

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarja Kalmet

**PROBLEEMNE TÖÖKÄITUMINE ETENDUSASUTUSTES:
TEORIA JA PRAKTIKA**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 14 064 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maarja Kalmet , 10. mai 2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191875HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: maarja.kalmet@gmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. LOOMINGULINE ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE	9
1.1. Loomingulise organisatsiooni personalijuhtimine	10
1.2. Loomingulise organisatsiooni (tipp)juhtimine	13
2. PROBLEEMNE TÖÖKÄITUMINE	17
2.1. Probleemse töökäitumise mõõtmine	17
2.1.1. Dokumendianalüüs	18
2.1.2. Robinsoni ja Benneti probleemse töökäitumise mõõtmise meetod	19
2.2. Kutse-eeetika vastu eksimine	22
2.2.1. Etendusasutuse kui loominguorganisatsiooni kutse-eeetika	25
3. EESTI ETENDUSASUTUSTE PROBLEEMSE TÖÖKÄITUMISE ANALÜÜS	27
3.1. Uuringu taust ja uurimisküsimused	27
3.2. Andmekogumise meetodid ja uuringu valim	30
3.3. Personalikäskkirjade analüüs	31
3.3.1. 1952–1959 ning 1980. aastatel vormistatud personalikäskkirjade analüüs	34
3.4. Veebiküsitluse tulemused	39
3.4.1. Töö efektiivsuse vähenemisega seonduv käitumine	42
3.4.2. Varalise kahjuga seonduv käitumine	45
3.4.3. Ebasobivate kommetega seonduv käitumine	46
3.4.4. Isikuvastase vägivallega seonduv käitumine	49
4. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED EESTI ETENDUSASUTUSE TÖÖTAJATELE KUTSE-EETIKA LOOMISE VIISI JA SISU OSAS	54
4.1. Vastused uurimisküsimustele	54
4.2. Ettepanekud Eesti etendusasutuse töötajatele kutse-eeetika loomise osas	55
4.3. Praktilised soovitused	56
KOKKUVÕTE	62
SUMMARY	64
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	67
LISAD	73
Lisa 1. Ankeet	73

Lisa 2. Probleemse töökäitumisega seonduvalt vormistatud personalikäskkirjad 1952–2020..	78
Lisa 3. Küsitlustulemused.....	79
Lisa 4. Ankeedi vastused protsentuaalselt	82
Lisa 5. ANOVA analüüs	85
Lisa 6. Etendusasutuse juhi probleemne töökäitumine.....	91
Lisa 7. Etendusasutuse töötajate probleemne töökäitumine (K1–K48 keskmiste võrdlus).....	92
Lisa 8. Etendusasutuse töötajate probleemne töökäitumine (M1–M48 keskmiste võrdlus)	94
Lisa 9. Lihtlitsents.....	96

LÜHIKOKKUVÕTE

Loomingulise organisatsiooni liikmeskond moodustub projektipõhistest meeskondadest ning sellel on klassikalisest erinev tipp- ja personalijuhtimise süsteem. Selleks, et kehtestada ühtsed tegutsemisstandardid ning aidata loominguiliste kutsealade esindajatel ning organisatsioonide juhtidel ametialast käitumist ja otsuseid nii töösituatsioonis kui avalikkuse ees põhjendada, on oluline luua valdkondlik kutse-eetika koodeks.

Ettepanekute ja soovitude tegemiseks Eestis tegutsevatele etendusasutuste töötajatele kutse-eetika koodeksi sisu ja loomise viisi osas selgitatakse magistritöös välja, millist käitumist on Eesti etendusasutustes peetud sobimatuks minevikus ning millist peetakse valdkonna liikmete hulgas probleemseks täna. Uurimuse teoreetilises osas keskendutakse loominguilise organisatsiooni personali- ja tippjuhtimise süsteemi mõju analüüsimisele liikmete töökäitumisele. Töö empiirilises osas teostatakse kvalitatiivne tekstianalüüs Wheeleri (1976) tüpoloogია eeskujul ning viiakse läbi kvantitatiivuuring Robinsoni ja Bennetti (1995) probleemse töökäitumise mõõtmismeetodi abil.

Uuringust selgus, et loominguilises organisatsioonis on juhtide mõju organisatsiooniliikmete organisatsioonisisese töökäitumise ja väärtushinnangute kujundamisel madal. Minevikuvaade ebasobivale töökäitumisele näitas, et kõige enam on töötajaid karistatud hilinemise, töölt põhjuseta puudumise ja ettenähtust varem lahkumise eest. Täna taunitakse etendusasutuste töötajate hulgas enim füüsilise vägivalla ja seksuaalse ahistamisega seonduvat käitumist töösituatsioonis. Juhtide hulgas ilmneb probleemse töökäitumisena enim erapooletuse puudumist ja osade töötajate eelistamist.

Võtmesõnad: loominguiline organisatsioon, personalijuhtimine, probleemne töökäitumine, kutse-eetika

SISSEJUHATUS

Loominguline organisatsioon (*creative organization*) on organisatsioonitüüp, kus kõikide liikmete olulisimaks väljakutseks on teenida välja austus oma valdkonna kolleegide ja publiku hulgas (Haunschild, Eikhof 2009, 116). Organisatsiooni tööritmi kujundavad loominguks protsessid ning toimimise edukuse määravad ära projektimeeskonna liikmete omavahelised suhted ja koostöö (Girdauskienė *et al.* 2012, 81).

Organisatsioonitüübi eripäradest tulenevalt on loominguks organisatsiooni sees tööandjapoolsete reeglite ja rutiinide kehtestamine ning protseduuride standardiseerimine raskendatud (Eikhof, Haunschild 2007 viidatud Girdauskienė *et al.* 2012, 80). Põhjused tulenevad peamiselt kahest olulisemast tegurist. Esiteks moodustub loominguks organisatsiooni liikmeskond projektipõhistest meeskondadest (Girdauskienė, Savanevičienė 2012; Girdauskienė *et al.* 2012), kus väljastpoolt organisatsiooni kaasatud liikmete seotus organisatsiooniga on lõtv (Barlage *et al.* 2019, 3; Akkermann *et al.* 2020, 678) ning samastutakse oma elukutse mitte organisatsiooniga (Mccallum *et al.* 2014, 595), millel on mõju ka liikmete töökäitumisele. Teiseks on loominguks organisatsioonil klassikalisest märgatavalt erinev tipp- ja personalijuhtimise süsteem (Girdauskienė *et al.* 2012, 81), kus juhtide roll on organisatsiooni toimimise seisukohalt nõrk (Girdauskienė ja Savanevičienė 2012, 18; Girdauskienė *et al.* 2012, 81) ning seetõttu on neil piiratud võimalused meeskonna liikmete käitumise ja hoiakute kujundamisel.

Paljude loominguks organisatsioonide projektides osalevate kunsti- ja kultuuritöötajatega on sõlmitud ebatüüpilised ja ajutised kokkulepped ning valdkonnas tegutseb mitmekesise tausta ja töökogemusega liikmeskond. Selleks, et tagada kõikide projektimeeskonna liikmete probleemse töökäitumisega tegelemise raamistik ning turvaline ja koostööd soodustav töökeskkond, on mitmetes maailma eri riikides, sh Euroopas (nt Venemaal, Šveitsis, Iirimaa, Inglismaal jm) tänaseks loodud loominguks organisatsioonidele töötajatele valdkondlikud professionaalse töökäitumise raamistikud ning aktiivselt tegutsetakse valdkonna hea maine kaitsmise ja kujundamisega. Kutse-eesitika (*professional ethics*) koodeksid sisaldavad ühtseid tegutsemisstandardeid ning

toetavad kutseala esindajate eneseregulatsiooni (Wiley 2000, 94), pakkudes lahendusi ja kaitset probleemse käitumise ilmnemisel töösituatsioonis.

Eesti teatritöötajate professionaalse käitumisega tegelemiseks puudub meil täna teatritöötajate eetikaküsimustega tegelev institutsioon ning ühtne reeglistik, mis oleks abiks valdkonna tipp- ja personalijuhtidele etendusasutuse tegevuse korraldamisel ning aitaks liikmetel põhjendada oma teguviise ja otsuseid nii töösituatsioonis kui avalikkuse ees. Vajadus ühtsete ja üldtunnustatud kutse-eetika normide järele on olemas, mida tõendab asjaolu, et ka Eestis on etendusasutuste töötajaid puudutavate probleemsituatsioonide lahendamine viimastel aastakümnetel jõudnud avaliku tähelepanu alla. Kuna teatritöötajate töökäitumist puudutavate temade käsitlemiseks puudub ühtne ning liikmete hulgas üldtunnustatud soovituslik käitumishandbook, millele oleks sisuliste arutelude pidamisel võimalik tugineda, on senised diskussioonid mõjunud valdkonna mainele negatiivselt. Samuti on mitmed töösituatsioonis esile kerkinud probleemid tänaseni jäänud lahenduseta. Sellest järeldub, et on oluline luua Eesti etenduskunsti valdkonna töötajatele kõikide liikmete poolt aktsepteeritud läbipaistvaid käitumis- ja tegutsemisreegleid sisaldav standard, mida valdkonna liikmed saaksid kasutada probleemse töökäitumise temade käsitlemisel ning mille kinnipidamise üle teostavad kontrolli eelkõige etendusasutustes tegutsevad töötajad ise.

Selleks, et kirjalikult fikseerida ootused etendusasutuste töötajate ametialasele käitumisele ning sätestada reeglid sanktsioonide kohta, on oluline välja selgitada, millist käitumist on teatritöötajate hulgas peetud sobimatuks ajaloolises vaates ja mida peetakse kohatuks täna. Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid ja anda soovitusi Eestis tegutsevate etendusasutuste töötajatele käitumise hea tava sisu ja loomise viisi osas.

Magistritöö uurimisobjektiks on probleemne töökäitumine etendusasutustes nii ajaloolises perspektiivis kui tänapäeval. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

1. Selgitada välja, millist käitumist on Eestis etendusasutustes peetud sobimatuks 20. sajandi II poolel.
2. Kaardistada, millist käitumist peetakse Eestis etenduskunstidega tegelevates organisatsioonides probleemseks käesoleval ajahetkel.

3. Võrrelda, kuidas probleemse töökäitumise sisu Eesti etendusasutustes on ajalooliselt muutunud.

Etendusasutuste probleemse töökäitumise hindamiseks kombineeritakse kahte andmekogumise meetodit. Esmalt teostatakse kvalitatiivne tekstianalüüs ajaloolise ülevaate saamiseks. Seejärel viiakse läbi kvantitatiivuuring tänase olukorra kaardistamiseks.

Töö jaguneb nelja suuremasse peatükki. Esimeses peatükis antakse ülevaade loominguise organisatsiooni ning selle personalijuhtimise toimimisest ja eripäradest. Samuti avatakse organisatsioonitüübile iseloomuliku tippjuhtimisega seonduvaid küsimusi ja kitsaskohti nii teoreetilisest kui praktilisest aspektist. Esimeses peatükis sisalduv annab ülevaate probleemi laiemast taustast ning on oluline uurimusliku ning analüüsi osa sisuliseks mõistmiseks.

Teises peatükis tutvustatakse kahte probleemse töökäitumise uurimise teostamise meetodit ning selgitatakse nende põhimõtteid ja rakendamise võimalusi. Esmalt antakse ülevaade Hoyt N. Wheeleri 1970. aastatest pärinevast mõõtmismeetodist ning seejärel Sandra L. Robinsoni ja Rebecca J. Bennetti poolt Wheeleri 1995. aastal loodud meetodi edasiarendusest, mis on kasutusel kuni tänaseni organisatsioonisisese probleemse töökäitumise kaardistamiseks. Lisaks tehakse peatükis lühike tutvustus kutse-eeetika loomise eesmärkidest ja võimalustest. Peatüki lõpus tehakse sissevaade etendusasutuste töötajate ametialast käitumist mõtestavate autorite käsitlustesse, mis pakuvad personalijuhtimise seisukohalt praktilisi lahendusi etendusasutuste igapäevatöö korraldamisel ning mõistmisel.

Kolmandas peatükis antakse ülevaade uuringu läbiviimisest. Peatüki eesmärgiks on saada sisendit ning koguda andmeid kutse-eeetika koodeksi sõnastamiseks.

Neljandas peatükis tehakse järeldused ja antakse soovitusi Eestis tegutsevate etendusasutuste töötajatele käitumise hea tava sisu ja loomise viisi osas ning visandatakse uuringutulemuste ja teoreetilise mudeli eeskujul kutse-eeetika koodeksi näidisraamistik.

Olen tänulik oma juhendajale Aive Pevkurile abi ja nõuannete eest oma magistritöö kirjutamisel. Täna kõiki kolleege, kes leidsid sellel keerulisel ajal hetke, et osaleda uuringus ja kaasa mõelda probleemse töökäitumise teemadel. Siirad tänusõnad perele ja oma headele sõpradele, kes olid töö kirjutamise vältel alati toetavalt minu kõrval. Eriline tänu vastutulelikkuse eest SP-le ja LI-le.

1. LOOMINGULINE ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE

Organisatsiooniteoreetilises tähenduses mõistetakse loomingulise organisatsioonina (*creative organization*) organisatsioonitüüpi, mille tegevus põhineb loovusel, erinevate valdkondade integreerimisel ning loominguliste talentide kaasamisel. (Girdauskienė *et al.* 2012, 78; Schlesinger 2010, 23) Loominguliste organisatsioonide projektides luuakse mittemateriaalseid kultuuritooteid (nt filmid, etendused jm), mis on suunatud üldsusele ning millel on esteetiline funktsioon (Hirsch 1972, 127). Loominguline organisatsioon koondab enda juurde liikmeid, keda seob organisatsiooniga sidusam töö tegemise kokkulepe, ning liikmeid, keda kaasatakse projektidesse väljast. Vaid üksikud loomingulised valdkonnad (nt ooper, ballett) koondavad stabiilsemat töötajaskonda (Haunschild, Eikhof 2009, 111).

Eikhof ja Haunschild (2009) toovad välja viis tunnust, mis iseloomustavad loomingulise organisatsiooni liiget. Nad ütlevad, et loomingulise organisatsiooni liikmete tegevust ja otsuseid mõjutavad: 1) pidev püüd luua endast väikekodanlikele väärtustele vastanduvat kuvandit, 2) pühendumus kunstile kunsti pärast, 3) suhtlemine avalikus ruumis, 3) kunstiline taju, 4) majandusloogika eiramine ning 5) töö ja eraelu piiride puudumine (Haunschild, Eikhof 2009, 118). Loomingulise organisatsiooni toimimise ja eesmärkide saavutamise seisukohalt on oluline jälgida ja kontrollida, et nimetatud aspektid ei takistaks omavahelise ja valdkonnaülese koostöö ning loomeprotsesside sujumist.

Paljud kultuurisündmused loomingulistest organisatsioonides valmivad kaasajal projektipõhiselt ning tööprotsessis osaletakse üha sagedamini vabakutselistena (Girdauskienė *et al.* 2012, 78; Girdauskienė, Savanevičienė 2012, 15). Sellest tulenevalt on valdkonna organisatsioonidele iseloomulikud ebastandardised ja paindlikud töösuhted, tööajad ja -kohad, tihe omavaheline koostöö ning liikmete liikuvus (Haunschild, Eikhof 2009, 112), mis mõjutab ka liikmete organisatsioonilist pühendumust.

Allen ja Meyer (1990) on eristanud kolme liiki organisatsioonilist pühendumust: 1) emotsionaalne (*affective commitment*), 2) alalhoidlik (*continuance commitment*) ja 3) normatiivne pühendumus (*normative commitment*) (Allen, Meyer 1990, 3). Olenevalt vastava

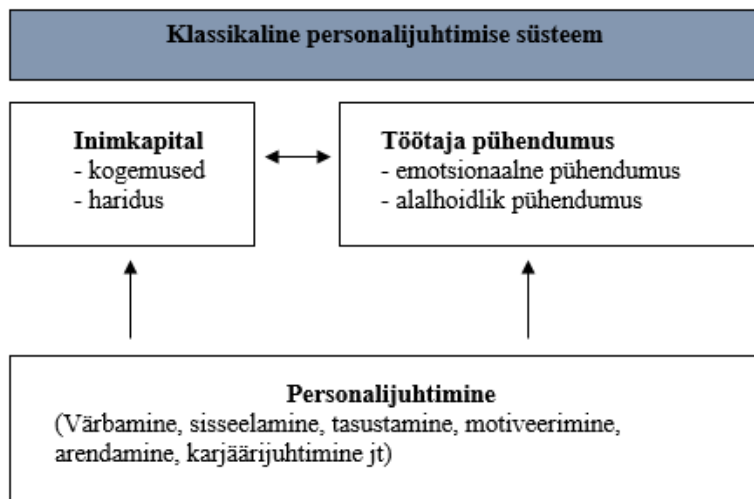
pühendumuse intensiivsusest mõjutab see ka organisatsiooniliikmete töökäitumist (Allen, Meyer 1990, 15).

Emotsionaalne pühendumus väljendub isiku lojaalsuse, kiindumuse või ka kuuluvustundena organisatsiooni ja selle liikmeskonna suhtes (Jaros *et al.* 1995, 954). Alalhoidlik pühendumus on seotud organisatsiooni jäämise kohustusetundega, mil isik tunneb, et lahkumisega seotud kahjud on suuremad kui sellest saadav kasu (Allen, Meyer, 1990, 1). Normatiivne pühendumus peegeldab isiku kohusetunnet säilitada organisatsiooni liikmelisus, sest isik on sisemiselt veendunud, et on õige olla antud organisatsioonile lojaalne (Wang, Saunders 2010, 6).

Väljastpoolt organisatsiooni kaasatud liikmete seotus organisatsiooniga on nõrk (Barlage *et al.* 2019, 3; Akkermann *et al.* 2020, 678) ja normatiivne pühendumus madal, mis tingib selle, et samastatakse eelkõige oma elukutse mitte organisatsiooniga (Mccallum *et al.* 2014, 595). See mõjutab ka loomingulistes organisatsioonides tegutsevate vabakutseliste töökäitumist, kus kõige olulisem on teenida liikmena välja austus oma valdkonna kolleegide ja publiku hulgas (Haunschild, Eikhof 2009, 116).

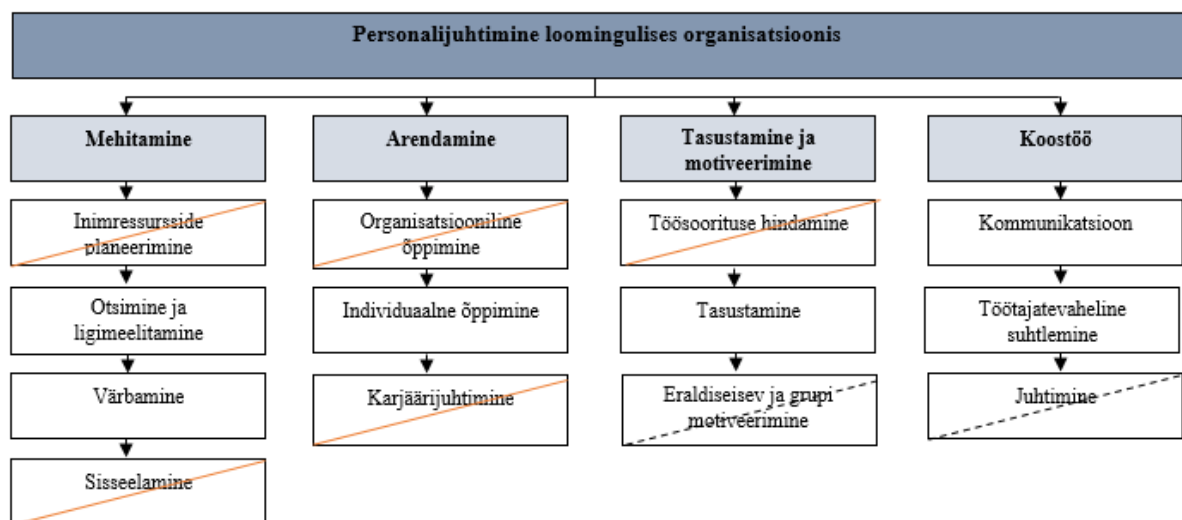
1.1. Loomingulise organisatsiooni personalijuhtimine

Klassikaline personalijuhtimise süsteem on terviklik ja sidus (vt Joonis 1), kus töösuhted saavad alguse vastavale ametikohale nõutava kvalifikatsiooniga (töökogemustega, erialase haridusega jm) isikute liitumisest organisatsiooniga. Meeskonnaga ühinemisest alates hakatakse töötajate väärtust ja panust toetama erinevate personalipraktikate (sisseelamise, kaasamise, arendamise, motiveerimise jt) abil. Oskuslikult ja efektiivselt personalijuhtimise erinevaid tegevusi ja funktsioone rakendades on võimalik saavutada nii emotsionaalselt kui alalhoidlikult pühendunud ja motiveeritud töötajad, kes soovivad panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Klassikalises personalijuhtimises on esmatähtis motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalsed. (Adam 2018, 6)



Joonis 1. Klassikaline personalijuhtimine
Allikas: Adam (2018, 6)

Erinevalt klassikalisest personalijuhtimisest, ei ole loominguulise organisatsiooni personalijuhtimise süsteem sidus (vt Joonis 2), vaid hõlmab endas nelja suurt eraldiseisvat funktsiooni: 1) mehitamine, 2) arendamine, 3) tasustamine ja motiveerimine ning 4) koostöö. Mitmed klassikalise personalijuhtimise juurde kuuluvad funktsioonid ja allfunktsioonid (nt töötajate värbamine, sisseelamise korraldamine, töösoorituse hindamine jt) ei kuulu antud organisatsioonitüübi personalijuhtimisse või täidavad pigem tugifunktsioone (Girdauskienė *et al.* 2012, 81).



Joonis 2. Personalijuhtimine loominguulises organisatsioonis
Allikas: Girdauskienė *et al.* (2012, 81)

Üheks peamiseks funktsiooniks loominguorganisatsiooni personalijuhtimises on mehitamine. Selle olulisimateks allfunktsioonideks on talentide otsimine ja ligimeelitamine, mis kaasneb iga uue projekti (nt uuslavastuse) väljatoomisega, ning värbamine, kui liikmega sõlmitakse siduvat kokkulepet. Projektimeeskonna liikmete valikut, kokkukutsumist ja moodustamist veab loominguorganisatsioonis loomingujuht, kes võõrustab väljastpoolt kaasatud liikmeid kogu prooviprotsessi vältel kuni projektitöö valmimise ja esietendumiseni. Personalitöötaja, ja üldjuhul ka tippjuhi, roll on mehitamise korraldamisel minimaalne, sest värbamis- ja valikuprotsessis teevad organisatsioonis otsuseid valdkonda hästi tundvad spetsialistid (üldjuhul osakonna töö korraldamise eest vastutavad alajuhid), kes peavad muuhulgas hindama ka kandidaadi loominguandekust, mida on raske objektiivsete kriteeriumite alusel mõõta.

Personalijuhtimise teiseks olulisimaks funktsiooniks on arendamine, mille puhul ei saa rääkida töötajate karjäärijuhtimisest ega organisatsioonilisest õppimisest selle tavamõistes. Loominguorganisatsioonis mõistetakse karjääri all erinevate projektide jada (Haunschild, Eikhof 2009, 112), mis on tihedalt seotud ka töötaja motivatsiooniga.

Loominguorganisatsiooni liikmetele on keeruline personalijuhtimise seisukohalt leida ja pakkuda arendamisvõimalusi, kuna suures osas ollakse iseõppijad, õpitakse üksteiselt (projektimeeskonna liikmetelt) ning vastutatakse ise oma teadmiste täiendamise eest. Lisaks on kiiresti vahelduvate liikmete arendamisse investeerimine tööandja seisukohalt kasutu ja finantsressursside raiskamine (Girdauskienė *et al.* 2012, 80), kuna projektimeeskondade liikmed vahelduvad, loovisikutel on kõrged kunstilised ambitsioonid, puudus on kvalifitseeritud koolitajatest jne. Loominguorganisatsiooni tipp- ja alajuhtide ülesandeks on julgustada liikmeid tegelema eneseanalüüsiga ning aidata neil jõuda õigete kontaktideni, leidmaks võimalusi ametialase arengu toetamiseks.

Kuna töötajate arengut ja tulemusi on nende tööülesannete loominguolemuse tõttu keeruline mõõta, ei kuulu ka töösoorituse hindamine loominguorganisatsiooni personalijuhtimisse. Seda põhjusel, et projektide valmimisprotsessid on lühikesed ning lõpptulemus sünnib koostöö tulemusena, kus iga liikme panuse määra ei ole võimalik kindlaks teha ega eraldi esile tõsta. Sellest tulenevalt tekivad personalijuhtimises takistused ka organisatsiooni üksikliikmete märkamisel ja tunnustamisel.

Kultuuri- ja loomemajanduse rahastamismudelid olenevad iga piirkonna vastavatest regulatsioonidest ning sageli tegutsevad loomingulised organisatsioonid riigipoolsete rahastuste toel, mis mõjutab ka organisatsiooni palgapoliitika ja motivatsioonisüsteemi kujundamist. Tasudest rääkimine peab loomingulises organisatsioonis olema avalik ning töötajate tasustamine toimuma vastavalt ametikohale nõutavatele eri- ja ametialastele teadmistele ning oskustele. Sellest tulenevalt on oluline selgelt määratleda valdkonna ametikohtade väärtused ning luua kindlatel reeglitel põhinev tasustamisskeem. Loomingulise organisatsiooni juhtide ülesandeks on kujundada organisatsioonis tulemuslikku tegevust toetav mitterahaline tunnustus- ja motivatsioonisüsteem, mis aitaks hoida meeskonnatunnet ning edendada kolleegidevahelist koostööd.

Peamine loovust edendav tegur loomingulises organisatsioonis on hästitoimiv ning kõikide osapoolte panust eeldav koostöö, mis aitab säilitada ja parandada kohta konkurentide ees (Parjanen 2012, 109). Sellest tulenevalt mõjutavad projektide õnnestumisi liikmetevahelised head suhted, mis peegelduvad nende töökäitumises ja suhtumises kaaskolleegidesse. Sellest järeldeb, et kõige olulisemaks ressursiks loomingulises organisatsioonis on inimesed (Girdauskienė *et al.* 2012, 79) ehk loov- ja taustajõud. Avatud suhtlemist ja omavaheliste usalduslike ning professionaalsete suhete tekkimist soodustavaks teguriks loomingulises organisatsioonis on võimalikult lame struktuur.

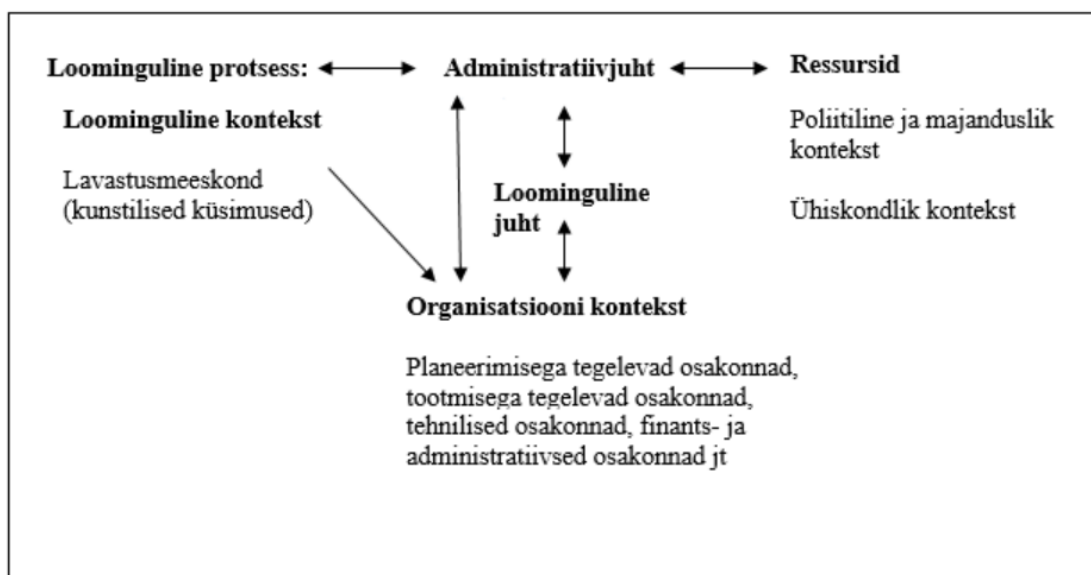
Loominguliste organisatsioonide juhid täidavad organisatsioonis tugifunktsioone ning nende positsioon on organisatsiooni üldise toimimise seisukohalt nõrk (Girdauskienė ja Savanevičienė 2012, 18; Girdauskienė *et al.* 2012, 81). Organisatsioonide puhul, kus juhtidel on vähe mõjuvõimu, on organisatsiooni eesmärkide täitmise kindlustamiseks olulisimaks ja ainsaks võimaluseks panustada liikmetevahelise koostöö toetamisse (Nikoloski 2015, 31). Kuna (personali-)juhtimise mõju liikmete töökäitumisele on madal, on ka organisatsioonisiseste reeglite ja rutiinide kehtestamine ning protseduuride standardiseerimine sellest tingituna raskendatud.

1.2. Loomingulise organisatsiooni (tipp)juhtimine

Loominguliste organisatsiooni puhul on tavapäraseks praktikaks rakendada organisatsiooni tippjuhtimises duaalset juhtimist (*dual leadership*) (Cray *et al.* 2007; De Voogt 2006; Reynolds

et al. 2017), mis seisneb selles, et asutust juhivad ühe asemel paralleelselt kaks tippjuhti – loominguline juht (nim ka kunstiline juht, peanäitejuht) ning administratiivjuht (nim ka teatrijuht, juhataja, direktor), kellele alluvad erinevate valdkondade alajuhid. Nii loomingulisel kui administratiivsel juhil, kes jagavad vastutust, on organisatsiooni juhtimises täita oma funktsioon.

Loomingulise organisatsiooni tippjuhtimises tuleb ühendada kaks vastandlikku poolust – kunstiline tegevus ja tootmistegevus (Haunschild, Eikhof 2009; Girdauskienė, Savanevičienė, 2010). Administratiivne juht on igapäevaselt olukorras, kus tal tuleb otsuste langetamisel arvesse võtta nii organisatsiooni loomingulisi tegevussuundi, organisatsiooni üldist konteksti (mh personali puudutavaid küsimusi) kui ka eelarvelisi võimalusi ja prioriteete (sh arvestades poliitilist, majanduslikku ja ühiskondlikku konteksti) (vt Joonis 3). Loomingulise juhi vastutada on organisatsiooni kontekstiga seotud küsimused, tagamaks sujuvad loomingulised protsessid, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist. (Auvinen 2001, 279) Sellest järelduvalt teeb loominguline juht suurema osa otsuseid, mis puudutavad inimressurssidega seonduvaid küsimusi, administratiivne juht seevastu omab mõju- ja otsustusvõimu organisatsiooni finantsressursside jaotamise üle.



Joonis 3. Loomingulise organisatsiooni tippjuhtimine
Allikas: Auvinen (2001, 279)

Loomingulise organisatsiooni tippjuhtimise süsteem koondab endas mitmeid pingete tekkimise võimalikke allikaid ning vastuolusid. De Voogt (2006) on näinud põhjusena, miks duaalset juhtimisstrateegiat loomingulises organisatsioonide puhul laialdaselt kasutatakse, eelkõige seda, et see võimaldab paremini lahendada juhtimises ette tulevaid kriise ning ummikseise (De Voogt 2006, 17). Ühelt poolt on duaalne juhtimisstiil jätkusuutlik ja tulemuslik ning aitab efektiivselt jõuda tegevuseesmärkideni (Nikoloski 2015, 31), kuid teisalt on konflikt sellisesse juhtimisvormi justkui sisse kirjutatud ning sellele väga iseloomulik (Reynolds *et al.* 2017; De Voogt 2006, 17; Auvinen 2001, 279; Hewison 2004, 157).

Probleemid administratiivse ja loomingulise juhi vahel kerkivad üles eelkõige otsustusprotsessides (Auvinen 2001, 279; Cray *et al.* 2007), kui administratiivsel juhil tuleb teha otsuseid, mis ei kattu loomingulise juhi nägemusega, ja vastupidi, mis võib mõjutada tippjuhtide omavahelisi suhteid ning seeläbi avaldada mõju organisatsiooni üldisele toimimisele. Hewison (2004) näeb kultuurisektoris juhtimiskriisi ilminguid, mida ta seostab juhtide madala käitumismoraaliga (Hewison 2004, 157). Duaalne juhtimisstiil loomingulises organisatsioonis eeldab tippjuhtidelt häid suhtlemis- ja läbirääkimisoskusi ning omavahelise koostöö sujumist nii isiklikul kui töötasandil.

Loomingulises organisatsioonis toimib juhtimisstiil, mida iseloomustab usaldus, alluvate ideede austamine ning koostööd toetav strateegia, mis stimuleerib loovust. Juhtimisstiil, mida iseloomustab ülesandele orienteeritus ja autokraatlik käitumine, ei ole loomingulise organisatsiooni kontekstis tulemuslik. (Politis 2003 viidatud Girdauskienė *et al.* 2012, 80)

Juhtide eeskuju peetakse üheks peamiseks mõjuteguriks organisatsiooniliikmete töökäitumisele (Wiley 2000, 95). Tippjuhid täidavad loomingulises organisatsioonis esindusülesandeid. See, millise käitumise ning hoiakutega tippjuht valdkonna liikmete ja üldsuse ees silma paistab, mõjutab olulisel määral üldist suhtumist organisatsiooni, mida ta esindab. Kuna loomingulised organisatsioonid konkureerivad talentide ning valdkonna parimate spetsialistide pärast igapäevaselt, võib tippjuhipoolne ebasobiv töökäitumine organisatsioonile kaasa tuua probleemsituatsiooni, kus valdkonnas tegutsevad talendid ei soovi vastava juhi poolt administreeritava organisatsiooniga enam koostööd teha, sest organisatsioonitüübi töö kvaliteet tugineb liikmete omavahelistel headel suhetel ning koostööl. Loomingulise organisatsiooni juhi ebasobiv käitumine tekitab valdkonna esindajate hulgas kahtlusi, et inimestevahelised töösuhted organisatsiooni sees on häiritud ja pingelised, mis pärsvad loovuse avaldumist ning mõjutavad

kõiki tööprotsesse. Sellest tulenevalt lasub tippjuhil organisatsiooni konkurentsipüsimise ja eduka toimimise seisukohalt suur vastutus oma käitumise ja otsuste võimalike mõjude eest.

2. PROBLEEMNE TÖÖKÄITUMINE

Probleemse töökäitumise tähistamiseks on käibel mitmeid sünonüüme (deviantne käitumine (*deviant behavior*) (Akkerman *et al.* 2020; Bennett, Robinson 1995; Harvey *et al.* 2017; Kalemci *et al.* 2019), düsfunktsionaalne käitumine (*dysfunctional behavior*) (Balthazard *et al.* 2006; MacKenzie *et al.* 2011), kontraproduktiivne töökäitumine (*counterproductive workplace behavior*) (Czarnota-Bojarska 2015; Gruys, Sackett 2003; Chernyak-Hai, Tziner 2014), organisatsiooniline halb käitumine (*organizational misbehavior*) (Vardi, Wiener 1996; Vardi 2001) jpt), kuid professioniga seob töötaja halva käitumise töökohal (Currie *et al.* 2019, 150) ametialase väärkäitumise (*professional misconduct*) (Currie *et al.* 2019; Gabbioneta *et al.* 2018; Larkin, Pierce 2015; Searle *et al.* 2017) mõiste.

Larkin ja Pierce (2015) eristavad nelja tüüpi ametialast väärkäitumist: 1) ebaseaduslik käitumine, 2) käitumine, mis kahjustab kehtivaid norme, 3) käitumine, mis ei pruugi kahjustada kehtivaid norme, aga on reeglitega vastuolus ja 4) normidevastane käitumine (Larkin, Pierce 2015, 271). Harperi (1990) järgi on 33%–75% töötajatest töösituatsioonis kokku puutunud varguse, arvutipettuse, omastamise, vandalismi, sabotaaži või tahtliku töölt puudumisega (Harper 1990 viidatud Robinson, Bennett 1995, 555). Antud töös eristatakse ametialast väärkäitumist ja kriminaalset või sellega sarnaselt käsitletavat väärkäitumist, mis kuulub õiguse sfääri ning jääb käesolevas uurimuses tähelepanu alt välja.

Ametialase väärkäitumise määratlus lähtub ideest, et töötajapoolne ebasobiv käitumine õõnestab professionaalsuse normatiivset alust (Gabbioneta *et al.* 2018, 5).

2.1. Probleemse töökäitumise mõõtmine

Esimesed teaduslikud publikatsioonid, kus töötajate probleemset töökäitumist hakatakse uurima ja mõõtma komplekselt, hakkasid teadusmaastikule ilmuma alates 1970. aastatest. Probleemse töökäitumise mõõtmiseks kasutatakse dokumendianalüüsi, mida on võimalik rakendada nii

iseseisva kui ka täiendava meetodina. Ebasobiva käitumise hindamiseks ja kaardistamiseks töösituatsioonis kasutatakse ka küsimustikke.

2.1.1. Dokumendianalüüs

Hoyt N. Wheeler (1976) mõõtis vahekohtunike probleemset töökäitumist analüüsides arbitraaži raporteid (periood 1970–1974). Oma käsitluses eristas ta tõsisemat ja vähem tõsisemat probleemset töökäitumist. Wheeler võttis vaatluse alla 339 dokumenti, kus töötaja oli eksinud organisatsioonis kehtiva reegli vastu ning sai selle eest karistada. (Wheeler 1976, 238)

Uuringu põhjal selgus, et 76% vahekohtunikega seotud juhtumitest olid seotud ebapädevusega, 73% töölt puudumisega, 61% joobega ja 53% kaklemisega, mis liigitusid vähem tõsisemate rikkumiste alla. Ebasobivad teod, mis olid seotud ebaaususe (65%), ebaseaduslike streikide korraldamise (61%), allumatusega (55%) või muude ebasobivate tegudega (54%) klassifitseerusid tõsisemateks rikkumisteks. (Wheeler 1976, 239–240)

Saadud andmete põhjal töötas Wheeler välja vahekohtunike probleemse töökäitumise tüpoloogia, mille järgi jaguneb töösituatsioonis taunitud käitumine kaheksasse kategooriasse (vt Tabel 1).

Tabel 1. Probleemne töökäitumine, Wheeler (1976)

1. Puudumine, hilinemine, töölt varem lahkumine
2. Ebaausus, vargus, dokumentide võltsimine
3. Ebakompetentsus, hooletus, lohakus, ohutuseeskirjade rikkumine
4. Ebaseaduslikud streigid, tahtlik tootmise piiramine
5. Joove, uimastite toomine organisatsiooni
6. Vägivald, kallaletung, ulakus (*horse play*), probleemide tekitamine
7. Allumatus, tööülesandest keeldumine, keeldumine ületunnitöö tegemisest, ka kaklemine või tülitsemine juhiga
8. Erinevad reeglite rikkumised

Allikas: Wheeler (1976, 239)

Wheeleri probleemse töökäitumise mõõtmise meetod ning tüpoloogia on olnud aluseks hilisemate uurimismeetodite ja klassifikatsioonide väljatöötamisele (Robinson ja Bennet 1995;

Gruys ja Sackett 2003), mille eeskujul hinnatakse ja mõõdetakse töötajate probleemset töökäitumist kuni tänaseni.

2.1.2. Robinsoni ja Benneti probleemse töökäitumise mõõtmise meetod

Wheeleri käsitlusest ajendatuna (Robinson, Bennet 1995, 557) arendasid probleemse töökäitumise mõõtmise meetodi välja Sandra L. Robinson ja Rebecca J. Bennett (1995), kelle meetodi abil on kaardistatud näiteks kontoritöötajate (Robinson, Bennett 1995; Czarnota-Bojarska 2015), tervishoiu- ja sotsiaalhoolekandetöötajate (Searle *et al.* 2017), hotelli personali, tarnijate, klientide ja väliste partnerite (Lugosi 2019) jpt ametialast väärkäitumist.

Robisoni ja Benneti uuringu (1995) valimi moodustasid 70 kontoritöötajat (27 meest ja 43 naist), kelle keskmine vanus oli 37 eluaastat ning keskmine tööstaaž 15 aastat. Probleemse käitumise hindamise viisid nad läbi kolmes etapis.

Esimeses etapis paluti vastajatel esmalt kirjeldada kahte juhtumit, mida peetakse töösituatsioonis olemuslikult probleemseks ja selgitada oma sõnadega, mida peetakse töökohal ebasobivaks käitumiseks. Vastajatelt saadud info süstematiseeriti (eemaldati üleliigsed sõnad ja fraasid) ning selle põhjal koostasid Robinson ja Bennett probleemse töökäitumise liigituse. Tüpoloogia sisaldas 45 vastajate poolt ebasobivaks peetavat töökäitumist (vt Tabel 2). Sõnastatud väidete alusel paluti vastajatel seostada kirjeldatut oma organisatsiooniga ning anda igale väitele jah-ei vastus.

Tabel 2. Probleemne töökäitumine, Robinson ja Bennett (1995)

1. Töötaja varastab kliendi vara.
2. Juht ahistab töötajat verbaalselt.
3. Töötaja kuritarvitab tööandja töövahendeid.
4. Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.
5. Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.
6. Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.
7. Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.
8. Juht ahistab töötajat seksuaalselt.
9. Töötaja kasutab kliendi suhtes füüsilist vägivalda.
10. Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.

11. Töötaja kuritarvitab tööandja vara.
12. Töötaja teenib tööandja vara või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.
13. Töötaja teeb tahtlikult vigu.
14. Töötaja varjab tehtud vigu.
15. Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.
16. Juht ei järgi seadusi.
17. Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.
18. Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.
19. Juht vallandab põhjendamatult töötaja.
20. Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.
21. Töötaja ei heitu ja aktsepteerib ebaõnnestumisi.
22. Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.
23. Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.
24. Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte.
25. Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.
26. Töötaja käitub klientide juuresolekul viisil, et jätab endast rumala mulje.
27. Töötaja ahistab klienti verbaalselt.
28. Töötaja teeb mittevajalikke ületunde.
29. Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.
30. Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.
31. Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.
32. Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.
33. Töötaja varastab kassasahtlist raha.
34. Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.
35. Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna.
36. Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.
37. Töötaja väärkasutab tööandja kulukontot.
38. Töötaja ei austa juhi otsust.
39. Töötajad rivaalitsevad omavahel.
40. Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.
41. Juht keeldub töötajale maksmast tema poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.
42. Töötaja teeb isiklike kõnesid või postitab personaalseid saadetisi tööandja kulul.
43. Töötaja ohustab töökaaslasi hoolimatu käitumisega.
44. Töötaja varastab kolleegi tagant.
45. Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.

Allikas: Robinson, Bennett (1995, 571–572)

Teise etapi valimi moodustasid 180 täistööajaga kontoritöötajat (86 meest ja 94 naist). Vastajate keskmine vanus oli 29 eluaastat ning keskmine tööstaaž 11 aastat. Järgmisel vastajate grupil paluti probleemse töökäitumise liigituse alusel hinnata iga väidet kasutades Likerti üheksapallilist skaalat. Andmete visualiseerimiseks kasutati ALSCAL programmi ning mitmemõõtmelist skaleerimist kahemõõtmelise projektsiooni loomiseks. (Robinson, Bennett, 1995, 560)

Kolmandas etapis võeti teise etapi alguses tehtud mõõtmise käigus ilmnunud kuus kõige sagedamini esinenud kriteeriumi, mille alusel hinnati komisjoni (nelja juhtimisdoktori) poolt käitumise raskusastet. Võrreldes Wheeleriga, kes eristas probleemse töökäitumise puhul tõsisemat ja vähem tõsisemat, kasutasid Robinson ja Bennet ebasobiva käitumise raskusastme mõõtmiseks skaalat, mille järgi töötaja käitumine võis olla: tahtmatu/tahtlik, mitte tõsine/tõsine, organisatsioonile mitte kahjulik/organisatsioonile kahjulik, üksikisikutele kahjulik/üksikisikutele mitte kahjulik, väga ebaeetiline/eetiline ja varjatud/avalik (Robinson, Bennett 1995, 560). Robinson ja Bennett tegid kategooriatevahelisi seoseid tuvastades kindlaks, et probleemne töökäitumine liigitub nelja kategooriasse: 1) töö efektiivsuse vähenemisega seonduv käitumine, 2) varalise kahjuga seonduv käitumine, 3) ebasobivate kommetega seonduv käitumine ja 4) isikuvastase vägivallaga seonduv käitumine (Robinson, Bennett 1995, 565) (vt Tabel 3).

Tabel 3. Robinsoni ja Benneti probleemse töökäitumise jaotus

<p>Töö efektiivsuse vähenemisega seonduv käitumine</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Varem töölt lahkumine 2. Ülemääraste puhkepauside tegemine 3. Tahtlikult aeglase tempoga töötamine 4. Ressursside raiskamine 	<p>Varalise kahjuga seonduv käitumine</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tööandja vara kuritarvitamine 2. Altkäemaksu võtmine 3. Valetamine töötatud töötundide osas 4. Organisatsiooni tagant varastamine
<p>Ebasobivate kommetega seonduv käitumine</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eelistuste väljanäitamine 2. Kuulujuttude levitamine 3. Töökaaslaste süüdistamine 4. Kolleegidega võistlemine 	<p>Isikuvastase vägivallaga seonduv käitumine</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seksuaalne ahistamine 2. Verbaalne väärkohtlemine 3. Töökaaslaste tagant varastamine 4. Töökaaslaste ohustamine

Allikas: Robinson, Bennett (1995, 565)

2.2. Kutse-eetika vastu eksimine

Ühe professiooni esindajad peavad olema teadlikud eesmärkidest, väärtustest ja erialastest reeglitest, et liikmete tegevus oleks kooskõlas ametialaste tõekspidamiste ja normidega (Banks 2009, 7). Selleks, et oleks võimalik nõuda kutseala esindajatelt kokku lepitud professionaalset käitumist, luuakse erinevatele (sh loomingulistele) kutsealadele (nt grimeeriija ja jumestaja kutse-eetika Eestis (Grimeeriija... 2019) (Eetikakoodeksid 2021), ühendustele (nt vabaühenduste eetikakoodeks Eestis (Vabaühenduste... 2002) jt), aga ka organisatsioonidele (nt Kaliningradi Oblasti Draamateatri kutse-eetika koodeks „*Кодекс профессиональной этики работников Государственного учреждения Калининградской области „Калининградский областной драматический театр”*” (Kaliningradi ... 2021) Venemaal jt) kutse-eetika koodekseid (*professional conduct*), mis aitavad kehtestada üldiseid toimimise nõudeid ja ühiselt heaks kiidetud põhimõtteid.

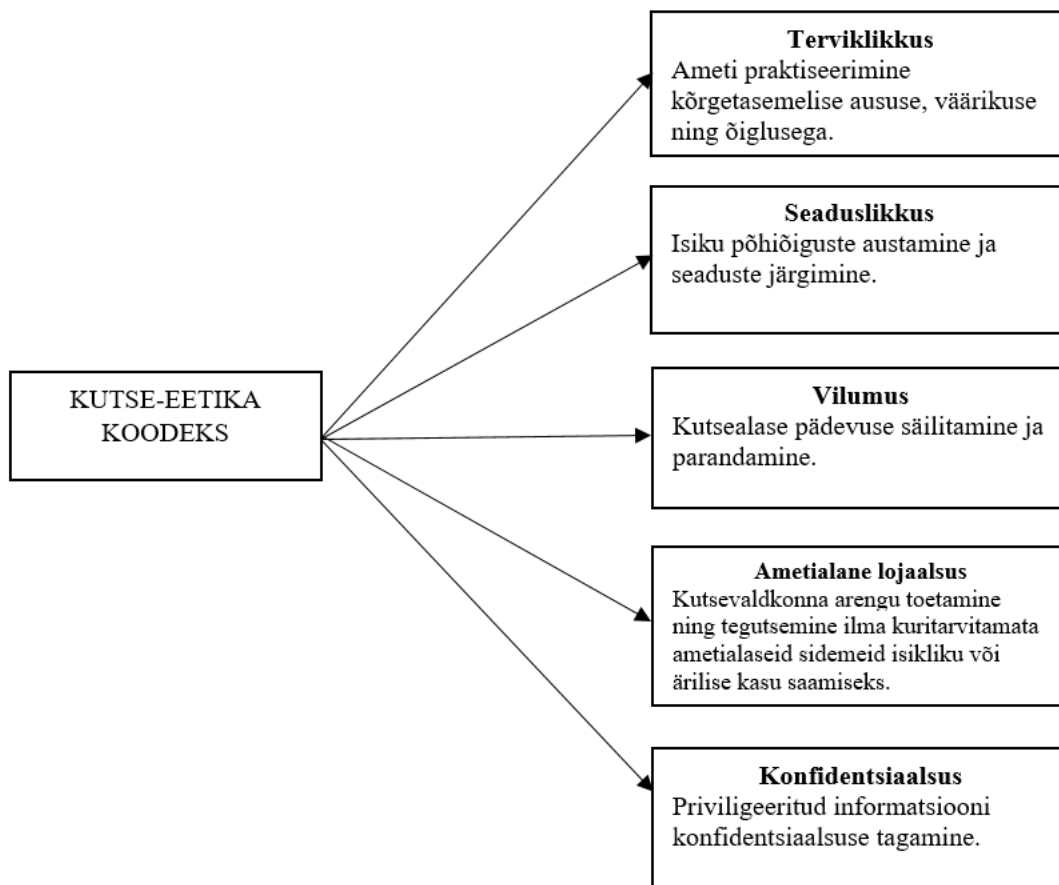
Süstemaatiliste probleemset töökäitumist ennetavate programmide väljatöötamisega tegelemine aitab vältida ebavajalike kulude (Robinson, Bennett 1995, 555), aga ka mainekahju tekkimise ohtu. Lisaks tõstab see töötajate rahulolu ja seotust, parandab organisatsiooni ning selle juhtide mainet, loob organisatsioonikultuuri, mis koosneb professionaalsetest liikmetest, kes on eeskujuks nii üksteisele kui ka väljapoole ühistegevust ning edendab ohutuskultuuri. Samuti ärgitab see töökäitumist puudutavatele diskussioonidele, suurendab organisatsiooni läbipaistvust ning edendab riskijuhtimisega seonduvaid tegevusi, aidates seeläbi tõsta töötajate produktiivsust ning kujundada organisatsiooni sees viisakas ning meeldiv töökeskkond. (Hickson *et al.* 2007, 1047)

Kutse-eetika koodeksis sisalduvad professionaalse käitumise standardid, kust valdkonna esindajad või organisatsiooni liikmed saavad juhised õigete käitumisotsuste tegemiseks ning avalikkuse ootustele vastamiseks (Jamal, Bowie 1995, 703). Valdkonna heade tavade koodeksi tõlgendamine ja rakendamine aitab kutseala esindajatel oma tööalaseid käitumisotsuseid aruteludel põhjendada (Waters, Bird 1987, 15). Kutse-eetika koodeks on tegevusjuhis professionaalidele, milles sätestatu abil on võimalik olulistele küsimustele ja probleemsituatsioonidele leida võimalikke lahendusi valdkonna- või organisatsioonisiselt (Jamal, Bowie 1995, 703) ilma kolmandaid osapooli (avalikkust, meediat, kohtuid jne) kaasamata. Sellest järeldub, et kutse-eetika koodeksis tuleb käsitleda ametialase

professionaalsusega seotud küsimusi viisil, et need oleksid aktsepteeritud nii valdkonna spetsialistide endi kui ka kriitikute poolt (*Ibid.*, 704).

Ametialase käitumise standardite sõnastamisel mängivad võtmerolli kutseorganisatsioonid ning valdkonna huve esindavad liidud. Kutseühingute ülesandeks on aidata oma liikmetel organisatsioonides koodekseid kehtestada, teadlikkust kutse-eetika koodeksi olemasolust tõsta ning pakkuda tuge põhimõtete tõlgendamisel (Wiley 2000, 95). Kutse-eetika koodeksid aitavad kasvatada ja kindlustada avalikkuse usaldust vastaval ametialal töötavate spetsialistide või konkreetse organisatsiooni liikmete vastu (*Ibid.*, 99) ning võimaldavad tööandjatel kehtestada oma töötajaskonnale üldaktsepteeritud käitumise ning tegutsemise põhimõtteid, mis tõstavad nii valdkondlikku kui organisatsioonisisest ja -välist reputatsiooni.

Kutse-eetika koodeksite loomisel on oluline arvestada, et standardite sisu hõlmaks viite komponenti (vt Joonis 4). Terviklikkust (*integrity*), kus valitud elukutse esindajad lähtuvad oma tegevuses aususest ja õiglusest igapäevaste tööülesannete täitmisel, säilitades ametialase väärikuse. Seaduslikkust (*legality*), mis kohustab valdkonna spetsialisti austama teiste isikute ja rühmade põhiõigusi, olles vaba isiklikust kallutatusest ning järgides valdkonda reguleerivaid seadusi, samal ajal hoides end järjepidevalt kursis valdkonna tööd puudutavate uuenduste ja muudatustega. Vilumust (*proficiency*), mille puhul lasub vastava kutse omajal vastutus end arendada läbi järjepideva õppimise ja enesetäiendamise. Ametialast lojaalsust (*professional loyalty*), mis väljendub kutsevaldkonna arengu süsteemses ning initsiatiivikas toetamises, ning selles, et kutsealase ettevalmistusega spetsialist ei kasuta oma ametiseisundit isikliku (materiaalse või mittemateriaalse) kasu saamiseks. Konfidentsiaalsust (*confidentialty*), mis kohustab hoidma konfidentsiaalsena avaldamisele mittekuuluvat ametialast teavet. Kõik kutse-eetika koodeksis fikseeritud reeglid ei kehti vaid kutseala esindajatele, vaid ka nende tööandjatele ja teistele valdkonnaga seotud osapooltele. (Wiley 2000, 106)



Joonis 4. Kutse-eeitika koodeksi viis komponenti
Allikas: Wiley (2000, 106)

Tööandja kohustus on jälgida ja vastutada, et organisatsioonis oleks tagatud kvaliteetne tööülesannete täitmine (Wiley 2000, 99) ja töö lõpptulemus. Täna peetakse ametialast eetilist juhtimise põhiaspektiks, kus alusväärtuste kandjaks on juhtkond, kelle ülesandeks on ärgitada töötajatevahelist positiivset kaasmõju, et tagada organisatsiooni edukus (Lukács 2009, 297). Kaasaegsetes organisatsioonides on eetikanormide koostamine ja probleemset töökäitumist ennetavate programmide väljatöötamine tippjuhtide poolt delegeeritud sageli personaliosakonnale (Weaver, Trevino 2001, 114).

Kutse-eeitika koodeksid on tõhusad siis, kui need sisaldavad lisaks reeglitele ka sanktsioone (Wiley 2000, 106) ehk teavet selle kohta, mismoodi liikme poolt toime pandud ametialast rikkumist organisatsiooni sees või valdkonna põhiselt menetleda (karistuste määramine ametialase väärkäitumise puhul). Käitumise heal taval on mõju ühtse mõtteviisi kujundamisel vaid juhul, kui see on kõikide asjaosaliste (eelkõige valdkonna organisatsioonide ja juhtide) poolt

aktsepteeritud ja üldtunnustatud. Loomingulise organisatsiooni kontekstis omab käitumisstandardi olemasolu suurt väärtust, toetades organisatsiooni liikmete eneseregulatsiooni (*Ibid.*, 94).

Loomingulises organisatsioonis loovad soodsa kultuuri ja ärgitavad koostööle austus, usaldus ja avatus (Girdauskienė *et al.* 2012, 81) ning kunstiprojektide õnnestumise määravad ära liikmete omavahelised suhted. Pidev muretsemine avaliku heakskiidu, tööalase konkurentsivõime ja loomingulise maine pärast, võib erinevates situatsioonides endaga kaasa tuua tahtlikku või tahtmatut hoolimatust omavahelistes töösuhetes. (Haunschild, Eikhof 2009, 118) Loomingulise organisatsiooni liikmete kutse-eeetika koodeksi olemasolu aitab edendada koostööd, suunata liikmetevahelist suhtlemist, suhtumist töösse ja oma kolleegidesse.

2.2.1. Etendusasetuse kui loomingulise organisatsiooni kutse-eeetika

Etenduskunst (*performing arts*) on kunstiliik, mis eeldab etenduse toimumist ning mille alla liigituvad teater, tants, etlus, agitkava, ooper, operett, muusikal, *happening*, *performance*, multimeediaetendus, *show jt* (Luuk 2005, 55). Nagu etenduskunstide mõiste määratlemine, on ka etendusasetuse kui etenduskunstidega tegeleva institutsiooni piiritlemine üldises tähenduses keeruline, kuna riigiti on asutustel erinevad tööpõhimõtted, mis sõltuvad iga piirkonna juriidilistest, sotsiaalsetest, majanduslikest jm standarditest. Küsimus, kuidas peaks käituma, on kuulunud etenduskunstide juurde selle algusaegadest peale (Ridout 2009).

Etendusasetuse kutse-eeetikat, kitsamalt teatri eetikat, puudutav senini kõige põhjalikum ingliskeelne käsitlus „*Theatre & Ethics*” (2009) pärineb Nicholas Ridout'lt, kes vaatleb lähemalt teatri kui institutsiooni vastutuse rolli eetilise käitumiskultuuri edendamisel ja hoidmisel läbi ajaloo. Ridout' ütleb, et teater on sotsiaalne kunstivorm, mis ühendab inimesi, kes on omavahel seotud sotsiaalse suhtluse kaudu. Läbi töö ja omavaheliste suhete on teatris võimalik tegeleda eetiliste probleemidega omavahelises suhtluses, kuna tegemist on elava kunstivormiga (Ridout 2009, 13). Ridout' käsitlus keskendub vähem organisatsiooniteoreetilistele küsimustele ning enam teatri põhitegevuse sisulisele mõtestamisele ning liikmete tegevuse mõjule ning rollile üksteise ja publiku käitumise suunamisel.

Ilukirjandusliku, kuid loomingulise organisatsiooni personalijuhtimise eripärasid arvesse võtva vaate teatritöötajate kutse-eeetika küsimustele pakub teatrijuht ja -teoreetik Konstantin

Stanislavski (1863–1938). Stanislavski on öelnud: „*Lühidalt öeldes, tervet õhkkonda, distsipliini ja eetikat ei saa luua korralduse andmisega, reeglita, ringkirjaga, suletõmbega. Seda ei saa teha nii-öelda „hulgi”, nagu tavaliselt viiakse läbi korporatiivseid mõjuavaldusi; see, millest mina räägin, toimub „jae”. See pole massi- ega vabrikutöö, vaid kodukäsitöö.*” (Stanislavski 2005, 23). Tsitaadist järeldub, et reeglite ja standardite kehtestamise keerukust teatri personalijuhtimises on täheldanud loomingulise organisatsiooni juhina ka Stanislavski. Samuti on ta mõtestanud loomingulise organisatsiooni juhtide rolli personalijuhtimises, osundades, et juhtidel on loov- ja taustajõude toetav ja administreeriv funktsioon: „*On selge, et teatri kontorile tuleb anda temale kuuluv koht. See koht on teenindav, kuna mitte kontor, vaid lava annab elu kunstile ja teatrile, mitte kontor, vaid lava tõmbab ligi vaatajaid ja loob teatrile populaarsuse ja kuulsuse [---], mitte kontor, vaid lava avaldab mõju vaatajaile ja omab kasvatuslikku tähtsust ühiskonnale, mitte kontor, vaid lava teeb kassat jne.*” (Stanislavski 2005, 27) Stanislavski on viidanud ka tippjuhtide autoriteediga seonduvale problemaatikale, mis sõltub liikmete suhtumisest ja austusest, mis juhtidel tuleb loomingulises organisatsioonis välja teenida. Stanislavski positsioneerib end loomingulise organisatsiooni liikmena ning mitte juhina ning ütleb: „*Üheks tingimuseks korra ja terve õhkkonna loomisel teatris on nende inimeste autoriteedi tugevdamine, kellel nii või teisiti tuleb seista asja eesotsas. [---] Kui aga antud isik on asunud majas juhi kohale, tuleb nii ühise asja kui omaenda huvides juhti igati toetada. Ja mida nõrgem ta on, seda enam vajab ta toetust. [---] Me toriseme endamisi, kuid kannatame ära, sest meil on raske leida üksmeelt [---]*” (Stanislavski 2005, 6).”

Stanislavski „Eetika” on tänaseks teatritöötajate hulgas klassikaks kujunenud teos, mis pakub ka kaasajal loomingulise organisatsiooni kutse-eetika, aga ka personalijuhtimise, seisukohast praktilisi selgitusi ja juhiseid, mis aitavad mõtestada teatri igapäevatöö toimimist ning eetika juhtimise problemaatikat antud organisatsioonitüübi kontekstis.

3. EESTI ETENDUSASUTUSTE PROBLEEMSE TÖÖKÄITUMISE ANALÜÜS

Eestis mõistetakse täna etendusasutustena Kultuuriministeeriumi poolt hallatavaid riigiteatreid, munitsipaalteatreid ja riigi osalusega sihtasutusi, mis korraldavad Eestis avalikke etendusi ja kontserte ning on töösuhetes loominguliste töötajatega (Etendusasutuse seadus, 2021).

Etendusasutuses olevaid ametikohti on keeruline funktsiooni alusel rangelt rühmitada, sest nii erialade kui tööülesannete piirid on hägusad. Personali struktuur (mh alluvussuhted ja tööjaotus), ametikohtade ja -nimetuste süsteem ning määratlemine on täna Eestis iga etendusasutuse enda otsustada. Etendusasutuse töötajaskonna moodustavad loomingulised töötajad, lavastusala töötajad (jagunevad lavastust ettevalmistavateks ja etendust teenindavateks töötajateks) ning tugitöötajad.

3.1. Uuringu taust ja uurimisküsimused

Kultuurisektori töötajate probleemse töökäitumise teema kõnetab paljusid riike, sh Eesti lähiriike. Täna viiakse Soomes läbi aktiivseid tegevusi kultuuri ja kunsti eetikaküsimustega tegeleva institutsiooni loomiseks, mis oleks autonoomne ja sõltumatu nii Kunsti Edendamise keskusest kui ka haridus- ja kultuuriministeeriumist ning aitaks tegeleda eelkõige ennetavate meetmete rakendamisega, aga ka järeltegevustega (kaebuste menetlemine), kuna viimastel aastatel on kunsti valdkonnas esile kerkinud mitmeid näiteid võimu kuritarvitamisest, ahistamisest, kiusamisest, diskrimineerimisest ja rassismist. 2020. aasta lõpus valmis Soomes ministeeriumi poolt tellitud raport „*Kulttuurialan eettinen toimielin*“, kus lisaks sõltumatu kultuurieetikaga tegeleva organisatsiooni loomisele tehakse ettepanek rakendada kunstide valdkonnas laialdast eetilist lähenemist. (Liedes 2020, 9) Raportis sisalduv näeb ette institutsiooni eestvedamisel erinevate eetiliste käitumispõhimõtete ning juhiste koostamist avalike arutelude kaudu kaasates valdkonna esindajaid ja eksperte.

Šveitsis alates 2011. aastast tegutsev etenduskunstnike koondav sihtasutus Konzert Theater Bern, mille sümfooniaorkestris üle 100 muusiku ning mille alla koonduvad nii muusika-, draama- kui tantsutrupid, on oma liikmetele loonud professionaalse standardi „*Verhaltenskodex*“ (Konzert Theater Bern... 2021) kaitsmaks valdkonna liikmete kunstivabadust ning toetamaks nende suutlikkust iseseisvalt oma igapäevatoös edukamalt toime tulla. Koodeksi olemasolu peab Konzert Theater Bern vajalikuks, kuna see soodustab liikmetevahelist usaldust, usaldusväärset publiku hulgas ja valdkondliku hea maine kujunemist. (Konzert Theater Bern... 2021)

2017. aastal allkirjastasid Ühendkuningriigi meedia ja meelelahutuse ametiühing (*Broadcasting, Entertainment, Cinematographic and Theatre Union (BECTU)*), mille alla kuuluvad nii ringhääling, meelelahutus, kinematograafia kui teater, ning 1894. aastal teatrijuhtide ühinguna asutatud Suurbritannia juhtiv teatri- ja etenduskunstide liikmesorganisatsioon *UK Theatre*, koostöökokkuleppe, kus sõnastati ühtsed tegevus- ja eetikastandardid (*Agreement...* 2017). 2019. aastal viidi kokkuleppesse sisse muudatused, mis näitab, et regulatsioon on käibel ning täidab oma eesmärgi.

2018. aasta kevadel korraldas Iirimaa teatrivaldkonna eestkosteorgan Iiri Teatriinstituut (*Irish Theatre Institute (ITI)*) Ühendkuningriigi, Austraalia jt riikide teatrisektorites toimunud üleskutsest ajendatuna ürituse pealkirjaga „*Speak Up & Call It Out: Establishing a Code of Behaviour for Irish Theatre*“. Põhjuseks olid mitmed paljastused võimu kuritarvitamisest, ahistamisest ja muudest probleemsetuatsioonidest, mis valdkonna esindajate hulgas aset olid leidnud. Valdkonnale omaselt osalesid üritusel nii näitlejad, lavastajad, dramaturgid, teatrikunstnikud, tehnilised töötajad, teatritrupid, valdkondlikud teatriorganisatsioonid, etenduskunstifestivalid jt ning arutelu oli suunatud probleemse töökäitumise ennetusele eesmärgiga alustada hädavajalikke tegevusi kultuurisektori töötajate käitumiskultuuri reguleerimiseks. Kollektiivselt antud sisendi ning ühiselt võetud vastutuse tulemusena sõnastati Iiri teatritöötajatele sama aasta aprilli alguseks professionaalseid käitumisnorme sisaldav standard „*Dignity in the Workplace: Towards A Code of Behaviour for Irish Theatre*“ (*Dignity...* 2018).

Venemaal, mis on Eestiga etenduskunstide valdkonna kaudu ajalooliselt tihedalt seotud, on mitmetel teatritel töötajatele laienevad käitumiskoodeksid, mis on kinnitatud tööandja (enamasti administratiivse juhi) esindaja poolt. Oma ülesehituselt on Venemaa teatrite head tavad väga sarnased ning põhimõtted on koostatud selliselt, et need toetaksid ka vene keele puhtuse ning

vene kultuuri- ning teatritraditsiooni säilimist. Näiteks sätestatakse Moskva riigiteatri „Lenkomi“ eetikakoodeksi punktis neli reegel, et Lenkomi teatri töötajad peavad austama Venemaa rahvaste kombeid ja traditsioone, erinevaid etnilisi, sotsiaalseid ja kultuurilisi ning muid eripärasid ning edendama rahvuste- ja religioonidevahelist harmoonilist koostööd (Lenkomi... 2021). Sellest järeldeb, et töötajatele loodud käitumisstandardeid saab luua ka selliselt, et need toetaksid ka keele ja kultuuri pärandi säilimist ning arengut ning soodustaksid kultuurilise mitmekesisuse austamist.

Eesti riigi personalipoliitika valge raamat ütleb, et riigi ametiasutustes on probleemiks asutuste kõikuv tase ja vähene süsteemsus eetika juhtimise süsteemide arendamisel (Rahandusministeerium 2014, 23). Riigi-, munitsipaalteatritele ja riigi osalusega sihtasutustele ei ole Eestis kirjalikult fikseeritud väärtusi ja ametialaseid käitumispehimohte sisaldavat head tava. Eraetendusasutused lähtuvad oma tegevuses vabaühenduste eetikakoodeksi pehimohtetest, kuid ühtne ja kõikidele teatritöötajatele laienev regulatsioon täna puudub.

Nagu Soomes, on ka Eestis viimastel aastakümnetel ajakirjandusse jõudnud mitmed etenduskunstiasutuste juhtide ja töötajatega seotud juhtumid, mida on ühiskonnas peetud taunitavaks ning mille üle arutelud on meedias suurt poleemikat tekitanud. Samuti on need toonud nii asjaosalistele endile kui nende organisatsioonidele märkimisväärset mainekahju. Sellest järeldeb, et ka Eesti etenduskunstide valdkonnas on oluline probleemse töökäitumise ennetamisega süsteemselt tegeleda, et ühtlustada ühiskonna arvamust selles osas, millist käitumist teatritöötajate hulgas peetakse töösituatsioonis sobilikuks ning millist mitte.

Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millist käitumist on Eesti etendusasutustes peetud sobimatuks 20. sajandi II poolel?
2. Millist käitumist peetakse Eestis etenduskunstidega tegelevates organisatsioonides probleemseks käesoleval ajahetkel?
3. Kuidas on probleemse töökäitumise sisu Eesti etendusasutustes ajalooliselt muutunud?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutatakse kombineeritud uuringustrateegiat, mis võimaldab saada tervikliku ülevaate, millist töösituatsioonis esinevat käitumist Eesti etendusasutustes on alates eelmise sajandi keskpaigast kuni kaasajani taunitud.

3.2. Andmekogumise meetodid ja uuringu valim

Mineviku vaate saamiseks viidi läbi dokumendianalüüs, mille puhul rakendati kvalitatiivset tekstianalüüsi meetodit. Uuringu üldkogumiks olid ühe Eesti etendusasutuse personalikäskkirjad aastatest 1952–2020. Üldkogumist selekteeriti välja 300 personalikäskkirja, kus töötaja oli saanud ametialase väärkäitumise eest karistada. Käskkirjade selekteerimisel võeti aluseks Wheeleri (1976) poolt välja töötatud probleemse töökäitumise tüpoloogia, mida mugandati etendusasutuste põhitegevuse konteksti. Probleemsituatsioonid jaotati kaheksasse kategooriasse: 1) puudumine, hilinemine, töölt varem lahkumine, 2) ebaausus, vargus, vassimine, 3) ebakompetentsus, hooletus, lohakus, ohutuseeskirjade rikkumine, 4) sujuva töö takistamine, olukord, mille tõttu kannatas etenduse kunstiline tase, 5) joove, liiklus, 6) vägivald, kallaletung, ulakus või erinevate probleemide tekitamine töösituatsioonis, 7) allumatus, kaklemine või tülitsemine juhiga, 8) erinevad reeglite rikkumised. Empiiriline materjal rühmitati temaatiliselt ja süstematiseeriti liigituse alusel lähtuvalt käskkirja sisust. Andmete korrastamiseks kasutati andmetöötlusprogrammi *MS Excel*.

Uuringu teises etapis viidi läbi ankeetküsitlus, et teada saada, mida peetakse etendusasutuses ebasobivaks töökäitumiseks täna. Struktureeritud veebiküsimustiku loomiseks kasutati *Google Forms* küsitlustarkvara. Ankeedile vastamine oli anonüümne.

Küsimustiku koostamisel võeti aluseks Robinsoni ja Bennetti (1995) probleemse töökäitumise tüpoloogia. Küsitlusankeet (vt Lisa 1) koosnes 48 väitest, mida kohandati vastavalt uurimistöö eesmärgile etenduskunstide valdkonnale. Ankeetküsitlus oli Robinsoni ja Bennetti eeskujul jaotatud nelja kategooriasse: 1) töö efektiivsuse vähenemisega seonduv käitumine (küsimused 1–14), 2) varalise kahjuga seonduv käitumine (küsimused 15–19), 3) ebasobivate kommetega seonduv käitumine (küsimused 20–34) ja 4) isikuvastase vägivallaga seonduv käitumine (küsimused 35–48). Selleks, et välja selgitada, mida Eesti etendusasutuse töötajad peavad probleemseks töökäitumiseks täna, kasutati Robinsoni ja Bennetti (1995) poolt välja töötatud meetodit ning etendusasutuste spetsiifikale kohandatud tüpoloogiat, millele tuginedes esitati vastajatele 2x48 väidet, mis olid kodeeritud vastavalt K1–K48 ning M1–M48. Tähega K tähistatud väidetega kaardistati esmalt probleemse töökäitumise olemasolu ning seejärel tähega M tähistatud väidetega mõõdeti kirjeldatud käitumise ebasobivaks peetavuse määra. Ankeedis kasutati Likert-tüüpi skaalat, kus kõigepealt tuli vastajal viiepallüsteemis hinnata, kuivõrd

mainitud käitumist etenduskunstide valdkonnas esineb. Vastusevariandid olid kodeeritud järgmiselt: 1 – ei esine üldse, 2 – esineb harva, 3 – ma ei ole märganud (nii ja naa), 4 – esineb tihti, 5 – esineb kogu aeg ja järjepidevalt. Seejärel tuli samadele väidetele anda viiepallisüsteemis hinnang, kuivõrd ebasobivaks antud käitumist töösituatsioonis peetakse, kus 1 – täiesti tühine asi, 2 – üsna tühine asi, 3 – nii ja naa, 4 – üsna taunitav käitumine, 5 – väga taunitav käitumine. Andmete töötlemiseks kasutati statistilisi andmetöötlusprogramme SPSS ja *MS Excel*.

Uuringu sihtrühma moodustasid isikud, kes töötavad Eesti riigi-, munitsipaal- ja eraetendusasutustes või kes osalevad lavastusprojektides vabakutseliste loovisikute või -ettevõtjatena. Täna ei ole teada, kui palju on Eestis vabakutselisi loovisikuid, kuna täpset arvestust vabakutseliste üle ei peeta (Mikomägi 2021). 25. aprillil 2021 Eesti Teatriliitu tehtud päringu alusel kuulub Eesti Näitlejate Liitu 587, Eesti Teatri Tehniliste Töötajate Ühendusse 206, Eesti Lavastajate ja Dramaturgide Liitu 121, Eesti Lavastuskunstnike Liitu 62 ning Eesti Balletiliitu 184 liiget. Liidu liikmelisus ei anna informatsiooni valdkonnas aktiivselt tegutsevate inimeste kohta.

Valimi moodustamisel kasutati lumepalli meetodit, kus eelnevalt võeti telefoni teel ühendust etendusasutuse personalitöötajaga, kellele küsimustiku link e-kirja teel saadeti, palvega edastada see organisatsiooni siselistis olevatele töötajatele. Kokku võeti ühendust kümne Eesti etendusasutusega. Ankeet saadeti välja 2. märtsil 2021 ning seda sai täita kuni 14. märtsini 2021. Küsitluse lõpuks oli ankeedi täitnud 112 vastajat. Kuigi uurimus ei põhine esinduslikul valimil, on tulemused arvestatavad ja piisavad illustreerimaks probleemkohti etendusasutuse töötajate töökäitumises ning suhtumist, mida peetakse käesoleval ajahetkel ametialaselt ebasobivaks käitumiseks.

3.3. Personalikäskkirjade analüüs

Ajavahemikul 1952–2020 vormistati etendusasutuse töötajatele ametialase väärkäitumise pärast 300 käskkirja, milles sisaldus 459 töösituatsioonis ebasobivaks peetavat käitumisjuhtu.

Kõige enam personalikäskkirju probleemse töökäitumise eest määrati organisatsiooni liikmetele aastatel 1952–1959 (68 käskkirja) ning 1980. aastatel (91 käskkirja), kus on märgata hüppelist

käskkirjade väljaandmise kasvu alates 1982. aastast (vt Lisa 2). Alates 2009. aastast ei ole töötajatele ametialase väärkäitumise eest käskkirju vormistatud.

Kõige sagedamini esines probleemset töökäitumist lavastust ettevalmistavate ja etendust teenindavate töötajate hulgas (vt Tabel 4), kellele vormistati tööandja poolt perioodil 1952–2020 kokku 145 käskkirja. Sellest nähtub, et peaaegu pooled (48,3%) ametialased väärteod (Gabbioneta *et al.* 2018) on toime pandud lavastusala töötajate poolt, kelle vastutada on sujuva ja ohutu töö tagamine nii laval kui lava taga. Sellest järeldub, et lavastusala töötajate eksimused takistavad kõige enam põhitegevuse korraldamist ja võivad nii kolleegidele kui ka kogu organisatsioonile potentsiaalselt kaasa tuua kõige rängemaid tagajärgi. See on ka põhjus, miks neid on tööandja poolt kõige enam probleemse töökäitumise eest karistatud.

Tabel 4. Töötajatele ajavahemikul 1952–2020 vormistatud käskkirjad tööalaste eksimuste eest vastavalt ametikoha funktsioonile

Funktsioon	Käskkirjade arv (tk)	Protsent (%)
Tehniline/lavastusala	145	48,3
Loominguline	84	28,0
Majandus ja haldus	34	11,3
Administratsioon (juhid ja osakonna juhid)	19	6,3
Turundus ja publikuteenindus	18	6,0
Kokku	300	

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

28,0% kõikidest personalikäskkirjadest (84 käskkirja) vormistati ajavahemikul 1952–2020 loominguilistele töötajatele. Tugitöötajatele (majandus ja haldus, administratsioon ning turundus- ja publikuteenindus) vormistati aastatel 1952–2020 kokku 71 käskkirja (23,9% üldkogumist).

Vaatluse all oleva perioodi (1952–2020) käskkirjade koguhulka arvesse võttes saab järeldada, et kõige probleemsemaks töökäitumiseks etendusasutuses peetakse põhjuseta puudumist, hilinemist ja töölt varem lahkumist (vt Tabel 5).

Tabel 5. Probleemne töökäitumine etendusasutuses ajavahemikul 1952–2020

Nr	Kategooria	1952–1959	1960–1969	1970–1979	1980–1989	1990–1999	2000–2009	2010–2020	Kokku (tk)	Protsent (%)
1	Puudumine, hiline mine, töölt varem lahkumine	33	24	32	51	24	7	0	171	37,3
2	Ebaausus, vargus, vassimine	1	3	4	8	0	3	0	19	4,1
3	Ebakompetentsus, hooletus, lohakus, ohutuseeskirjade rikkumine	9	8	2	20	1	7	0	47	10,2
4	Sujuva töö takistamine, kannatas etenduse kunstiline tase	20	14	5	22	5	6	0	72	15,7
5	Joove, liiklus	23	16	7	22	4	6	0	78	17,0
6	Vägivald, kallaletung, ulakus, probleemide tekitamine	1	9	6	13	0	5	0	34	7,4
7	Allumatus, kaklemine või tülitsemine juhiga	2	1	2	2	0	3	0	10	2,2
8	Erinevad reeglite rikkumised	9	2	1	8	4	4	0	28	6,1
Kokku									459	

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

Põhjuseta puudumise, hiline mine ja töölt varem lahkumise eest oli töötajaid karistatud 171 käskkirjas, mis moodustab 37,3% vaatluse alla võetud käskkirjade üldkogumist. Ebasobivaks töökäitumiseks on peetud ka alkoholijoobes või jääknähtudega töötamist või liiklusreeglite vastu eksimist (17,0% üldkogumist), mida mainiti 78 käskkirjas. Lisaks tauniti dokumentide alusel käitumist, kus töötaja ei taganud etenduse kõrget kunstilist taset või häiris sujuva töö tegemist (15,7% üldkogumist), mille eest karistati töötajat vaatluse all oleval perioodil kokku 72 käskkirjas. 47 käskkirjas karistati töötajat lohakuse, hooletuse või ohutuseeskirjade rikkumise eest tööülesannete täitmisel (10,2% üldkogumist).

Ajavahemikul 1952–2020 oli etendusasutuse töötajatele vormistatud 19 käskkirja (4,1% üldkogumist) ebaaususe eest, millest kolm käskkirja olid vormistatud varguse eest ja 16 valetamise või varjamise eest, millest järeldub, et etendusasutuse töötajate hulgas esineb varguse ja valetamisega seonduvat käitumist harva. Etendusasutuse töötajatele anti vaatluse all oleval perioodil välja kümme käskkirja allumatuse või juhiga tülitsemise eest, mis moodustab 2,2% kogu töötajatele probleemse töökäitumise eest vormistatud dokumentidest. Käskkirjade koguhulka arvesse võttes esineb töötajapoolset allumatust sellest tulenevalt harva.

3.3.1. 1952–1959 ning 1980. aastatel vormistatud personalikäskkirjade analüüs

Personalikäskkirjade analüüsi käigus ilmnis, et võrreldes teiste kümnenditega, oli kahel kümnendil (1950. aastatel ja 1980. aastatel) etendusasutuse töötajatele vormistatud rohkem personalikäskkirju ning töötajaid ebasobiva töökäitumise eest enam karistatud. Sellest tulenevalt on mõlemad perioodid valitud ka lähivaatluseks, et leida seoseid käitumise mõjuteguritega nimetatud ajaperioodidel.

Ajavahemikul 1952–1959 on käskkirjade põhjal võimalik tuvastada 98 töötajapoolset ebasobivat käitumisjuhtu, mis on häirinud igapäevatööd. Kõige enam (33,7% käitumisjuhtudest) on tööandjad vormistanud töötajatele käskkirju töölt puudumise või hilinemise eest, mida ilmnis dokumentide alusel 33 korral (vt Tabel 6).

Tabel 6. Probleemne töökäitumine ajavahemikul 1952–1959

Nr	Kategooria	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	Kokku (arv)	Protsent (%)
1	Puudumine, hilinemine, töölt varem lahkumine	0	7	7	16	2	1	0	0	33	33,7%
2	Ebaausus, vargus, vassimine	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1,0%
3	Ebakompetentsus, hooletus, lohakas, ohutuseeskirjade rikkumine	0	1	4	4	0	0	0	0	9	9,2%
4	Sujuva töö takistamine, kannatas etenduse kunstiline tase	0	2	4	11	3	0	0	0	20	20,4%
5	Joove, liiklus	0	3	2	11	6	1	0	0	23	23,5%
6	Vägivald, kallaletung, ulakus, probleemide tekitamine	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1,0%
7	Allumatus, kaklemine või tülitsemine juhiga	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2,0%
8	Erinevad reeglite rikkumised	0	1	1	4	1	2	0	0	9	9,2%
	Kokku	0	15	19	48	12	4	0	0	98	

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

Etendusasutuse juhataja poolt välja antud 68 käskkirjast (vt Tabel 7) 26 (38,2% üldkogumist) olid seotud loominguliste töötajate probleemse töökäitumisega. Lavastusala töötajaid oli ametialase väärkäitumise eest käskkirjades karistatud või noomitud 22 korral (32,4% üldkogumist). 14,7% kõikidest probleemse töökäitumisega seonduvatest käskkirjadest (kümme käskkirja) olid välja antud majandus- või haldustöötajatele, millest üheksa olid välja antud organisatsiooni liikmete transpordi eest vastutavatele töötajatele (bussi- ja veoautojuhtidele).

Tabel 7. Ajavahemikul 1952–1959 töötajatele vormistatud käskkirjad eksimuste eest töösituatsioonis vastavalt ametikoha funktsioonile

Funktsioon	Käskkirjade arv (tk)	Protsent (%)
Loominguline	26	38,2
Tehniline/lavastusala	22	32,4
Majandus ja haldus	10	14,7
Administratsioon (juhid ja osakonna juhid)	9	13,2
Turundus ja publikuteenindus	1	1,5
Kokku	68	

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

Liiklusega seonduvate käskkirjade rohkust 1950. aastatel saab seostada halva liikluskultuuriga ja üha hoogustunud autostumisega, mis vaatluse all olevat perioodi iseloomustab. Probleemiga hakati teadlikumalt tegelema ning sellele tähelepanu pöörama kümnendi lõpus, mida tõendab ka asjaolu, et 1958. aastal korraldati Nõukogude Eestis esimene liiklusnädal. Põhjust, miks töötajapoolse alkoholitarbimise või liikluseeskirjade vastu eksimise eest oli töötajatepoolne ebasobiv töökäitumine seotud 23 juhul (23,5% kõikidest käitumisjuhtudest), võib näha ka selles, et 1950.–1960. aastatel valitses NSV Liidus liberaalne alkoholipoliitika, mistõttu alkohol oli vabalt kättesaadav ning seetõttu selle tarbimine kogu siinse elanikkonna hulgas kasvas (Arusaar-Tamming 2007, 37).

Kõige enam käskkirju probleemse töökäitumise eest vormistati etendusasutuse töötajatele 1980. aastatel (91 käskkirja). Kui 1950. aastatel (1952–1959) oli ebasobiva töökäitumise eest kõige enam käskkirju välja antud loomingulistele töötajatele (38,2% üldkogumist), siis 1980. aastatel on probleemseid töösituatsioone põhjustanud ligi pooltel (44,0% üldkogumist) juhtudel lavastust ettevalmistavad ja etendust teenindavad töötajad, kellele vormistati ebasobiva töökäitumise eest perioodil 1980–1989 kokku 40 käskkirja (vt Tabel 8).

Tabel 8. 1980. aastatel töötajatele vormistatud käskkirjad eksimuste eest töösituatsioonis vastavalt ametikoha funktsioonile

Funktsioon	Käskkirjade arv (tk)	Protsent (%)
Tehniline/lavastusala	40	44,0
Loominguline	31	34,1
Majandus ja haldus	8	8,8
Turundus ja publikuteenindus	7	7,7
Administratsioon (juhid ja osakonna juhid)	5	5,5
Kokku	91	

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

Põhjus, miks käskkirjade vormistamine 1980. aastatel hüppeliselt tõusis, on seotud ühiskonnas, aga ka teatri- ja kultuurivaldkonnas tervikuna, toimunud muutustega, mis kulmineerusid kümnendi lõpul (1989. aastal) NSV Liidu Ülemnõukogu poolt vastu seadusega, millega kinnitati Balti riikide majanduslik iseseisvus. Kuna kunsti- ja kultuuriinimesed olid kaasatud pöördelistesse sündmustesse, mis 1980. aastatel Eestis aset leidsid, on perioodil 1980–1989 kõige enam (34,9% üldkogumist) käskkirju (51 dokumenti) vormistatud tööandja poolt etendusasutuse töötajatele töölt puudumise, hilinemise või töölt ettenähtust varem lahkumise pärast (vt Tabel 9). Käskkirjade selgitustest ilmnes, et puudumiste põhjuseks oli üksikutel juhtudel ka lisatööde tegemine organisatsioonist väljaspool (nt õpilasmalevas käimine jm).

Tabel 9. Probleemne töökäitumine ajavahemikul 1980–1989

Nr	Kategooria	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	Kokku (arv)	Protsent (%)
1	Puudumine, hilinemine, töölt varem lahkumine	0	1	8	10	9	8	5	3	4	3	51	34,9%
2	Ebaausus, vargus, vassimine	0	1	1	0	0	1	0	0	1	4	8	5,5%
3	Ebakompetentsus, hooletus, lohakus, ohutuseeskirjade rikkumine	0	0	3	0	1	5	2	2	4	3	20	13,7%

4	Sujuva töö takistamine, kannatas etenduse kunstiline tase	0	0	2	8	6	0	3	2	1	0	22	15,1%
5	Joove, liiklus	0	4	3	4	3	3	0	1	3	1	22	15,1%
6	Vägivald, kallaletung, ulakus, probleemide tekitamine	0	5	1	2	1	0	2	0	0	2	13	8,9%
7	Allumatus, kaklemine või tülitsemise juhiga	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1,4%
8	Erinevad reeglite rikkumised	0	0	5	2	1	0	0	0	0	0	8	5,5%
	Kokku	0	11	23	26	21	18	12	9	13	13	146	

Allikas: Etendusasutuse personalikäsikirjad 1952–2020; autori arvutused

Töötajatele ametialase väärkäitumise eest välja antud käskkirjade rohkuse ühe põhjusena 1980. aastatel võib näha ka asjaolu, et 1978. aastal võeti Eesti NSV ülemnõukogu poolt vastu uus konstitutsioon, kus oli esmakordselt eraldi peatükk kultuuriküsimuste reguleerimise kohta (Siilivask 1980, 311). Samal aastal kehtestati etendusettevõtetele rangemad nõuded kohustuslike põhinäitajate osas ning sellest tulenevalt seati organisatsioonide juhtidele eesmärgiks tõsta töötajate kvalifikatsiooni (sh soetada juurde täiendavaid seadmeid ja inventari). Lisaks kehtestati etendusasutuste kuludele piirnormid (nt valvekulud, ametiautodega seotud kulud jt) (Viller 2015, 40). Varasemast rangemad nõuded ning piirangud mõjutasid etendusasutuste juhtimist, mistõttu tuli teostada ka töötajate ametialase käitumise üle karmimat kontrolli ning rakendada varasemast enam sanktsioone.

Dokumendianalüüsi käigus saadud tulemuste alusel ilmnis, et perioodil 1980–1989 oli töötaja probleemne töökäitumine 22 juhul (15,1% käitumisjuhtudest) seotud alkoholi tarbimisega. Kuna alkoholi liigtarbimine alates 1950. aastatest alates oli üha jõulisemalt hakanud mõjutama rahvastiku tervisenäitajaid, alustati 1970. aastate lõpus alkoholipoliitika karmistamist. 1980. aastateks oli alkoholismist kujunenud Eesti ühiskonnas tõsine sotsiaalne probleem, mille tõkestamiseks hakati kehtestama erinevaid meetmeid (nt karskusühingute moodustamine, alkoholi tarbimise keelamine avalikel üritustel, karskust propageerivad filmid, tele- ja

raadiosaated jm). 1985. aastal võttis Eesti NSV ministrite nõukogu vastu alkoholipoliitika rakendamise korra. (Arusaar-Tamming 2007, 38–39)

1991. aasta alguses loodud Eesti Teatrijuhtide Liidu (al 2006 MTÜ Eesti Etendusasutuste Liit) eestvedamisel hakati etenduskunstide valdkonna töösuhteid reguleerima läbi kollektiivlepingute, mis võib olla põhjuseks, miks personalikäskkirjade vormistamine probleemse töökäitumise eest hakkas alates 1990. aastatest märgatavalt langema. Hilisemates (1990–2009) etendusasutuse töötajatele vormistatud käskkirjades hakatakse viitama Eesti Vabariigi töölepingu seaduse (vastu võetud 1992) ning töötajate distsiplinaarvastutuse seaduse (vastu võetud 1993) paragrahvidele ning probleemsituatsioonide detailsed kirjeldused ning tööandjapoolsed põhjendused, miks, ja mille eest, töötajat karistatakse, muutuvad varasemaga võrreldes üha üldsõnalisemaks. Alates 2009. aastast ei ole ametlikke käskkirju töötajatele ametialaste eksimuste eest vormistatud.

Viiteid asutusesisesele käitumist puudutavale regulatsioonile (sisekorra eeskirjale) on 300 dokumendi põhjal võimalik tuvastada 19 käskkirjas (6%) (vt Tabel 10), mis näitab, et organisatsioonisisestele reeglitele töötajate probleemse töökäitumisega tegelemisel toetatakse käskkirjade üldkogumit (300 käskkirja) arvestades vähesel määral.

Tabel 10. Asutusesisesele regulatsioonile viitamine 300 käskkirja põhjal

Aasta	Asutusesisesele regulatsioonile viitamine (arv)
1964	1
1982	4
1983	2
1984	3
1985	2
2003	3
2005	1
2007	3

Allikas: Etendusasutuse personalikäskkirjad 1952–2020; autori koostatud

3.4. Veebiküsitluse tulemused

Dokumendianalüüsi täiendava meetodina kasutati Eesti etendusasutuste töötajate probleemse töökäitumise hindamiseks küsimustikku. Nii dokumendianalüüsi kui küsitluse tulemusi võetakse arvesse etendusasutuste töötajate kutse-eesika koodeksi näidisraamistiku loomisel magistritöö lõpuosas.

Kokku vastas ankeedile 112 isikut (vt Tabel 11), neist 35% olid mehed (N=39) ja 65% naised (N=73), millest nähtub, et naiste osalusmäär oli vastanute hulgas märgatavalt kõrgem. Küsitlusankeedile vastajatest 72% (N=81) olid etendusasutuse töötajad või juhid, vabakutselisi loovisikuid oli 7% (N=8) ning üheaegselt nii palgatöötaja kui loovettevõtjana tegutsevaid isikuid 21% (N=23). Tugitöötajad (N=36) moodustasid üldkogumist 32% ning lavastusala töötajad (N=30) 27% kõigist vastanutest. Üldandmetest nähtub, et uuringus osales kõige rohkem loomingulisi töötajaid (N=46) (41% üldkogumist).

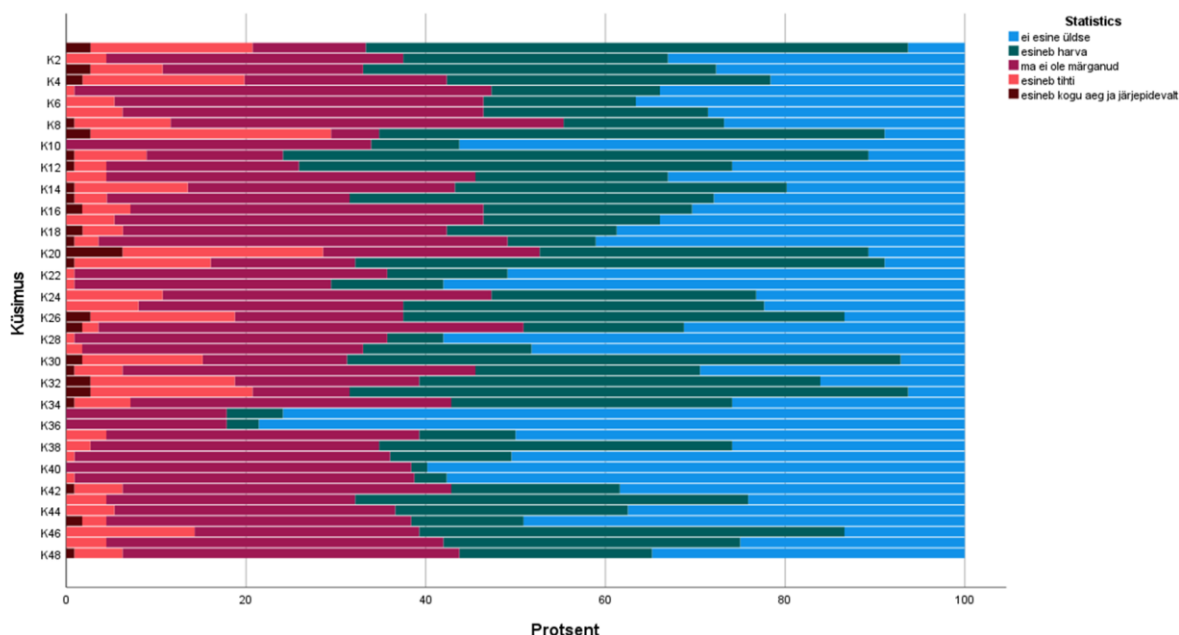
Tabel 11. Vastajate üldandmed

Tunnus	Kategooria	N	%
Sugu	Mees	39	35
	Naine	73	65
Vanus	kuni 30 eluaastat	23	21
	31–50 eluaastat	63	56
	51 ja rohkem eluaastat	26	23
Staatus	vabakutseline loovisik	8	7
	etendusasutuse töötaja/juht	81	72
	üheaegselt nii palgatöötaja kui loovettevõtja	23	21
Valdkond	administratsioon	13	12
	lavastusala	30	27
	loominguline	46	41
	majandus ja haldus	1	1
	turundus ja publikuteenindus	22	20
Staaž	alla aasta	4	4
	1–5 aastat	29	26
	6–10 aastat	21	19
	11–20 aastat	22	20
	rohkem kui 20 aastat	36	32

Allikas: Veebiuuringus osalenute üldandmed; autori arvutused

Üle poole (56%) vastanutest (N=63) olid vanuses 31–50 eluaastat, 23% vastanute (N=26) vanus ületas 51 eluaastat ning 21% ankeedi täitnutest (N=23) olid 30 aastased või nooremad. Andmete põhjal on näha, et ankeedile vastasid valdavalt üle kolmekümneaastased ja vanemad pikema tööstaažiga etendusasutuse töötajad.

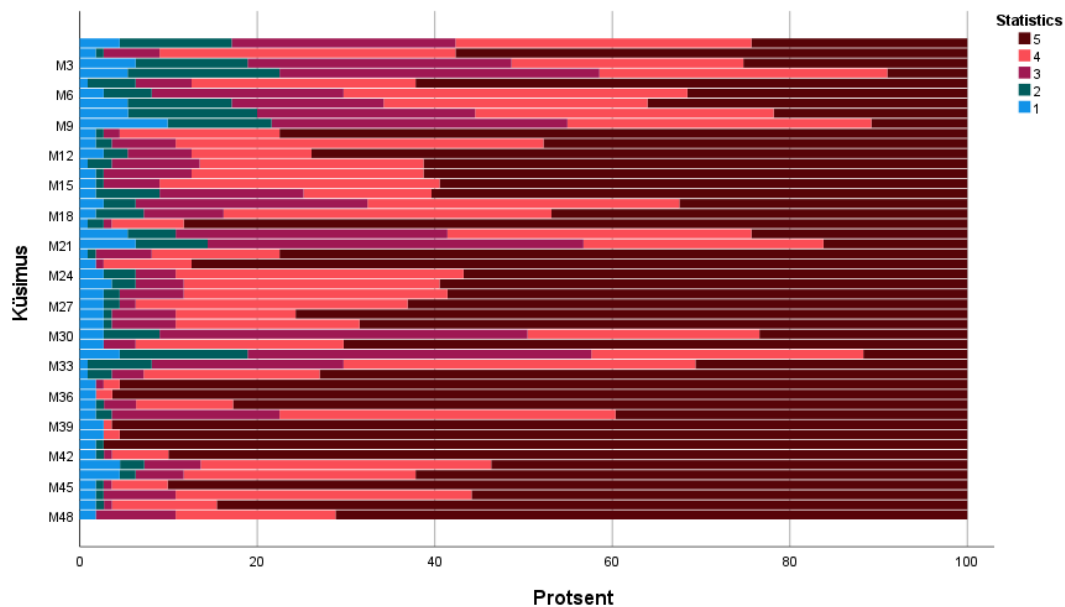
Robinsoni ja Bennetti probleemse töökäitumise tüpoloogiale tuginedes esitati uuringus osalejatele 48 väidet (K1–K48) (vt Joonis 5), mille abil kaardistati, millist käitumist täna etendusasutuse töötajate hulgas esineb. Minimaalseks standardhälbeks väidete K1–K48 puhul kujunes SD=0,775 (K36) ja maksimaalseks SD=1,106 (K20). 48-st 14 vastuse standardhälve oli suurem kui 1, mis näitab, et hinnangud väidetele olid sarnased.



Joonis 5. Probleemse töökäitumise kaardistamine (K1–K48)

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Väidete M1–M48 (vt Joonis 6) abil mõõdeti, millist käitumist peetakse täna etendusasutuse töötajate hulgas kõige ebasobivamaks. Väidete M1–M48 puhul kujunes minimaalseks standardhälbeks SD=0,553 (M36) ja maksimaalseks SD=1,207 (M7). 48-st 13 vastuse standardhälve oli suurem kui 1, mis näitab, et ka taunitavuse määra kohta antud hinnangud väidetele olid samuti sarnased.



Joonis 6. Probleemse töökäitumise taunitavuse määra mõõtmine (M1–M48)
Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Etendusasutuse töötajate probleemse töökäitumise uuringu tulemused (vt Lisa 3) näitasid, et kõige sagedamini esinevaks ametialaseks väärkäitumiseks kaasajal on juhipoolne poolehoiu näitamine teatud töötajate suhtes ($M=2,77$). Väitele K20 „Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu“ on 6,3% vastanutest andnud maksimumpunktid ning 22,3% öelnud, et seda esineb tihti (vt Lisa 4). Vastuste hajuvus ($SD=1,106$) näitab, et hinnangud võivad sõltuda paljuski organisatsioonist, kuid toob esile võimaliku probleemi olemasolu. Ilmnenud tulemusest saab järeldada, et (tipp)juhtide eeskuju, käitumist ja otsuseid jälgitakse valdkonna liikmete poolt ning sellel on potentsiaalne mõju etendusasutuse töötajate töökäitumisele (Wiley 2000, 95).

Analüüsi tulemusena selgus, et kõige vähem esineb etendusasutustes juhipoolse füüsilise vägivalda rakendamist töötaja suhtes, mida kinnitab kõige madalam vastuste keskmine ($M=1,39$; $SD=0,775$) väitele K36 „Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda“. Küll aga näitavad tulemused, et üksikjuhtumite esinemist ei saa siinkohal täielikult välistada, kuna 3,6% kõigist vastanutest ($N=4$) toonud välja, et seda esineb harva. Uuring näitas, et juhipoolset füüsilise vägivalda kasutamist töötaja suhtes peetakse kõige taunitavamaks käitumiseks töösituatsioonis, mida ilmestab vastuste põhjal kujunenud kõrgeim keskmine tulemus väitele M36 „Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda“ ($M=4,91$; $SD=0,553$), kus 96,3% vastanutest andsid väitele maksimumpunktid (väga taunitav käitumine).

Kõige enam tolereeritakse etendusasutuse töötajate poolt liigsete pauside tegemist töösituatsioonis, mida tõestab väitele M4 „Töötaja teeb tööl olles liigseid pause” kujunenud madalaim keskmine hinne ($M=3,23$; $SD=1,015$). Antud käitumine on loomingulise organisatsiooni tööpetsiifikast tulenevalt etendusasutuste igapäevatööle iseloomulik, kuna töö rütmi kujundavad ja määravad ära projektide ajakavad ja tähtajad ning aktiivses loome- ja prooviprotsessis tuleb sageli ette katkestusi ja lühemaid või pikemaid (mõtte)pause.

Uuringust ilmnes, et märgatavaid erinevusi vabakutseliste loovisikute, loovettevõtjate ja püsivate liikmete vahel ei ilmne, mida näitas ka staatuste võrdluse osas läbiviidud ANOVA analüüs (vt Lisa 5), mistõttu väideti, et väljastpoolt organisatsiooni kaasatud liikmete seotus organisatsiooniga on nõrk (Barlage *et al.* 2019, 3; Akkermann *et al.* 2020, 678), ei leidnud läbiviidud uuringu andmete põhjal kinnitust. ANOVA analüüsi käigus leiti vaid üksikud (nt väidete K4, K9, K20 puhul) statistiliselt olulisemad näitajad, kus erinevus gruppide vahel selgemini esile tõusis, ning neid vaadeldakse eraldi alljärgneva nelja käitumiskategooria analüüsis.

3.4.1. Töö efektiivsuse vähenemisega seonduv käitumine

Uuringu tulemuste (vt Tabel 12) põhjal ilmnes, et töö efektiivsuse vähenemisega seonduva käitumise puhul esineb etendusasutuse töötajate hulgas kõige enam käitumist, kus töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega, mida kinnitab väitele K9 „Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega” vastuste alusel kujunenud keskmine tulemus ($M=2,58$; $SD=1,062$). Vastuste keskmine paigutub kõikide käitumise olemasolu tuvastavate väidete (K1–K48) keskmiste võrdluses teisele positsioonile (vt Lisa 7) ning 26,8% vastanutest on toonud välja, et seda esineb tihti ning 2,7% arvanud, et seda esineb kogu aeg ja järjepidevalt. Sealjuures ei peeta töökaaslasega lobisemist ebasobivaks, kuna taunitavuse määra kaardistavate väidete (M1–M48) pingereas (vt Lisa 8) paigutub näitaja keskmiste võrdluses eelviimasele positsioonile ($M=3,24$; $SD=1,114$). Saadud tulemused olid oodatavad, kuna loomingulise organisatsiooni toimimine ja edukus baseerub tihedal suhtlusel, mis on ühtlasi sujuva koostöö alustalaks. Analüüsi käigus sai sellest tulenevalt kinnitust ka Haunschildi ja Eikhofi seisukoht, et loominguliste töötajate puhul on tasakaalu leidmine töö- ja eraelu vahel raskendatud ning rollipiirid hägusad (Haunschild, Eikhof 2009, 118), mis mõjutab ka liikmete töökäitumist (töö- ja eravestluse piiride puudumine).

Tabel 12. Töö efektiivsusega seonduv probleemne töökäitumine etendusasutustes

		K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Väide	N	N	Min	Min	Max	Max	M	M	SD	SD
1	Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.	111	111	1	1	5	5	2,50	3,60	0,952	1,122
2	Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.	112	111	1	1	4	5	2,09	4,44	0,916	0,805
3	Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	112	111	1	1	5	5	2,19	3,51	1,018	1,182
4	Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.	111	111	1	1	5	5	2,42	3,23	1,075	1,015
5	Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.	112	111	1	1	4	5	2,14	4,42	0,909	0,900
6	Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.	112	111	1	1	4	5	2,15	3,91	0,988	0,996
7	Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).	112	111	1	1	4	5	2,24	3,79	0,942	1,207
8	Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.	112	110	1	1	5	5	2,41	3,52	1,027	1,147
9	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.	112	111	1	1	5	5	2,58	3,24	1,062	1,114
10	Töötaja teeb tahtlikult vigu.	112	111	1	1	3	5	1,78	4,68	0,927	0,726
11	Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.	112	111	1	1	5	5	2,23	4,32	0,782	0,831
12	Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.	112	111	1	1	5	5	2,05	4,53	0,837	0,942
13	Töötaja varjab olulist teavet.	112	111	1	1	4	5	2,17	4,43	0,948	0,849
14	Juht varjab olulist teavet.	111	111	1	1	5	5	2,38	4,44	0,973	0,849

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Keskmete võrdlus näitas, et täna tuleb etendusasutustes töösituatsioonis aeg-ajalt ette olukordi, kus töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem. Seda kinnitab väitele K1 „Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem” kujunenud vastuste keskmine ($M=2,50$; $SD=0,9523$) ning väidete K1–K48 üldarvestuses kolmandale positsioonile paigutumine, kus 18,0% vastanutest ($N=30$) on leidnud, et seda esineb tihti ning osad ($N=3$), et ka kogu aeg ja järjepidevalt (2,7%).

Väitele M1 „Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem“ kujunenud keskmine (M=3,60) paigutus üldises M1–M48 väidete keskmiste võrdluses madalale positsioonile (42. kohal 48-st), kuid suuruste hajuvus (SD=1,122) näitab, et vastused olid erinevad. Põhjused, miks vastused olid erinevad, tulenevad liikmete töö eriilmelisest iseloomust, kuna etendusasutustes on ametikohti, kus tööülesandeid tuleb täita kellaajalise täpsusega (nt etenduste mängimine), aga ka töökohti, kus ajalisi (k.a ruumilisi) piire on keeruline täpselt kindlaks määrata. Iga vastaja hindas väidet oma ametikoha spetsiifikast ja (aja)nõuetest lähtuvalt.

Uuringu tulemused kinnitasid, et loovettevõtjad samastavad organisatsiooni asemel end oma elukutsega (Mccallum *et al.* 2014, 595). Seda ilmestab väite K4 „Töötaja teeb tööl olles liigseid pause” (TSS=127,099) ning K9 „Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega” (TSS=125,277) (vt Lisa 5) puhul teostatud gruppide tulemuste kõrvutamise ANOVA analüüsi käigus, kus ilmnes oluline erisus üheaegselt nii palgatöötajate kui loovettevõtjate puhul, kes on teistest enam välja toonud töösituatsioonis esinevat liikmete poolt pauside tegemist ning omavahelist liigset lobisemist, mida ilmestavad nende poolt antud teistest uuringus osalenud gruppidest (etendusasutuse töötaja/juht ja vabakutseline loovisik) kõrgemad keskmised hinnangud (vt Tabel 13).

Tabel 13. Gruppide võrdlus staatuste alusel

Nr	Väide	N	M	SD
K4	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.			
	etendusasutuse töötaja/juht	80	2,39	1,108
	vabakutseline loovisik	8	2,13	0,641
	üheaegselt nii palgatöötaja kui loovettevõtja	23	2,65	1,071
K9	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.			
	etendusasutuse töötaja/juht	81	2,46	1,061
	vabakutseline loovisik	8	2,50	1,069
	üheaegselt nii palgatöötaja kui loovettevõtja	23	3,04	0,976

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Üheaegselt nii palgatöötajad kui loovettevõtjad osalevad etendusasutuste tegevustes kahes rollis ning näevad nimetatud käitumisi töösituatsioonis teravamana kui teised kaks gruppi, kel ei pruugi olla võrdlusvõimalust. Etendusasutuse töötajad püsivama töösuhtega liikmetena on lojaalsemad oma tööandjale ning peavad omavahelist suhtlemist loomulikuks ja lahutamatuks

osaks töökeskkonnast, tajumata, et see võiks segada sujuva töö tegemist või olla töösituatsioonis ebasobilik. Loovettevõtjad on teadlikumad ajaressursi oskusliku kasutamise tähtsusest valitud kutsealal tegutsemisel.

Juhtide hulgas ilmneb tööefektiivsust negatiivselt mõjutava käitumise kategoorias kõige enam olukordi, kus juhid varjavad töötajate eest olulist teavet, mida ilmestab väitele K14 „Juht varjab olulist teavet“ kujunenud aritmeetiline keskmine ($M=2,38$; $SD=0,973$), mis paigutub juhtide ametialase väärkäitumise üldises kaardistuses (vt Lisa 6) kolmandale positsioonile. Saadud tulemus kinnitab, et etendusasutuses kui loomingulises organisatsioonis on koostööl, avatud kommunikatsioonil ja töötajatevahelisel suhtlemisel (Girdauskienė *et al.* 2012, 81) tipp- ja personalijuhtimises kõige olulisem roll ning juhilt oodatakse läbipaistvust oma tegemistes ja otsustes.

3.4.2. Varalise kahjuga seonduv käitumine

Läbiviidud uuringu tulemused (vt Tabel 14) näitasid, et varalise kahjuga seonduva käitumise puhul esineb täna etendusasutustes kõige enam olukordi, kus töötaja teenib tööandjale kuuluvate vahendite või teenuste pealt isiklikku kasu. Seda tõendab väidete K15–K19 (vt Lisa 7) arvestuses kõrgeima keskmise hinnangu ($M=2,25$) saanud väide K16 „Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu“. Et arvamuste osas on erisusi ($SD=1,009$), ei saa sellise käitumise esinemist pidada valdavaks probleemiks etendusasutustes, kuid kuna liikmed teevad kaasa erinevates projektides, tööajad ja -kohad ning etendusasutustevaheline liikuvus on tihe, esineb neil raskusi selgete piiride seadmisel (nt erinevate projektiorganisatsioonide tööülesannete üheaegne täitmine kasutades teise organisatsiooni seadmeid või töövahendeid jm). Probleemi juurpõhjuseks võib olla ka etendusasutuse töötajate samastumine oma elukutsega (Mccallum *et al.* 2014, 595), mis tingib nõrgema tunnetatud sidususe konkreetse projektiorganisatsiooniga, mille tegevusse ollakse kaasatud.

Tabel 14. Varalise kahjuga seonduv probleemne töökäitumine etendusasutustes

		K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Väide	N	N	Min	Min	Max	Max	M	M	SD	SD
15	Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud	111	111	1	1	5	5	2,09	4,46	0,880	0,807

	töövahenditesse või varasse.										
16	Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.	112	111	1	1	5	5	2,25	4,24	1,009	1,081
17	Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.	112	111	1	1	4	5	2,18	3,91	0,970	0,987
18	Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.	111	111	1	1	5	5	2,12	4,22	1,042	0,948
19	Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.	112	111	1	1	5	5	2,13	4,81	1,023	0,625

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Kui tulemuste analüüsimisel selgus, et tööandja vahendite kasutamist kasu teenimise eesmärgil etendusasutuse töötajate hulgas esineb, siis töökohast varastamist seevastu peetakse liikmete hulgas väga taunimistväärivaks tegevuseks. Seda tõestab asjaolu, et väidete M15–M19, millega mõõdeti varalise kahjuga seonduva käitumise taunitavuse määra, puhul sai kõige kõrgema keskmise hinnangu ($M=4,81$; $SD=0,625$) väide M19 „Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid”, kus maksimumhindeg viis olid seda hinnanud 88,3% ankeedile vastanutest ($N=98$).

3.4.3. Ebasobivate kommetega seonduv käitumine

ANOVA analüüs tõestas, et väljastpoolt organisatsiooni kaasatud liikmete normatiivne pühendumus (Wang, Saunders 2010, 6) on madal ning püsivama töösuhtega liikmete emotsionaalne pühendumus (Jaros *et al.* 1995, 954) kõrgem. Seda kinnitab väitele K20 „Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu“ ANOVA analüüsi tulemus, kus erinevus staatusesti andis kõrgeima tulemuse ($TSS=135,964$) (vt Lisa 5). Vabakutselised loovisikud ei taju juhupoolset poolehoidu teatud töötajate suhtes nii selgelt ($M=2,50$; $SD=1,069$) kui etendusasutuse töötajad ($M=2,72$; $SD=1,087$) ning üheaegselt nii palgatöötajad kui loovettevõtjad ($M=2,77$; $SD=1,186$).

Allolev tabel (vt Tabel 15) sisaldab etendusasutuse töötajate poolt antud hinnangute andmeid ebasobivate kommetega seonduva käitumise esinemisele ja selle ebasobivuse määrale. Väite K20 („Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu“) järel paigutusid aritmeetiliste keskmiste võrdluses (vt Lisa 7) tulemuste alusel esiviisikusse järgmised neli väidet: 1) K33 „Töötaja näitab

välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm)” (M=2,49; SD= 0,952), 2) K26 „Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu“ (M=2,46; SD=1,003), 3) K32 „Kolleegid rivaalitsevad omavahel” (M=2,45; SD=1,030) ja 4) K30 „Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises“ (M=2,41; SD=0,876), millest järeldub, et Haunschildi ja Eikhofi väide peab paika. Etendusasutuse töötajad muretsevad tööalase konkurentsivõime pärast (Haunschild, Eikhof 2009, 118), mis erinevates situatsioonides võib endaga kaasa tuua tahtliku või tahtmatu tegevuse tulemusel erinevaid probleeme töösituatsioonis.

Tabel 15. Ebasobivate kommetega seonduv probleemne töökäitumine etendusasutustes

		K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Väide	N	N	Min	Min	Max	Max	M	M	SD	SD
20	Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	112	111	1	1	5	5	2,77	3,67	1,107	1,073
21	Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	112	111	1	1	5	5	2,40	3,39	0,885	1,055
22	Juht vallandab põhjendamata töötaja.	112	111	1	1	4	5	1,86	4,67	0,938	0,718
23	Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitsi või töötasu.	112	111	1	1	4	5	1,72	4,81	0,912	0,625
24	Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	4	5	2,35	4,37	0,956	0,934
25	Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.	112	111	1	1	4	5	2,23	4,38	0,890	0,973
26	Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	5	5	2,46	4,40	1,003	0,907
27	Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	5	5	2,25	4,50	0,982	0,851
28	Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	112	111	1	1	4	5	1,79	4,59	0,963	0,879
29	Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	112	111	1	1	4	5	1,87	4,51	0,925	0,883
30	Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.	112	111	1	1	5	5	2,41	3,61	0,876	1,002
31	Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	112	111	1	1	5	5	2,23	4,59	0,968	0,803
32	Kolleegid rivaalitsevad omavahel.	112	111	1	1	5	5	2,45	3,31	1,030	1,007
33	Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek	111	111	1	1	5	5	2,49	3,92	0,952	0,945

	jm).										
34	Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.	112	111	1	1	5	5	2,25	4,61	0,944	0,765

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Arvandmetest nähtub, et 18,0% vastanutest (N=20) on leidnud, et situatsiooni, kus töötaja näitab välja oma hetkeemotsioone, esineb etendusasutuste igapäevatoos tihti ning 2,7% vastanutest (N=3) näevad sellist käitumist etendusasutustes kogu aeg ja järjepidevalt. Kas seda saab seostada pideva püüdega luua endast väikekodanlikele väärtustele vastanduvat kuvandit (Haunschild, Eikhof 2009, 118), ei saa antud uuringu põhjal kindlalt väita, küll aga osundab saadud tulemus liikmetepoolsele muretsemisele avaliku heakskiidu ja loomingulise maine pärast (Haunschild, Eikhof 2009, 118), mis toob töösituatsioonis kaasa ka liikmetevahelist võistlemist ja rivaalitamist, mida igapäevatoos on enam täheldanud naised (M=3,49; SD=0,904) kui mehed (M=2,97; SD=1,111) ning mida naised peavad ka oluliselt taunitavamaks (M=4,47; SD=0,888) käitumiseks kui mehed (M=4,26; SD=0,938). Oluline on siinkohal rõhutada, et kolleegidevahelist rivaalitamist ei peeta liikmete hulgas halvaks käitumiseks, mida kinnitab ka asjaolu, et väide M32 „Kolleegid rivaalitsevad omavahel“ paigutub üldises keskmiste järjestuses (M=3,31) tagant poolt kolmandale positsioonile (vt Lisa 8), mis kinnitab, et loominguline konkurents on liikmete hulgas tervitatav nähtus ning sageli on see ka peamiseks edasiviivaks jõuks tulemuste saavutamisel.

Uuringuandmete põhjal ilmneb, et 16,1% ankeedi täitnutest (N=18) on toonud välja, et kuulujuttude levitamist esineb etendusasutustes tihti ning 2,7% vastanutest on leidnud, et seda esineb kogu aeg ja järjepidevalt (N=3). Oluline on välja tuua, et kuulujuttude levitamist on enam märganud naiste (M=2,58; SD=1,026) kui meeste (M=2,23; SD=0,930) poolt. Huvitava aspektina ilmses uuringust asjaolu, et ka juhi käitumise puhul on ankeedile vastajad täheldanud olukordi, kus etendusasutuse juht levitab töötaja kohta kuulujuttu. Väite K27 „Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu“ keskmine tulemus (M=2,25; SD=0,982) positsioneerus üldisel juhi probleemset töökäitumist hindaval järjestusskaalal (vt Lisa 6) neljandale kohale. Kas siinkohal on võimalik näha seoseid kultuurisektori juhtide juhtimiskriisi ilmingutega (Hewison 2004, 157), millele osundas Hewison, või on tegemist üksikjuhtumitega, ei ole antud uuringu tulemuste alusel võimalik tuvastada, kuid 17,9% (N=20) vastanutest on öelnud, et seda esineb harva ning võrdsest 1,8% ankeedi täitnutest on leidnud, et seda esineb tihti (N=2) või kogu aeg ja järjepidevalt

(N=2). 31,3% ankeedi täitnutest (N=35) on kindlad, et etendusasutustes sellist juhipoolset käitumist ei esine.

Uuringutulemused näitasid, et omavahelisest loominguilisest konkureerimisest tingituna võib töösituatsioonis esile kerkida olukordi, kus töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises. Oluline on siinjuures esile tõsta, et sellise käitumise ebasobivust ($M= 3,6126$; $SD=1,00155$) hinnati madalaks (41. kohal 48-st), mis näitab, et liikmeskond ei taju kolleegidepoolseid tahtlikult või tahtmatult tekitatud vigu negatiivse käitumisena, vaid loomuliku osana tööprotsessist, mis leiab lahenduse koostöö käigus.

Juhtide puhul ilmnes ebasobivate kommentega seonduva käitumise kategoorias ka käitumist, kus töötajatelt nõutakse ülesannete täitmist, mis pole kirjas nende ametijuhendis. Seda näitab väite K21 „Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis“ puhul kujunenud keskmine tulemus ($M=2,40$; $SD=0,885$), mis paigutus üldises keskmiste järjestuses (vt Lisa 6) kuuendale kohale. Põhjuseid võib näha selles, et valdkonna ametinimetustes ning regulatsioonides etenduskunstidega seotud kutsealadel valitseb täna Eestis ebaühtlus ning ametikohtadele esitatud nõuete kirjeldamine on lünklik, millest tulenevalt on tööandjatel keeruline ametijuhendeid koostada ning liikmetel ametikohale esitatud nõuetes orienteeruda. Lisaks on etenduskunstide valdkonnale iseloomulikud ebastandardised ja paindlikud töösuhted (Haunschild, Eikhof 2009, 112), millest tulenevalt on liikmetel (eelkõige vabakutselistel loovisikutel ja loovettevõtjatel) etendusasutustega ka erinevad lepingulised kokkulepped, kus kehtiv ametijuhend projektis kaasa tegemiseks ei ole nõutav.

3.4.4. Isikuvastase vägivallega seonduv käitumine

Isikuvastase vägivallega seonduvat käitumist peavad etendusasutuse töötajad kõige ebaeetilisemaks käitumiseks, mida ilmestab ka üldine väidete M1–M48 keskmiste hinnangute võrdlus (vt Lisa 8), kus seitse esimest kõige probleemsemaks peetavat käitumist kuuluvad isikuvastase vägivallega seonduva käitumise kategooriasse. Kõige taunitavamaks käitumiseks etendusasutuses peetakse juhipoolset füüsilise vägivalga kasutamist töötaja suhtes (väide M36) (vt Tabel 16). Keskmiste võrdluses (vt Lisa 8) paigutus kolmandale kohale väite M35 „Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda“ keskmine tulemus ($M=4,89$; $SD=0,578$), mis näitab, et füüsilise vägivalga kasutamist töösituatsioonis aktsepteeritakse etendusasutuse töötajate poolt kõige vähem.

Tabel 16. Isikuvastase vägivaldaga seonduv probleemne töökäitumine etendusasutustes

		K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Väide	N	N	Min	Min	Max	Max	M	M	SD	SD
35	Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.	112	111	1	1	3	5	1,42	4,89	0,779	0,578
36	Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.	112	109	1	1	3	5	1,39	4,91	0,775	0,553
37	Töötaja ahistab juhti verbaalselt.	112	110	1	1	4	5	1,94	4,72	1,016	0,744
38	Töötaja ei allu juhi korraldustele.	112	111	1	1	4	5	2,12	4,12	0,825	0,902
39	Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.	111	111	1	1	4	5	1,86	4,88	0,939	0,657
40	Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.	112	111	1	1	3	5	1,79	4,87	0,972	0,662
41	Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	111	111	1	1	4	5	1,82	4,90	0,983	0,602
42	Juht ahistab töötajat verbaalselt.	112	110	1	1	5	5	2,12	4,82	1,020	0,666
43	Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	112	110	1	1	4	5	2,13	4,28	0,829	1,024
44	Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	112	111	1	1	4	5	2,04	4,40	0,953	1,003
45	Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	112	111	1	1	5	5	1,96	4,82	1,052	0,663
46	Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.	112	111	1	1	4	5	2,40	4,41	0,895	0,824
47	Töötaja ohustab töökaaslast hoolimatu (tööohutusnõuete eiramise) käitumisega.	112	110	1	1	4	5	2,21	4,76	0,874	0,690
48	Juht ei järgi seadusi.	112	111	1	1	5	5	2,16	4,57	1,000	0,805

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Keskmete võrdluses paigutusid esiviisikusse kõik kolm seksuaalse ahistamisega seonduvat väidet, millest järeldub, et füüsilise vägivalda järel tolereeritakse liikmete hulgas kõige vähem igasuguse mittesoovitud või pealetükkiva seksuaalse tähelepanuga seonduvat käitumist. Väidet „Juht ahistab töötajat seksuaalselt“ (M41) on 97,3% vastanutest hinnanud maksimumpunktidega ehk sellist käitumist peetakse etendusasutustes väga taunitavaks. Kusjuures juhupoolset seksuaalset ahistamist pidasid mehed (N=39) taunimisväärsemaks (M=4,92; SD=0,480) kui naised (N=72) ning nende poolt antud hinnangud olid ühtlasemad kui vastassugupoolel (M=4,89; SD=0,661). Samaväärselt ebasobivaks peeti vastanute puhul ka kolleegipoolset seksuaalset

ahistamist, mida kinnitab väite M39 „Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt” kujunenud vastuste keskmine ($M=4,88$; $SD=0,657$), kus 96,4% vastanutest andsid väitele kõrgeimad punktid. Samavõrd ($M=4,87$; $SD=0,662$) ebasobivaks peeti ka käitumist, kus töötaja ahistab juhti seksuaalselt (väide M40), kus 95,5% ankeedi täitnutest on hinnanud seda väga taunitavaks (hindegas viis). Uuringu tulemustest (vt Tabel 17) nähtub, et protsentuaalselt kõige enam on välja toodud juhivoolset seksuaalset ahistamist, kus 15 ankeedi täitnud isikut on leidnud, et seda esineb, kuid harva. Saadud andmete põhjal saab järeldada, et Eesti etendusasutustes ei ole seksuaalse alatooniga tegevused töösituatsioonis levinud.

Tabel 17. Hinnangud seksuaalse ahistamise esinemisele etendusasutustes

Väide	ei esine üldse		esineb harva		ma ei ole märganud		esineb tihti		esineb kogu aeg ja järjepidevalt		N
K39	50,50%	56	13,50%	15	35,10%	39	0,90%	1	0%	0	111
K40	59,80%	67	1,80%	2	38,40%	43	0%	0	0%	0	112
K41	57,70%	64	3,60%	4	37,80%	42	0,90%	1	0%	0	111

Allikas: Veebiküsitluse vastused SPSS andmebaasis; autori arvutused

Tulemustest selgus, et juhi puhul peetakse füüsilise vägivalda kasutamise ja seksuaalse ahistamise järel probleemseimaks töökäitumiseks töötaja diskrimineerimist, mis paigutub üldises (väidete M1–M48) keskmiste võrdluses (vt Lisa 8) kuuendale kohale ning juhi probleemse töökäitumise raskusastet kindlaks tegevas järjestuses kolmandale kohale (vt Lisa 6). Sellest tulenevalt paigutus väite M45 „Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu)” raskusastmelt keskmiste ($M=4,82$) alusel kolmandale positsioonile ning seda kinnitas ka üksmeelne tagasiside ($SD=0,663$). Kuna etendusasutuste juhid täidavad organisatsioonis tugifunktsioone (Girdauskienė *et al.* 2012, 81), ei tolereerita juhivoolset autoritaarset käitumist ja otsuseid, mida peetakse töötaja suhtes ebaõiglaseks või põhjendamatuks. Etendusasutuse juhi ülesandeks on panustada liikmetevahelise koostöö toetamise (Nikoloski 2015, 31) ning ühegi liikme teatud tunnuse alusel halvemini kohtlemine, mis seab ta ebasoodsamasse olukorda, ei ole sellest tulenevalt töösituatsioonis soositud. Juhivoolset võimujaoatuse väljanäitamist (eriti diskrimineerimise näol) peetakse etendusasutuse igapäevatoos väga taunimisväärseks käitumiseks. Üldtulemustest nähtub, et 1,8% ankeedi täitnutest ($N=2$) on toonud esile, et diskrimineerimist esineb etendusasutustes

järjepidevalt, 2,7 % (N=3) uuringus osalenutest on leidnud, et seda esineb tihti ning 12,5% vastanutest (N=14) on seisukohal, et seda esineb harva, millest saab järeldada, et diskrimineeriva tegevusena määratletav juhivoolne käitumine ei ole Eesti etendusasutuste kontekstis sagedane, kuid siiski ei saa tähelepanuta jätta üksikjuhtumeid, mis uuringu andmete põhjal ilmsid.

Uuringu andmetest selgub, et enamesinevamaks isikuvastase vägivallaga seonduvaks käitumiseks Eesti etendusasutustes on töötajapoolne ohutusreeglite eiramine. Väitele K46 „Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid” (M=2,40, SD=0,895) on 47,3% vastanutest (N=53) öelnud, et seda esineb, aga harva ning 14,3% (N=16), et seda esineb tihti, millest järeldub, et etendusasutustes suhtutakse ohutusküsimustesse lödvemalt, mis toob nähtavale probleemi olemasolu. Sugude võrdluses selgus, et mehed on ohutusreeglite eiramist töösituatsioonis täheldanud enam (M=2,56; SD=0,940) kui naised (M=2,31; SD=0,864) ning peavad seda oluliselt vähem taunitamavaks (M=4,23; SD=0,809) käitumiseks töösituatsioonis kui naised (M=4,50; SD=0,822), mis näitab, et meeste suhtumine ohutusreeglitest kinnipidamisse on lödvem kui naiste oma. Keskmiste võrdluses paigutub isikuvastase vägivallaga seonduva käitumise puhul mainitud väite K46 järele koheselt ka väide K47 „Töötaja ohustab töökaaslasi hoolimatu (tööohutusnõuete eiramine) käitumisega” (M=2,21; SD=0,874), mis kinnitab mainitud probleemse töökäitumise esinemist etendusasutustes. Tulemused näitasid, et kolleegi tervise ohtu seadmist peetakse oluliselt taunimisväärsemaks (M=4,76; SD=0,690) kui enese (M=4,41; SD=0,824) oma, mis on iseloomulik käitumine loomingulise organisatsiooni liikmeskonnale, kus töötajatel on head ja lugupidavad vastastikused suhted (Girdauskienė *et al* 2012, 81), mille säilitamist töökeskkonnas peetakse väga oluliseks ning mis on aluseks koostöötoimimise tagamiseks.

Isikuvastase vägivallaga seonduva käitumise kategooria alla kuulunud väidete keskmiste tulemuste võrdluses ilmses, et etendusasutuse töötajate seas esineb aeg-ajalt ebasobiva suhtlusstiili kasutamist (M=2,12; SD=0,829). Väitele K44 „Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne)” on 43,8% (N=53) vastanutest andnud hinnangu, et ropendamist, karjumist, räuskamist jm esineb, kuid harva. 5,4% (N=16) ankeedi täitnutest on toonud välja, et seda esineb tihti. Kui inimestevahelised töösuhted organisatsiooni sees on häiritud ja pingelised, pärsib see loovuse avaldumist ning mõjutab tööprotsesse. Etendusasutuste juhtimises on oluline arvestada loomingulise organisatsiooni personalijuhtimise spetsiifikaga, kus edu tagab juhtide

poolt hästi toetatud liikmetevaheline koostöö, mille tunnusjooneks on omavahelised head (töö)suhted.

Uuringu tulemustest saadud keskmiste võrdlus näitlikustas, et etendusasutuste töötajate hulgas esineb ($M=2,11$; $SD=0,824$) töösituatsioonis käitumist, kus töötaja ei allu juhi korraldustele, mida kinnitab asjaolu, et väite M38 „Töötaja ei allu juhi korraldustele“ taunitavuse määra kindlaks tegemisel oli 55,9% vastanutest on hinnanud käitumist väga taunitavaks (maksimumpunktidega), mis näitab, et natuke üle poole uuringus osalenutest peavad allumatust väga ebasobivaks töötajapoolseks käitumiseks. Sellest tulenevalt kinnitab läbiviidud uuring seisukohta, et juhid täidavad etendusasutustes tugifunktsioone ning nende positsioon on organisatsiooni üldise toimimise seisukohalt nõrk (Girdauskienė ja Savanevičienė 2012, 18; Girdauskienė *et al.* 2012, 81).

4. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED EESTI ETENDUSASUTUSE TÖÖTAJATELE KUTSE-EETIKA LOOMISE VIISI JA SISU OSAS

Etendusuuringute uurimisobjektiks on käitumine (Schechner 2020), mistõttu tegude õigsuse ja vääruse üle arutlemine, väitlemine ning vaidlemine, eri liiki tekstide kaudu, on selle valdkonna loovisikute igapäevase töö osa. Tahtmatuid ja tahtlikke käitumisega seonduvaid situatsioone tuleb etendusasutuse igapäevatöös ette, mida kinnitasid nii veebiuuringu tulemused kui ka personalikäskkirjades sisalduvad selgitused, kuna selle organisatsioonitüübi tööpetsiifika nõuab pidevat suhtlemist paljude inimestega.

4.1. Vastused uurimisküsimustele

Uuringu käigus saadi vastused kõikidele uurimisküsimustele. Kõige ebasobivamaks käitumiseks peeti 20. sajandi II poolel töölt põhjusega puudumist, hilinemist ja töölt varem lahkumist ning alkoholihoobes või jääknähtudega tööülesannete täitmist (sh liiklusega seonduvat probleemset töökäitumist). Täna peetakse etendusasutuse töötajate poolt kõige taunimisväärsemaks füüsilise vägivalla rakendamist ning seksuaalset ahistamist töökohal.

Etendusasutuste töö keskmeks on olnud minevikus ja on ka täna koostöösuhted, millest sõltub meeskonnaliikmete omavaheline läbisaamine ja töökäitumine. Läbiviidud uuring tõestas, et probleemse töökäitumise sisu on etendusasutustes võrreldes varasemaga muutunud vähesel määral. Ilmnesid vaid üksikud erinevused, mis on eelkõige tingitud olnud poliitilistest, ajaloolistest ja sotsiaalsetest teguritest. Täna esineb töökeskkonnas alkoholi tarvitamist (alkoholipoliitika, liikluskultuuri paranemine ja terviseteadlikkuse tõus) ja hilinemist (transpordi ja kommunikatsioonivahendite areng) oluliselt harvemini kui 20. sajandi teisel poolel. Samas esineb allumatust varasemast enam, kuna etendusasutuse liikmeskonnas on vabakutseliste liikmete osakaal tõusnud (nõukogude ajal sõlmiti etendusasutuse töötajatega valdavalt püsilepinguid).

Empiiriline uuring tõi ennekõike esile loomingulise organisatsiooni personalijuhtimise eripäradest tingitud etendusasutustes esineva probleemse töökäitumise. Lisaks näitasid veebiküsitluse tulemused, et Eesti etendusasutuse töötajad on valmis kõnelema avalikult probleemset töökäitumist puudutavate teemade üle, mis on lähiaastail arutluse all olnud mitmetes Euroopa riikides.

4.2. Ettepanekud Eesti etendusasutuse töötajatele kutse-eeetika loomise osas

Etendusasutuse töötajale kutse-eeetika loomiseks on oluline tunda loomingulise organisatsiooni personali- ja üldise juhtimise toimimist ja spetsiifikat ning arvestada sealjuures, et tegemist on professioni esindajatega, kelle tegevus on seotud avaliku huviga. (Aavik *et al.* 2007, 21)

Juhtide poolt loodud koodeksil ei ole etenduskunstide valdkonna organisatsioonides mõju, kuna nende võimalused reeglite, standardite ja kontrollprotsesside kehtestamisel on piiratud. Sellest tulenevalt peab etendusasutuste töötajate kutse-eeetika koodeks olema soovituslikus, mitte käskiva kõneviisi, vormis. (*Ibid.*, 42)

Mõne teise valdkonna hea tava eeskujuks võtmine ning selle kopeerimine ei ole etendusasutuste töötajate hea tava koostamisel otstarbekas, sest koodeksi rakendumise eelduseks on, et valdkonna liikmed ise seaksid endale reeglid ja sobiva ning ebasobiva töökäitumise piirid. Sellest tulenevalt on oluline kaasata maksimaalselt diskussioonidesse valdkonna liikmed, kellele koodeks hiljem kehtima hakkab (Aavik *et al.* 2007, 38). Eestkõnelejateks saavad siinkohal olla kutseühingud, kelle roll on toetada etendusasutuse töötajate initsiatiivi. Sisend etendusasutuse töötajatele kutse-eeetika koodeksi loomiseks peab tulema ametiala esindajate endi poolt.

Uuring näitas, et head suhted ja kollegiaalsus on etendusasutustes olulised igal tasandil. Selleks, et etendusasutuse töötajate kutse-eeetika koodeks täidaks oma eesmärgi, on oluline valida keeleliselt õige stiil arvestades adressaate, kes seda koodeksit kasutama hakkavad. Kuna uuring näitas, et juhtide roll etenduskunstiasutustes on personalijuhtimise seisukohalt madal, ei ole otstarbekas eristada koodeksis juhtidele suunatud regulatsioone. Juhte tuleb käsitleda võrdsete liikmetena, kellele laienevad kõik heas tavas sisalduvad sätted.

Kuna läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et kollegiaalsed suhted on etendusasutuse töötajate igapäevatoos olulised, peaks valdkonna liikmete kutse-eeetika koodeks olema sõnastatud meie-vormis. Detailse juhise asemel on oluline luua võimalikult lihtsas ja selges sõnastuses konkreetne

ning koheselt hoomatav normistik, kuna igasugustesse standardite kehtestamistesse suhtutakse loomingulisele organisatsioonile iseloomulikult liikmete poolt sageli eelarvamusega või skeptiliselt.

Iga kutse-eetika koodeks peaks sisaldama eessõna või avaldust (üldsätteid), kus tuleks selgelt välja tuua koodeksi loomise eesmärk (Aavik *et al.* 2007, 43) ning see, kellele konkreetselt hea tava sätted laienevad (vt Tabel 18).

Tabel 18. Etendusasutuse töötajate kutse-eetika koodeksi üldsätete näidis

Selle koodeksi eesmärk on kehtestada Eesti etendusasutuse töötajatele koostöö ja professionaalse arengu toetamiseks sobilikud käitumise reeglid ning minimeerida kolleegidevaheliste lahkkelide tekkimist, lisaks edendada probleemsituatsioonide lahendamist nii igapäevatoos kui avalikkuse ees. Käitumisstandardid on kooskõlas Eesti etenduskunsti valdkonna spetsiifika ja traditsioonidega ning aitavad säilitada ja kujundada teatritöötajate autoriteeti.

Koodeks laieneb kõikidele riigi-, munitsipaalteatrite ja riigi osalusega sihtasutuste nii töö- kui ka käsunduslepingute alusel töötavatele töötajatele, nende tööandjatele, projektides osalevatele vabakutselistele loovisikutele, loovettevõtjatele, praktikantidele, tudengitele, vabatahtlikele ja teistele valdkonnaga seotud osapooltele.

Allikas: Autori koostatud

4.3. Praktilised soovitused

Tulemuste analüüsimisel selgus, et etendusasutuse töötajate hulgas ilmneb kohatist negatiivsete emotsioonide väljanäitamist, kuulujuttude levitamist, aga ka ebasobiva suhtlusstiili kasutamist. Loomingulise organisatsiooni personalijuhtimist toetava tegevusena peaks iga etendusasutuse liikme jaoks olema oluline üksteise probleemset töökäitumist igapäevaselt märgata, et ammutada inspiratsiooni oma tööks (käitumise üle arutlemiseks) ning eelkõige sekkuda, kuna juhtidel on piiratud võim ning nende autoriteet on madal (mh liikmetepoolne allumatus, mida näitas uuring).

Kuna loomingulises organisatsioonis on austuse välja teenimine oma valdkonna kolleegide hulgas olulisim (Haunschild, Eikhof 2009, 116), võib probleemse töökäitumise kitsaskohadele osundamine ja diskussiooni algatamine edendada koostööd, parendada psühhosotsiaalset töökeskkonda ning seeläbi on võimalik pälvida ka kolleegide lugupidamine. Kuna veebiuuring

tõi esile, et etendusasutuse töötajate poolt peetakse kõige taunitavamaks käitumiseks füüsilise vägivallega ning seksuaalse ahistamisega seonduvat käitumist, on sellest tulenevalt oluline, et etendusasutuse töötajad sekkuksid nähes probleemset töökäitumist ning juhinduksid oma igapäevategevuses vastastikusest austusest, et ennetada ebasobiva käitumise avaldumist töökohal.

Dokumendianalüüsi käigus selgus, et 68 aasta vältel on etendusasutuse töötajaid tööandja poolt kõige enam (37,3% juhtudest) karistatud puudumise, hilinemise ja töölt varem lahkumise eest. Täna leiavad 60,4% veebiküsitluses osalenud etendusasutuse töötajad, et seda esineb harva. Nii veebiküsitluse kui dokumendianalüüsi käigus saadud tagasiside põhjal saab järeldada, et etendusasutustes sõltub tähtaegadest ja ajapiiridest kinnipidamine paljuski ametikohast ja tööülesannete iseloomust, kuid töökohtadel, kus täpsust on nõutud ning koostöö osakaal (eelkõige loomingulised ja etendust teenindavad töötajad) on suurem, peetakse hilinemist ning töölt puudumist väga taunimisväärseks. Sellest tulenevalt on etendusasutuste ühed olulisimad põhiväärtused täpsus ja vastutustundlikkus.

Dokumendianalüüsi käigus tuli ilmsiks, et alkoholi või jääknähtudega töötamise eest oli töötajaid hilinemise ja tööaegadest kinnipidamise järel ajalooliselt kõige enam (17,0% juhtudest) karistatud alkoholijoobe ja/või liiklusega seonduva probleemse töökäitumise eest. Veebiuuringus osalenud etendusasutuse töötajad tõid välja, et alkoholijoobes või jääknähtudega töötamist esineb täna etendusasutustes harva (48,2%), ei esine üldse (25,9%) või pole seda märgatud (21,4%). Alkoholi tarbimisega seonduv käitumine, mis segab professionaalset töösooritust, madaldab etenduse kunstilist kvaliteeti ning häirib koostöö sujumist ei ole etendusasutustes töösituatsioonis tolereeritud, millest tulenevalt on etendusasutuse olulisteks põhimõteteks professionaalsus.

Teoreetilises osas välja toodud Carolyn Wiley käsitluses sisaldunud kutse-eeetika koodeksi viie komponendi (terviklikkus, seaduslikkus, vilumus, ametialane lojaalsus, konfidentsiaalsus) (Wiley 2000, 106) ning uuringutulemuste alusel on alljärgnevalt sõnastatud etendusasutuse töötajate kutse-eeetika koodeksi näidisraamistik, mille esimeseks komponendiks on terviklikkus (vt Tabel 19).

Tabel 19. Terviklikkus

1.	Me tegutseme igapäevaselt mittediskrimineeriva ja hirmuvaba töökeskkonna nimel.
2.	Meie eesmärk on alal hoida avatud ja headel suhtel tuginevat koostöökeskkonda, kus kõikidel on õigus ja võimalus valdkonda puudutavates küsimustes kaasa rääkida, kuid eksitava info või kuulujuttude levitamise osas kehtib nulltolerants.
3.	Me näitame üles oma kolleegide, publiku ja teiste inimeste suhtes, kellega oleme loomingu vahendusel või muul viisil seotud, austust, tähelepanelikkust ja viisakust.
4.	Me ei puudu põhjuseta, hiline ega lahku kunagi töökohalt enne, kui meilt oodatavad ülesanded on täidetud.
5.	Tööülesandeid täites valitseb meil alkoholi tarvitamise suhtes nulltolerants.
6.	Me järgime oma töös teatrietiketi ja lavakunsti põhimõtteid, kasutades oma aega, oskusi ja teadmisi maksimaalselt, säilitades sealjuures kontrolli oma käitumise ja emotsioonide üle.
7.	Me sekkume ega jää kõrvaltvaatajaks nähes ebaõiglust, üleolevust või hoolimatust töösituatsioonis.
8.	Me oleme teadlikud, et kõrge keele- ja kõnekultuur näitab meie professionaalse tegevuse kvaliteeditaset.

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö empiirilises osas statistiliste andmete analüüsi tulemusena selgus, et etendusasutuse juhid näitavad teatud töötajate suhtes poolehoidu ning varjavad liikmete eest olulist teavet. Mainitud käitumised, mille Robinson ja Bennett liigitasid oma tüpoloogias probleemseteks, ei toeta koostööd ega valdkonna liikmete vaheliste heade (töö)suhete tekkimist. Seetõttu ei sobitu juhivoolne erapooletus oma käitumistes ja otsustes ning läbipaistmatult ja varjatult tegutsemine etendusasutuse personalijuhtimisse. Juhtide peamine eesmärk on soodustada ja toetada koostööd ning kujundada igapäevaselt töökeskkonda, kus kõik projektidesse kaasatud (nii vabakutselised kui püsivama töösuhetega) liikmed saaksid tajuda, et neid koheldakse võrdselt. Meeskonnaliikmete (sh võimaluste) võrdsus ning avatus on etendusasutuse esmasteks põhiväärtusteks, mida on oluline rõhutada ka etendusasutuse töötajate kutse-eesitika koodeksis (vt Tabel 20).

Tabel 20. Seaduslikkus

- | | |
|----|--|
| 1. | Me ei eeliskohtle endale lähedal seisvaid isikuid ning säilitame oma tegevustes ning otsustes erapooletuse ja läbipaistvuse. |
| 2. | Me ei kasuta kolleegide suhtes ära oma võimupositsiooni ega usaldussuhet. |

Allikas: Autori koostatud

Nii dokumendianalüüsi kui veebiküsitluse tulemused tõid esile, et etendusasutustes esineb töösituatsioonis nii täna (14,3% hinnangul tihti (N=16)) kui on esinenud ka varem (47 käitumisjuhtu) töötajatepoolset tööohutusnõuete eiramist (seda eriti meeste hulgas). Sellest tulenevalt on oluline ennetustegevus kutse-eeetika koodeksi loomine, kus on võimalik probleemi esinemisele tähelepanu juhtida (vt Tabel 21) ning liikmete hulgas teadvust tõsta, et edendada ohutuskultuuri etendusasutustes. On oluline, et üheks olulisimaks põhiväärtuseks etendusasutuste puhul oleks turvalisus.

Tabel 21. Vilumus

- | | |
|----|--|
| 1. | Me võtame igal töökohal vastutuse nii enda kui oma kolleegide tervise ja ohutuse eest viies end kurssi ning täites kehtivaid eeskirju ja järgides nõutavaid protseduure. |
|----|--|

Allikas: Autori koostatud

Uurimistöö käigus selgus, et etendusasutuse töötajate üheks oluliseks põhiväärtuseks saab pidada ausust. Seda kinnitasid nii dokumendianalüüsi kui veebiküsitluse käigus kogutud andmed. Alates 1952. aastast kuni tänaseni töötajat varguse ja vassimise eest karistatud 19 korral (4,1% kõikidest käitumisjuhtudest). Täna on 41,1% uuringus osalenud etendusasutuse töötajatest kindlad, et seda ei esine üldse või pole seda töösituatsioonis märganud (45,5%). Läbiviidud uuringu tulemused tõid esile, et etendusasutustes tuleb ette situatsioone, kus töötaja teenib tööandjale kuuluvate vahendite või teenuste pealt isiklikku kasu, mis on tingitud liikmetepoolsest nõrgemalt tunnetatud sidususest projektiorganisatsiooniga. Tegemist on probleemse töökäitumisega, millega kaasnevad tööandjale ebavajalikud kulud (Robinson, Bennett 1995, 555) ning mainekahju tekkimise oht, millest tulenevalt on oluline taolise käitumise ebasobivusele tähelepanu juhtida ka kutse-eeetika koodeksis (vt Tabel 22).

Tabel 22. Ametialane lojaalsus

- | | |
|----|---|
| 1. | Me ei kasuta ei kasuta oma ametiseisundit isikliku (materiaalse või mittemateriaalse) kasu saamiseks. |
| 2. | Me tegutseme vastutustundlikult ja ausalt. |

Allikas: Autori koostatud

Uuring kinnitas, et avaliku heakskiidu ja loomingulise maine pärast muretsemise (Haunschild, Eikhof 2009, 118) tõttu esineb etendusasutustes kui loomingulistes organisatsioonides töösituatsioonid ka omavahelist võistlemist (seda eriti naiste puhul) on oluline jälgida, et loomingulise konkurentsi tingimustes ei seataks ohtu oma kolleegide konfidentsiaalsust (vt Tabel 23).

Tabel 23. Konfidentsiaalsus

- | | |
|----|--|
| 1. | Me austame kolleegide privaatsust ning peame kinni konfidentsiaalsuse põhimõttest. |
|----|--|

Allikas: Autori koostatud

Lisaks eelpool väljatoodule on tähtis kokku leppida, kes hakkab teostama järelevalvet ja kontrolli liikmete tegevuse, ja selle üle, kuidas ebasobivat töökäitumist menetletakse ja karistatakse või eeskujuliku käitumise eest liikmeid tunnustatakse. (Aavik *et al.* 2007, 44) Selleks on vajalikud kokkulepped (vt Tabel 24). Üheks lahenduseks on määrata iga etendusasutuse puhul kindlaks töötaja(d) (nt personalitöötaja), kelle poole probleemse töökäitumise ilmnemisel pöörduda, võimalik on teha ka kokkulepe, et nendeks saavad olema teatud isikud, kellel on liikmete hulgas välja teenitud usaldus ja lugupidamine ning kes töötavad etenduskunstide valdkonnas. Samuti peab säilima võimalus erinevate töösituatsioonid aset leidvate probleemide korral pöörduda erialaliitude ja -ühenduste poole, kelle ülesandeks on teha teavitustööd ja aidata koodeksi põhimõtteid etendusasutuse juhtidel rakendada, mh jälgida ka seda, kas juhid ise oma tööelus normidest kinni peavad.

Tabel 24. Kaebuste lahendamine

- | | |
|----|--|
| 1. | Koodeks julgustab kõiki etendusasutuse valdkonnas töötavaid isikuid töösituatsioonid ilmneva ebasobiva käitumise korral ütleva: „See pole kohane” või „see tekitab minus |
|----|--|

ebamugavustunnet“.

2. Probleemse töökäitumisega seonduv kaebus peab olema esitatud heas usus ja veendumuses, et see on põhjendatud.
3. Uurimise (vestlus kaebuse esitajaga, tunnistajatega jt asjaomaste isikutega) peab läbi viima erapooletu isik (kolleeg, tööandja, usaldusisik, valdkonna esindaja), kes ei ole vahejuhtumi või kaebusega otseselt seotud ega tööta koodeksi reegli vastu eksinud isiku alluvuses.
4. Koodeksi reegli vastu eksinud isikul on kohustus esitada ametlik vabandus (kirjalik või isiklik) ning läbida reegleid meelde tuletav nõustamine.
5. Kaebuse esitaja peab algatama mitteametliku menetluse, pöördudes abi ja nõu saamiseks oma otsese juhi, personalitöötaja, kolleegi vm valdkonna esindaja poole.
6. Mõlemale osapoolle antakse võimalus asjaolusid kommenteerida, enne kui juhtkond teeb otsuse karistusmeetmete osas.
7. Isikute suhtes, kelle osas kaebus rahuldatakse, võetakse kasutusele asjakohased sanktsioonid (nt koostöö ja lepingu lõpetamine).
8. Juhul, kui kaebuse esitaja ei ole rahul mitteametliku menetluse tulemustega, on tal õigus algatada ametlik menetlus.

Allikas: Autori koostatud

Uuringu põhjal võib väita, et etendusasutuse töötaja seitse olulisimat põhiväärtust on: 1) professionaalsus, 2) võrdsus, 3) avatus, 4) austus, 5) ausus, 6) turvalisus, 7) vastutustundlikkus ja täpsus. Nimetatud põhiväärtustest tulenevalt ja Wiley teoreetilise mudeli (Wiley 2000, 106) eeskujul on võimalik visandada etendusasutuse töötajatele kutse-eetika koodeksi näidisraamistik.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli uurida probleemset töökäitumist etenduskeskustes ja uuringu tulemuste põhjal teha ettepanekuid ja anda soovitusi Eestis tegutsevate etenduskeskuste töötajatele kutse-eeskiri koodeksi sisu ja loomise viisi osas. Eesmärgi saavutamiseks käsitleti teoreetilises peatükis loominguorganisatsiooni personali- ja tippjuhtimise süsteemiga seonduvaid eripärasid ning kutse-eeskiri loomise eesmärgid ja võimalusi. Teoreetilise osa teises peatükis tutvustati Wheeleri (1976) ja Robinsoni ja Bennetti (1995) probleemse töökäitumise mõõtmiseks kasutusel olevaid meetodeid, mille eeskujul teostati töö empiirilises osas kvalitatiivne tekstianalüüs 300 personalikäsikirja põhjal ning viidi läbi kvantitatiivne uuring probleemse töökäitumise hindamiseks. Saadud tulemuste abil selgitati välja, millist käitumist on Eesti etenduskeskustes peetud sobimatuks minevikus ning millist peetakse valdkonna liikmete hulgas probleemseks täna.

Loominguorganisatsiooni liikmeskond moodustub projektipõhistest meeskondadest, mis mõjutab ka liikmete töökäitumist. Klassikalisest erinevast personalijuhtimise süsteemist tingituna on juhtide roll organisatsioonitüübi toimimise seisukohalt nõrk. Sellest tulenevalt on juhtidel on piiratud võimalused meeskonna liikmete käitumist ja hoiakuid kujundada ning protseduure standardiseerida.

Uuringu tulemused näitasid, et ajalooliselt on Eesti etenduskeskuste töötajaid kõige enam karistatud hilinemise, töölt põhjusetu puudumise ja ettenähtust varem lahkumise eest. Täna peetakse etenduskeskustes kõige taunimisväärsemaks käitumiseks töösituatsioonis füüsilise vägivalga kasutamist ja seksuaalset diskrimineerimist. Etenduskeskuste töötajate hulgas läbiviidud uuring näitas, et etenduskeskuste juhtide hulgas ilmneb erapooletuse puudumist ja osade töötajate eelistamist, mis ei ole kooskõlas loominguorganisatsiooni personalijuhtimise põhimõtetega.

Alljärgnevalt on esitatud olulisimad järeldused, hinnangud ja ettepanekud:

1. Etendusasutuse toimimise edukuse määravad ära liikmetevahelised suhted, millest tulenevalt on personali- ja tippjuhtimise seisukohalt peamiseks ülesandeks panustada koostöö edendamisse.
2. Projektipõhine töömeetod tingib olukorra, kus etendusasutuse töötajad samastuvad oma elukutse mitte organisatsiooniga.
3. Teatud ühtsete tegutsemisstandardite olemasolu aitab etendusasutuse töötajatel ametialast käitumist ja otsuseid nii töösituatsioonis kui avalikkuse ees põhjendada ning on toeks etendusasutuste personalijuhtimises, kus juhtide mõju liikmete töökäitumisele on madal.
4. Etendusasutuse töötajate hea tava loomisel on oluline arvesse võtta loomingulise organisatsiooni personali- ja üldise juhtimise spetsiifikat.

Võimalik edasiarendus antud magistritöö puhul oleks uuringutulemuste ja Wiley (2000) teoreetilise mudeli alusel luua Eesti etendusasutuse töötajatele kutse-eeskiri koodeks.

SUMMARY

PROBLEMATIC WORK BEHAVIOUR IN PERFORMING ARTS INSTITUTIONS: THEORY AND PRACTICE

Maarja Kalmet

The work rhythm in a creative organization is formed by creative processes and the success of the work is determined by the relations and cooperation between the members of the project team (Girdauskienė *et al.* 2012, 81).

Due to the peculiarities of the organisational type, it is difficult to establish rules and routines on the part of the employer and to standardise procedures within the creative organisation (Eikhof, Haunschild 2007 referred to Girdauskienė *et al.* 2012, 80). The reasons are mainly due to the two major factors. First, the members of the creative organisation are formed from project-based teams (Girdauskienė, Savanevičienė 2012, Girdauskienė *et al.* 2012) and identify with their profession rather than the organisation (Mccallum *et al.* 2014, 595), which is why it also affects the work behaviour of the members. Secondly, the creative organisation has a system of top-level and human resource management (Girdauskienė *et al.* 2012, 81) that is markedly different from the classical one, where the role of managers is weak in terms of the functioning of the organisation (Girdauskienė ja Savanevičienė 2012, 18; Girdauskienė *et al.* 2012, 81) and therefore has limited opportunities in shaping the behaviour and attitudes of the members of the team.

The subject of the Master's thesis concerns problematic work behaviour in performing arts institutions, both in historical terms and today. To achieve the goal of the work, the following research tasks were set:

1. Find out what behaviour has been deemed inappropriate in Estonian performing arts institutions in the second half of the 20th century.

2. Map out what behaviour is considered problematic in Estonian performing arts organisations at the present time.
3. Compare how the content of problematic work behaviour in Estonian performing arts institutions has changed historically.

Document analysis was modelled on Hoyt N. Wheeler's method of measuring dating back to the 1970s, and a web-based survey was conducted using Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett's Problem Behaviour Assessment Method (1995), which is still used today to map problematic work behaviour within an organisation.

The results of the survey showed that, historically, employees of Estonian performing arts institutions were most punished for being late, being absent from work for no reason and leaving earlier than planned. Today, the use of physical violence and sexual discrimination in work situations is considered the most reprehensible behaviour in performing arts institutions. A survey of the performing arts institution's staff showed that there is a lack of impartiality among the managers performing arts institution and a preference for some employees that is not in line with the principles of human resource management of the creative organisation.

In order to establish common operating standards and to help representatives of creative professions and managers of organisations to justify their professional behaviour and decisions, both in working situations and in the public sphere, it is crucial to establish a sectoral code of professional ethics for the employees of a performing arts institution.

The key conclusions, assessments and proposals are presented below:

1. The success of the performing arts institution is determined by the relations between the members, which makes it the main task of the staff and senior management to contribute to the promotion of cooperation.
2. The project-based method of work leads to a situation where the performing arts institution's staff identify with their profession rather than the organisation.

3. The existence of certain common operating standards helps to justify professional behaviour and decisions by the staff of the performing arts institution, both in the working situation and in the public sphere, and it is a support for the human resources management of such institutions, where the influence of managers on the working behaviour of members is low.
4. When creating good practice for the staff of the performing arts institution it is necessary to take into account the specifics of the staff and general management of the creative organisation.

One possibility to develop this Master's thesis would be to create a code of professional ethics for the employees of the Estonian performing arts institution on the basis of the results of the studies and the theoretical model of Wiley (2000).

Keywords: creative organization, human resource management, problematic work behaviour, professional ethics

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aavik, T., Keerus, K., Lõuk, K., Nõmper, A., Pevkur, A., Saarniit, L., Simm, K., Sutrop, M., Tõnissaar, M., Vaher, A., Volt, I. (2007). *Eetikakoodeksite käsiraamat*. Tartu: Tartu Ülikooli eetikakeskus.
- Adam, M. (2018). The Role of Human Resource Management (HRM) for the Implementation of Sustainable Product-Service Systems (PSS) – An Analysis of Fashion Retailers. *Sustainability*, 10, 2518.
- Agreement for UK Theatre Association and Broadcasting Entertainment Cinematograph and Theatre Union*. London. (2017). The Broadcasting, Entertainment, Communications and Theatre Union. Kättesaadav: <https://members.bectu.org.uk/advice-resources/library/2586> , 1. veebruar 2021.
- Akkerman, A., Sluitera, R., Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61 (4), 678–702.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Arusaar-Tamming, K. (2007). 1985. aasta nõukogude alkoholipoliitika ja selle tagajärjed Eesti NSVs. *Mäetagused*, 36, 35–58.
- Auvinen, T. (2001). Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30 (4), 268–282.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709–732.
- Banks, S. J. (2009). Integrity in professional life: issues of conduct, commitment and capacity. *British Journal of Social Work*, 40 (7), 1–17.

- Barlage, M., van den Born, A., van Witteloostuijn, A. (2019). The needs of freelancers and the characteristics of 'gigs': Creating beneficial relations between freelancers and their hiring organizations. *Emerald Open Research*, 1 (8), 1–14.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (1995). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349–360.
- Chernyak-Hai, L., Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (1), 1–12.
- Cray, D., Inglis, L., Freeman, S. (2007). Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36 (4), 295–313.
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21 (4), 460–470.
- De Voogt, A. (2006). Dual Leadership as a Problem-Solving Tool in Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*, 9 (1), 17–22.
- Dignity in the Workplace: Towards A Code of Behaviour for Irish Theatre*. Irish Theatre Institute. Dublin. Kättesaadav: <https://irishtheatreinstitute.ie/attachments/c512602b-e015-48fa-a071-b70ed31a5e65.PDF>, 13. jaanuar 2021.
- Eetikakoodeksid. Eetikaveeb. Kättesaadav: <https://www.eetika.ee/et/sotsiaaletika/heaolu/koodeksid>, 24. aprill 2021.
- Eikhof, D. R., Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 523–538.
- Etendusasutuse seadus. (2021). RT I, 20.11.2014, 13. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/606779>, 24. aprill 2021.
- Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 15–22.

- Grimeerija ja jumestaja kutse-eeetika. Kutsekoda. (2019). Tallinn. Kättesaadav: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/exportPdf/10747152/>, 01. märts 2021.
- Gruys, M. L., Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 30–42.
- Harper, D. C. (1990). Spotlight abuse – save profits. *Industrial Distribution*, 79, 47–51.
- Harvey, P., Martinko, M. J., Borkowski, N. (2017). Justifying deviant behavior: The role of attributions and moral emotions. *Journal of Business Ethics*, 141 (4), 779–795.
- Haunschild, A., Eikhof, D. R. (2009). From HRM to Employment Rules and Lifestyles. Theory Development through Qualitative Case Study Research into the Creative Industries. *German Journal of Human Resource Research*, 23(2), 107–124.
- Hewison, Robert. (2004). The Crisis of Cultural Leadership in Britain. *International Journal of Cultural Policy*, 10 (2), 157–166.
- Hickson, G. B., Pichert, J. W., Webb, L. E., Gabbe, S. G. (2007). A Complementary Approach to Promoting Professionalism: Identifying, Measuring, and Addressing Unprofessional Behaviors. *Academic Medicine*, 82 (11), 1040–1048.
- Hirsch, M. P. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77 (4), 639–659.
- Jamal, K., Bowie, N. E. (1995). Theoretical considerations for a meaningful code of professional ethics. *Journal of Business Ethics*, 14, 703–714.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951–995.
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (2), 126–141.
- Kaliningradi Oblasti Draamateatri kutse-eeetika koodeks. *Калининградский областной драматический театр*. (2021). Kaliningrad. Kättesaadav: https://dramteatr39.ru/storage/uploads/images/cms/data/6_documents/kodeks_professio

[nal_noj_etiki_rabotnikov_kaliningradskogo_oblastnogo_dramaticheskogo_teatra.pdf](#) ,
14. veebruar 2021.

Konzert Theater Bern (2021). *Verhaltenskodex Konzert Theater Bern*. Bern. Kättesaadav:
<https://www.konzerttheaterbern.ch/site/assets/files/0/47/281/verhaltenskodex.pdf> , 8.
jaanuar 2021.

Lenkomi riigiteatri eetikakoodeks. *Кодекс этики и служебного поведения работников
Государственного бюджетного учреждения культуры города Москвы
„Московский государственный театр „Ленком““*. Moskva. Kättesaadav:
<https://lenkom.ru/upload/custom/documents/lenkom-kodeks-etiki.pdf> , 6. jaanuar 2021.

Liedes, J. (2020). Kulttuurialan eettinen toimielin. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
Kättesaadav: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162362> , 2. märts 2021.

Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and
drivers. *Tourism Management*, 74, 81–98.

Lukács, E., Udrescu, D. (2009). Ethical issues in human resource management. *Review of
International Comparative Management*, 1, 297–305.

Luuk, E. (2005). Tants tänapäeva kultuurikontekstis. *Teater. Muusika. Kino*, 8–9, 55–62.

MacKenzie, C., Garavan, T. N., Carbery, R. (2011). Understanding and Preventing
Dysfunctional Behavior in Organizations: Conceptualizing the Contribution of Human
Resource Development. *Human Resource Development Review*, 10 (4), 346–380.

Mccallum, S. Y., Forret, M., Wolff, H.-G. (2014). Internal and External Networking Behavior:
An Investigation of Relationships with Affective, Continuance and Normative
Commitment. *Career development international*, 19 (5), 595–614.

Mikomägi, M. (2021, 22. aprill). Kutselised ja vabakutselised näitlejad – nagu esimene ja teine
Eesti. *Maaleht*. Kättesaadav: [https://maaleht.delfi.ee/artikkel/93167391/kutselised-ja-
vabakutselised-naitlejad-nagu-esimene-ja-teine-eesti](https://maaleht.delfi.ee/artikkel/93167391/kutselised-ja-vabakutselised-naitlejad-nagu-esimene-ja-teine-eesti) , 24. aprill 2021.

Nikoloski, K. (2015). Leadership And Management: Practice Of The Art Of Influence. *Annals –
Economy Series, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics*, 1, 31–39.

- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 109–128.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are the implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*. 7 (5), 55–66.
- Rahandusministeerium (2014). Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 12. märts 2021.
- Reynolds, S., Tonks, A., MacNeill, K. (2017). Collaborative Leadership in the Arts as a Unique Form of Dual Leadership. *Journal of Arts Management, Law and Society*, 47 (2), 89–104.
- Ridout, N. (2009). *Theatre and Ethics*. London: Palgrave Macmillan.
- Schechner, R. (2020). *Sissejuhatus etendusuuringutesse*. Eesti Teatriliit: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Schlesinger, P. (2010). ‘The most creative organization in the world’? The BBC, ‘creativity’ and managerial style. *International Journal of Cultural Policy*, 16 (3), 271–285.
- Searle, R. H., Rice, C., McConnell, A. A., Dawson, J. F. (2017). Bad apples? Bad barrels? Or bad cellars? Antecedents and processes of professional misconduct in UK Health and Social Care: Insights into sexual misconduct and dishonesty. Project Report. Professional Standards Authority.
- Siilivask, Karl (koost). (1980). *Eesti NSV ajalugu. Kõrgkoolide õpik*. 2. köide. Tallinn: Valgus.
- Stanislavski, K. (2005). *Eetika*. Tallinn: Eesti Teatriliit.
- Vabaihenduste eetikakoodeks. Vabaihenduste Liit. (2002). Tallinn. Kättesaadav: <https://heakodanik.ee/vabaihenduste-eetikakoodeks>, 2. veebruar 2021.
- Vardi, Y., Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7 (2), 151–165.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325–337.

- Viller, J. (2015). Teatrisüsteem Nõukogude Eestis. Kruuspere, P (peatoim), *Eesti sõnateater 1965–1985: Teatriprotsess: taustad, ilmingud, peegeldused. Lavastajaportreed* (31–72). 1. köide. Tallinn: Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia lavakunstikool, Eesti Teatriliit, Eesti TA Underi ja Tuglase Kirjanduskeskus.
- Wang, C. L., Saunders M. N. K. (2010). Affective and continuance commitment in public provate partnership. *Employee Relations*, 32 (4), 1–36.
- Waters, J. A., Bird, F. (1987). The Moral Dirnension of Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 6, 15–22.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management. A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113–134.
- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations*, 15 (2), 235–243.
- Wiley, C. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics*, 25, 93–114.

LISAD

Lisa 1. Ankeet

Küsimustik etenduskunsti valdkonna töötajatele

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistrant Maarja Kalmet ja oma magistritöö raames viin läbi uuringut töökäitumisest etendusasutustes. Küsimustik on suunatud kõigile neile, kes töötavad Eesti riigi-, munitsipaal- ja eraetendusasutustes või kes osalevad lavastusprojektides vabakutseliste loovisikute või -ettevõtjatena. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning ühegi vastaja vastuseid ei ole võimalik tema isikuga seostada. Uuringust saadud tulemusi kasutatakse üksnes üldistatud kujul Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistritöö tarbeks. Ankeet sisaldab 48 käitumist kirjeldavat väidet, millele saab anda hinnangu viiepallisüsteemis. Vastamine on vabatahtlik ja võtab aega kuni 10 minutit. Ankeeti saab täita kuni 14. märtsini 2021.

Huvi korral on kõikidel vastanutel alates selle aasta juunikuust võimalik tutvuda valminud magistritöö tulemustega kirjutades uuringu läbiviijale.

Hindan väga igatühe panust ja tänan vastuste eest!

Kontaktisik
Maarja Kalmet
maarja.kalmet@gmail.com

Juhendaja
Aive Pevkur, PhD
aive.pevkur@taltech.ee

Üldandmed

Märkige kõik sobivad

Sugu

- naine
mees

Vanus

- kuni 30 eluaastat
31–50 eluaastat
51 ja rohkem eluaastat

Staatus (vali peamine)

- etendusasutuse töötaja/juht
- vabakutseline loovisik
- loovettevõtja
- üheaegselt nii palgatöötaja kui loovettevõtja
- muu

Valdkond (vali peamine)

- loominguline
- tehniline
- lavastusala
- turundus ja publikuteenindus
- majandus- ja haldus
- administratsioon
- muu

Staaž

- alla aasta
- 1–5 aastat
- 6–10 aastat
- 11–20 aastat
- rohkem kui 20 aastat

Palun vali väidete puhul vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem ja märgista see.

Palun hinda käitumise raskusastet viiepallisüsteemis, kus 1 – ei esine üldse, 2 – esineb harva, 3 – ma ei ole märganud, 4 – esineb tihti, 5 – esineb kogu aeg ja järjepidevalt.

1. Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.

Palun anna oma hinnang, mil määral allpool mainitud käitumist etenduskunstide valdkonnas ette tuleb.

Sellist käitumist...	ei esine üldse	esineb harva	ma ei ole märganud	esineb tihti	esineb kogu aeg ja järjepidevalt

2. Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.
3. Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.
4. Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.
5. Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.
6. Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.
7. Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).

8. Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.
9. Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.
10. Töötaja teeb tahtlikult vigu.
11. Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.
12. Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.
13. Töötaja varjab olulist teavet.
14. Juht varjab olulist teavet.
15. Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud töövahenditesse või varasse.
16. Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.
17. Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.
18. Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.
19. Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.
20. Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.
21. Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.
22. Juht vallandab põhjendamatult töötaja.
23. Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.
24. Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.
25. Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.
26. Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.
27. Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.
28. Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).
29. Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).
30. Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.
31. Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.
32. Kolleegid rivaalitsevad omavahel.
33. Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm).
34. Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.
35. Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.
36. Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.
37. Töötaja ahistab juhti verbaalselt.
38. Töötaja ei allu juhi korraldustele.
39. Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.
40. Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.

41. Juht ahistab töötajat seksuaalselt.
42. Juht ahistab töötajat verbaalselt.
43. Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).
44. Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).
45. Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).
46. Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.
47. Töötaja ohustab töökaaslasi hoolimatu (tööohutusnõuete eiramine) käitumisega.
48. Juht ei järgi seadusi.

Palun anna oma hinnang, kui ebasobivaks Sa sellist käitumist töösituatsioonis pead (märgista see)

49. Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.

Palun hinda käitumise raskusastet viiepallisüsteemis, kus 1 – täiesti tühine asi, 2 – üsna tühine asi, 3 – nii ja naa, 4 – üsna taunitav käitumine, 5 – väga taunitav käitumine.

täiesti tühine	1	2	3	4	5	väga taunitav
-----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

50. Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.
51. Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.
52. Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.
53. Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.
54. Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.
55. Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).
56. Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.
57. Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.
58. Töötaja teeb tahtlikult vigu.
59. Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.
60. Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.
61. Töötaja varjab olulist teavet.
62. Juht varjab olulist teavet.
63. Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud töövahenditesse või varasse.
64. Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.

65. Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.
 66. Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.
 67. Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.
 68. Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.
 69. Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.
 70. Juht vallandab põhjendamatult töötaja.
 71. Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.
 72. Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.
 73. Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.
 74. Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.
 75. Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.
 76. Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).
 77. Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).
 78. Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.
 79. Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.
 80. Kolleegid rivaalitsevad omavahel.
 81. Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm).
 82. Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.
 83. Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.
 84. Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.
 85. Töötaja ahistab juhti verbaalselt.
 86. Töötaja ei allu juhi korraldustele.
 87. Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.
 88. Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.
 89. Juht ahistab töötajat seksuaalselt.
 90. Juht ahistab töötajat verbaalselt.
 91. Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).
 92. Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).
 93. Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).
 94. Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.
 95. Töötaja ohustab töökaaslasi hoolimatu (tööohutusnõuete eiramine) käitumisega.
 96. Juht ei järgi seadusi.
- Suur tänu vastamast!

Lisa 2. Probleemse töökäitumisega seonduvalt vormistatud personalikäskkirjad 1952–2020

Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)	Aasta	Käskkirju (tk)
		1960	2	1970	1	1980	0	1990	0	2000	5	2010	0
		1961	0	1971	4	1981	5	1991	1	2001	4	2011	0
1952	0	1962	8	1972	0	1982	16	1992	0	2002	0	2012	0
1953	10	1963	3	1973	10	1983	13	1993	1	2003	4	2013	0
1954	14	1964	2	1974	4	1984	14	1994	3	2004	0	2014	0
1955	32	1965	7	1975	6	1985	13	1995	9	2005	1	2015	0
1956	9	1966	11	1976	1	1986	8	1996	11	2006	3	2016	0
1957	3	1967	8	1977	2	1987	7	1997	4	2007	4	2017	0
1958	0	1968	1	1978	3	1988	9	1998	2	2008	3	2018	0
1959	0	1969	1	1979	8	1989	6	1999	4	2009	0	2019	0
												2020	0
Kokku	68		43		39		91		35		24		0

Lisa 3. Küsitlustulemused

		K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
	Väide	N	N	Min	Min	Max	Max	M	M	SD	SD
1	Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.	111	111	1	1	5	5	2,50	3,60	0,952	1,122
2	Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.	112	111	1	1	4	5	2,09	4,44	0,916	0,805
3	Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	112	111	1	1	5	5	2,19	3,51	1,018	1,182
4	Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.	111	111	1	1	5	5	2,42	3,23	1,075	1,015
5	Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.	112	111	1	1	4	5	2,14	4,42	0,909	0,900
6	Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.	112	111	1	1	4	5	2,15	3,91	0,988	0,996
7	Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).	112	111	1	1	4	5	2,24	3,79	0,942	1,207
8	Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.	112	110	1	1	5	5	2,41	3,52	1,027	1,147
9	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.	112	111	1	1	5	5	2,58	3,24	1,062	1,114
10	Töötaja teeb tahtlikult vigu.	112	111	1	1	3	5	1,78	4,68	0,927	0,726
11	Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.	112	111	1	1	5	5	2,23	4,32	0,782	0,831
12	Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.	112	111	1	1	5	5	2,05	4,53	0,837	0,942
13	Töötaja varjab olulist teavet.	112	111	1	1	4	5	2,17	4,43	0,948	0,849
14	Juht varjab olulist teavet.	111	111	1	1	5	5	2,38	4,44	0,973	0,849
15	Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud töövahenditesse või varasse.	111	111	1	1	5	5	2,09	4,46	0,880	0,807
16	Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku	112	111	1	1	5	5	2,25	4,24	1,009	1,081

	kasu.										
17	Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.	112	111	1	1	4	5	2,18	3,91	0,970	0,987
18	Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.	111	111	1	1	5	5	2,12	4,22	1,042	0,948
19	Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.	112	111	1	1	5	5	2,13	4,81	1,023	0,625
20	Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	112	111	1	1	5	5	2,77	3,67	1,107	1,073
21	Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	112	111	1	1	5	5	2,40	3,39	0,885	1,055
22	Juht vallandab põhjendamatult töötaja.	112	111	1	1	4	5	1,86	4,67	0,938	0,718
23	Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.	112	111	1	1	4	5	1,72	4,81	0,912	0,625
24	Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	4	5	2,35	4,37	0,956	0,934
25	Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.	112	111	1	1	4	5	2,23	4,38	0,890	0,973
26	Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	5	5	2,46	4,40	1,003	0,907
27	Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	112	111	1	1	5	5	2,25	4,50	0,982	0,851
28	Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	112	111	1	1	4	5	1,79	4,59	0,963	0,879
29	Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	112	111	1	1	4	5	1,87	4,51	0,925	0,883
30	Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.	112	111	1	1	5	5	2,41	3,61	0,876	1,002
31	Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	112	111	1	1	5	5	2,23	4,59	0,968	0,803
32	Kolleegid rivaalitsevad omavahel.	112	111	1	1	5	5	2,45	3,31	1,030	1,007
33	Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm).	111	111	1	1	5	5	2,49	3,92	0,952	0,945
34	Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.	112	111	1	1	5	5	2,25	4,61	0,944	0,765
35	Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.	112	111	1	1	3	5	1,42	4,89	0,779	0,578
36	Juht kasutab töötaja suhtes	112	109	1	1	3	5	1,39	4,91	0,775	0,553

	füüsilist vägivalda.										
37	Töötaja ahistab juhti verbaalselt.	112	110	1	1	4	5	1,94	4,72	1,016	0,744
38	Töötaja ei allu juhi korraldustele.	112	111	1	1	4	5	2,12	4,12	0,825	0,902
39	Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.	111	111	1	1	4	5	1,86	4,88	0,939	0,657
40	Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.	112	111	1	1	3	5	1,79	4,87	0,972	0,662
41	Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	111	111	1	1	4	5	1,82	4,90	0,983	0,602
42	Juht ahistab töötajat verbaalselt.	112	110	1	1	5	5	2,12	4,82	1,020	0,666
43	Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	112	110	1	1	4	5	2,13	4,28	0,829	1,024
44	Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	112	111	1	1	4	5	2,04	4,40	0,953	1,003
45	Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	112	111	1	1	5	5	1,96	4,82	1,052	0,663
46	Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.	112	111	1	1	4	5	2,40	4,41	0,895	0,824
47	Töötaja ohustab töökaaslast hoolimatu (tööohutusnõuete eiramise) käitumisega.	112	110	1	1	4	5	2,21	4,76	0,874	0,690
48	Juht ei järgi seadusi.	112	111	1	1	5	5	2,16	4,57	1,000	0,805

Lisa 4. Ankeedi vastused protsentuaalselt

Väide	ei esine üldse	esineb harva	ma ei ole märganud	esineb tihti	esineb kogu aeg ja järjepidevalt
K1	6,3%	60,4%	12,6%	18,0%	2,7%
K2	33,0%	29,5%	33,0%	4,5%	0,0%
K3	27,7%	39,3%	22,3%	8,0%	2,7%
K4	21,6%	36,0%	22,5%	18,0%	1,8%
K5	33,9%	18,8%	46,4%	0,9%	0,0%
K6	36,6%	17,0%	41,1%	5,4%	0,0%
K7	28,6%	25,0%	40,2%	6,3%	0,0%
K8	26,8%	17,9%	43,8%	10,7%	0,9%
K9	8,9%	56,3%	5,4%	26,8%	2,7%
K10	56,3%	9,8%	33,9%	0,0%	0,0%
K11	10,7%	65,2%	15,2%	8,0%	0,9%
K12	25,9%	48,2%	21,4%	3,6%	0,9%
K13	33,0%	21,4%	41,1%	4,5%	0,0%
K14	19,8%	36,9%	29,7%	12,6%	0,9%
K15	27,9%	40,5%	27,0%	3,6%	0,9%
K16	30,4%	23,2%	39,3%	5,4%	1,8%
K17	33,9%	19,6%	41,1%	5,4%	0,0%
K18	38,7%	18,9%	36,0%	4,5%	1,8%
K19	41,1%	9,8%	45,5%	2,7%	0,9%
K20	10,7%	36,6%	24,1%	22,3%	6,3%
K21	8,9%	58,9%	16,1%	15,2%	0,9%
K22	50,9%	13,4%	34,8%	0,9%	0,0%
K23	58,0%	12,5%	28,6%	0,9%	0,0%
K24	23,2%	29,5%	36,6%	10,7%	0,0%
K25	22,3%	40,2%	29,5%	8,0%	0,0%
K26	13,4%	49,1%	18,8%	16,1%	2,7%
K27	31,3%	17,9%	47,3%	1,8%	1,8%
K28	58,0%	6,3%	34,8%	0,9%	0,0%
K29	48,2%	18,8%	31,3%	1,8%	0,0%
K30	7,1%	61,6%	16,1%	13,4%	1,8%
K31	29,5%	25,0%	39,3%	5,4%	0,9%
K32	16,1%	44,6%	20,5%	16,1%	2,7%
K33	6,3%	62,2%	10,8%	18,0%	2,7%
K34	25,9%	31,3%	35,7%	6,3%	0,9%
K35	75,9%	6,3%	17,9%	0,0%	0,0%
K36	78,6%	3,6%	17,9%	0,0%	0,0%
K37	50,0%	10,7%	34,8%	4,5%	0,0%

K38	25,9%	39,3%	32,1%	2,7%	0,0%
K39	50,5%	13,5%	35,1%	0,9%	0,0%
K40	59,8%	1,8%	38,4%	0,0%	0,0%
K41	57,7%	3,6%	37,8%	0,9%	0,0%
K42	38,4%	18,8%	36,6%	5,4%	0,9%
K43	24,1%	43,8%	27,7%	4,5%	0,0%
K44	37,5%	25,9%	31,3%	5,4%	0,0%
K45	49,1%	12,5%	33,9%	2,7%	1,8%
K46	13,4%	47,3%	25,0%	14,3%	0,0%
K47	25,0%	33,0%	37,5%	4,5%	0,0%
K48	34,8%	21,4%	37,5%	5,4%	0,9%
Väide	1	2	3	4	5
M1	4,5%	12,6%	25,2%	33,3%	24,3%
M2	1,8%	0,9%	6,3%	33,3%	57,7%
M3	6,3%	12,6%	29,7%	26,1%	25,2%
M4	5,4%	17,1%	36,0%	32,4%	9,0%
M5	0,9%	5,4%	6,3%	25,2%	62,2%
M6	2,7%	5,4%	21,6%	38,7%	31,5%
M7	5,4%	11,7%	17,1%	29,7%	36,0%
M8	5,5%	14,5%	24,5%	33,6%	21,8%
M9	9,9%	11,7%	33,3%	34,2%	10,8%
M10	1,8%	0,9%	1,8%	18,0%	77,5%
M11	1,8%	1,8%	7,2%	41,4%	47,7%
M12	2,7%	2,7%	7,2%	13,5%	73,9%
M13	0,9%	2,7%	9,9%	25,2%	61,3%
M14	1,8%	0,9%	9,9%	26,1%	61,3%
M15	1,8%	0,9%	6,3%	31,5%	59,5%
M16	1,8%	7,2%	16,2%	14,4%	60,4%
M17	2,7%	3,6%	26,1%	35,1%	32,4%
M18	1,8%	5,4%	9,0%	36,9%	46,8%
M19	0,9%	1,8%	0,9%	8,1%	88,3%
M20	5,4%	5,4%	30,6%	34,2%	24,3%
M21	6,3%	8,1%	42,3%	27,0%	16,2%
M22	0,9%	0,9%	6,3%	14,4%	77,5%
M23	1,8%	0,0%	0,9%	9,9%	87,4%
M24	2,7%	3,6%	4,5%	32,4%	56,8%
M25	3,6%	2,7%	5,4%	28,8%	59,5%
M26	2,7%	1,8%	7,2%	29,7%	58,6%
M27	2,7%	1,8%	1,8%	30,6%	63,1%
M28	2,7%	0,9%	7,2%	13,5%	75,7%
M29	2,7%	0,9%	7,2%	20,7%	68,5%
M30	2,7%	6,3%	41,4%	26,1%	23,4%
M31	2,7%	0,0%	3,6%	23,4%	70,3%
M32	4,5%	14,4%	38,7%	30,6%	11,7%

M33	0,9%	7,2%	21,6%	39,6%	30,6%
M34	0,9%	2,7%	3,6%	19,8%	73,0%
M35	1,8%	0,0%	0,9%	1,8%	95,5%
M36	1,8%	0,0%	0,0%	1,8%	96,3%
M37	1,8%	0,9%	3,6%	10,9%	82,7%
M38	1,8%	1,8%	18,9%	37,8%	39,6%
M39	2,7%	0,0%	0,0%	0,9%	96,4%
M40	2,7%	0,0%	0,0%	1,8%	95,5%
M41	1,8%	0,9%	0,0%	0,0%	97,3%
M42	1,8%	0,9%	0,9%	6,4%	90,0%
M43	4,5%	2,7%	6,4%	32,7%	53,6%
M44	4,5%	1,8%	5,4%	26,1%	62,2%
M45	1,8%	0,9%	0,9%	6,3%	90,1%
M46	1,8%	0,9%	8,1%	33,3%	55,9%
M47	1,8%	0,9%	0,9%	11,8%	84,5%
M48	1,8%	0,0%	9,0%	18,0%	71,2%

Lisa 5. ANOVA analüüs

Väide		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
K1	Between Groups	3,885	2	1,942	2,188	0,117
	Within Groups	95,863	108	0,888		
	Total	99,748	110			
K2	Between Groups	4,797	2	2,399	2,961	0,056
	Within Groups	88,310	109	0,810		
	Total	93,107	111			
K3	Between Groups	1,096	2	0,548	0,524	0,594
	Within Groups	113,967	109	1,046		
	Total	115,063	111			
K4	Between Groups	2,019	2	1,010	0,872	0,421
	Within Groups	125,080	108	1,158		
	Total	127,099	110			
K5	Between Groups	4,890	2	2,445	3,070	0,050
	Within Groups	86,824	109	0,797		
	Total	91,714	111			
K6	Between Groups	1,202	2	0,601	0,611	0,545
	Within Groups	107,217	109	0,984		
	Total	108,420	111			
K7	Between Groups	0,553	2	0,277	0,308	0,736
	Within Groups	97,938	109	0,899		
	Total	98,491	111			
K8	Between Groups	3,476	2	1,738	1,667	0,194
	Within Groups	113,631	109	1,042		

	Total	117,107	111			
K9	Between Groups	6,221	2	3,111	2,848	0,062
	Within Groups	119,055	109	1,092		
	Total	125,277	111			
K10	Between Groups	0,657	2	0,328	0,378	0,686
	Within Groups	94,763	109	0,869		
	Total	95,420	111			
K11	Between Groups	1,572	2	0,786	1,291	0,279
	Within Groups	66,392	109	0,609		
	Total	67,964	111			
K12	Between Groups	2,722	2	1,361	1,979	0,143
	Within Groups	74,957	109	0,688		
	Total	77,679	111			
K13	Between Groups	1,668	2	0,834	0,927	0,399
	Within Groups	98,109	109	0,900		
	Total	99,777	111			
K14	Between Groups	1,234	2	0,617	0,648	0,525
	Within Groups	102,874	108	0,953		
	Total	104,108	110			
K15	Between Groups	0,504	2	0,252	0,322	0,726
	Within Groups	84,595	108	0,783		
	Total	85,099	110			
K16	Between Groups	0,352	2	0,176	0,170	0,844
	Within Groups	112,648	109	1,033		
	Total	113,000	111			
K17	Between Groups	3,994	2	1,997	2,167	0,119
	Within Groups	100,435	109	0,921		

	Total	104,429	111			
K18	Between Groups	3,939	2	1,970	1,841	0,164
	Within Groups	115,538	108	1,070		
	Total	119,477	110			
K19	Between Groups	1,223	2	0,612	0,580	0,562
	Within Groups	115,027	109	1,055		
	Total	116,250	111			
K20	Between Groups	2,539	2	1,269	1,037	0,358
	Within Groups	133,426	109	1,224		
	Total	135,964	111			
K21	Between Groups	0,034	2	0,017	0,022	0,979
	Within Groups	86,885	109	0,797		
	Total	86,920	111			
K22	Between Groups	1,303	2	0,651	0,736	0,481
	Within Groups	96,412	109	0,885		
	Total	97,714	111			
K23	Between Groups	1,809	2	0,904	1,088	0,341
	Within Groups	90,611	109	0,831		
	Total	92,420	111			
K24	Between Groups	0,161	2	0,081	0,087	0,917
	Within Groups	101,258	109	0,929		
	Total	101,420	111			
K25	Between Groups	0,552	2	0,276	0,344	0,710
	Within Groups	87,413	109	0,802		
	Total	87,964	111			
K26	Between Groups	2,304	2	1,152	1,147	0,321
	Within Groups	109,473	109	1,004		

	Total	111,777	111			
K27	Between Groups	1,041	2	0,520	0,535	0,587
	Within Groups	105,959	109	0,972		
	Total	107,000	111			
K28	Between Groups	2,617	2	1,308	1,423	0,246
	Within Groups	100,240	109	0,920		
	Total	102,857	111			
K29	Between Groups	0,536	2	0,268	0,309	0,735
	Within Groups	94,455	109	0,867		
	Total	94,991	111			
K30	Between Groups	0,444	2	0,222	0,286	0,752
	Within Groups	84,663	109	0,777		
	Total	85,107	111			
K31	Between Groups	1,770	2	0,885	0,944	0,392
	Within Groups	102,194	109	0,938		
	Total	103,964	111			
K32	Between Groups	0,354	2	0,177	0,164	0,849
	Within Groups	117,325	109	1,076		
	Total	117,679	111			
K33	Between Groups	0,215	2	0,108	0,117	0,890
	Within Groups	99,515	108	0,921		
	Total	99,730	110			
K34	Between Groups	0,147	2	0,074	0,081	0,922
	Within Groups	98,853	109	0,907		
	Total	99,000	111			
K35	Between Groups	0,482	2	0,241	0,393	0,676
	Within Groups	66,795	109	0,613		

	Total	67,277	111			
K36	Between Groups	0,180	2	0,090	0,148	0,863
	Within Groups	66,534	109	0,610		
	Total	66,714	111			
K37	Between Groups	1,244	2	0,622	0,598	0,552
	Within Groups	113,319	109	1,040		
	Total	114,563	111			
K38	Between Groups	0,703	2	0,352	0,512	0,601
	Within Groups	74,788	109	0,686		
	Total	75,491	111			
K39	Between Groups	0,060	2	0,030	0,033	0,967
	Within Groups	96,913	108	0,897		
	Total	96,973	110			
K40	Between Groups	0,555	2	0,278	0,290	0,749
	Within Groups	104,302	109	0,957		
	Total	104,857	111			
K41	Between Groups	0,452	2	0,226	0,230	0,795
	Within Groups	105,945	108	0,981		
	Total	106,396	110			
K42	Between Groups	1,556	2	0,778	0,744	0,477
	Within Groups	113,935	109	1,045		
	Total	115,491	111			
K43	Between Groups	0,760	2	0,380	0,548	0,579
	Within Groups	75,490	109	0,693		
	Total	76,250	111			
K44	Between Groups	1,001	2	0,501	0,547	0,580
	Within Groups	99,776	109	0,915		

	Total	100,777	111			
K45	Between Groups	0,388	2	0,194	0,173	0,842
	Within Groups	122,389	109	1,123		
	Total	122,777	111			
K46	Between Groups	1,437	2	0,719	0,895	0,411
	Within Groups	87,483	109	0,803		
	Total	88,920	111			
K47	Between Groups	1,007	2	0,504	0,655	0,522
	Within Groups	83,850	109	0,769		
	Total	84,857	111			
K48	Between Groups	0,085	2	0,042	0,042	0,959
	Within Groups	111,022	109	1,019		
	Total	111,107	111			

Lisa 6. Etendusasutuse juhi probleemne töökäitumine

Väide	Nr	M	SD
Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	K3	2,19	1,018
Juht varjab olulist teavet.	K14	2,38	0,973
Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	K20	2,77	1,107
Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	K21	2,40	0,885
Juht vallandab põhjendamatult töötaja.	K22	1,86	0,938
Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.	K23	1,72	0,912
Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	K27	2,25	0,982
Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	K28	1,79	0,963
Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	K31	2,23	0,968
Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.	K36	1,39	0,775
Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	K41	1,82	0,983
Juht ahistab töötajat verbaalselt.	K42	2,12	1,010
Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	K44	2,04	0,953
Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	K45	1,96	1,052
Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	M3	3,51	1,182
Juht varjab olulist teavet.	M14	4,44	0,849
Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	M20	3,67	1,073
Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	M21	3,39	1,055
Juht vallandab põhjendamatult töötaja.	M22	4,67	0,718
Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.	M23	4,81	0,625
Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	M27	4,50	0,851
Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	M28	4,59	0,879
Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	M31	4,59	0,803
Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.	M36	4,91	0,553
Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	M41	4,90	0,602
Juht ahistab töötajat verbaalselt.	M42	4,82	0,666
Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	M44	4,40	1,003
Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	M45	4,82	0,663

Lisa 7. Etendusasutuse töötajate probleemne töökäitumine (K1–K48 keskmiste võrdlus)

Nr	Väide	M
K20	Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	2,77
K9	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.	2,58
K1	Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.	2,50
K33	Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm).	2,49
K26	Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.	2,46
K32	Kolleegid rivaalitsevad omavahel.	2,45
K4	Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.	2,42
K8	Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.	2,41
K30	Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.	2,41
K21	Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	2,40
K46	Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.	2,40
K14	Juht varjab olulist teavet.	2,38
K24	Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.	2,35
K16	Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.	2,25
K27	Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	2,25
K34	Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.	2,25
K7	Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).	2,24
K11	Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.	2,23
K25	Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.	2,23
K31	Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	2,23
K47	Töötaja ohustab töökaaslasi hoolimatu (tööohutusnõuete eiramise) käitumisega.	2,21
K3	Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	2,19
K17	Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.	2,18
K13	Töötaja varjab olulist teavet.	2,17
K48	Juht ei järgi seadusi.	2,16
K6	Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.	2,15
K5	Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.	2,14
K19	Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.	2,13

K43	Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	2,13
K18	Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.	2,12
K38	Töötaja ei allu juhi korraldustele.	2,12
K42	Juht ahistab töötajat verbaalselt.	2,12
K15	Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud töövahenditesse või varasse.	2,09
K2	Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.	2,09
K12	Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.	2,05
K44	Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	2,04
K45	Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	1,96
K37	Töötaja ahistab juhti verbaalselt.	1,94
K29	Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	1,87
K39	Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.	1,86
K22	Juht vallandab põhjendamatult töötaja.	1,86
K41	Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	1,82
K28	Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	1,79
K40	Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.	1,79
K10	Töötaja teeb tahtlikult vigu.	1,78
K23	Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.	1,72
K35	Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.	1,42
K36	Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.	1,39

Lisa 8. Etendusasutuse töötajate probleemne töökäitumine (M1–M48 keskmiste võrdlus)

Nr	Väide	M
M36	Juht kasutab töötaja suhtes füüsilist vägivalda.	4,91
M41	Juht ahistab töötajat seksuaalselt.	4,90
M35	Töötaja kasutab kolleegi suhtes füüsilist vägivalda.	4,89
M39	Töötaja ahistab kolleegi seksuaalselt.	4,88
M40	Töötaja ahistab juhti seksuaalselt.	4,87
M45	Juht diskrimineerib töötajat (soo, vanuse, keele, seksuaalse sättumuse, rahvuse, haridustaseme vms tõttu).	4,82
M42	Juht ahistab töötajat verbaalselt.	4,82
M19	Töötaja varastab organisatsiooni vara või seadmeid.	4,81
M23	Juht keeldub töötajale maksmast töötaja poolt välja teenitud hüvitisi või töötasu.	4,81
M47	Töötaja ohustab töökaaslast hoolimatu (tööohutusnõuete eiramine) käitumisega.	4,76
M37	Töötaja ahistab juhti verbaalselt.	4,72
M10	Töötaja teeb tahtlikult vigu.	4,68
M22	Juht vallandab põhjendamatult töötaja.	4,67
M34	Töötaja õhutab tahtlikult kolleegidevahelisi konflikte.	4,61
M28	Juht kritiseerib töötajat avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	4,59
M31	Juht süüdistab enda poolt tehtud vigade puhul töötajat.	4,59
M48	Juht ei järgi seadusi.	4,57
M12	Töötaja täidab tööülesandeid joobeseisundis või jääknähtudega.	4,53
M29	Töötaja kritiseerib juhti avalikult väljaspool organisatsiooni (meedias, sotsiaalmeedias jm).	4,51
M27	Juht levitab töötaja kohta kuulujuttu.	4,50
M15	Töötaja ei suhtu heaperemehelikult tööandja poolt talle usaldatud töövahenditesse või varasse.	4,46
M2	Töötaja lahkub pooleli oleva töö juurest töökohalt ilma juhiseid andmata, mistõttu töö teostatakse valesti.	4,44
M14	Juht varjab olulist teavet.	4,44
M13	Töötaja varjab olulist teavet.	4,43
M5	Töötaja helistab juhile, et on haige, kuid tegelikult ei ole seda.	4,42
M46	Töötaja seab end ohtu eirates tööohutusnõudeid.	4,41
M26	Töötaja levitab kolleegi kohta kuulujuttu.	4,40
M44	Juht kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	4,40

M25	Töötaja levitab organisatsiooni kohta negatiivseid kuulujutte.	4,38
M24	Töötaja levitab juhi kohta kuulujuttu.	4,37
M11	Töötaja täidab tööülesandeid lohakalt.	4,32
M43	Töötaja kasutab ebasobivat suhtlusstiili (ropendab, karjub, räuskab jne).	4,28
M16	Töötaja teenib tööandja vara (nt töövahendite) kasutamise või teenuse müümise pealt isiklikku kasu.	4,24
M18	Töötaja valetab töötatud töötundide kohta.	4,22
M38	Töötaja ei allu juhi korraldustele.	4,12
M33	Töötaja näitab välja oma negatiivseid emotsioone (upsakus, ülbus, üleolek jm).	3,92
M6	Töötaja töötab tahtlikult aeglase tempoga.	3,91
M17	Töötaja väärkasutab tööandja poolt talle võimaldatud allahindluse privileegi.	3,91
M7	Töötaja raiskab organisatsiooni ressursse (nt keerates radiaatori soojemale temperatuurile ning avades samal ajal akna).	3,79
M20	Juht näitab teatud töötajate suhtes poolehoidu.	3,67
M30	Töötaja süüdistab kolleegi vigade tegemises.	3,61
M1	Töötaja hilineb tööle või lahkub lubatust varem.	3,60
M8	Töötaja peidab end ametiruumi ja loeb ajalehte/sirvib internetti.	3,52
M3	Juht lahkub töölt varem ja delegeerib isiklikud töökohustused töötajatele.	3,51
M21	Juht palub töötajal täita tööülesandeid, mis pole kirjas tema ametijuhendis.	3,39
M32	Kolleegid rivaalitsevad omavahel.	3,31
M9	Töötaja lobiseb töö tegemise asemel töökaaslasega.	3,24
M4	Töötaja teeb tööl olles liigseid pause.	3,23

Lisa 9. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Maarja Kalmet,

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Probleemne töökäitumine etendusasutustes: teooria ja praktika“, mille juhendaja on vanemlektor Aive Pevkur, PhD,

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

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