

Tallinna Tehnikaülikool
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Kerli Suder

**EESTVEDAMINE, ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE JA
EBAKINDLUSMÄÄR, NENDE OMAVAHELISED SEOSED AS EESTI POSTI
JAEÄRIÜKSUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Liina Randmann

Tallinn 2014

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

Autor Kerli Suder

“ “ 2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja professor Liina Randmann

“ “ 2014

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014

RESÜMEE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, millised on seosed eestvedamisstiili ja organisatsioonile pühendumise ning ebakindlusemäära vahel.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uurimus ning arutelu. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade eestvedamisstiilidest, organisatsioonile pühendumisest ning ebakindlusemäära konstruktidest. Teooria ülevaade on koostatud tuginedes varasematele uuringutele ning erinevatele käsitlustele. Empiirilises osas tuuakse välja magistritöö eesmärk koos püstitatud hüpoteesidega ning selgitatakse uurimuse läbiviimise protsessi. Lisaks antakse ülevaade uurimuse tulemustest koos autori ettepanekutega organisatsioonile.

Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest alaskaalast ning taustaandmete osast. Küsimustikule vastas 36 AS Eesti Posti töötajat. Eestvedamisstiili uurimiseks kasutati Fiedleri (1984) eestvedamisstiili küsimustikku, mis kirjeldas, kuidas efektiivne tulemus sõltub õigest sobivusest liidristiili ja selle vahel, kui palju lubab olukord liidril rühma kontrollida ja mõjutada. Organisatsioonilise pühendumise uurimiseks kasutati Meyer'i ja Allen'i (1997) organisatsioonilise pühendumise küsimustikku. Küsimustiku kolmas osa mõõtis töökoha ebakindlust ning selle mõõtmiseks kasutati Hellgreni, Petterssoni ja Isakssoni (1999) kvalitatiivse ebakindluse skaalat ning De Witte (2000) kvantitatiivse ebakindluse skaalat.

Uurimuse tulemustest selgus, et organisatsioonis on ülesannetele orienteeritud juhte rohkem kui suhetele orienteeritud juhte. Organisatsioonile pühendumise osas olid töötajad pigem normatiivselt ja alalhoidlikult pühendunud ning emotsionaalse pühendumise tase oli kõige madalam. Ebakindlusmäära analüüsimise käigus selgus, et Eesti Posti juhid tajuvad töökohal kõrgemat kvantitatiivset ebakindlust. Hüpoteesi teises pooles tõestati seost kvantitatiivse ebakindlusmäära ja alalhoidliku ning emotsionaalse pühendumise vahel. Juhtide omavahelise ebakindlusmäära võrdlusel statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Uurimustöö võtmesõnad: eestvedamine, organisatsioonile pühendumine, ebakindlusemäär, organisatsioon, töötaja, muudatused, AS Eesti Post.

**LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INSECURITY AT
WORK, ESTONIAN POST'S RETAIL BUSINESS EXAMPLE**

Kerli Suder

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to find out leadership style relation between organizational commitment and uncertainty at work.

The master thesis contains three sections: theoretical, empirical and analyze and suggestions sections. The theoretical section provides an overview of leadership, organizational commitment and uncertainty at work. An overview is presented, based on theory of previously done researches and theories. The empirical section describes the purpose of the master thesis, presents four hypotheses and gives overview of research and reflects results.

A questionnaire consisting of three subscales and background data module was used for research. Concluding data for this thesis was contributed by 36 number of AS Estonian Post employees. Fiedler's (1984) Leadership scales show that desired outcome is based on the suitability between leadership style and the leader's ability to affect the group in different situations. Organizational commitment was measured by using Meyer and Allan's (1997) scale of organizational commitment. The third part, uncertainty at work, was analyzed by using Hellgren, Pettersson and Isakson (1999) qualitative uncertainty scale together with De Witte's (2000) qualitative uncertainty scale.

The study revealed that there are more task-oriented leaders in organization than relationship-oriented leaders. Employees were rather normatively and conservatively committed oppose to emotional commitment which was the lowest in organization commitment. Study of insecurity showed that Estonian Post leaders perceive higher quantitative insecurity in the workplace. Relationship between quantitative insecurity, conservative and emotional commitment was established in the second part of the hypothesis. No significant difference was measured, comparing insecurity rate between leaders.

Keywords in research: leadership, organization dedication, insecurity at work, organization, employees, changes, AS Estonian Post.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	7
TEOREETILINE TAUST	9
1 Eestvedamise olemus.....	9
1.1 Eestvedamisstiilide erinevad käsitlused.....	10
1.2 Eestvedamise stiilid	11
Ümberkujundav eestvedamine	11
Pragmaatiline eestvedamine	12
Karismaatiline eestvedamine	13
1.3 Eestvedamise tulemuslikkus	13
2 Organisatsioonile pühendumine	14
2.1 Organisatsioonile pühendumise stiilid.....	15
Emotsionaalne pühendumine.....	16
Alalhoidlik pühendumine	16
Normatiivne pühendumine	16
2.2 Organisatsioonilise pühendumise seosed eestvedamisega	17
3 Ebakindlusmäära olemus.....	18
3.1 Ebakindlusmäära liigitamine	19
Kvalitatiivne töökohaga seotud ebakindlus.....	19
Kvantitatiivne töökohaga seotud ebakindlus.....	20
3.2 Ebakindlusmäära seosed organisatsioonile pühendumise ja eestvedamisega	20
EMPIIRILINE UURIMUS.....	21
4 Uurimuse eesmärk ja hüpoteesid.....	21
4.1 Valim	22
4.2 Meetod	22
4.3 Protseduur	23
4.4 Mõõtmisvahendid	23
Eestvedamisstiil.....	24
Organisatsioonile pühendumine	24
Ebakindlusmäär	25
4.5 Tulemused.....	26

Eestvedamisstiil	27
Organisatsioonile pühendumine	28
Ebakindlusmäär	31
ARUTELU	33
KOKKUVÕTE	37
VIIDATUD KIRJANDUS	38
Lisa A Uuringus kasutatud küsimustik.....	42

SISSEJUHATUS

Statistikaameti rahvastikuprognooosi kohaselt väheneb seniste trendide jätkumisel Eesti rahvaarv järgmise 30 aasta jooksul negatiivse loomuliku iibe ja välisrände tõttu 125 000 inimese võrra ning 2040. aastal elab Eestis 1 195 000 inimest. Sellest tulenevalt muutub oluliselt 2040. aastaks rahvastiku soo-vanuskoosseis. Naiste ja meeste osatähtsuste erinevus väheneb, ühelt poolt seetõttu, et meeste oodatav eluiga kasvab, teiselt poolt naiste jätkuvalt aktiivsema väljarände tagajärjel (2014). Prognoositavad muutused avaldavad otseselt mõju Eesti ettevõtlusele tuues kaasa tööjõupuuduse. Tööjõupuudus paneb organisatsioonid proovile, kuidas saada hakkama väiksema töötajate arvuga, kes on nõus taluma suuremat töökoormust ning võtmeküsimuseks muutub vananevale töötajaskonnale töökeskkonna kohandamine. Organisatsiooni edu põhineb töötajate pühendumisel ning on sõltuv sellest, kui suurel määral on töötajad valmis kaasa aitama organisatsiooni peamiste eesmärkide saavutamiseks.

Töötajate panus oma igapäevasesse töösse on oluline tegur, mida peab vajalikuks iga ettevõtte juht. Teine märkimisväärne mõju organisatsiooni edu tagamisel muutuv keskkonnas on seotud juhtide ning nende juhtimisstiilidega. Organisatsiooni juhil on oluline roll suunata oma alluvaid, et nad tunneksid end rahulolevana, näitaksid ülesse suuremat pühendumist ning organisatsiooni üldine tootlikkus tõuseks (Mosadeghrad, 2003). Juhi ja alluvate vahelise hea koostöö ning sünergia loomiseks on vaja juhte, kes on suutelised motiveerima oma töötajaid ka keerulistes situatsioonides ning muutuv keskkonnas. Üha enam on hakatud tähtsustama eestvedamise mõjust tulenevaid kasutegureid ning neid kõige enam muutuv keskkonnas, kus väga mitmed Eesti ettevõtted tegutsevad.

Uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on erinevused AS Eesti Postis töötavate kandekeskuste juhtide, postkontorite juhtide ning vahetuse juhtide eestvedamise, organisatsioonile pühendumise ning ebakindlusmäära osas. Uurimusega selgitatakse välja, millist eestvedamisstiili juhid rakendavad ning kui hästi nad oskavad oma alluvaid motiveerida igapäevase töö paremaks toimimiseks, töötulemuste parandamiseks, muudatustega kohanemiseks ning töötajate hoidmiseks organisatsioonis.

Pühendunud töötajad on eduka ning maineka organisatsiooni olulisem väärtus. Esimese mõõdikuna uuritakse juhtide eestvedamisstiili, mille tulemusena leitakse võimalikud

seoseid ebakindlusmääraga. Eestvedamist on varasemalt uurinud Harvey (2002) ning on leidnud, et see on vajalik selleks, et inimesi inspireerida organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Ta on kirjeldanud eestvedamist kui suhet üksikisiku ja grupi vahel, keskendudes käitumisele eesmärgiga avaldada mõju plaanitavate eesmärkide saavutamiseks. Lähtuvalt sellest, et hetkel on organisatsioonis toimumas mitmed muudatused ning tööülesandeid on palju, aitaks antud mõõdik välja selgitada, kas juht on hea eestvedaja ning oskab oma töötajaid mõjutada eesmärkide saavutamiseks. Teisena uuritakse käesolevas töös organisatsioonile pühendumist, et saada sisendit selle kohta, kuidas juhid mõjutavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist innovatsiooni algatamisel ning kuidas nad säilitavad organisatsiooni stabiilsust (Awamleh, 1996). Kui võrrelda erinevatel ametipositsioonidel organisatsioonile pühendumist ebakindlusmääraga, on võimalik kirjeldada seoseid, mil määral erineb ebakindlusmäär ametikohtade lõikes. Kolmanda tegurina uurib autor organisatsiooni juhtide tajutud ebakindlusmäära, et välja selgitada, kas juhid tunnevad ennast töökohustusi täites emotsionaalselt ebakindlalt. Buitendach ja De Witte (2005) on leidnud oma uurimustes, et töötajad tajuvad suurest töökoormusest ja pingelisest tööst emotsionaalset ebakindlust. Antud töö raames uurin, kui ebakindlalt töötajad end töökohal tunnevad. Seose ilmnmisel saab edasistes uuringutes saadud tulemusi lähemalt uurida

Magistritöö uudsus seisneb peamiselt uuringu objektideks valitud tegurite omavaheliste seoste uurimises ühe teadustööraames valitud sihtgrupi põhjal. Nende tegurite koos analüüsimine on ettevõttes uudne ning on omakorda vajalik sisend edasiste uuringute koostamisel. Teema on uudne, sest varasemalt ei ole juhtide seas sarnast uurimust läbi viidud. Märkimisväärne on uuringu puhul see, et kaasatud on kõik juhid, vahetuse juhid ja juhiabid üle Eesti asuvatest kandekeskustest ning postkontoritest. Lisaks sellele on uuritav aktuaalne seoses AS Eesti Posti laienemisega Läti ning Leetu, millega omakorda kaasnevad muudatused ettevõtte töökorralduses. Uuring viiakse läbi veebipõhise ankeetküsitlusena ning peamised uurimisküsimused on järgnevad:

1. Milline on juhtide eestvedamise stiil ning kuidas see erineb ametikohtade lõikes?
2. Kas Eesti Posti juhid on pigem emotsionaalselt, alalhoidlikult või normatiivselt pühendunud?
3. Kuidas mõjutab töötajate ebakindlusmäär nende pühendumist organisatsiooni?
4. Kas esineb erinevusi ametikohtade lõikes ebakindlusmäära tajumises?

TEOREETILINE TAUST

1 Eestvedamise olemus

Tänapäeva suurte organisatsioonide edukuse üheks oluliseks põhjuseks on oskus minna kaasa uuendustega, mis on tingitud pidevalt muutuvast keskkonnast. Organisatsioonid on õppinud muutustega arvestama, olles sealjuures väga avatud ning keskendunud vaevumärgatavatele muutustele klientide tarbimisharjumustes. Klientide vajaduste muutumine paneb ka organisatsiooni olukorda, kus tuleb luua uusi strateegiaid, et olla jätkusuutlik ning tänu õigetele otsustele saavutatakse parimaid tulemusi. Suur roll otsuste tegemisel, muudatustega kohanemisel ning organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamisel on kanda juhil ehk eestvedajal (Forrester, 2000). Käesoleva peatüki eesmärgiks on kirjeldada eestvedajat ja eestvedamise olemust lähtudes tööalasest eestvedamise olemusest. Antakse ülevaade erinevatest definitsioonidest ja varasematest käsitlustest ning eestvedamisstiili mõjust organisatsioonile. Kirjeldatakse erinevaid definitsioone ning hea eestvedamise paremaks mõistmiseks selgitatakse varasemalt tehtud uurimuste tulemusi.

Töötajad on organisatsiooni suurim vara. Nende töökusest ning oskustest sõltub suuresti organisatsiooni käekäik. Tööle asudes või töölt lahkudes on nad kliendid ning tööolles suurima väärtuse loojad. Töötajate motiveerimine, et tuua esile nende parimad omadused ja neid samal ajal ka ettevõttes pikalt hoida läbi erinevate juhtimisstiilide, on katsumus paljudele juhtidele. Kreitner (1995) on leidnud, et organisatsiooni juhtimisstiili muutest on võimalik luua märkimisväärne mõju töötajatele, mille tulemusena paraneb organisatsiooni tootlikkus. Inspireeriv juht, kes suudab oma töötajates tekitada kirge ning oskab neid suunata, vajab piisavalt eelteadmisi, kuidas grupi psühholoogia selle liikmeid mõjutab. Lisaks on ta täheldanud, et juhtide oskus muuta oma tegevusi vastavalt teadmistele, võimaldavad mõjutada töötajate emotsioone ja taju. Katsetades erinevaid tegutsemisviise, on võimalik mõjutada töötajate käitumist ning muuta organisatsiooni kultuuri. Kui õppida selgeks peamised võtted ja tehnikad, tundub hea eestvedamine lihtsa ettevõtmisena, kuid sellest hoolimata on vähesed organisatsioonid täna suutnud selleni jõuda.

Eestvedamise kirjeldamise teooriad pärinevad Vanast-Kreekast, kus esmalt kirjeldati eestvedamist kui vahendit liikudes edasi isiksuse omaduseni. Käitumise teooriad ning juhtimisstiilid hakkasid levima 1950. aastatel. Tekkis klassikaline käitumuslik teooria, kus

peamisteks joonteks olid võimu tsentraliseerimine, kus liidrid otsustasid ning kaasasid töötajaid (liidrid jagasid otsustamist ning vastutust). Oli ilmne passiivne suhtumine, kus lasti grupil defineerida probleemi olemus ning see ka lahendada (Schmidt, 1958). Klassikalisest käitumisteooriast kasvasid välja käitumisteooriad, mille puhul kritiseeriti peamiselt isiksuse omaduste ja oskuste käsitlusi, sest need ei kirjeldanud piisavalt täpselt seda, kuidas eristada edukat juhti ebaedukast. Pärast käitumisteooriaid hakkasid 1960-ndatel levima varasematest teooriatest selgelt eristuvad situatiivsed ehk olukorra teooriad. Situatiivsed teooriad kirjeldasid, mil määral eestvedamise edukus sõltub konkreetsest olukorrast. Olukorrast lähtuvalt võis edu tuua kindlat tüüpi juhtimisiil. Situatsioonilistest käsitlustest on enam tuntud Hersey ja Blanchardi (1969) mudel. Selle mudeli kohaselt on neli eestvedamise stiili, mis formeeruvad sarnaselt stiilide käsitluses tuntud kahest käitumuslikust kategooriast: tulemuslikkusele ehk ülesandele orienteeritud (*task oriented*) ja suhetele orienteeritud (*relation oriented*) käitumine. Pärast situatsioonilisi käsitlusi kogusid populaarsust postmodernistlikud eestvedamise teooriad alates 1980-ndatest. Läbi erinevate teooriate on eestvedamisele püütud luua ka kindlat definitsooni juhtimisele kuid sarnaselt Griffinile ja Moorheadile (1986) ei ole juhtimise mõiste osas kokkuleppele jõutud. Siiski on Griffin ja Moorhead (1986) arvamusel, et juhtumistiili määratlemisel on ühiseks jooneks käitumine ning eesmärkide seadmine.

1.1 Eestvedamisstiilide erinevad käsitlused

Eestvedamist (*leadership*) on uuritud juba pikalt ning seda on püütud küllaltki täpselt selgitada, kuid olenemata paljudest definitsoonidest ei ole kokku lepitud ühte kindlat definitsooni. Varasemad käsitlused on välja toonud, et eestvedamine mõjutab töötajaid suurel määral (Bethel, 1990). Eestvedamine on kui teiste poolt jälgitav tegevus või tegutsemisviis, mis esineb gruppides, organisatsioonides või institutsioonides. Ühise eesmärgi saavutamiseks on eestvedamine seotud liidri ning järgijate vabatahtliku tööga (Clark & Clark, 1996). Hilisemad käsitlused on defineerinud eestvedamist kui uut visiooni, mis tõestab töötajatele enesekindlust läbi juhtide koordineerimise ning kommunikatsiooni (Bohn & Grafton, 2002). Lisaks on eestvedamist peetud kogumiks väärtustest või käitumisest, mis sarnanevad organisatsiooni olemusega ja strateegiaga ning seda on vajalik teostada ja arendada läbi terve organisatsiooni (Rauch, 2005). Eestvedamise puhul ei ole tegemist töötajate mõtteviisi muutmisega vaid luuakse vastav keskkond, mis toob esile töötajate parimad omadused. Eestvedamist uurides jõudis märkimisväärsele järeldusele

Rabey (2005), kes kirjeldas, et eestvedamine sisaldab paljusid nähtamatuid elemente, mis on sarnased inimekäitumise erinevatele viiside ning ei ole see selgitatav ühe mõiste abil. Olenemata sellest, et antud definitsioonid kirjeldavad eestvedamist erinevalt, on läbivad märksõnad nagu väärtused, eesmärgi saavutamine ning käitumine grupis erinevates definitsioonides sarnased. Rabey inimekäitumise faktorist lähtuvalt on eestvedamise definitsioon tihedalt seotud eestvedaja (*leader*) ehk liidri rolliga. Liidri eesmärgiks on luua vastastikuseid suhteid, mille tulemusena on võimalik avaldada mõju inimese käitumisele (Rabey, 2005). Heade tulemuste saavutamiseks organisatsioonis on vajalik, et liider oskaks mõjutada või toetada inimesi vabatahtlikult pingutama õiges suunas. Eestvedamise puhul on oluline, et mõjutatavad inimesed täidaksid püstitatud eesmärgid vabatahtlikult ning saavutaksid soovitavaid tulemusi entusiastlikult (Braynion, 2004). Kirjeldatud käsitluste põhjal lähtub autor antud töö kontekstis Rauch (2005) käsitlusest, kus eestvedamist peetakse väärtuste või käitumiste kogumiks, mis sarnanevad organisatsiooni olemusega ja strateegiaga ning vajavad teostamist ja arendamist läbi terve organisatsiooni.

1.2 Eestvedamise stiilid

Õigel hetkel sobilikku eestvedamise stiili rakendades on võimalik saada positiivsed tagajärjed keerulistes tööalastes olukordades. Et paremini mõista, kuidas juht oma tegevusega sellele kaasa saab aidata, on kirjeldatud erinevaid eestvedamise stiile. Kui eestvedamist hakati uurima, siis eristati seda lähtuvalt rollist (autokraatlik, demokraatlik) ning selle eesmärgist (orienteeritud suhetele või ülesandele). Hilisemad käsitlused on lähtunud pigem sellest, milline on töötaja osalus organisatsioonis kasutades demokraatlikke juhtimisstiile. Sellest lähtuvalt on eestvedamise käsitlemisel selgelt eristunud kolm peamist stiili, mis aitavad kirjeldada liidrite käitumist organisatsioonis. Eestvedamise puhul eristatakse ümberkujundavat eestvedamist (*transforming*), pragmaatilist eestvedamist (*transactional*) ning karismaatilist eestvedamist (*charismatic*) (Huang & Liao, 2011).

Ümberkujundav eestvedamine

Ümberkujundavale eestvedamisele on iseloomulik pidev huvi stimuleerimine, et kolleegid ja järgijad vaataksid oma tööd uues perspektiivis ning oluline on üldine organisatsiooni ja grupi teadvus missioonist ja visioonist. Lisaks eelnevale on vajalik arendada kolleegide ja

järgijate oskuseid ja potentsiaali võimalikult kõrgele tasemele ning motiveerida neid peale oma huvide vaatama ka nende poole, kes võivad organisatsioonile üldiselt kasulikud olla (Huang & Liao, 2011). Ümberkujundava juhtimise fookus põhineb liidri ideedel, väärtustel, usul ja omadustel ja ka karismal. Ümberkujundava juhtimise peamiseks eesmärgiks on töötajaid motiveerida, et nad oleksid huvitatud grupi nimel tegema rohkem, kui nad oma initsiatiivil teeksid. Juhi roll antud situatsioonis on luua töötajatele visioon ning kanda see selliselt töötajateni, et töötajad seda aktsepteeriks ning näeksid selle mõju kasulikkust tulevikus (Türk, 2001).

Pragmaatiline eestvedamine

Pragmaatilisest juhtimisstiili on kirjeldatud kui juhtimist läbi erandite (*management by exception*) ning tulemustasude (*contingent reward*). Antonakis (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) koos kolleegidega on kirjeldanud pragmaatilise eestvedamise komponente järgmiselt:

- süsteemsest tasustamisest lähtuvalt saavad töötajad tasu vastavalt tulemustele;
- juhitakse tulemuste saavutamist läbi erandite, millega kaasneb juhi sekkumine kui tulemust ei saavutata;
- passiivne juhtimine ning sekkumine üksnes siis, kui probleem on muutunud tõsiseks.

Pragmaatilisest eestvedamist on peetud oluliseks majanduslike ja sotsiaalsete tegevuste süsteemiks, mis aitab kaasa eesmärkide saavutamisele. Pragmaatiliste liidrite peamine tähelepanu on olevikul ning oluline on tagada organisatsiooni tõhus tegevus praegusel hetkel. Nad tunnevad hästi traditsioonilisi juhtimisfunktsioone, omavad head planeerimisoskust ja eelarve koostamist ning oskavad arvestada tööga seotud erinevaid mitteisikulisi aspekte (Antonakis et al, 2003). Pragmaatilisest eestvedamist on Eestis käsitlenud Türk (2001), kes on kirjeldanud juhi tööd jagades selle igapäevasteks pragmaatilisteks tegevusteks ning muudatustega tegelemiseks. Ta on toonud välja, et pragmaatilise tegevusena toimub juhi ja töötaja vahel tehinguprotsess, mille eest töötaja saab tehtud töö eest erinevaid hüvesid. Lisaks eelnevale käsitlusele on kirjeldatud pragmaatilist stiili selliselt, et see põhineb rohkem põhimõttel, kus alluvaid premeeritakse eesmärgi täitmise puhul ning parandatakse ja karistatakse mittetäitmisel (Antonakis et al, 2003).

Karismaatiline eestvedamine

Karismaatilist eestvedamist iseloomustab inspireeriv juhtimine ja idealiseeritud mõju töötajatele. Juhi peamiseks eesmärgiks on töötajate heaolu ja rahulolu tagamine läbi idealiseeritud mõju ja inspireeriva juhtimise. Karismaatilise liidri puhul on kirjeldatud üheks olulisemaks tunnuseks valdkonna alast kompetentsust. Seda kompetentsust toetavad omakorda juhi enda oskused ja tõekspidamised. Antud eestvedamise stiili puhul on oluline, et juht ise ka realselt on omal alal kompetentne, sest vastasel juhul kaotab ta reaalsusetaju ja tunnetab end kõikvõimsa ja eksimatuna. Karismaatilise juhi teesklemine toob kaasa juhtimise kontsentreerumise üksikute isikute kätte ning organisatsiooni inimpotentsiaali alakasutamise. Karismaatilist juhtimist peetakse osaks ümberkujundavast (*transforming*) juhtimisest ning on küllaltki erinev pragmaatilisest (*transactional*) juhtimisest (Türk, 2001).

1.3 Eestvedamise tulemuslikkus

Liidristiili mõõtmiseks arendas Fiedler (1984) välja LPC (*Least-preferred coworker questionnaire*) ehk „vähim eelistatud kaastöötaja küsimustiku“. Fiedler arvas, et võtmetegur eestvedamise edus on isiksusel põhinev liidristiil, see on kas ülesandele orienteeritud või suhetele orienteeritud liidristiil. Kui kõige vähem eelistatud kaastöötajat hinnati pigem positiivselt (LPC skoor kõrge), siis sellisel juhul oli vastaja esmalt huvitatud headest suhetest kaastöötajatega. Sellest tulenevalt oli isik suhetele orienteeritud ja need vastajad, kelle skoor oli suhteliselt madal, olid ülesandele orienteeritud. Fiedler järeldas, et ülesandele orienteeritud liidrite saavutused olid paremad situatsioonides, mis olid kas väga soodsad või väga ebasoodsad. Suhetele orienteeritud liidrid olid tulemuslikumad keskmiselt soodsates olukordades. Fiedleri (1984) uuringutes selgus, et liidri poolt rakendatud juhtimisstiili (ülesandele või suhetele keskendumine) tõhususe määrab konkreetne olukord, mille kirjeldamiseks tõi ta välja kolm tegurit:

- töö valitsev õhkkond ning liidri ja rühma omavaheline suhtlus (usaldusväärsus, lojaalsus);
- ülesannete struktureeritus (liidri poolt tulenevate eesmärkide ja tööülesannete selgus ning mõistmine);
- liidri poolt tulenev seaduslik võim, mis kohustab ülesandeid täitma.

Fiedleri teooria kirjeldas, et sõltuvushüpoteesi järgi sõltub eestvedaja käitumine ja edu sellest, kas olukord on soodne. Tema teooria kohaselt on mõningad situatsioonid eestvedajatele natuke soodsamad kui teised ning sellest tulenevalt on vajalik valida õige käitumisviis (Fiedler & Chemers, 1984). Tulevikuperspektiivis on organisatsioonide tegevuses olulisel kohal globaliseerumine, mis toob endaga kaasa palju muutuseid ettevõtte töötajatele. Rakendades muutlikus keskkonnas õiget eestvedamise stiili, on juhtidel eelis hoida häid töötajaid ning kohaneda kiiresti muutuvate tingimustega. Eestvedamine on laialdaselt tuntud kui kriitiliselt oluline tegur organisatsiooni edu või ebaedu tagamisel, läbi mille on võimalik rakendada töötajate potentsiaali, et saavutada parimaid tulemusi (Hasbullah, 2008; Samuel, 2005). Lisaks edule on vajalik arvestada sellega, et parimate tulemuste saavutamiseks tuleb juhtidel näidata eeskujuna kõrget tööalast moraali, oskusi kaasata teisi töötajaid ning näidata häid koostööoskusi (Asuquo, 2007). Enamjaolt avaldavad juhtide poolt tehtavad valikud mõju töö sisekliimale ning sellest tulenevalt on toetavatel ja kaasavatel juhtidel võtmeroll töötajate motiveerimises (Forrester, 2000). Kokkuvõtvalt saab öelda, et eestvedamine on mitmetahuline nähtus, mille defineerimisel on erinevad autorid pannud rõhuasetuse erinevatele, et tagada organisatsiooni muutlikus keskkonnas edu ning pöörata tähelepanu töötajatele.

2 Organisatsioonile pühendumine

Juhtide eduka eestvedamise puhul on oluline tegur töötajate arvamuse kujundamisel see, kui suurel määral juht ise tunneb, et ta on organisatsiooniga seotud. Lisaks töötajatele endile on organisatsioonile väga kasulik, kui selle töötajad on pühendunud ühiste eesmärkide saavutamise nimel ning ei plaani töökohta vahetada. Sarnaselt eestvedamisele on ka organisatsioonilist pühendumist püütud erinevalt defineerida, et anda võimalikult täpselt edasi selle olemust. Organisatsioonilise pühendumise puhul on tegemist laiaulatusliku kontseptsiooniga, mis seob omavahel mitmeid erinevaid näitajaid ning selgitab töötajate käitumismustrit (puudumine, hiline mine jne) või organisatsioonilist liikmelisust (Yoon & Thye, 2002). Lisaks on organisatsioonilist pühendumist kirjeldatud sisemise jõuna, mis seob indiviidi organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja jõud paneb indiviidi käituma ning tegutsema selliselt, et ta on valmis jätkama ka siis, kui motivatsioon langeb (Herscovitch & Meyer, 2002). Organisatsioonile pühendumist on varasemalt uuritud avalikus ja erasektoris ning üha enam erinevate riikide vahel. Huvi uurida organisatsioonile

pühendumist on hakanud tekkima alates 1980-ndatest (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). Organisatsioonile pühendumist on hakatud üha laialdasemalt kasutama ning mitmed uuringud on näidanud, et tegemist on olulise osaga organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, innovatsiooni algatamisel ja organisatsiooni stabiilsuse tagamisel (Awamleh, 1996). Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) on defineerinud organisatsioonile pühendumist kui emotsionaalset sidet organisatsiooniga, mis ühendab isiku identiteedi organisatsiooni identiteediga. Antud definitsiooni puhul on tegemist ühedimensioonilise konstruktiga, mille kohaselt on organisatsioonile pühendumisele omane usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine, tugev soov jääda organisatsiooni liikmeks ning tahe maksimaalselt pingutada organisatsiooni nimel. Pärast Porteri ning tema kolleegide definitsiooni kasutusele võtmist hakati lähenema organisatsioonilisele pühendumisele kui mitmedimensioonilisele konstruktile, mis hõlmas endas suurema tähelepanu pööramist organisatsiooni ja inimeste vahelistele suhetele. Luthans (2006) on oma uurimuses käsitlenud organisatsioonile pühendumist hoiakuna, millel on erinevad variatsioonid ning mida on võimalik laialdaselt mõõta. Pühendumist on ta defineerinud tahtejõuna kuuluda kindlasse organisatsiooni, soovina jõuda samade eesmärkideni, mis kattuvad organisatsiooni eesmärkidega ning teatud uskumusena olla organisatsioonis aktsepteeritud ja väärtustatud.

Antud töö kontekstis lähtub autor Porteri ning tema kolleegide (Porter et al, 1974) definitsioonist, kus organisatsioonile pühendumine on emotsionaalne side organisatsiooniga, mis ühendab isiku identiteedi organisatsiooni identiteediga.

2.1 Organisatsioonile pühendumise stiilid

Meyer ja Allen (1997) on loonud kolmedimensioonilise organisatsioonile pühendumise küsimustiku, mida on laialdaselt kasutatud varasemalt tööalase pühendumise uurimiseks. Küsimustik on jaotatud kolmeks alaskaalaks, mis mõõdavad emotsionaalset pühendumist (*affective commitment*), normatiivset pühendumist (*normative commitment*) ja alalhoidlikku pühendumist (*continuance commitment*). Organisatsiooni edukuse tagamisel on vajalik arvestada ning olla teadlik, millised on need pühendumise tunnused, mida esineb enim. Organisatsiooni juhtide pühendumise uurimine aitab omakorda paremini kirjeldada eestvedamisega seotud käitumist.

Emotsionaalne pühendumine

Emotsionaalse pühendumise (*continuance commitment*) peamiseks tunnusteks on kiindumine ning organisatsiooniga seotus. Varasemate uuringute põhjal on leitud, et emotsionaalne pühendumine on positiivses seoses töötaja tööpanusega ning emotsionaalselt pühendunud töötaja tunneb, et ta soovib konkreetses organisatsioonis töötada. Lisaks eelnevale on emotsionaalsele pühendumisele omane pidev soov lahendada tööalaseid ülesandeid kõrgel tasemel, millest tulenevalt on ilmnenud seos, et pühendumine suureneb, kui töötajale antakse rohkem vastutust ja neid koheldakse teistega võrdselt (Meyer & Allen, 1997). Organisatsioonile on emotsionaalselt pühendunud töötaja kasulik, sest töötaja jääb organisatsiooni kuna see on töötaja enda tahe (Meyer & Allen, 1991).

Alalhoidlik pühendumine

Alalhoidliku pühendumise (*affective commitment*) peamiseks tunnusteks on investeeringud, mida töötaja on organisatsiooni teinud, et antud ametipositsioon saavutada. Töötaja tunneb, et need lähevad raisku kui ta peaks organisatsiooni vahetama. Teisalt on alalhoidliku pühendumise puhul tegu kulutustega, mis kaasnevad siis, kui töötaja peaks organisatsioonist lahkuma ning töötaja tunneb, et tal ei pruugi olla olemasolevate kogemuste ja oskustega kerge uut töökohta leida. Sellisel juhul ei ole töötaja enda arvates suuteline teistel erialadel ennast teostama tajudes vähe sobivaid alternatiive (Meyer & Allen, 1997). Organisatsioonile on alalhoidliku pühendumise puhul tegemist töötajaga, kes jääb organisatsiooni, sest ta tunneb, et see on hetkel vajalik (Meyer & Allen, 1991).

Normatiivne pühendumine

Normatiivse pühendumise (*normative commitment*) peamiseks tunnusteks on töötaja kohustus organisatsiooni jääda. Tegemist võib olla ka moraalse kohustusega. Töötaja tajub, et organisatsioon on temasse teinud investeeringuid ning töötaja tajub võlgnevussuhet, mis takistab tal organisatsioonist lahkuda enne, kui ta ei ole suutnud tasuda oma võlga (Scholl, 1981 tsit. Meyer & Allen, 1991 järgi). Normatiivse pühendumise üheks oluliseks jooneks on selle kujunemine, mis toimub noores eas kui inimene hakkab sotsialiseeruma. Normatiivne pühendumine on seotud perekonna normidega ning töötaja pühendumist mõjutavad kogemused, mis kaasnevad esimeste töötatud aastatega (Wiener, 1982 tsit Meyer & Allen, 1997 järgi). Organisatsiooni seisukohast lähtuvalt jääb töötaja organisatsiooni, sest ta peab seda tegema (Meyer & Allen, 1991).

2.2 Organisatsioonilise pühendumise seosed eestvedamisega

Pühendumise puhul ei piisa üksnes sellest, et juht ise on pühendunud oma tööle. Siinkohal on vajalik, et ta suudaks eestvedajana kanda seda edasi ka oma töötajatele. Mathieu ja Zajac (1990) on uurinud liidri ja grupi vahelisi seoseid ning on leidnud, et grupi ja liidri vahelistes suhetes esines seos organisatsioonile pühendumises. Uuringu tulemuste põhjal ilmnes, et andes töötajatele rohkem iseseisvust ülesannete lahendamisel, suurenes töötajate teadlikkus, mis omakorda suurendas nende panust ja pühendumist organisatsiooni. Lisaks on leitud positiivseid seoseid juhi tajutava kohaloleku, kommunikatsiooni ja organisatsioonile pühendumise vahel. Juhi käitumisest ning hoiakutest sõltub küllaltki suur osa kui hästi töötajad ennast igapäevaselt tunnevad ning kui pingevaba on tööalane olukord. Töötajad, kes on rahulolevad, puuduvad vähem, on vähem haiged ning tahavad panustada rohkem. Sellele annab kinnituse ka Kreitneri (1995) uuringu tulemus, et organisatsiooni juhtimisiili muutes on võimalik luua märkimisväärne mõju töötajatele, mille tulemusena paraneb organisatsiooni tootlikkus. Varasemates uurimustes on leidnud kinnitust ka see, et väga kõrget pühendumist näitavad töötajad on oma tööga väga rahul. Pühendumise konstrukti mõistmine on hädavajalik selleks, et organisatsioon oleks innovaatiline ja töötajad oleksid proaktiivsed (Camilleri & Heijden, 2007). Carmiller ja Heijden (2007) on välja toonud mõned ettepanekud, mis aitavad organisatsioonis töötajatel samastuda ning saavutada suuremat emotsionaalse pühendumise taset:

- töötajate suurem väärtustamine läbi lugupidava suhtumise ning arvestamise;
- selgelt struktureeritud tööalased nõuded, mis kehtivad kõigile võrdselt;
- töötajate vastutuse piirid on selged ning nad saavad tööülesannete käigus kasutada oma teadmisi ja oskuseid;
- töötajatele on tagatud hea kommunikatsioon organisatsioonis sõltumata ametikohast;
- jälgitakse kulude kontrollimist ning suurendatakse tulemuslikkust.

Võttes arvesse muutuvat keskkonda ja organisatsioonide globaliseerumise, on organisatsioonile pühendumise tähtsus oluliselt muutumas. Tööturul on toimumas mitmed muudatused, millega kaasneb sagedasem töökohtade vahetamine. Juhtide eestvedamisoskus vajab pidevat arendamist, mis omakorda aitab kaasa töötajate paremale kaasamisele ning suuremate eesmärkide saavutamisele. Kui töötajad tunnevad ennast

õnnelikuna ning näevad võimalusi ennast teostada liikudes karjääriredelil ka horisontaalselt, on ettevõtte teinud omalt poolt kõik, et häid töötajaid organisatsioonis hoida. Kokkuvõtvalt võib öelda, et eestvedajast ning organisatsioonile pühendumisest sõltub, kuidas töötajad end tööl tunnevad ning milline on töötajate soov töölt puududa või lahkuda (Ko, Price, & Mueller, 1997).

3 Ebakindlusmäära olemus

Organisatsiooni eduka toimimise tagavad juhid, kes oskavad rakendada eestvedamise õigeid tehnikaid ning selle tulemusena suureneb töötajate pühendumine. Üha enam on seoses globaliseerumisega leidnud aset mitmed muutused töökeskkonnas ning juhtidele antakse üha keerukamaid ülesandeid, mis võivad tekitada neis kasvavat ebakindlust. Ebakindlust võivad tekitada ümberstruktureerimised, koondamisoht või renditööjõu kasutuselevõtt. Majandusliku globaliseerumise eesmärgiks on luua paindlik tööjõud, suurendada tootlikkust ja kasumlikkust ning võimaldada tehnoloogilisi uuendusi. Globaliseerumisest tulenevalt on põhjalikult muutunud töötingimused ja töökorraldus viimase 30 aasta jooksul. Need muutused on suurendanud tööalast ebakindlust, mis on omakorda tekitanud inimestes tunde, et on reaalne oht kaotada töö. Lisaks töökaotusele tajuvad töötajad seda, et ajutist tööd ei pruugi olla piisavalt, et oma peret ära toita ning eelnevale lisanduvad ka kõikvõimalikud kärpimised. Ebakindlus tööl suurendab omakorda töötajate voolavust ning paneb ettevõtte uue tööjõu otsimisel raskesse olukorda (Landsbergis, Grzywacz, & LaMontagne, 2012).

Esmakordselt kirjeldasid töökohaga seotud ebakindlust Greenhalgh ja Rosenblatt (1984), kes defineerisid töökohaga seotud ebakindlust murena, mida töötaja tunneb pidevalt seoses oma töökoha säilimisega tulevikus. Töökohaga seotud ebakindlust on iseloomustatud subjektiivse kogemusena, mis kajastab indiviidi arusaama ja olukorra tõlgendust (De Witte, 1999; Jacobson, 1991; tsit Gaunt & Orly, 2007). Lisaks on Hui ja Lee (2000) defineerinud töökoha ebakindlust kontrolli puudumisena, mis on seotud pikaajalise töö säilimisega. Näswall, Sverke ja Hellgren (2005) on kirjeldanud töökohal tajutud ebakindlust subjektiivse kogemusena, mis on seotud töökoha kaotusega ning sealhulgas tunneb töötaja ennast jõuetuna ning abituna. Buitendach ja De Witte (2005) on varasemalt tajutud ebakindlusmäära olemust uurinud ning leidnud, et tööga seotud ebakindlust tajuvad need töötajad, kellel on väga pingelise iseloomuga töö, suurt vastutust nõudev positsioon

või suur töökoormus. Antud juhul on kergem tekkima nii füüsiline kui ka psühholoogiline pinge ja ülekoormus, mis omakorda tekitavad stressi. On täheldatud, et tööalase ebakindluse määratlus ei ole kuigi selge, seega on kohati keeruline omavahel võrrelda tajutud ja tõelist ebakindlust. Sellest hoolimata on tehtud uurimusi, mis näitavad, et ka sellistel juhtudel kui töötaja tajub töötingimusi üksnes negatiivsena, võib see tema tervist negatiivselt mõjutada. Töökoha ebakindluse mõistet käsitledes tuleks eristada töökoha ebakindlust töökoha kaotamisest, sest antud juhul on tegemist igapäevase tundeiga töökoha säilivuse pärast tulevikus (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002)

3.1 Ebakindlusmäära liigitamine

Töökoha ebakindlus mõjutab töötaja heaolu, hoiakuid, käitumist ja pikemas perspektiivis organisatsiooni efektiivsust (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Et paremini ebakindlust mõista, on seda liigitatud kaheks. Borg ja Elizur (1992) on eristanud kognitiivset ja afektiivset töökoha ebakindlust. Kognitiivne töökoha ebakindlus kirjeldab tajutud tõenäolist ohtu kaotada oma töökoht, kuid afektiivne ebakindlus viitab tegelikule ohule töökoha kaotamiseks. Järgnevalt on kirjeldatud kvalitatiivset ning kvantitatiivset ebakindlust, mis on sisuliselt küllaltki sarnased kognitiivsele ja afektiivsele käsitlusele.

Kvalitatiivne töökohaga seotud ebakindlus

Ruvio ja Rosenblatt (1999) on leidnud, et töökoha ebakindlus ei ole seotud üksnes töökoha säilitamisega, vaid lisaks sellele ka eesmärgiga säilitada neid töö aspekte ja funktsioone, mida töötaja peab enda jaoks oluliseks. Kvalitatiivset töökoha ebakindlust on käsitlenud Sverke ja tema kolleegid (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999), kes on toonud välja, et antud ebakindlus on tugevalt seotud töösse suhtumisega ning potentsiaalse kahjuga, mida töötaja arvab olevat tunnetusliku konkurentsivõime põhjal. Kvalitatiivse töökoha ebakindluse all on samad autorid ka käsitlenud vähest karjäärivõimalust organisatsioonis, isiku ja organisatsiooni vahelist sobimatust, väiksemat otsustusulatus ja töötasu tõusu vähenemist. Kvalitatiivse ebakindluse põhiohk on seotud hirmuga töö sisulise poole kaotamise osas (Hellgren et al, 1999).

Kvantitatiivne töökohaga seotud ebakindlus

Kvantitatiivset töökoha ebakindlust on uurinud Buitendach ja De Witte (2005) ning on kirjeldanud seda ebakindlusena, mida töötajad tajuvad kui ohtu, et võivad oma praeguse töö kaotada. Kvantitatiivse töökoha ebakindlus viitab töö kaotusele või jätkuvusele. Tegemist on ebakindlusega, kus töötajad tajuvad, et nad on ebakindlad ja ei tea, kas suudavad oma töökoha säilitada või kaotavad selle (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999; tsit De Witte & Buitendach, 2005 järgi). Antud autorid on ka kirjeldanud oma uurimustes, et töökoha ebakindlus on seotud olukorraga, kus töötajal puudub organisatsiooni poolt faktiline toetus ning töötaja kahtleb ebastabiilse olukorra tekkimisel, kuidas ta sellega toime suudab tulla. Varasemad uuringud on näidanud, et töötaja jaoks on psühholoogiliselt raskem töökoha kaotamise hirm kui hirm kvaliteetse töösuhte kahjustumise ees (Klandermans & Van Vuuren, 1999).

3.2 Ebakindlusmäära seosed organisatsioonile pühendumise ja eestvedamisega

Paljud juhid puutuvad oma töökohal kokku olukordadega, kus tuleb võtta vastu otsuseid pingelistes situatsioonides. Et teha õigeid valikuid, säilitades samal ajal kolleegide, töötajate ja klientide usalduse, võib osutada mõnele juhile katsumuseks, millega kaasneb hirm ja ärevus. Toimetulek ebakindlusega võib avaldada mõju sellele, kuidas juhti kui eestvedajasse edaspidi suhtutakse. Varasemates uuringutes, mis käsitlevad ebakindlusmäära ning organisatsioonile pühendumist, on mitmed uurijad leidnud olulisi seoseid. Sverke (2002) koos kolleegidega ning samuti ka Borg ja Elizur (1992) on oma töödes välja toonud negatiivse seose, mis ilmnes organisatsioonile pühendumise ning ebakindluse vahel. Lisaks antud seosele on oluline organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamisel stabiilselt madal voolavus, sest varasemate töökoha ebakindluse uuringute tulemusena on leitud positiivseid seoseid töökoha ebakindluse ning töölt lahkumiskavatsuse vahel (De Witte & Buitendach, 2005; Cheng & Chan, 2008). Alaliste töötajate puhul on täheldatud negatiivset seost juhul, kui uuritud on ebakindluse seost emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega (De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2009). Siiski on mitmed juhid ebakindlad, kas kompetentsuse puudumise või toetuse puudumise tõttu, mis mõjutavad töötaja ootuseid oma töökoha säilimisele ning eneseteostusvõimalusele organisatsioonis tulevikus (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

EMPIIRILINE UURIMUS

4 Uurimuse eesmärk ja hüpoteesid

Uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on erinevused AS Eesti Postis töötavate kandekeskuste juhtide, postkontorite juhtide ning vahetuse juhtide eestvedamise, organisatsioonile pühendumise ning ebakindlusmäära osas. Teema on aktuaalne seoses AS Eesti Posti laienemisega Läti ning Leetu, millega omakorda kaasnevad mitmed muudatused ettevõtte töökorralduses. Uurimus aitab esmalt kirjeldada, millist eestvedamisstiili juhid rakendavad ning kui hästi nad oskavad oma alluvaid motiveerida igapäevase töö paremaks toimimiseks. Teisalt annab uurimus võimaluse leida seoseid organisatsioonile pühendumise ja ebakindlusmäära vahel, et kriitiliselt hinnata, kui suur on juhtide panus ettevõttes toimivate muudatustega toimetulekuks. Kolmandana on võimalik hinnata ebakindlusemäära seost töötamise staaži ja vanusega ning teha järeldusi, kas staažikamad juhid tulevad oma rolliga paremini toime ning millised erinevused ilmnevad juhtide, vahetuse juhtide ja juhiabide vahel. Viimane võrdlus annab olulist lisaväärtust ettevõttele võimalike tulevaste juhtide väljaselgitamiseks.

Eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised hüpoteesid, mille paikapidavust töös kontrollitakse:

- Hüpotees 1 Ülesannetele orienteeritud juhte on organisatsioonis pigem rohkem kui suhetele orienteeritud juhte.
- Hüpotees 2 Töötajad on organisatsiooni pühendunud pigem emotsionaalselt ning vähem normatiivselt ja alalhoidlikult.
- Hüpotees 3 Seoses muudatustega tajuvad töötajad töökohal suuremat ebakindlust, mis omakorda mõjutab nende pühendumist.
- Hüpotees 4 Vahetuse juhid ja juhiabid tajuvad töökohal juhtidest suuremat ebakindlust.

Uurimuse tulemuste põhjal püüab autor muuhulgas selgitada erinevusi või sarnasusi uurimistulemustes, võrreldes erinevatel ametipositsioonidel olevaid töötajaid.

4.1 Valim

Uuritavaks grupiks on AS Eesti Posti juhid, vahetuse juhid ja juhiabi, kes töötavad üle Eesti kandekeskustes ja postkontorites. Uuringus osalejad hindavad enda tajutud eestvedamisstiili, organisatsioonile pühendumist ning ebakindlusmäära. Valimiks on 17 kandekeskuse juhti, 5 postkontori juhti, 35 kandekeskuse vahetuse juhti ning 14 postkontori juhiabi. Üldvalimi moodustasid 71 töötajat, millest küsimustiku täitis 36 töötajat. Vastajate keskmine vanus on 45,8 eluaastat, nendest noorim vastaja on 26- ja vanim 63- aastane. Vastajate keskmine tööstaaž on 16,1 aastat. Täpsem valimi kirjeldus on esitatud allolevas tabelis (Tabel 1).

Tabel 1. Vastajate demograafilised andmed

Demograafilised andmed	Sagedus	Protsent	
Vanus	25 – 35 aastat	3	8,33
	36 – 45 aastat	15	41,67
	46 – 55 aastat	11	30,56
	56 – 65 aastat	7	19,44
Sugu	Naine	31	86,11
	Mees	5	13,89
Tööstaaž	Kuni 10 aastat	13	36,11
	11 – 20 aastat	13	36,11
	21 – 30 aastat	7	19,44
	31 – 40 aastat	3	8,33
Ametikoht	Kandekeskuse juht	13	36,11
	Postkontori juht	3	8,33
	Kandekeskuse vahetuse juht	16	44,44
	Postkontori juhiabi	4	11,11

Allikas: autori koostatud.

4.2 Meetod

Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (lisa A), mis koosnes kolmest skaalast (eestvedamisstiil, organisatsioonile pühendumine ja ebakindlusmäär) ning sotsiaaldemograafiliste andmete blokist (vanus, sugu, töötatud aastate arv, ametinimetus). Uurimuse läbiviimiseks kasutas autor elektroonset ankeetküsitlust. Küsitluse läbiviimisel kasutati internetikeskkonda ning link internetipõhisele küsimustikule edastati vastajatele

e-kirja teel vastajatele. Küsimustik ja selles kasutatud skaalad olid eesti keeles. Autor saatis küsimustiku elektroonilisel kujul otse juhtidele, vahetuse juhtidele ning juhiabidele, olles protseduuri eelnevalt kooskõlastanud personalijuhiga.

Autor arvestas küsitluse läbiviimisel võimalikuks variandiks ka paber kandjal ankeedid ning venekeelsed küsimustikud, kuid need ei osutunud vajalikuks.

4.3 Protseuur

Uurimus viidi läbi 2014. aasta aprillis ja mais AS Eesti Posti kõigis postkontorites ja kandekeskustes üle Eesti. Küsimustikule vastamiseks oli aega 14 päeva. Enne küsimustiku läbiviimist kooskõlastati personalijuhiga uuringu läbiviimise detailid ning registreeriti uuring ettevõtte sisekorra järgi. Küsimustik lisati veebikeskkonda *Google Docs* ning saadeti kõigile vastajatele. Eesmärgi selgitamine oli kirjeldatud küsimustiku kaaskirjas, kus rõhutati osalemise vabatahtlikkust, konfidentsiaalsust ning anonüümsust. Palve uuringus osalemiseks saadeti juhtidele e-posti teel ning vastamise perioodil saadeti kahel korral meeldetuletus. Küsimustiku täitmine võttis juhtidel aega keskmiselt 15 minutit.

Küsitluste käigus kogutud andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS 22 (*Statistical Package for Social Sciences*) ja tabelarvutusprogrammi Excel (*Microsoft Excel 2010*). Andmeanalüüsis kasutati kirjeldava statistika meetodeid, korrelatsioonanalüüsi ja t-testi. Statistilistest meetoditest kasutati kirjeldavaid statistikuid, korrelatsioonanalüüsi (Pearsoni korrelatsioonikordaja) ning t-testi. Järeldused on tehtud usaldusnivoodel 95%.

4.4 Mõõtmisvahendid

Mõõtmisvahenditena kasutati küsimustikku, mis koosnes 38 küsimusest jaotatuna neljaks osaks. Küsimustiku esimene osa selgitas välja juhtide eestvedamisstiili, teine osa organisatsioonile pühendumise ning kolmas osa selgitas välja töötajate ebakindlusmäära. Neljas osa käsitles isikuandmeid. Järgnevalt on autori poolt välja toodud küsimustike ülevaade.

Eestvedamisstiil

Eestvedamisiili kirjeldamiseks kasutati Fiedleri (1984) eestvedamisstiili küsimustikku, mis kirjeldab seda, kuidas efektiivne tulemus sõltub õigest sobivusest liidristiili ja selle vahel, kui palju lubab olukord liidril rühma kontrollida ja mõjutada. Fiedleri LPC (*Least Preferred Coworker*) küsimustik koosnes 16 sõnapaarist, mille hindamisel on võimalik kirjeldada juhi orienteeritust suhetele või ülesandele. Iga sõnapaari puhul hinnatakse ühte kaastöötajat, kes vastajal on olnud ning kirjeldatakse teda skaalal 1 (nt. ebameeldiv) kuni 8 (meeldiv). Skaala otstes on vastandlikud omadussõnad, mis eristavad ülesandele orienteeritud juhid suhetele orienteeritud juhtidest. Mida positiivsemalt inimest hinnatakse, seda suurem number skaalalt valitakse ning seda enam on vastaja suhetele orienteeritud. Respondentide individuaalsed vastused liideti ja vastavalt LPC skoorile jaotati kolme gruppi: madal, keskmine ja kõrge. Vastajad, kelle tulemus on 57 või alla selle, on orienteeritud ülesandele. Need vastajad, kelle tulemus on 58 kuni 63, moodustasid sõltumatu grupi ning need, kelle tulemus üle jääb üle 64, on suhetele orienteeritud.

Selgitamaks välja eestvedamisstiili skaala usaldusvärsuse, arvutati skaala reliaabluskoefitsent. Eestvedamisstiili Cronbachi alfa on 0,83. Tulemuse põhjal võib öelda, et skaala on usaldusväärne.

Mõõtmisvahendi sõnapaarid on varasemalt eesti keelde tõlgitud ning leidnud kasutust Altmäe (2007) magistritöös. Reliaabluse kontrollimisel oli Altmäe (2007) uurimustöös Fiedleri LPC skaala Cronbachi alfa 0,76.

Organisatsioonile pühendumine

Organisatsioonilise pühendumise uurimiseks kasutati Meyer'i ja Allen'i (1997) organisatsioonilise pühendumise mõõtmiseks loodud OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) küsimustikku. Küsimustiku osad on jaotatud kolme gruppi – emotsionaalne pühendumine, alalhoidlik pühendumine ning normatiivne pühendumine (*Affective, Continuance and Normative Commitment Scales*). Iga pühendumise komponenti mõõdetakse 8 väitega (lisa B). Emotsionaalse pühendumise skaala hindab töötaja suhtumist organisatsiooni jäämisesse. Alalhoidliku pühendumise skaala mõõdab organisatsioonist lahkumisega kaasnevaid kulusid ja atraktiivsete alternatiivvõimaluste kättesaadavust. Normatiivse pühendumise skaala hindab isiku poolt tunnetatud kohustuse taset töösuhte jätkamiseks. Organisatsioonilist pühendumust puudutavad küsimused

moodustavad küsimustikust esimese osa, mille tulemusena hinnati, kas organisatsiooni juhid on emotsionaalselt tööle pühendunud ning samastavad ennast sellega, on jäänud organisatsiooni üksnes selle pärast, et pole paremaid võimalusi tekkinud või tunnevad ennast moraalselt kohustatuna organisatsiooni jääma. Antud töös võrdles autor Helle Peili (2009) ja Kristina Kuuti (2008) poolt varasemalt eesti keelde tõlgitud versiooni inglise keelse versiooniga (lisa B) ning tegi üksikud sõnalised parandused. Organisatsioonile pühendumise mõõtmisel kasutatakse Likerti-tüüpi skaalat 1 („Nõus“) kuni 4 („Ei ole nõus“).

Selgitamaks välja organisatsioonile pühendumise alaskaalade usaldusvärsus, arutati pühendumise alaskaalade reliaabluskoeffitsendid (Tabel 2). Tulemuste põhjal võib öelda, et skaalad on usaldusväärsed.

Tabel 2. Organisatsioonile pühendumise komponentide reliaabluskoeffitsendid.

Komponent	Reliaabluskoeffitsent
Emotsionaalne	0,70
Alalhoidlik	0,72
Normatiivne	0,71

Allikas: autori koostatud.

Antud 4- pallist skaalat on varasemalt kasutanud oma magistritöös Helle Peili (2009). Emotsionaalse pühendumise alaskaala Cronbachi alfa oli 0,81, alalhoidliku pühendumise Cronbachi alfa oli 0,87 ning normatiivse pühendumise Cronbachi alfa 0,85.

Ebakindlusmäär

Uurimustöös kasutatav ankeetküsimustiku kolmas osa mõõdab töökoha ebakindlust ning selle mõõtmiseks kasutatakse JIQ (*Job Insecurity Questionnaire*) küsimustikku. Töökoha ebakindluse kirjeldamiseks kasutatakse Hellgreni, Petterssoni ja Isakssoni (1999) kvalitatiivse ebakindluse skaalat ning De Witte (2000) kvantitatiivse ebakindluse skaalat. Mõlemad skaalad kokku koosnevad kaheksast väitest, millest neli kirjeldavad kvantitatiivset ning neli kvalitatiivset töökoha ebakindlust. Väiteid hinnatakse Likerti-tüüpi skaalal 1 („Ei nõustu üldse“) kuni 5 („Nõustun täielikult“). Selleks et teada saada juhtide töökoha ebakindlus, liideti kokku kvantitatiivse ning kvalitatiivse töökoha ebakindluse alaskaalade keskmised, liites esmalt alaskaalade üksikväidetele antud hinnangud, mis seejärel jagati väidete arvuga. Selgitamaks välja ebakindlusmäära alaskaalade

usaldusväarsuse, arvatati pühendumise alaskaalade reliaabluskoeffitsendid (Tabel 3). Tulemuste põhjal on skaalad usaldusväärsed.

Tabel 3. Organisatsioonile pühendumise komponentide reliaabluskoeffitsendid

Komponent	Reliaabluskoeffitsent
Kvantitatiivne ebakindlus	0,83
Kvalitatiivne ebakindlus	0,82

Allikas: autori koostatud.

Antud skaalat on varasemalt kasutanud Laas (2013) oma magistritöös, kus kvantitatiivse töökoha ebakindluse alaskaala Cronbachi alfa oli 0,83 ning kvalitatiivse ebakindluse alaskaala Cronbachi alfa oli 0,76.

4.5 Tulemused

Käesolevas magistritöös on järgnevalt esitatud uurimuse tulemused. Esmalt on esitatud korrelatsioonanalüüsi tulemustabel kirjeldamaks erinevate küsimustike vahelisi seoseid. Esitatud on eestvedamisstiili t-testi, protsentjaotuse ning organisatsioonile pühendumise analüüsi tulemused. Järgnevalt on välja toodud ebakindlusmäära võrdlustabel ning andmeanalüüs. Läbiviidud uuringu tulemustel saadud andmete analüüsil tuuakse välja hüpoteeside paikapidavused ning uuringu tulemusel ilmnenuid muud tähelepanekud.

Järgnevalt esitatud tabelis (Tabel 4) on kirjeldatud küsimustiku erinevate osade keskmiste võrdlusel koostatud korrelatsioonanalüüs.

Tabel 4. Eestvedamise, organisatsioonile pühendumise ja ebakindlusmäära omavahelised seosed (Pearsoni korrelatsioonikordaja).

	1	2	3	4	5	6
1 Eestvedamine	1					
2 Emotsionaalne pühendumine	0,14	1				
3 Alalhoidlik pühendumine	0,17	0,19	1			
4 Normatiivne pühendumine	-0,13	0,34*	0,37*	1		
5 Kvantitatiivne ebakindlus	-0,28*	-0,33*	0,22*	-0,15	1	
6 Kvalitatiivne ebakindlus	-0,11	-0,26*	0,16	-0,20*	0,73**	1

Märkused: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Korrelatsioonanalüüsi käigus leiti statistiliselt oluline seos kvantitatiivse ebakindluse ja kvalitatiivse ebakindluse vahel ($r=0,73$; $p<0,05$). Samuti leiti statistiliselt oluline seos normatiivse pühendumise ja emotsionaalse pühendumise vahel ($r=0,34$; $p<0,05$) ning normatiivse pühendumise ja alalhoidliku pühendumise vahel ($r=0,37$; $p<0,05$). Statistiliselt oluline negatiivne seos leiti kvantitatiivse ebakindluse ja emotsionaalse pühendumise ($r=-0,33$; $p<0,05$), kvantitatiivse ebakindluse ja eestvedamise ($r=-0,28$; $p<0,05$), kvantitatiivse ebakindluse ja emotsionaalse pühendumise ($r=-0,26$; $p<0,05$) ning kvalitatiivse ebakindluse ja normatiivse pühendumise vahel ($r=-0,20$; $p<0,05$). Emotsionaalse pühendumise, alalhoidliku pühendumise, normatiivse pühendumise ja kvaliteetse ebakindluse ning eestvedamise vahel statistiliselt olulist seost ei esinenud. Lisaks eelnevale puudus ka statistiliselt oluline seos kvantitatiivse ebakindluse ja normatiivse pühendumise ning kvantitatiivse ebakindluse ja alalhoidliku pühendumise vahel.

Eestvedamisstiil

Fiedler (1984) eestvedamisstiili keskmiseks tulemuseks saadi ülesandele orienteeritud eestvedamisstiili puhul $M=2,92$ ($SD=0,40$), sõltumatute töötajate puhul $M=3,83$ ($SD=0,08$) ning suhetele orienteeritud $M=4,52$ ($SD=0,34$). Uurimuses osalenud vastajatest enamuse (63,89%) olid orienteeritud LPC skoori alusel ülesandele. Järgnevalt esitatud tabelis (Tabel 5) on esitatud erinevate eestvedamisstiilide esinemissagedused kogu valimi kohta.

Tabel 5. Eestvedamisstiili võrdlustabel

LPC skoor	Sagedus	Protsent
Ülesandele orienteeritud	23	63,89
Sõltumatu	5	13,89
Suhetele orienteeritud	8	22,22

Allikas: autori koostatud.

Eestvedamisstiili paremaks võrdlemiseks on esitatud LPC skoorist lähtuvalt võrdlustabel (Tabel 6) ametikohtade lõikes. Tulemused puuduvad juhul, kui ametikohast lähtuvalt polnud töötajaid, kelle LPC skoor vastaks antud tasemele. Järgnevalt on välja toodud aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve (SD).

Tabel 6. Eestvedamisstiilide võrdlustabel ametikohtade lõikes

		Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Kandekeskuse juhid	Ülesandele orienteeritud	2,82	2,75	0,35
	Sõltumatu	3,75	3,75	0
	Suhetele orienteeritud	4,58	4,56	0,16
Postkontori juhid	Ülesandele orienteeritud	3,28	3,28	0,13
	Sõltumatu	3,86	3,86	0
	Suhetele orienteeritud	-	-	-
Vahetuse juhid	Ülesandele orienteeritud	2,90	3,38	0,46
	Sõltumatu	3,81	3,81	0
	Suhetele orienteeritud	4,48	4,56	0,43
Postkontori juhiabid	Ülesandele orienteeritud	3,04	2,81	0,46
	Sõltumatu	3,94	3,94	0
	Suhetele orienteeritud	-	-	-

Allikas: autori koostatud.

Ülesandele orienteeritud eestvedamisstiili puhul on kõrgeima keskmise tulemusega postkontorite juhid ($M=3,28$, $SD=0,13$), sõltumatu eestvedamisstiili puhul postkontorite juhiabid ($M=3,94$, $SD=0,00$) ning suhetele orienteeritud eestvedamise puhul kandekeskuste juhid ($M=4,58$, $SD=0,16$). Mediaani puhul on tegemist jaotuse keskmise liikmega, millest mõlemale poole jääb võrdne arv elemente. Mediaani võrreldes oli kõrgeim tulemus ülesandele orienteeritud eestvedamise puhul kandekeskuse vahetuse juhtidel ($M=3,38$), sõltumatu eestvedamise puhul postkontori juhiabidel ($M=3,94$) ning suhetele orienteeritud eestvedamise puhul võrdne kandekeskuste juhtidel ja vahetuse juhtidel ($M=4,56$).

Organisatsioonile pühendumine

Eesti Posti töötajate organisatsioonile pühendumise taseme selgitamiseks ning võrdlemiseks arvutati välja emotsionaalse, normatiivse ning alalhoidliku pühendumise alaskaalade keskmised. Esmalt liideti kokku alaskaalade üksikväärted ning seejärel jagati väärtete arvuga. Selgus, et organisatsioonile pühendumise emotsionaalse alaskaala keskmine väärtus on 4-pallisel skaalal alla keskmise ($M=1,97$; $SD=0,53$). Alalhoidliku ($M=2,20$; $SD=0,57$) ning normatiivse pühendumise ($M=2,46$; $SD=0,70$) alaskaalade tulemused olid üle keskmise.

Tabelis 7 on kirjeldatud Eesti Posti töötajate hinnangud emotsionaalse pühendumise vaietele. Analüüsidest väidete keskmiseid selgub, et töötajad on arvamusel, et nad pigem ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsioonis ($M=1,67$). Üle keskmise ($M=2,61$) on töötajad hinnanud väidet „Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni“. Antud väitest saab järeldada, et töötajad tajuvad, et nad ei suudaks teise organisatsiooni rohkem kiinduda.

Tabel 7. Eesti Posti töötajate hinnangud emotsionaalset organisatsioonile pühendumist iseloomustavatele väidetele.

Emotsionaalse pühendumise väide	Keskmine	Mood	Standardhälve
E1 Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.	1,94	2	0,83
E2 Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.	1,81	1	0,89
E3 Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.	1,39	1	0,55
E4 Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen ...	2,61	3	1,02
E5 Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pere liikmena“.	1,94	1	1,07
E6 Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud“ sellesse organisatsiooni.	2,06	2	0,86
E7 See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.	1,86	2	0,76
E8 Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.	1,67	1	0,68

Allikas: autori koostatud.

Järgnevas tabelis (Tabel 8) on kirjeldatud Eesti Posti töötajate hinnanguid alalhoidlikku pühendumist iseloomustavatele väidetele. Analüüsimise tulemusena selgus, et töötajate otsus jääda organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka töötaja enda soovist ($M=1,57$). Teisalt ei leia töötajad, et lahkumine praegusest organisatsioonist nõuaks neilt märkimisväärselt isiklikku ohvrit ning teises organisatsioonis pakutavad hüved võivad olla samaväärsed hüvedele praeguses organisatsioonis ($M=2,72$).

Tabel 8. Eesti Posti töötajate hinnangud alalhoidlikku organisatsioonile pühendumist iseloomustavatele väidetele.

Alalhoidliku pühendumise väide	Keskmine	Mood	Standardhälve
A1 Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul ...	2,37	1	1,14
A2 Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.	2,17	2	0,91
A3 Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist ...	2,39	3	0,93
A4 See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkukuksin lähemal ajal sellest ...	1,39	1	0,64
A5 Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.	1,57	1	0,78
A6 Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.	2,42	2	1,18
A7 Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist ...	2,36	3	1,07
A8 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see ...	2,72	2	0,94

Allikas: autori koostatud.

Viimases organisatsioonile pühendumise tabelis (Tabel 9) on esitatud väited normatiivse pühendumise kohta. Eesti Posti töötajad on pigem nõus, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja ($M=1,64$). Lisaks on nad täheldanud, et kui nad saaksid parema pakkumise mujalt, oleks õige organisatsioonist lahkuda ($M=2,94$).

Tabel 9. Eesti Posti töötajate hinnangud normatiivset organisatsioonile pühendumist iseloomustavatele väidetele.

Normatiivse pühendumise väide	Keskmine	Mood	Standardhälve
N1 Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	2,22	1	1,15
N2 Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	2,00	1	0,99
N3 Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaetiline.	2,47	2	1,03
N4 Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun ...	2,51	2	0,82
N5 Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige ...	2,94	4	1,12
N6 Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.	2,56	3	1,08
N7 Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja ...	2,54	2	1,12
N8 Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.	1,64	1	0,68

Allikas: autori koostatud.

Tabelite 7, 8 ja 9 kokkuvõtteks võib öelda, et need kinnitavad üldiseid tulemusi, kus emotsionaalse alaskaala keskmine oli alla keskmise ($M=1,97$; $SD=0,53$) ning alalhoidliku ($M=2,20$; $SD=0,57$) ja normatiivse pühendumise ($M=2,46$; $SD=0,70$) alaskaalade tulemused olid üle keskmise.

Sooliste erinevuste võrdlemisel alalhoidliku, normatiivse ja emotsionaalse pühendumise keskväärtuste puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Tulemuste võrdlemisel oli märkimisväärne, et mehed ($M=2,46$, $SD=0,84$) olid naistest enam alalhoidlikult pühendunud ($M=2,12$, $SD=0,49$, $t(36)=-0,92$, $p<0,05$).

Ebakindlusmäär

Ebakindlusmäära analüüsimise käigus selgus, et töötajate kvantitatiivse ebakindluse keskmine on $M=3,50$ ($SD=0,97$) ning kvalitatiivse ebakindluse keskmine $M=3,18$ ($SD=0,16$). Ebakindlusmäära paremaks ülevaateks on järgnevas tabelis (Tabel 10) esitatud kõikide töötajate eestvedamisiili väidete keskmiste võrdlemiseks tabel. Töötajad tunnevad, et organisatsioon vajab mõningal määral töötaja oskuseid ja kogemusi ka edaspidi

($M=4,06$, $SD=0,83$). Mõnes mõttes kalduti nõustuma ka sellega, et organisatsioon võimaldab lähitulevikus rahuldust pakkuvat tööd ($M=3,61$, $SD=1,10$).

Tabel 10. Eesti Posti töötajate hinnangud ebakindlusmäära iseloomustavatele väidetele.

Ebakindlusmäära väide	Keskmine	Mood	Standardhälve
I1 Minu edasised karjäärivõimalused selles organisatsioonis on soodsad.	3,06	3	1,04
I2 Ma tunnen, et see organisatsioon võimaldab mulle lähitulevikus rahuldust pakkuvat tööd.	3,61	4	1,10
I3 Ma usun, et see organisatsioon vajab minu oskusi ja kogemusi ka edaspidi.	4,06	4	0,83
I4 Olen lootusrikas, et praeguses organisatsioonis mu töötasu kasvab.	3,20	4	1,43
I5 On võimalik, et ma kaotan varsti oma töökoha.	3,06	3	1,17
I6 Ma olen kindel, et suudan oma töökoha säilitada.	3,39	3	1,10
I7 Ma tunnen oma töökoha tuleviku pärast ebakindlust.	3,08	4	1,30
I8 Ma arvan, et võin lähitulevikus oma töökoha kaotada.	3,22	3	1,35

Allikas: autori koostatud.

Uurimustöös selgitati välja, kas kandekeskuse, postkontori juhtide, vahetuse juhtide ning juhiabide klienditeenindajate ebakindlusmäär on statistiliselt oluliselt erinev. Erinevuse väljaselgitamiseks kasutati t-testi.

Keskmete võrdlemisel t-testiga juhtide (20 vastajat) ning vahetuse juhtide ja juhiabide (16 vastajat) grupis statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud, kuid afektiivse ebakindluse puhul olid mõningal määral tulemused erinevad. Postkontorite ja kandekeskuste juhtide keskmine oli $M=3,25$ ($SD=0,81$) ning vahetuse juhtide ja juhiabide keskmine $M=3,09$ ($SD=1,14$, $t(36)=0,46$, $p<0,05$). Afektiivse ebakindluse võrdlemisel postkontori ja kandekeskuste juhtide vahel oli kandekeskuse juhtide keskmine $M=3,21$ ($SD=0,97$) postkontori juhtide keskmine $M=2,58$ ($SD=2,58$, $t(16)=-0,56$, $p<0,05$).

ARUTELU

Antud uurimuses vaadeldi töötajate eestvedamisstiili, organisatsioonile pühendumist ning ebakindlusemäära omavahelisi seoseid AS Eesti Posti jaeäriüksuse töötajate näitel. Uurimustöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on erinevused AS Eesti Postis töötavate juhtide eestvedamise, organisatsioonile pühendumise ning ebakindlusmäära osas, lähtudes ettevõttes toimuvatest muudatustest. Käesolevas peatükis arutletakse hüpoteeside paikapidavuse üle ning tuuakse välja uurimustulemused koos järeldustega. Järgnevalt on esitatud tulemused hüpoteeside kaupa.

Uurimuse esimene hüpotees väitis, et ülesannetele orienteeritud juhte on organisatsioonis pigem rohkem kui suhetele orienteeritud juhte. Antud hüpotees leidis kinnitust ning juhtide eestvedamisstiili analüüsimisel selgus, et 63,89 % juhtidest on orienteeritud ülesandele ning 22,22%, suhetele. Eestvedamisstiilist saab järeldada, et Eesti Posti juhid on keskendunud pigem tulemuste saavutamisele läbi heade planeerimisoskuste. Neile on omane kontrolliv käitumine ning plaanide järgimine, mis kindlasti aitavad kaasa eesmärkide saavutamisele. Lähtuvalt sellest, et suhetele orienteeritud juhid keskenduvad pigem töötajatele ning on arvestavamad lubades alluvatel otsuseid ise vastu võtta, oleks ettevõtte seisukohast kasulik suurendada edaspidi selliste juhtide osakaalu (Arvonen & Ekvall, 1999). Suhetele pühendunud eestvedajad suudaksid tagada töötajate suurema heaolu ja rahulolu läbi inspireeriva juhtimise. Heade tulemuste saavutamiseks organisatsioonis peaks liider oskama mõjutada või toetada inimesi vabatahtlikult pingutama õiges suunas. Eestvedamise puhul on oluline, et mõjutatavad inimesed täidaksid püstitatud eesmärgid vabatahtlikult ning saavutaksid soovitavaid tulemusi entusiastlikult (Braynion, 2004).

Pidevalt muutavas keskkonnas on efektiivne eestvedamisstiil ning sellest tulenev töötajate rahulolu tugevaks konkurentsieeliseks, mille tulemusena väheneb volavus ning suureneb töötajate soov tööalaselt rohkem panustada nähes ka enda jaoks kasulikke aspekte. Käesoleva töö raames domineeris eestvedamise osas ülesannetele orienteeritud stiil, mis Fiedleri (Fiedler & Chemers, 1984) teooria põhiselt sõltub sellest, kas olukord on soodne. Et juhid oleksid paremad liidrid ja rakendaksid tööalaselt eestvedavat juhtimist, oleksid autori ettepanekud ettevõttele järgnevad:

1. Tuleks pöörata rohkem tähelepanu töötajate ning juhtide vahelisele suhtlusele ja tööalasele õhkkonnale (usaldusväarsus, lojaalsus).
2. Selgitada välja, kas töötajad teavad organisatsiooni üldisi eesmarke ning mõistavad juhi poolt edastatud ülesannete eesmarke (siinkohal on ka oluline jälgida eesmärkide struktureeritust).
3. Parandada koostööskuseid ning selgitada töötajatele juhtide valikute mõju töö sisekliimale.

Lisaks hüpoteesidele soovis autor selgitada, kas ilmneb erinevusi või sarnasusi uurimistulemustes, võrreldes erineval ametipositsioonidel olevaid töötajaid. Ametipositsioonidest lähtuvalt olid kandekeskuse juhid ja vahetuse juhid pigem rohkem suhetele orienteeritud kui postkontorite juhid ja juhiabid.

Organisatsioonilise pühendumise teadlikuks kujundamiseks oli esmalt tarvis välja selgitada, milline pühendumise komponent organisatsioonis enim domineerib. Teine hüpotees, mis väitis et töötajad on organisatsiooni pühendunud pigem emotsionaalselt ning vähem normatiivselt ja alalhoidlikult, leidis vastupidise kinnituse. Emotsionaalse pühendumise puhul on iseloomulik, et töötaja ise soovib jääda organisatsiooni tulenevalt tema enda soovist (Meyer & Allen, 1991). Selgus, et organisatsioonile pühendumise emotsionaalse alaskaala keskmine väärtus oli alla keskmise ning alalhoidliku ja normatiivse pühendumise alaskaalade tulemused olid üle keskmise. Antud hüpoteesist saab normatiivse pühendumise tulemustest järeldada, et töötaja tunneb kohustust jääda organisatsiooni, mis võib olla moraalne või põhineda tajul, et organisatsioon on temasse teinud investeeringuid (Scholl, 1981 tsit. Meyer & Allen, 1991 järgi).

Hüpotees aitas analüüsida organisatsioonile pühendumise komponente ning selgus, et edaspidi tuleks rohkem tähelepanu pöörata emotsionaalsele pühendumisele. Töötajate kõrgele normatiivsele pühendumisele viitavad uuringu tulemused, mille kohaselt pidasid töötajad ebaetiliselt sagedast töökohtade vahetamist, kuid nad ei peaks vaeleks parema pakkumise puhul organisatsioonist lahkumist. Seega võib väita, et Eesti Posti töötajad tunnevad oma ettevõtte suhtes lojaalsust ning moraalset kohustust, kuid nad peavad oluliseks oma töökoha säilitamist ning on lootusrikkad, et töötasu edaspidi kasvab. Tuginedes Camilleri ja Heijdeni (2007) ettepanekutele, mis aitavad organisatsioonis töötajatel samastuda ning saavutada suuremat emotsionaalse pühendumise taset, on autori ettepanekud kõrgema emotsionaalse pühendumise taseme saavutamiseks järgnevad:

1. Juhte tuleks rohkem kaasata ning väärtustada igapäevatöös ning näidata välja rohkem lugupidavat suhtumist.
2. Vaadata üle juhtide tööalased nõuded ning korrastada nende struktuur.
3. Kontrollida, millised on juhtide vastutuse piirid ning uurida, kas need on piisavalt selged. Teha kindlaks, milliseid oskuseid saavad juhid oma igapäevatöös arendada.
4. Pöörata rohkem tähelepanu kommunikatsioonile ning kontrollida, kas see liigub kõigi juhtideni ning juhtidelt töötajateni.
5. Teha kulude ülevaade ning jälgida, milline on iga juhi individuaalne tulemuslikkus.

Sotsiodemograafiliste näitajate osas vastasid küsimustikule kõik mehed, kuid naiste osakaal jäi madalamaks. Tulemuste võrdlemisel ilmnes sooline erinevus alalhoidliku pühendumise osas, kus mehed on naistest enam alalhoidlikult pühendunud. Mehed tajuvad enam, et nad on teinud organisatsiooni investeringuid, mis lähevad kaotsi, kui nad peaksid organisatsioonist lahkuma (Meyer & Allen, 1997).

Kolmas hüpotees väitis, et seoses muudatustega tajuvad töötajad töökohal suuremat ebakindlust, mis omakorda mõjutab nende pühendumist. Hüpotees tugines Buitendach ja De Witte (2005) uurimusel, et töötajad tajuvad kõrgest töökoormusest ja pingelisest tööst emotsionaalset ebakindlust. Ebakindlusmäära analüüsimise käigus selgus, et töötajate kvantitatiivse ebakindluse keskmine on kõrgem kui kvalitatiivse ebakindluse keskmine. Lähtuvalt hüpoteesist tajuvad kvantitatiivse ebakindluse puhul töötajad muret oma praeguse töökoha pärast tulevikus. Tegemist võib antud juhul olla olukorraga, kus juhid tunnevad, et neil puudub organisatsiooni poolt faktiline toetus või nad kahtlevad oma toimetulekus ebastabiilse olukorra tekkimisel (Klandermans & Van Vuuren, 1999). Hüpoteesi teises pooles läbiviidud korrelatsioonanalüüsist ilmnes, et kvantitatiivne ebakindlusmäär on nõrgas seoses alalhoidliku pühendumisega ning negatiivses seoses emotsionaalse pühendumisega. Hüpoteesist saab järeldada, et töötajad kalduvad jääma organisatsiooni, sest nad tunnevad, et see on hetkel vajalik. Lisaks langeb ebakindlusmäär kasvuga emotsionaalne pühendumine, mille peamiseks tunnusteks on töötaja enda soov ettevõttesse jääda (Meyer & Allen, 1991).

Uurimuse neljanda hüpoteesi eesmärk oli uurida, kas vahetuse juhid ja juhiabid tajuvad töökohal kandekeskuse ja postkontori juhtidest suuremat ebakindlust. Keskmiste võrdlemisel t-testiga juhtide (20 vastajat) ning vahetuse juhtide ja juhiabide (16 vastajat) grupis statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnunud, seega antud hüpotees kinnitust ei leidnud.

Hüpoteesi uurimisel leidis autor afektiivse ebakindluse puhul tulemustes mõningaid erinevusi. Afektiivse ebakindluse võrdlemisel postkontori ja kandekeskuste juhtide vahel oli kandekeskuse juhtide keskmine märgatavalt kõrgem kui postkontori juhtide keskmine. Antud tulemused statistiliselt ei erinenud, kuid autori ettepanek siinkohal oleks korrata uurimust mõne aja möödudes laiaulatuslikumalt ning kaasata juhtide alluvad, et saada paremat ülevaadet.

Enamus juhte puutuvad tööalaselt kokku keeruliste olukordadega, kus tuleb võtta vastu otsuseid pingelistes situatsioonides. Tegemaks õigeid valikuid, säilitades samal ajal kolleegide, töötajate ja klientide usalduse, võib osutada mõnele juhile katsumuseks, millega kaasneb hirm ja ärevus. Ebakindluse vähendamiseks on vajalik suurendada emotsionaalset pühendumist läbi eestvedava juhtimise. Mida enam juhid tajuvad organisatsiooni poolt toetust ning tunnevad ennast kindlalt selles, mida nad teevad, seda väiksem on tajutud ebakindlusmäär (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Uurimustöö käigus küsitleti 50,70% Eesti Posti juhtidest ning siinkohal üldistamiseks oleks vajalik edaspidistes uurimustes suurendada vastajate arvu ning lähtuda olulisematest konstruktidest, et saada ülevaade kogu jaeäriüksuse kohta. Töös esitatud uurimustulemustega tutvumine annab organisatsiooni juhtidele võimaluse leida töös esinenud seoste hulgast need, millele organisatsioon peaks edaspidi suuremat tähelepanu pöörama. Uurimistöö oli konstruktidest lähtuvalt uudne ning juhid, kes küsimustikule vastasid, olid koostöövalmis. Autori soovitus tulevasteks uuringuteks vastajate arvu suurendamiseks on sõita kohale üle Eesti asuvatesse kandekeskustesse ja postkontoritesse ning kasutada samaaegselt võimalust küsitleda kirjakandjaid, postitöötlejaid ja autojuhte tervikliku ülevaate saamiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldati eestvedamist ja eestvedamise olemust, organisatsioonile pühendumise erinevaid stiile ning ebakindlusmäära olemust. Ülevaade koosnes erinevatest definitsioonidest ja varasematest käsitlustest ning mõjust organisatsioonile. Töö empiirilises osas kirjeldati Eesti Posti jaeäriüksuse juhtide seas läbiviidud uurimust ning selle tulemusi. Uurimuses osales 36 jaeäriüksuse juhti ning püstitatud neljast hüpoteesist leidsid kinnitust kolm.

Magistritöö tulemused viitavad, et organisatsioonis on ülesannetele orienteeritud juhte rohkem kui suhetele orienteeritud juhte. Organisatsioonile pühendumise osas olid töötajad pigem normatiivselt ja alalhoidlikult pühendunud ning emotsionaalse pühendumise tase oli kõige madalam. Ebakindlusmäära analüüsimise käigus selgus, et kvantitatiivse ja kvalitatiivse ebakindluse analüüsimisel tajuvad Eesti Posti juhid töökohal kõrgemat kvantitatiivset ebakindlust. Hüpoteesi teises pooles tõestati seost kvantitatiivne ebakindlusmäära ja alalhoidliku ning emotsionaalse pühendumise vahel. Juhtide omavahelisel ebakindlusmäära võrdlusel juhtide ning vahetuse juhtide ja juhiabide vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Arutelu osas andis autor ülevaate uurimistulemustest ning esitas enda poolsed ettepanekud tuginedes käsitletud teooriatele. Käesolev magistritöö peaks huvi pakkuma eelkõige ettevõtetele, kelle kontorid või töökohad paiknevad üle Eesti. Uurimuse põhjal saavad nad väärtuslikku informatsiooni, millist rolli mängib sellisel juhul eestvedamine ning kuidas see omakorda mõjutab ettevõtte tootlikkust. Lisaks võimaldavad töö tulemused võrrelda uuringus osalenud ettevõtte tulemusi teiste samas valdkonnas tegutsevate juhtidega keskendudes pigem eestvedamise tähtsusele. Järeldusi arvesse võttes on võimalik organisatsioonipoolse toetusega parandada juhtide sooritust ning suurendada nende panust igapäevasesse töösse.

Käesoleva uurimustöö tulemused annavad ettevõtetele võimaluse leida töös ilmnenuid seoste hulgast olulisemad, millele tasuks edaspidi suuremat tähelepanu pöörata.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 6(4), 63.
- Altmäe, S. (2007). Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel. *Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: Both Universal and Contingent? *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 242-250.
- Asuquo, G. E. (2007). Organizational Leadership and Quality of Care of Nigeria's HIV/AIDS Response. St. Clements University.
- Awamleh, N. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Bethel, S. M. (1990). Making a Difference: Twelve Qualities That Make You a Leader. New York: Berkley Books.
- Bohn, J. G., & Grafton, D. (2002). The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65-80.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13, 13-26.
- Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 447-463.
- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36, 27-37.
- Camilleri, E., & Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation and performance within the public sector. *Public Performance and Management Review*, 31(2), 63-83.
- Cheng, G. L., & Chan, D. S. (2008). Who Sufferes More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1996). *Choosing to Lead*. Greensboro, NC.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). ransitioning between temporary and permanent employment: A two-wave study on the entrapment, the stepping stone

- and the selection hypothesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 67-88.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 155-177.
- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work. *From Group to Community*. Leuven, Belgium: Garant.
- De Witte, H., & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). Improving leadership effectiveness: The leader match concept. 2. New York: Wiley.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14, 67-80.
- Gaunt, R., & Orly, B. (2007). Job Insecurity, Stress and Gender: The Moderating Role of Gender Ideology. *Community. Work and Family*, 10, 3, 341-355.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Harvey, M. (2002). The Hidden Force: A Critique of Normative Approaches to Business Leadership. *Sam Advanced Management Journal*, 66, 36-47.
- Hasbullah, N. B. (2008). The relationship between leadership behaviour and organizational commitment: A study in the co-operative societies in Peninsular Malaysia. University of Malaya.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Huang, Y.-C., & Liao, L.-C. (2011). A Collage Leader's Transformational Leadership. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-22.

- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects on organizational-based self esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- Jacobson, D. (1991). Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences. *Research in the Sociology of Organizations*, 9, 1–19.
- Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1999). Job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-314.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's threecomponent model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Kreitner, R. (1995). *Management*. 6. Houghton Mifflin, Boston.
- Kuut, K. (2008). Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel. *Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool
- Laas, N. (2013). Organisatsioonile pühendumise, tajutud organisatsioonipoolse toetuse, töökoha ebakindluse, kliendikeskse läbipõlemise seosed töölt lahkumiskavatsusega kõnekeskuse töötajate näitel. *Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G., & LaMontagne, A. D. (2012). Work Organization, Job Insecurity, and Occupational Health Disparities. *American Journal of Industrial Medicine*, 3-6.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes . *Journal of leadership an Organizational Studies*, 13, 45-62.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mihhailova, G. (2004). Juhtimise ja eestvedamise probleemid virtuaalsetes meeskondades. Ettevõtlus, Juhtimine, Koostöö. Pärnu: Mattimar OÜ
- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8 (3), 85-9.
- Näswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating effects of work-based and non-work based support on the relation between job insecurity and subsequent strain. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 57–64.

- Peil, H. (2009). Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu-ja Tollikeskuse näitel. Kuressaare: Tartu Ülikool.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 603-609.
- Rabey, G. (2005). The complexity of leading. *Team Performance Management*, 11(5/6), 214-220.
- Rauch, E. (2005). Leadership Debate. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.
- Ruvio, A., & Rosenblatt, Z. (1999). Job insecurity among Israeli school teachers. *Journal of Educational Administration*, 37(2), 139–158.
- Samuel, G. (2005). The relationship between leadership and internal customer satisfaction within a motor manufacturing company in Gauteng. Rhodes University.
- Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 95-102.
- *Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Statistikaamet. *Statistikaameti rahvastikuprognosi aastani 2040* (viimati külastatud 26.02.2014) <http://www.stat.ee/76319>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-246.
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus.
- *Wiener, W. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.

Lisa A Uuringus kasutatud küsimustik

Hea vastaja!

Pöördun Teie poole seoses oma magistritööga, mille eesmärk on uurida juhtide eestvedamisstiile, organisatsioonile pühendumist ning ebakindlusmäära. Palun Teil täita käesolev küsimustik, mis on anonüümne ning konfidentsiaalne. Saadud andmete analüüsi tulemusi kasutatakse üldistatud kujul magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskonnas. Vastamiseks kulub 15 minutit ning küsimuste tekkimisel palun võtke ühendust e-posti aadressil: Kerli.Suder@gmail.com.

Ette tänades,

Kerli Suder

Magistrant

- 1. Palun mõtle kõigile kaastöötajatele, kes Teil kunagi on olnud ning kirjelda ühte isikut, kellega koostöö Teile kõige vähem meeldis. Esitatud on omadussõnade paarid ning hinda igat vastust skaalal 1 kuni 8.**

Meeldiv	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebameeldiv
Sõbralik	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebasõbralik
Tõrjuv	1	2	3	4	5	6	7	8	Heaks kiitev
Abivalmis	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustreeriv
Passiivne	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiastlik
Pinges	1	2	3	4	5	6	7	8	Lõõgastunud
Distantseeruv	1	2	3	4	5	6	7	8	Lähedane
Jahe	1	2	3	4	5	6	7	8	Südamlik
Koostöötav	8	7	6	5	4	3	2	1	Mitte koostöötav
Toetav	8	7	6	5	4	3	2	1	Vaenulik
Tüütu	1	2	3	4	5	6	7	8	Huvitav
Riiakas	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmoniline
Enesekindel	8	7	6	5	4	3	2	1	Kõhklev
Võimekas	8	7	6	5	4	3	2	1	Ebaefektiivne
Morn	1	2	3	4	5	6	7	8	Rõõmsameelne
Avatud	8	7	6	5	4	3	2	1	Kinnine

2. Järgnevalt on esitatud väited, mis kirjeldavad seda, mida inimesed tunnevad enda kohta. Palun märkige iga väite puhul, kuivõrd see väide iseloomustab Teid, märkides ära Teie jaoks sobivaim number väite järel oleval skaalal.

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

		Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.	1	2	3	4
E2	Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.	1	2	3	4
E3	Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.	1	2	3	4
E4	Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.	1	2	3	4
E5	Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pere liikmena”.	1	2	3	4
E6	Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.	1	2	3	4
E7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.	1	2	3	4
E8	Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.	1	2	3	4
A1	Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	1	2	3	4
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.	1	2	3	4
A3	Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.	1	2	3	4
A4	See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkusin lähemal ajal sellest organisatsioonist.	1	2	3	4
A5	Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.	1	2	3	4
A6	Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.	1	2	3	4
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste	1	2	3	4

alternatiivide nappus.					
A8	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.	1	2	3	4
N1	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	1	2	3	4
N2	Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	1	2	3	4
N3	Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.	1	2	3	4
N4	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.	1	2	3	4
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.	1	2	3	4
N6	Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.	1	2	3	4
N7	Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.	1	2	3	4
N8	Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.	1	2	3	4

3. Palun hinnake iga väite puhul, kui võrd Te järgnevate väidetega nõustute, märkides ära Teie jaoks sobivaim number väite järel oleval skaalal.

- 1 – Üldse ei nõustu
- 2 – Mõnes mõttes ei nõustu
- 3 – Raske öelda
- 4 – Mõnes mõttes nõustun
- 5 – Nõustun täielikult

		Üldse ei nõustu	Mõnes mõttes ei nõustu	Raske öelda	Mõnes mõttes nõustun	Nõustun täielikult
I1	Minu edasised karjäärivõimalused selles organisatsioonis on soodsad.	1	2	3	4	5
I2	Ma tunnen, et see organisatsioon võimaldab mulle lähitulevikus rahuldust pakkuvat tööd.	1	2	3	4	5
I3	Ma usun, et see organisatsioon vajab minu oskusi ja kogemusi ka edaspidi.	1	2	3	4	5
I4	Olen lootusrikas, et praeguses organisatsioonis mu töötasu kasvab.	1	2	3	4	5

I5	On võimalik, et ma kaotan varsti oma töökoha.	1	2	3	4	5
I6	Ma olen kindel, et suudan oma töökoha säilitada.	1	2	3	4	5
I7	Ma tunnen oma töökoha tuleviku pärast ebakindlust.	1	2	3	4	5
I8	Ma arvan, et võin lähitulevikus oma töökoha kaotada.	1	2	3	4	5

Palun lisaks mõned andmed, mis võimaldavad uurimistulemusi üldistada:

Vanus: _____

Sugu: Mees Naine

Olen töötanud AS Eesti Postis _____ aastat

Palun märgi ära oma ametinimetus:

- Kandekeskuse juht
- Postkontori juht
- Kandekeskuse vahetuse juht
- Juhiabi

Täna vastamast!