessment*. In: The Training and Development Sourcebook, Ed. C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty, L. S. Baird, Human Resource Development Press, 66-77
- Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 332-348
- Sewell, G., Wilkinson, B. (1992). *Empowerment or Emasculation? Shop floor surveillance in a total quality organization*. In: Reassessing Human Resource Management, Ed. P. Blyton, P. Turnbull, Sage, 97-113
- Spreitzer, G., M. (1995). An Empirical Test of Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 23, No. 5, 601-629
- Spreitzer, G., M., Kizilos, M., A., Nason, S., W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 5, 679-704

Stander, M. W., Rothmann, S. (2009). Psychological Empowerment of Employees in Selected Organisations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 35, No. 1, 196-203

Thomas, K., W., Velthouse, B., A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive“ Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, 666-691

University of Strathclyde Glasgow internetilehekülg –
<http://www.strath.ac.uk/aer/materials/4dataanalysisineducationalresearch/unit4/correlationsdirectionandstrength/> (07.05.2014)

Rahvusarhiivi struktuur (Rahvusarhiiv, 2014)



Teooria baasil koostatud küsimustiku väited teemaplokkide ja alateemade kaupa

Küsimus	
INFOJAGAMINE	Infot organisatsiooni eesmärkide kohta jagatakse regulaarselt
	Mul on oma töökohustuste täitmiseks olemas vajalik informatsioon
	Töötajate vastutusala on selgelt määratletud
	Juhtkond pingutab, et töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni eesmärkidele
TEADMISTE ARENDAMINE	Töötajatele võimaldatakse koolitusi oma tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks
	Organisatsioonis toetatakse õppimist
	Töötajatel on võimalus õppida <i>töö käigus</i>
	Organisatsiooni sees on võimalus liikuda teisele ametikohale
AUTONOOMIA JA DELE- GEERIMINE	Töötajaid julgustatakse langetama otsuseid iseseisvalt
	Väiksemaid otsuseid tehakse madalamal tasandil vastavalt olukorrale kohapeal
	Organisatsioonis juhid kaasavad töötajaid otsuste tegemisse
	Organisatsioonis julgustatakse üksustevahelist otse suhtlemist
	Mul on lubatud täita delegeeritud ülesanded enda valitud meetdodil
	Mul on võimalus esitada oma ideid
	Muudatuste tegemine on organisatsioonis keeruline
Mul on vabadus planeerida ise oma aega	
TASUSTAMINE	Tasusüsteem on vastavuses töösooritusega
	Töötajaid tunnustatakse ja tasustatakse uute ideedega eksperimenteerimise eest
	Tasustamisel eristatakse hea ja halva sooritusega töötajaid
JUHI TOETUS	Minu juht on oma alluvatele hea eeskuju
	Minu juht usaldab töötajaid
	Juhi ootused mulle on selged
	Minu juht pöörab tähelepanu töötajate heaolule
	Minu juht toetab alluvaid
	Minu juht teab, kuidas arendada töötajate potentsiaali

Küsimus	
TÖÖ TÄHENDUS- LIKKUS	Minu töö on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik
	Minu töö on mulle rahuldust pakkuv
	Mul on hea tunne, kui teen oma tööd hästi
	Minu töö on mulle oluline
TEADMISED JA OSKUSED	Mul on teadmised ja oskused oma valdkonnas tegutsemiseks
	Oskan välja pakkuda uusi ideid
	Olen arenemisele orienteeritud
	Ma teen oma tööd hästi
VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST	Tahan tööalaseid otsuseid ise teha
	Mulle meeldib ise otsustada, kuidas oma tööd korraldan
	Ma väldin töö juures lisäülesannete ja vastutuse võtmist
	Teen hea meelega rohkem kui mu tööülesanded nõuavad
	Ma olen valmis võtma lisavastutust
Olen kõrge saavutusvajadusega	

Küsitlustulemuste keskmised hinnangud ametitasandite lõikes

	Abi- personal	Noorem- spetsiali st	Spetsialist	Vanem- spetsiali st	Esmatasandijuh t	Keskastme- juht	Tippjuht	Kokku
INFOJAGAMINE	3	3,8	4,2	4,6	4,3	4,5	5,5	4,3
Infot organisatsiooni eesmärkide kohta jagatakse regulaarselt	3	3	4,0	4,5	4,4	4,8	5,8	4,2
Mul on oma töökohustuste täitmiseks olemas vajalik informatsioon	4	4,6	4,8	5,1	5,1	5,1	5,8	5,0
Töötajate vastutuslad on selgelt määratletud	3	4,4	4,2	4,7	4	4,2	5	4,3
Juhtkond pingutab, et töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni eesmärkidele	2	3	3,6	4	3,8	4	5,5	3,8
TEADMISTE ARENDAMINE	4,3	4,7	4,7	4,8	5,3	5,1	5,3	4,8
Töötajatele võimaldatakse koolitusi oma tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks	5	4,4	4,8	5,0	5,6	5,3	5,5	5,0
Organisatsioonis toetatakse õppimist	5	5	5,0	5,0	5,7	5,6	5,3	5,1
Töötajatel on võimalus õppida töö käigus	5	5,2	4,9	5	5,6	5,3	5,5	5,1
Organisatsiooni sees on võimalus liikuda teisele ametikohale	2	4	4,0	4,3	4,4	4,3	5	4,2
AUTONOOMIA JA DELEGEERIMINE	3,4	3,7	4,1	4,6	4,4	4,5	5,1	4,3
Töötajaid julgustatakse langetama otsuseid iseseisvalt	3	3,4	4,2	4,5	4,4	4,4	5,5	4,3
Väiksemaid otsuseid tehakse madalamal tasandil vastavalt olukorrale kohapeal	3	4,2	4,8	5,1	5,1	4,9	5,3	4,9
Organisatsioonis juhid kaasavad töötajaid otsuste tegemisse	3	2,4	3,4	4,0	4,2	4,0	5,3	3,7
Organisatsioonis julgustatakse üksuste vahelist otse suhtlemist	4	2,8	3,7	4,3	4,0	4,6	5,3	4,0
Mul on lubatud täita delegeeritud ülesanded enda valitud meetodil	3	3,8	4,3	5,1	4,8	5,0	5,8	4,6
Mul on võimalus esitada oma ideid	4	3,8	4,7	5,3	5,3	5,1	5,8	4,9
Reversed.Muudatuste tegemine on organisatsioonis keeruline	3	3,2	3,1	3,3	3,7	3,3	3,8	3,3
Mul on vaband planeerida ise oma tööaega	3	5,2	3,8	4,7	3,9	4,7	5,0	4,2
TASUSTAMINE	3,3	3,1	2,6	3,0	2,8	3,0	3,8	2,8
Tasusüsteem on seotud töösooritusega	4,0	4,4	2,7	3,1	2,9	3,1	4,0	3,0
Töötajaid tunnustatakse ja tasustatakse uute ideedega eksperimenteerimise eest	3,0	2,8	2,6	3,0	2,6	3,0	3,5	2,8
Tasustamisel eristatakse hea ja halva sooritusega töötajaid	3,0	2,2	2,4	3,0	2,9	3,0	4,0	2,7
JUHI TOETUS	3,8	4,1	4,4	4,8	4,4	4,6	5,4	4,5
Minu juht on alluvatele hea eeskuju	4,0	4,4	4,2	4,9	4,4	4,6	5,5	4,5
Minu juht usaldab töötajaid	4,0	4,4	4,7	5,1	4,4	4,9	5,5	4,8
Juhi ootused mulle on selged	4,0	4,4	4,4	4,9	4,2	4,7	5,3	4,6
Minu juht toetab alluvaid	4,0	4,0	4,5	5,1	4,8	4,8	5,5	4,7
Minu juht pöörab tähelepanu töötajate heaolule	3,0	4,0	4,4	4,8	4,5	4,7	5,5	4,5
Minu juht teab, kuidas arendada töötajate potentsiaali	4,0	3,4	4,0	4,2	3,9	4,2	5,0	4,0
VÕIMUSTAMISE VÕIMALUSED ORGANISATSIOONIS	3,6	3,9	4,0	4,4	4,2	4,4	5,0	4,3
	Abi- personal	Noorem- spetsiali st	Spetsialist	Vanem- spetsiali st	Esmatasandijuh t	Keskastme- juht	Tippjuht	Kokku
TÖÖ TÄHENDUSLIKKUS	3,8	4,7	5,0	5,3	5,0	5,3	5,8	5,1
Minu töö on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik	3,0	4,6	4,9	5,1	5,1	5,3	5,8	5,0
Minu töö on mulle rahuldust pakkuv	3,0	4,2	4,6	5,0	4,4	5,1	5,8	4,7
Mul on hea tunne, kui teen oma tööd hästi	5,0	5,0	5,3	5,7	5,4	5,6	5,8	5,4
Minu töö on mulle oluline	4,0	4,8	5,0	5,3	5,1	5,3	5,8	5,1
TEADMISED JA OSKUSED	4,8	4,9	4,8	5,0	5,0	5,1	5,7	4,9
Mul on teadmised ja oskused oma valdkonnas tegutsemiseks	5,0	4,8	5,1	5,2	5,3	5,2	5,8	5,2
Oskan välja pakkuda uusi ideid	5,0	4,2	4,5	4,9	4,9	4,9	5,8	4,7
Olen arenemisele orienteeritud	5,0	5,2	4,9	4,9	5,0	5,3	5,8	5,0
Ma teen oma tööd hästi	4,0	5,2	4,9	4,9	4,9	4,9	5,5	4,9
VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST	4,0	4,3	4,0	4,1	4,1	4,5	4,7	4,1
Tahan tööalaseid otsuseid iseseisvalt teha	3,0	4,4	4,5	4,6	4,4	5,0	5,0	4,6
Mulle meeldib ise otsustada, kuidas oma tööd korraldan	4,0	5,0	5,0	5,3	5,1	5,2	5,5	5,1
Ma väldin töö juures lisatüüpanete ja vastutuse võtmist (pööratud)	6,0	4,0	4,1	4,4	4,2	4,4	4,8	4,3
Teen hea meelega rohkem, kui mu tööülesanded nõuavad	6,0	4,2	3,9	4,2	3,9	4,2	4,8	4,1
Ma olen valmis võtma lisavastutust	6,0	4,6	3,9	4,0	4,3	4,9	5,5	4,2
Olen kõrge saavutusvajadusega	4,0	4,4	3,9	3,8	4,1	4,9	5,3	4,1

Ankeetküsimustik

1. VÕIMUSTAMISE VÕIMALUSED

Infojagamine *

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
1. Infot organisatsiooni eesmärkide kohta jagatakse regulaarselt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mul on oma töökohustuste täitmiseks olemas vajalik informatsioon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Töötajate vastutusala on selgelt määratletud *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Juhtkond pingutab, et töötajatele selgitada nende töö eesmärkide vastavust organisatsiooni eesmärkidele *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teadmiste arendamine *

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
5. Töötajatele võimaldatakse koolitusi oma tööks vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organisatsioonis toetatakse õppimist *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Töötajatel on võimalus õppida töö käigus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organisatsiooni sees on võimalus liikuda teisele ametikohale *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autonoomia ja delegerimine *

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
9. Töötajaid julgustatakse langetama otsuseid iseseisvalt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Väiksemaid otsuseid tehakse madalamal tasandil vastavalt olukorrale kohapeal *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Organisatsioonis juhid kaasavad töötajaid otsuste tegemisse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Organisatsioonis julgustatakse üksustevahelist otse suhtlemist *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mul on lubatud täita delegeritud ülesanded enda valitud meetodil *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mul on võimalus esitada oma ideid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Muudatuste tegemine on organisatsioonis keeruline *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mul on vabadus planeerida ise oma tööaega *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tasustamine *

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
17. Tasusüsteem on seotud töösooritusega *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Töötajaid tunnustatakse ja tasustatakse uute ideedega eksperimenteerimise eest *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Tasustamisel eristatakse selgelt hea ja halva sooritusega töötajaid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suhted juhiga ja juhi toetus *

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
20. Minu juht on oma alluvatele hea eeskuju *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Minu juht usaldab töötajaid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Juhi ootused mulle on selged *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Minu juht pöörab tähelepanu töötajate heaolule *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Minu juht toetab alluvaid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Minu juht teab, kuidas arendada töötajate potentsiaali *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. VALMIDUS VÕTTA VASTUTUST

	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Nõustun täielikult
1. Minu töö on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalik *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minu töö on mulle rahuldust pakkuv *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mul on hea tunne kui teen oma tööd hästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minu töö on mulle oluline *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mul on teadmised ja oskused oma valdkonnas tegutsemiseks *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Oskan välja pakkuda uusi ideid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Olen arenemisele orienteeritud *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ma teen oma tööd hästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Vastutusega kaasneb pigem vabadus kui kohustused *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tahan tööalaseid otsuseid iseseisvalt teha *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mulle meeldib ise otsustada, kuidas oma tööd korraldan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ma väidin töö juures lisäülesannete ja vastutuse võtmist *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Olen nõus vastutama ka teiste töö eest *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Teen hea meelega rohkem, kui mu tööülesanded nõuavad *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ma olen valmis võtma lisavastutust *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Olen kõrge saavutusvajadusega *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANDMED VASTAJA KOHTA NB! Vastajad jäävad anonüümseks!

Haridustase *

- Põhiharidus
- Keskkooliharidus
- Kutseharidus (kesk-eri)
- Kõrgharidus
- Teaduskraad (alates magistrikraad)

Millisesse alljärgnevasse gruppi kuulub Sinu ametikoht? *

- Tippjuht, direktor, asedirektor
- Osakonnajuhataja
- Osakonna asejuhataja, valdkonnajuht
- Nõunik (kõik valdkonnad)
- Peaspetsialist, juhtivspetsialist, vanemspetsialist (kõik valdkonnad, sh jurist, projektijuht, testijuht)
- Spetsialist (sh IT-valdkond, konsultant, konservaator, arhivaar)
- (Vanem)digiteerija, fondihoidja, fotograaf, helioperaator
- Abipersonal (sh koristaja, majahoidja, remondi- ja haldustööline, valvur, fondihooldeja)

Tööstaaž organisatsioonis (täisaastates) *

Vanus *

Sugu *

- Mees
- Naine

Ametitasandite vahelised erinevused (T-test)

Ametitasandid	Ametitasandid	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (σ)	T-test	Statistiline olulisus (p)
Noorempetsialist ($\bar{x} = 4,27$; $\sigma = 0,53$)	Spetsialist	4,01	0,53	T = 1,02	p = 0,31
	Vanempetsialist	4,10	0,62	T = -0,60	p = 0,56
	Esmatasandijuht	4,10	0,34	T = -0,75	p = 0,47
	Keskastmejuht	4,46	0,26	T = 0,94	p = 0,37
	Tippjuht	4,70	0,25	T = 1,51	p = 0,16
Spetsialist ($\bar{x} = 4,01$; $\sigma = 0,53$)	Vanempetsialist	4,10	0,62	T = -0,53	p = 0,60
	Esmatasandijuht	4,10	0,34	T = -0,50	p = 0,62
	Keskastmejuht	4,46	0,26	T = -2,47	p = 0,02**
	Tippjuht	4,70	0,25	T = -2,57	p = 0,013**
Vanempetsialist ($\bar{x} = 4,1$; $\sigma = 0,62$)	Esmatasandijuht	4,10	0,34	T = -0,62	p = 0,95
	Keskastmejuht	4,46	0,26	T = -1,74	p = 0,09
	Tippjuht	4,70	0,25	T = -1,94	p = 0,06
Esmatasandijuht ($\bar{x} = 4,1$; $\sigma = 0,34$)	Keskastmejuht	4,46	0,26	T = -2,61	p = 0,18
	Tippjuht	4,70	0,25	T = 3,25	p = 0,007*
Keskastmejuht ($\bar{x} = 4,46$; $\sigma = 0,26$)	Tippjuht	4,70	0,25	T = -1,58	p = 0,14

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$ (Allikas: autori koostatud)