

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Hasan Steinberg

**JUHI STRATEEGIATE MÕJU TAJUTUD ORGANISATSIOONI
KLIIMALE JA TÖÖTAJATE TÖÖGA SEOTUSELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 11998 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Hasan Steinberg

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152956HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: hasan.steinberg@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Enamus uuringuid on tõestanud, et üks kõige olulisem organisatsiooni kliima tegur on igapäevane organisatsiooni juhtide käitumine. Osakonna või töögrupijuht omab väga tugevat mõju selle liikmete ootustele. Juhid tihti määravad preemiaid, reegleid ja struktuure, jõustavad soorituse standardid ja seavad informaalset reeglid töökohal. Tavaliselt on kõige kiirem viis muuta organisatsiooni kliimat sellega, kui muuta juhtide juhtimisviisi (Tagiuri & Litwin, 1968).

Uurimustöö käsitleb organisatsiooni kliimat, juhi-alluva suhteid ning tööga seotust reatöötajate seisukohast lähtuvalt. Töö esimene osa annab ülevaate erinevatest teoreetilistest käsitlustest. Töö metoodika osas kirjeldatakse valimit ja antakse ülevaade kasutatud uurimismeetoditest. Uuring viidi läbi ühe ettevõtte raames ja vastajate osakaal osutus suureks. Uurimistöö tulemuste osas esitatakse kokkuvõtlik ülevaade töötajate seas läbiviidud uurimuse tulemustest. Samuti soovis autor koguda teavet, missugune on hetkeolukord ja missuguseid meetmeid rakendades oleks võimalik kriitiliste tulemustega osakondades olukorda leevendada.

Autor kasutas süvauuringu tegemisel vaid andmeid, mida edastasid töötajad, kes on töötanud ettevõttes kauem kui ühe aasta. Töötajate seas läbi viidud uuring peegeldab, et osakonniti on hinnangud erinevad, kohati uue juhi ametisse määramisega, teisalt on tulemused kriitilised osakonnas, kus juhile määratud hinnangud mõjutavad tugevalt ka osakonnasisest kliimat. Tulemused viitavad statistiliselt olulistele teguritele ning järelduses on välja toodud ka autori hinnangul enim tähelepanu vajavatele teguritele parendusettepanekud.

Võtmesõnad: Organisatsioon, organisatsioonikultuur organisatsiooni kliima, juhi-alluva suhted, tööga seotus

ABSTRACT

JUHI STRATEEGIATE MÕJU TAJUTUD ORGANISATSIOONI KLIIMALE JA TÖÖTAJATE TÖÖGA SEOTUSELE

Hasan Steinberg

The influence of managerial strategies to perceived organisational climate and employees work engagement.

Most of the researches have proved, that the most important factor of the organisational climate is the behavior of the managers. The leader of the department or the working group has significant influence on the expectations of its members. Managers oftenly assess bonuses, rewards, rules and structure, empower the performance standards and set the informal rules in the workplace. Usually, the fastest way to change organisational climate is to change the leading skills of the managers (Tagiuri & Litwin, 1968).

The aim of this research is to check the hypothesis, that dissects the relation between the employees and the organisational climate, management practices and commitment to work. The research has been held in organisation X and the research is coordinated with the management of organisation X.

The first part of the research will give the overview about different theoretical approaches to the topic. The selection method of research are brought out in the chapter 2. The author wanted to collect information about if and how do employees value the factors of organisational climate, management practices and commitment to work. In the chapter 3 an overview about the results of the questionnaire will be highlighted. In conclusion (chapter 4) the author has tried to highlight the truthful overview about the results of the employees of organisation X. Based on the results of the questionnaire, it can be said that there is a high percentage of response throughout the different departments of the organisation.

Author has included to the full analysis only the evaluations of the employees with the working experience for more than a year. The results reflect that the evaluations are different in different departments of the organisation. Either because there is a new manager leading a department, or the critically evaluated departments, where the evaluations of the employees to the management practices influence the organisational climate. The results are significantly important according to the dispersion and in the conclusion chapter the author has brought out the solutions that may be used in order to relief the situation in a department. The feedback will be presented to Tallinn University of Technology and to the management of the organisation X.

Keywords: Organisation, organisational culture, organisational climate, management practices, engagement to work

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	7
1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1 Organisatsioon	9
1.2 Organisatsioonikultuur	10
1.3 Organisatsiooni kliima	11
1.4 Juhi-alluva suhete kvaliteet ja töörahulolu	16
2. EMPIIRILINE UURIMUS	20
2.1 Uurimuse eesmärk	20
2.2 Uuringu valim	20
2.3 Metoodika kirjeldus	20
2.3.1 Stringeri organsatsiooni kliima ja juhtimisvõtete skaala	22
2.3.2 Tööga seotuse skaala (UWES)	25
3. UURINGU TULEMUSED	27
3.1 Valimi kirjeldus	27
3.2 Stringeri teoriast lähtuvad tulemused ja analüüs	29
3.2.1 Organisatsiooni kliima	29
3.2.2 Otsese juhi juhtimisvõtted	32
3.2.3 Seotus tööga (UWES)	35
3.3 Seosed organisatsioonikliima, juhtimisvõtete ja tööga seotuse vahel.	36
4. JÄRELDUSED JA ARUTELU	40
KOKKUVÕTE	50
RESUME	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
LISAD	58
Lisa 1. Küsimustik	58
Lisa 2. Tulemused, standardid (juhid)	63
Lisa 3. Tulemused, pühendumine (juhid)	64
Lisa 4. Tulemused, toetus (juhid)	65

Lisa 5. Tulemused, struktuur (juhid)	66
Lisa 6. Tulemused, vastutus (juhid).....	67
Lisa 7. Tulemused, tunnustus (juhid).....	68
Lisa 8. Tulemused, standardid (organisatsiooni kliima).....	69
Lisa 9. Tulemused, pühendumine (organisatsiooni kliima).....	70
Lisa 10. Tulemused, toetus (organisatsiooni kliima).....	71
Lisa 11. Tulemused, struktuur (organisatsiooni kliima)	72
Lisa 12. Tulemused, vastutus (organisatsiooni kliima)	73
Lisa 13. Tulemused, tunnustus (organisatsiooni kliima)	74
Lisa 14. Tulemused, pühendumine (seotus)	75
Lisa 15. Tulemused, elujõulisus (seotus).....	76
Lisa 16. Tulemused, töösse süüvimine (<i>absorption</i>) (seotus)	77
Lisa 17. Korrelatsioonitabel.....	78
Lisa 18. ANOVA	79

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte jaoks on eluliselt olulised tema töötajad, kelle vaated, väärtused, hoiakud ja sihid oleksid ettevõtte omadega samad ning kompetentsid peaksid aitama kaasa organisatsiooni sihtide täitmisel. Tänapäeval on majandus ja ettevõtlus pidevas muutumises ning tööturul saavutab edu ettevõtte, kellel on töötajate rahulolu ja pühendumuse tase kõrged. Praegu on juhtide roll alluvate motiveerimisel ja arendamisel väga olulise tähtsusega. Nende tegutsemisel on oluline mõju alluvate motivatsioonile ja üldisele rahulolule. Tänapäevases maailmas ellu jäämiseks, konkurentsipüsimeks või eelise omamiseks, on rahuloluks tarvis omada kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhteid, põhinedes usaldusel, austusel ja lojaalsusel. Kui alluva suhte otsese juhiga on hea, on erinevad uuringud kinnitanud, et alluvad on õnnelikumad ning nende sooritus ja töötulemused on paremad ning nad on motiveeritumad.

Tänapäevases maailmas on üha enam pööratud tähelepanu organisatsiooni personali motiveerimise ja rahulolu protsessiga tegelemise olulisusele. Organisatsiooniline pühendumus näitab, missuguses ulatuses tahavad töötajad ühiselt saavutada ettevõtte eesmärged. Kõrgemat organisatsioonilise pühendumuse taset võivad kinnitada suuremas pildis ettevõtte tasandil ka kõrgemad ettevõtte majandustulemused või avalikkuse käitumises ettevõtte seisukohalt.

Tööraahulolu saab tõlgendada väga erinevalt. Üks variant on peegeldada emotsionaalseid sidemeid töökohtadega, kus töötajal on tegelike ja soovitud tulemuste vahel võrdlus. Tööraahulolu on teinekord käsitletud ka kui töötaja lojaalsust tööandjale. Need võivad olla põhjusteks, miks töötajad suudavad adapteeruda toimivate muutustega ning ei tööta organisatsioonile vastu. Rahulolevad ja motiveeritud töötajad teevad enam ja efektiivsemat tööd kui keskmine töötaja.

Suureks väljakutseks on sellise motiveeriva keskkonna ülesehitus, mis võiks töötajaid innustada oma kohustusi paremini täitma. Uurimisteooriad pakuvad, et rahulolev töötaja mitte ainult ei ole töökohal loominguilisem ja produktiivsem, vaid ka tema töö kvaliteet on kõrgem võrreldes rahulolematumaga (Gaki *et al*, 2013). Rahulolu ei ole ainuke mõjur, kuid seda peetakse üheks olulisematest (Kumar *et al*, 2013). Samuti on üsna tähtis vaadata tulevikku ning mõelda homsele päevale. Olemasolevate ja tulevaste alluvate vajaduste väljaselgitamine ja nendega arvestamine on pikaajalise edu tagatis.

Käesolev teema on aktuaalne, sest ettevõttes X on avaldatud juhatusel negatiivset tagasisidet, mis viitab rahulolematusele osakonna juhi suhtes ning töötajad on hakanud ettevõtetest lahkuma. Käesoleva magistr töö autorit huvitasid omavahelised seosed nende kahe nähtuse vahel ning kas

juhi-alluva suhted kajastuvad ka üldises organisatsiooni kliima tunnetuses. Juhi-alluva suhted on autori hinnangul tugevalt seotud juhtimiskompetentsidega.

Töö eesmärgiks on selgitada ja kirjeldada seoseid tajutud organisatsiooni kliima taseme, juhi-alluva suhete ning tööga seotuse vahel ning teha ettepanekuid organisatsiooni kliima ja juhi-alluva suhete kvaliteedi tõstmiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- töö esimeses osas anda kirjanduse põhjal ülevaade teemast;
- töö empiirilises osas viia läbi uurimus ettevõttes X;
- analüüsida ettevõttes X läbiviidud küsitlusele saadud vastuste põhjal seoseid nii Stringeri (2002) ja UWES (Schaufeli, & Bakker, 2004) teooriate kui korrelatsioonide alusel;
- analüüsida saadud tulemusi, teha ülevaade ning koostada ettepanekuid ettevõttes rahulolematust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse internetiküsitlust. Teemaplokkide lõpus on kvalitatiivsed küsimused, milles töötaja saab anonüümselt juhtidele oma sõnadega öelda, missugused mõtted temal teemaplokkiga seostuvad. Küsimustiku koostamisel tugineti Robert Stringeri (2002) organisatsiooni kliima hindamise meetodikale ja Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakkeri (2004) koostatud tööga seotuse küsimustikule.

Käesoleva uurimustöö lõpetab põhjalik arutelu, parendusettepanekud ja kokkuvõtted.

1. TÖÖ TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Organisatsioon

Tänapäeval ei kujuta maailma enam keegi ette organisatsioonide ja ettevõtete. Koostöö loob rohkem väärtust kui üksinda toimetamine. Lihtsustatult võiks käsitleda organisatsiooni kui meeskonnatöövormi, kuid sellest jääb selle keerulise süsteemi kirjeldamiseks vajaka. Schein (1983) kirjeldab organisatsiooni kui teadlikult koordineeritud inimestest koosnevat üksust, mis on hierarhias, kindlate piiride ja funktsioonidega ning suunatud samade eesmärkide täitmisele. 21. sajand on väljakutseks ettevõtetele ning üha enam tehakse uuringuid ettevõtete tegevuse efektiivistamiseks. Üheks uueks suunaks on kindlasti mõlema teguri - nii formaalse struktuuri kui mitteformaalse struktuuri arvestamine.

Osakondadesse grupeerimise kaudu luuakse organisatsioonides ametlikud võimu- ja alluvussuhted, millele ehitatakse organisatsiooni hierarhia. Mida kõrgemale selles liikuda, seda vähem on juhi kohti, kuid vastutus kasvab. Hierarhia ülemises otsas on tippjuht või juhatuse esimees, kes vastutab kogu organisatsiooni töö eest (Brooks, 2009). Vastavalt hierarhiatasemete arvule eristatakse kõrge ja madala hierarhiaga organisatsioone. Peamised probleemid kõrge hierarhiaga organisatsioonide puhul on kommunikatsiooniprobleemid, motivatsiooniprobleemid ja bürokraatiale tehtavad kulutused (Jones, 2009).

Turu- ja konkurentsimuutused sunnivad ettevõtteid looma originaalseid lahendusi, mis on peaaegu võimatud, kasutades üldteadmisi. Üleilmastumise protsess oleks veel kiirem, kui inimesed üle maakera räägiksid sama keelt, aktsepteeriksid samu väärtuseid, tunnustaksid ja oskaksid võrdseid tegevusi ning kui nad oleksid võrdsete tehnoloogiatega varustatud. Organisatsioonikultuur esindab ettevõtte ideoloogiaid ning selle manifisteerimisviise. Paljastatud on hierarhilised töötajate väärtused eraldiseisvates ettevõtetes, ettekujutus ettevõttest ja selle keskkonnast, kliima väärtustamine, ettevõtte ja keskkonna vastastikune toime (Štok, 2010).

Organisatsioonikultuur ja organisatsiooni kliima on mõistena erinevad, kuid küllaltki kattuvad ülesehituselt, mille järgi töötajad tajuvad oma töötingimusi. Nad esindavad arusaama, kuidas töötajad oma organisatsioone tajuvad (Schneider & Reichers, 1983).

1.2 Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri juured ulatuvad sotsioloogiasse ja antropoloogiasse (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000). Ühes koolkonnas õpetatakse, et kultuur püstitab väärtused, mis juhendavad ja suunavad mõtteid, tegusid ja soove (Geertz, 1973; Schein, 1985), teises koolkonnas peetakse oluliseks kultuurilisi vaateid, mis on potentsiaalsete töövõtete kogum, mille vahel isikud valivad, et olla efektiivsed teatud kontekstis (Swidler, 2001).

Hiljutiste uuringute põhjal on jõutud konsensusele, mis seavad kindla ülesehituse organisatsioonikultuurile. Esiteks defineeritakse organisatsioonikultuuri kui teatud kombinatsiooni praktikatest, väärtustest ja uskumustest ning käitumuslikest eeldustest, mida organisatsiooni liikmed ühiselt jagavad. Teiseks koondab kirjandus organisatsioonikultuuri kui ajalooliselt paika pandud ja sotsiaalselt kujundatud käitumuslike harjumusi (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000, lk. 851). Selline lähenemine on valdav, sest paljud teadlased peavad ajalugu, inimesi ja organisatsioonikultuuri lahutamatuks (Schein, 2004).

Organisatsioonikultuuri mõiste on olnud olemas pikka aega. Jacques (1951) kirjeldas tehase kultuuri, defineerides seda kui harilikku või traditsioonilist tegutsemise viisi, mida jagab suurem või väiksem osa kogu organisatsiooni liikmetest ja mille peavad omandama või vähemalt osaliselt omandama uued liikmed, et olla aktsepteeritud organisatsiooni teenistusse. Massachusettsi Tehnoloogiainstituudi professor E. H. Schein (1985) tõi keerukama definitsiooni, öeldes, et organisatsioonikultuur on põhiarusaamade mudel ja baasuskumuste muster, mille on loonud, avastanud või omandanud grupp, et tegeleda oma probleemidega väliskeskkonda adapteerumisel ja sisseelamisel ning mis on töötanud piisavalt hästi ning seetõttu õpetatakse seda uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.

Töötajaid tuleb juhtida nagu oleks nad vabatahtlikud. Töötajatel peab olema ette antud kindel siht ja defineeritud organisatsiooni „situatsioon“, selgitamaks, mis on organisatsiooni normid ja väärtused ning millised on tegutsemiseviisid ja soovitud tulemused. Inimestele peab jääma võimalus end ise motiveerida, kõik töös (eesmärk, keskkond, suhted töö juures, otsustusvabadus jm) peab olema piisavalt hea, et inimesed tahaksid seal olla. Motivatsioon on igapäevane sisemine asi, kuid juht saab anda töötajatele põhjust lasta ennast motiveerida ja selleks luua tingimused (Drucker, 1990).

Barney (1986) väidab, et organisatsiooni kultuur võib olla konkurentsieeliseks. Põhjus, miks kultuurid võivad tuua konkurentsieelise, on selles, et seda on raske imiteerida ja imiteerimatus on eeliseks. Mitmed edukad ettevõtted on konkurentsieelises sellepärast, et kultuuri ei ole

arendatud teiste järgi, vaid nad on keskendunud erinevatele võimalikele elementidele sisesüsteemides, et saavutada staatus ja eelis, mis neil on.

Organisatsiooni kliima ja organisatsioonikultuur on koos eksisteerinud mitmeid aastakümneid väga vähese lõimumisega. Kahel mõistel on väga palju sarnasusi ning sellisel juhul on teadlased käsitlenud vahel ka neid mõisteid vahetatavatena (Markus, 2000), kuid on nii sarnased, et on võimalik väita, et organisatsiooni kliima on organisatsioonikultuuri mõõtmise viis (Payne, 2000). Mõlemad mõisted tegelevad keskkonnaga, milles inivididid tegutsevad (Denison, 1996).

Teisalt on organisatsiooni kliima ja organisatsioonikultuur erinevad. Denison (1996) märkas, et kultuur on sügav organisatsiooni struktuur, mis põhineb väärtustel, uskumustel ja käitumuslikel eeldustel, mida omavad kõik organisatsiooni liikmed ning kliima põhineb organisatsiooni väärtussüsteemil, aga esindab neid sotsiaalseid keskkondi suhteliselt staatilisel kujul, kirjeldades neid kindlates dimensioonides.

1.3 Organisatsiooni kliima

Organisatsiooni kliima juured ulatuvad psühholoogiasse. Mõjukaim kliima arendamisel on olnud Lewini teooria, mis kirjeldab käitumist kui keskkonna ja persooni funktsiooni (Lewin, 1935, 1951). Hoolimata suhteliselt sarnasele teoreetilisele põhjale ja pikale ajaloole, on raske täpset definitsiooni organisatsiooni kliimale anda. Lewini (1935) teooriale tuginedes on põhiküsimuseks, kas kliima on siiski seotud inimese või keskkonnaga.

Organisatsiooni kliima on ühine arusaam organisatsiooni liikmetele, mida rakendatakse üritustel, poliitikates, praktikates ja protseduurides, mida nad kogevad ning millist käitumist peetakse tulutoovaks, toetatavaks ning oodatuks. On olnud palju debatte teemal, kas organisatsiooni kliima on põhiliselt individuaalne kogemus või on see grupi või organisatsiooni iseloomuomadus, eriti seepärast, et kogutakse individuaalseid tulemusi ning seejärel muudetakse need tulemused organisatsiooniüleseks (grupp, osakond, organisatsioon) (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014).

Organisatsiooni kliima on suhteliselt vastupidav sisekeskkonna kvaliteet, mis (a) on tuntav liikmete poolt, (b) mõjutab nende käitumist, ja (c) saab kirjeldada väärtuste käsitlustes organisatsiooni eraldiseisva iseloomuomadusena (Tagiuri & Litwin, 1968).

Organisatsiooni kliima ja organisatsioonikultuuri omavaheline suhe ei ole alati üheselt võetav. Hoolimata sarnasustest organisatsiooni kliima ja organisatsioonikultuuri vahel, on olulised erinevused nende vahel samuti. Organisatsiooni kliima on arenenud psühholoogilisel taustal, mida saab pigem mõõta kvantitatiivsel meetodil, organisatsiooni kultuuril on aga sotsioloogilised ja antropoloogilised juured ja seda saab mõõta pigem kvalitatiivselt. Organisatsioonikultuur sisaldab endas kihte, mis kätkeb endas töötajate poolt seatud töökoha eeldusi, et kõik on ette nähtud. Organisatsiooni kliima aga keskendub sellele, mis on töötaja teadlik tundmus, kui nad kogevad oma töökeskkonda (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014).

Esiteks on teada, et organisatsiooni kliima on „sisekeskkonna kvaliteet“, milles „sise“ tähendab ettevõtte piirides. See on osa organisatsioonist. See on päris. See eksisteerib selliselt, kuidas teda tajutakse organisatsiooni liikmete poolt. Teisisõnu, organisatsiooni kliima on osa töötajate kogemulikest reaalsest ettevõttes. See on taju. Olenemata sellest, mis epistemoloogiline staatus on organisatsiooni kliimal, on ta siiski umbisikuline, mis tähendab, et see sõltub organisatsiooni liikmete tajust (Tagiuri & Litwin, 1968).

Inimesi ei saa sundida olema loovad, neid saab vaid motiveerida selleks (Štok, 2010). Kahjuks kasutatakse teist lähenemist tihemini: ollakse autoritaarne, alluvad peavad kartma juhti, kui soovitakse nende allumist. Tulemuseks on vähem edukas ja efektiivne töö ning vähem rahulolevaid töötajaid. Parima saavutamiseks peaksid ettevõtted juhtimist jälgima ja hoolitsema hea töökliima eest (Štok, 2010).

Pragmaatiliselt on oluline, kuidas saaks mõõta taju ja hinnata selle seost motivatsiooniga, sellisel juhul oleks võimalik neid tajusid juhtida. Ja kui olla kaval, saaks muuta tajusid viisil, mis muudab motivatsiooni ja seetõttu ka sooritust. Kõige enam on organisatsiooni kliimat mõjutavad tegurid: struktuur, standardid, vastutus, tunnustus, toetus ja seotus. (Tagiuri & Litwin, 1968).

1. Struktuur peegeldab töötaja arusaama sellest organiseeritusest ja oma ameti rollist ja vastutustest. Struktureeritus on kõrge, kui inimestele tundub kõikide töö kenasti defineeritud olevat. See on madal, kui inimestel on segadus, kes mida teeb ja kellel on otsustusõigus. Isegi kõrgtehnoloogilistes tööstustes, milledes on ajutised või horisontaalsed organisatsioonilised korraldused domineerimas, omab kohane struktuur tugevat mõju inimeste motivatsiooni ja soorituse äratamiseks.

2. Standardid mõõdavad inimeste soorituse edendamise survet ja seda, missugune on töötajate uhkuse tase, kui nad teevad head tööd. Kõrged standardid tähendavad et inimesed alati vaatavad,

kuidas oma sooritust parendada. Madalad standardid peegeldavad aga madalaid ootusi soorituste osas.

3. Vastutus peegeldab kuivõrd töötajad „on iseenda ülemused“ ega pea teistega otsuseid üle vaatama. Kõrge vastutuse tunne näitab, et töötajad on julgustatud vastutust võtma ja lahendama oma muresid ise. Madal vastutuse tunne viitab, et riskide võtmist ja uute lähenemiste katsetamist ei julgustata.

4. Tunnustus viitab sellele, kuidas töötajad tunnevad, et nende hästi tehtud tööd premeeritakse. See võimaldab mõõta, missugune on rakendatud preemia ja karistuse (kriitika) suhe ettevõttes. Kõrge tunnustusega kiimades on see suhe tasakaalus. Madal tunnustus tähendab, et head tööd ei tunnustata järjekindlalt.

5. Toetus peegeldab usalduse ja ühise toetuse tunnet, mis on töögrupis. Toetus on kõrge, kui töötajad tunnevad, et nad on osa hästitöötavast meeskonnast ja kui nad tunnevad, et nad saavad oma meeskonnaliikmetelt abi (eriti oma juhilt), kui nad seda vajavad. Kui toetus on madal, tunnevad töötajad end isoleeritult ja üksinda. See kliimategur on tänapäevastele e-ärimudelitele eriti oluliseks saanud, kus ressursse on väga vähe ning tulu on peidetud vaid meeskonnatöösse.

6. Pühendumine peegeldab töötajate uhkuse taju, et ta kuulub organisatsiooni ning nende pühendumuse taset ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Tugevat pühendumist seostatakse kõrge isikliku lojaalsusega. Madalama tasemega pühendumised tähendavad, et töötaja on ettevõtte eesmärkide suhtes apaatsem (Tagiuri & Litwin, 1968).

Üks tänapäevaste organisatsioonide suuri väljakutseid on tunnistada, et inimesed tegutsevad ajas ning et finantskapitalile sobinud kiirus ja tsüklid ei sobi inimestele. Kuid paljud organisatsioonid on loodud sellal, kui kapital või tehnoloogia oli kuningas ja jagatud ajatunnetus pärineb kapitali või tehnoloogia ajast. Lühiajalised taktikalised tegevused olid lubatud ja ka tasusüsteemid soodustasid lühiajalisust, sageli pikema perspektiivi arvelt. Algatuste lained organisatsioonid purunesid, põrkudes vastu piiratud arusaamist minevikupärandist või tulevikutöötustest. Kui uued algatused ja programmid ei suutnud kohe sooritust parendada, kutsus see esile sügavaid pingeid (Gratton, 2000).

Probleem on selles, et töötajad ei mahu „varade“ range finantskirjelduse sisse. Nendega pole võimalik oma suva järgi äritehinguid sooritada; nende panus on individuaalne ja muutlik (ja sõltub motiveeritusest ning keskkonnast) ning neid pole võimalik hinnata traditsiooniliste finantspõhimõtete järgi. Sellegipoolest keskenduvad tänapäeva äriettevõtted „talendisõjale“ samavõrra kui muudele äriprobleemidele. Millest see siis tuleb? Vastus on väga lihtne. Firmade

väärtuse hindamine on umbes 1990. aastast alates üha rohkem muutunud, omistades aina suuremat tähtsust „immateriaalsetele varadele“ nagu teadmised, kompetentsus, kaubamärgid ja süsteemid. Neid varasid tuntakse ka kui organisatsiooni „intellektuaalset kapitali“. Ja need, kes väärtust loovad, on töötajad ja ainult töötajad – „inimkapital“ (Mayo, 2001).

Väljakutse seisneb harmoonia leidmises lühema ja pikema perspektiivi vahel, minevik tunnistamises, ühtlasi köitva ja kaasahaarava tulevikuvisiooni loomises. Ettevõtted, kes püüdnud lühiajaliste tulemuste poole pikaajalise võimekuse kujundamise hinnaga, ei suuda inimpotentsiaali kapitaliks muuta. Firmadele, kus inimesed on omavahel vahetatavad osad, kergesti väljaõpetatavad ja asendatavad, ei ole see eriline mure. Kuid mitte sellised firmad ei kuulu praegu ega tulevikus edukate hulka. Järjest rohkemate ettevõtete edu seisneb töötajate uuendusmeelsuses, võimes näidata üles pühendumust ja isiklikku loovust (Gratton, 2000).

Mis täpselt põhjustab organisatsiooni kliimat? On oluline teadvustada, missugused faktorid on otseselt ja kaudselt organisatsiooni juhtkonna kontrollitavad ja missuguseid nad üldse kontrollida ei saa. Samas peavad nad teadma, missugused on olulised faktorid, isegi kui nad neid kontrollida ei saa. Kolm esimest tegurit on kontrollitavad, viimased kaks ei ole (Tagiuri & Litwin, 1968).

- Juhtimisvõtted

Enamus uuringuid on tõestanud, et üks kõige olulisem organisatsiooni kliima tegur on igapäevane organisatsiooni juhtide käitumine. Osakonna või töögrupid juht omab väga tugevat mõju selle liikmete ootustele. Juhid tihti määravad preemiaid, reegleid ja struktuure, jõustavad soorituse standardid ja seavad informaalset reeglit töökohal. Tavaliselt on kõige kiirem viis muuta organisatsiooni kliimat sellega, kui muuta juhtide juhtimisviisi.

- Organisatsioonilised korraldused

Teine väga oluline kliimategur, mida kutsutakse organisatsiooniliseks korralduseks, on organisatsiooni formaalsed aspektid nagu ülesanded ja ametid, premiasüsteem, poliitika ja protseduurid, füüsiline asukoht ettevõtte sees. On selge, et need faktorid mõjutavad töökoha tooni ja need võivad põhjustada tugevaid barjääre või ajendeid töötaja käitumisse. Formaalsed organisatsioonilised korraldused tihti määravad ära nii infovoo, kui ka kuidas tajutakse edu saavutamise võimalusi ning nad nad kõik mõjutavad kliimat.

- Strateegia

Organisatsiooni strateegial võib olla sügav mõju kliimale ja see võib mõjutada seda, kuidas töötajad tunnevad saavutuste üle võimalusi, preemiaid, edu ja rahuldust. Kui näiteks ettevõtte

otsustab olla agressiivne, kasvule orienteeritud strateegiaga ning on edukalt teadvustanud seda strateegiat töötajatele, siis kliima hakkab aja jooksul peegeldama ettevõtte strateegilisi eesmärke. Sellisel juhul oleksid standardid ja vastutus tõenäoliselt kõrged. Ka strateegia puudumine avaldab organisatsiooni kliimale mõju. Sageli näitavad madalad tulemused struktuuri ja seotuse mõõtmisel ebaselgele strateegia teadvustamisele juhtide poolt.

- Väline keskkond

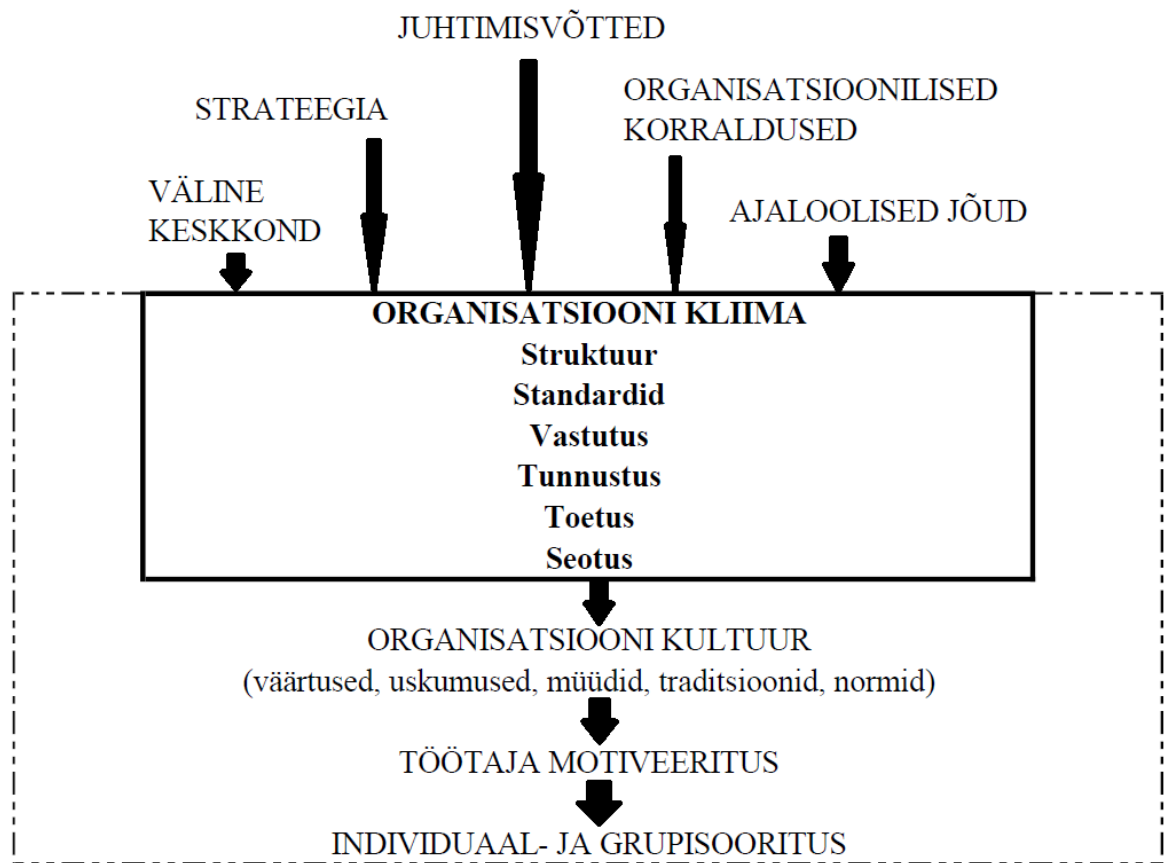
Väline keskkond, milles ettevõtte võistleb, omab tihti organisatsiooni kliima määramisel olulist rolli. Erinevad faktorid nagu riiklikud regulatsioonid, majanduslikud tingimused, konkureerivad jõud valdkonnas ja tehnoloogia muutumine rõhuvad tihti töötajaid ja nende juhte. Kõik välised jõud avalduvad erinevates kliimaprofiilides. Näiteks kliima, mis iseloomustab inseneride meeskonda ja konkureerivad tihti kõrg-tehnoloogilises tööstuses, erineb tunduvalt ettevõtte kliimast, milles on sarnane grupp insenere, kuid töökoht on konservatiivses, poolmonopolistlikus avalikus sektoris, milles tehnoloogia ei muutu.

- Ajaloolised jõud

Organisatsiooni ajalugu omab tugevat mõju kliimale. Inimeste ootused tuleviku preemiate, karistuste ja tagajärgede osas on tihtilugu peegeldus sellest, mis on nende meelest varem juhtunud. Raske on arendada täielikku kontroll-listi olulistest ajaloolistest jõududest, kuid on neli tegurit, mis on tihti relevantsed:

- 1) taju, kuidas kriisid on üle elatud;
- 2) sooritusega seotud preemia traditsioonid;
- 3) organisatsiooni mälestus eelmistest juhtidest ja rollimudelitest; ja
- 4) äriinvesteeringute muster (ressursipaigutus).

Need viis tegurit määravad organisatsiooni kliima. Samuti on leitud, et kõige enam mõjutab neist siiski igapäeva suhtlus juhtidega. Seda õnneks, sest ajaloolisi jõudusid ega väliseid faktoreid kiiresti ja ruttu muuta ei saa, küll aga saa juht muuta oma juhtimisvõtteid (Tagiuri & Litwin, 1968).



Joonis 1. Organisatsioonilise toimimise mudel
Allikas: Stringer, 2002, lk. 18.

1.4. Juhi-alluva suhete kvaliteet ja töörahulolu

Sõltuvalt organisatsioonist on igas organisatsioonis bürokraatia erinev. Kuigi bürokraatiat kaldutakse tajuma väga negatiivselt, oli selline ettevõttevorm loodud selleks, et vähendada ebaõiglust ja eksimisi läbi protseduuride ja reeglite. Protseduurid ja reeglid määravad tihti ära, mis tüüpi ning kuidas on ressursid alluvatele jaotatavad. Seega, kui ettevõtte on kõrgelt standardiseeritud, siis see piirab juhi võimalust eristada oma alluvaid (Henderson, et al. 2009). See võib viia selleni, et juht ei saa kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhteid, kuna tal pole ressursse, mida pakkuda oma alluvatele. Juhul, kui töötaja tunneb, et juhi poolt näiliselt või tegelikult ei ole õigustatud erinev kohtlemine, võib töötaja reageeringuks sellele olla tagasitõmbumine ja töösoorituse langus (Liden, et al. 2006).

Teoorias võib sellest võib eeldada, et ettevõtte standardiseeritus on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Käesolevas töös võetakse vaatluse alla ainult üks ettevõtte, kuid autor

leiab, et see tegur on oluline ja väärrib teoorias käsitlemist. Lisaks standardiseeritusele, kui juht töötab alluvatest distantstil, võib juhi ja alluva suhte kvaliteeti võib mõjutada mitte ainult füüsiline distant, vaid lisaks ka kokkupuute sagedus. Schriesheim (2000) väidab, kui juht ja alluv puutuvad kokku sagedamini, siis on neil ka rohkem võimalusi oma suhet arendada ning selle tagajärjel peaks nende vahel olema kõrge kvaliteediga suhe.

Juhi ja alluva töötamine distantstil võib olla probleemiks hea suhte kujundamisel, sest otsest kokkupuudet suhte loomiseks ja arendamiseks on vähe (Schyns, 2012). Kui aga kokkupuuteid on vähe, siis see omakorda piirab alluvate võimalust luua oma juhiga kõrge kvaliteediga suhe (Schriesheim, et al. 2000).

Selleks, et veenda ja motiveerida inimesi ühtsete eesmärkide suunas tegutsema, on vajalik eestvedamine. Efektiivne eestvedamine võib märgatavalt tõsta töötajate kui ka organisatsiooni tulemusi (Yukl, 2002). Eestvedamine muudab edukust ja selle dimensioone alates organisatsiooni visiooni arendamisest kuni organisatsioonisiseste ja –väliste suheteni, millest edu sõltub (Robertson, et al. 2002). Otsustamise rollis võtab juht vastu otsuseid, lahendab probleeme, jagab ressursse ning peab läbirääkimisi. Suhtlemisega seotud rollis on juht esindaja, eestvedaja ning sidepidaja. Juhi kolmandaks rolliks on informatsiooniga seotud, mis tähendab nii selle omandamist, kui jagamist teistele osapooltele. Eelnimetatud rollid on seotud juhi igapäevases töös ning moodustavad terviku (Mintzberg, 1975). Ka Grant ja Hagberg'i (1996) poolt nimetatud kolm eestvedamise valdkonda on töötajate inspireerimine, teostuse juhtimine ja suhete loomine alluvatega. See on olnud rohkete uurimuste huviobjektiks, mille tulemusel on kinnitust leidnud positiivsed seosed juhi ja alluva vahelise suhte ning alluva organisatsioonilise pühendumuse, töörahulolu ning töö tulemuslikkuse vahel (Robertson, et al. 2002)

Pühendumus on organisatsiooni kliima käitumuslik ja suhtumuslik indikaator. Traditsiooniline lähenemine, et juhtimine keskendub tulemustele ja mõõtmistele on piisav stabiilsete ametite puhul, milles tööprotsessid on lihtsasti jälgitavad ja ettearvatavad. Tänapäeval on aga tööiseloorm tihti kompleksne, varieeruv ning raskesti mõõdetav. Seetõttu keskenduvad Saks ja Gruman (2011) faktoritele, mis mõjutavad töötaja pühendumist, tulemusjuhtimise strateegiana. Pühendunud töötajad on tugevalt seotud oma eelistatud mina-pildiga ning nende organisatsiooni liikmelisuse ja rollisooritusega.

Pühendunud ning motiveeritud töötaja teeb suuri pingutusi igapäevases töös, mis omakorda peegeldub kõrgemates töösooritustes ning ühtlasi suurendab efektiivsust. Töötajad, kes on motiveeritud tegema kõrge pühendumusega oma tööd, on ettevõttele suureks väärtuseks, kuid suur osa sellest läheb kaduma, kui seda tööd ei ole koordineeritud (Robertson et al. 2002).

Organisatsiooniliste muudatuste vajaduse selgitamine ja läbiviimine on üks juhi olulisemaid ning keerukamaid ülesandeid oma ebakindluse ja ebaselguse tõttu (Chrisholm & Martell, 2013).

Hoolimata sellest, et töörahulolu tundub lihtsa asjana, on seda üpris raske defineerida. Üsna populaarsed on kaks käsitlust, milles töörahulolu all mõistetakse seisundit või taset. Üldjoontes määras Spector (1997) töörahulolu tasemena, mil määral inimestele meeldib oma töö. Kõige levinuma definitsiooni andis Locke (1969), ta väitis, et töörahulolu on nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuse tunnustamisest ja hindamisest. See tähendab, et töörahulolu sõltub sellest, kuivõrd töötulemus vastab töötaja ootustele ja väärtustele. Samuti märkis ta, et rahulolematust tööga on negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb kas ebameeldivast ja töötaja väärtustele mittevastavast tulemusest või töö mitteküllaldasest hindamisest, mis ei innusta inimest oma täisväärtuslikku panust andma (Locke, 1969).

Töörahulolu jälgimine on töötaja jaoks üsna oluline, kuna see võib avaldada mõju ka rahulolule eluga. Uurijad pakuvad kolme varianti: töö- ja elurahulolude vahel on seos, töö ja eraelu eksisteerivad paralleelselt ning töö ja elu kompenseerivad teineteist. Hoolimata uurijate väidetest, et suhtumine on individuaalne ning on võimatu teha järeldusi suure grupi puhul, leidsid Tait et al. (1989) meta-analüüsi abil positiivse korrelatsiooni ($r=0,44$) töö- ja elurahulolude vahel. Judge ja Locke (1993) väitsid ilmse põhjuse olevat selles, et töörahulolu mõjutab meie elu, kuna töö on elu suur ja vältimatu osa. Samas eksisteerib ka vastupidine võimalus – eraelu võib olla nii positiivne, et mõjutab ise tööd ning tõstab töörahulolu. Madal rahulolu tase võib tekitada negatiivseid tööga seotud emotsioone (Fitzgerald et al. 2003), kaasa tuua töömoraali languse (Schaefer, Moos 1996: 63), füüsilisi ja mentaalseid haigusi (Rosse, Hulin 1985; Faragher et al. 2005) – kõike seda ebakindluse tõttu töökoha püsivuse suhtes (*job insecurity*) ning levinud töönarkomaania tõttu (*workaholism*) (Cooper, 1999).

Cranny, Smith ja Stone pakkusid, et definitsioonis ei ole vaja eristada rahulolu ja rahulolematust, kuna need on sama nähtuse eri tahud. Nad väitsid, et töörahulolu on afektiivne ehk emotsionaalne reaktsioon tööle või tulemusele, mis tuleneb tegeliku tulemuse võrdlusest oodatava, soovitud või ära teenitud tulemusega (Weiss, 2002). Nagu näha, võib rahulolematust üldiselt nimetada negatiivse tähendusvarjundiga rahuloluks. Teise külje töörahulolu uuringutes pakkus Weiss (2002). Ta väitis, et töörahulolu on seisund, kuid kuna seisundid ei ole kunagi püsivad ehk need muutuvad ning seejuures üsna kiiresti, saab nende mõjust rääkida ainult sel ajal, mil need tekivad. Kuna eri emotsioonid avaldavad erinevat mõju, ei tohi emotsionaalset seisundit vaadelda üldisena, vaid see tuleb teguriteks jagada. Weiss (2002) toob välja kolm tegurit:

- üldised töö väärtushinnangud,
- töö emotsionaalne kogemus,
- töö uskumused.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Uurimuse eesmärk

Töö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad töötajad organisatsiooni kliimat, juhi-alluva suhteid ja tööga seotust Stringeri (2002) teooria alusel?
2. Missugustele teguritele tuleb Stringeri (2002) teooriale toetudes juhatusel tähelepanu pöörata?
3. Missuguseid seoseid leiab autor organisatsiooni kliima, juhi-alluva suhete ja tööga seotuse vahel?

2.2 Uuringu valim

Uuring viidi läbi ühes ettevõttes (edaspidi ettevõtte X). Ettevõtte X on teenindusettevõtte ja liigitub Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1 (Euroopa Liidu Teataja, 2008) alusel keskmise suurusega ettevõtteks (töötajaid üle 250, käive ei ületa 50M EUR aastas). Tegemist on kõrge hierarhiaga organisatsiooniga. Uuringu valimi, kellele saadeti küsimustik täitmiseks, moodustasid 216 erinevate osakondade töötajat (kõik, v.a. juhatus, keskastmejuhid ja administratiivtöötajad), mis moodustab 84% kogu ettevõtte töötajate arvust. Lõplikuks uuringu valimi suuruseks kujunes 167 vastajat, mis moodustas 77,3% koguvalimist.

Vastajate tööstaaži küsiti kahes vahemikus (tööstaaž alla ühe aasta ja tööstaaž üle ühe aasta), võimaldades detailses uuringus välja jätta uued töötajad. Tööstaaži üle ühe aasta oli vastajate seas 88% töötajatest, kes moodustasid valimi detailseks uuringuks (N=147). Kõige enam vastajaid kokku oli osakondades 1 (N=46), 6 (N=45) ja 3 (N=44). Detailses uuringus on käsitletud vastuseid 91% osakonnas 1 (N=42), 100% osakonnas 2 (N=8), 100% osakonnas 3 (N=44), 100% osakonnas 4 (N=19), 40% osakonnas 5 (N=2) ja 87% osakonnas 6 (N=39).

2.3 Metoodika kirjeldus

Käesoleva uuringu andmete kogumisel ja analüüsil kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsitlus viidi läbi kasutajasõbralikus veebikeskkonnas Google Docs, mida kasutatakse erinevate

anonüümsete uuringute läbiviimiseks. Keskkond võimaldab küsimustikku täita kõikidest nutiseadmetest, millel on internetiühendus. Küsimustikku oli võimalik täita ühe nädala jooksul, ajavahemikus 27.03-09.04.2017. Küsimustiku täitmiseks kulus vastajal orienteeruvalt 15 minutit.

Küsimustik koosnes kolmest teemaplokist ning demograafiliste andmete plokist. Vastajad hindasid küsimustikus esitatud väiteid Likert-tüüpi skaalal. Iga teemaploki lõpus on jäetud vastajatele võimalus edastada ka anonüümset kvalitatiivset tagasisidet juhatusele. Kogu uuringu tulemused on anonüümised.

Ettevõtte X juhatas varustas töötajad küsimustiku täitmiseks vajaliku infoga.

Küsimustiku koostamisel tugines autor Robert Stringeri (2002) organisatsiooni kliima hindamise meetodikale ja Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakkeri (2004) koostatud tööga seotuse küsimustikule.

Küsimustiku alguses, demograafiliste andmete osas on küsitud töötaja soo ja tööstaaži kohta. Esimene teemaplokk uurib organisatsiooni kliima (*organizational climate*) taseme kohta organisatsioonis. Organisatsiooni kliima uurimiseks on kasutatud Stringeri (2002) poolt spetsiaalselt organisatsiooni kliima uurimiseks välja töötatud 24 väitega küsimustikku, kus väiteid tuli hinnata 4-pallisel Likert-tüüpi skaalal. Vastajate kallutatuse vältimiseks on väited jagatud 6 tunnuse (standardid, struktuur, vastutus, toetus, tunnustus, pühendumine) alusel ja mõned väited on esitatud eitaval kujul. Negatiivselt sõnastatud väited on autori poolt pööratud positiivseks (1-2-3-4 ehk 4-3-2-1, milles hinne tähendab 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-pigem olen nõus, 4-olen nõus). Teine teemaplokk uurib juhi-alluva suhete (*management practices*) taseme kohta organisatsioonis. Selleks on kasutatud samuti Stringeri (2002) poolt välja töötatud küsimustikku, mis koosneb 18 väitest, mida tuli hinnata 5-pallisel Likerti skaalal (1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-ei oska öelda, 4-pigem olen nõus, 5-olen nõus). Väited on samuti jagatud eelnimetatud 6 tunnuse alusel vastajate kallutatuse vältimiseks. Negatiivselt sõnastatud väited teemaplokis puuduvad. Kolmandas teemaplokis on kasutatud Schaufeli ja Bakkeri (2004) tööga seotuse skaalat (*work engagement scale*), kus väiteid hinnati 7-pallisel Likert-tüüpi skaalal (0-ei ole kunagi tundnud, 1-väga harva tundnud, 2-harva tundnud, 3-pigem harva tundnud, 4-pigem tihti tundnud, 5-tihti tundnud, 6-väga tihti tundnud).

Kirjeldava statistika esitamisel on kasutatud aritmeetilist keskmist ning standardhälvet. Andmetöötlus on teostatud läbi programmide SPSS ja MS Excel. Uuritavate nähtuste vahel seoste leidmiseks on kasutatud Spearmani astakorrelatsioonikordajat (ρ), mille abil tuuakse välja seoste tugevus ning suund. Autor on pidanud tulemusi, kus ρ on vahemikus 0,3 – 0,69

keskmise tugevusega seoseks, ρ vahemikus 0,7 – 0,89 tugevaks seoseks ning ρ vahemikus 0,9 – 1 väga tugevaks seoseks. Nõrka või nõrgemat lineaarset seost näitab $p < 0,3$.

Gratton (2000) väidab, et lühiajalise tsükli aastase kestuse jooksul on võimalik värbamise ja valiku kriteeriumid ja protsessid ümber suunata, et tuua kiiresti organisatsiooni praeguste ärieesmärkide jaoks tarvilikud oskused, võimed ja käitumine. Autorile teadaolevalt võtab ettevõttes X erinevate osakondade töötajatel tavaline täielikuks iseseisvaks tööks valmistumine aega ligi aasta. Selleks tuleb vaadelda pikaajalist tsüklit ning autor on kasutanud detailsemas uuringus vaid üle aastase kogemusega töötajate vastuseid (N=146).

2.3.1 Stringeri organsatsiooni kliima ja juhtimisvõtete skaala

Küsimustiku esimese ja teise osa (organisatsiooni kliima ja juhtimisvõtete) andmete analüüsimisel tuginetakse Stringeri poolt koostatud organisatsioonikliima mõõtmise meetodile (Stringer, 2002), mida on korduvalt praktiseeritud erinevates uuringutes.

Organisatsiooni kliima neljapunktilise ning juhtimisvõtete osa viiepunktilise skaala tulemused töödeldakse protsentidesse ning kajastatakse vahemikus 1% kuni 100%. Tulemused esitatakse jooniste ning tabelite kujul.

Töötajate taju organisatsioonikliima kohta (küsimustiku vastused) jaotatakse kuueks organisatsiooni kliimat kirjeldavaks teguriks:

1. **Struktuur** – kirjeldab töötajate tunnetust organiseeritusest (teadmised rollidest ning kohustustest). Struktuur on tugev, kui töötajate tunnetus kõikide teiste töötajate ametikohtadest on kindlalt määratletud. Struktuur on nõrk, kui töötajad ei tea täpselt, kes sooritab ülesanded ja kellel on otsustusõigus.
2. **Standardid** – mõõdab millist survet tunnetatakse töö sooritamisel ning töötajate uhkust oma töö tegemisel. Kõrged standardid esinevad kui töötajad proovivad alati parandada oma sooritust. Madalad standardid peegeldavad madalaid ootusi töö sooritamisel.
3. **Vastutus** – peegeldab töötajate tundeid oma enda ülemuse olemisel ja kuivõrd kontrollitakse sooritusi teiste poolt üle. Kõrge vastutusvõimelisus näitab, et töötajad on julgustatud ise oma probleeme lahendama. Madal vastutusvõimelisus osutab sellele, et riskide võtmine ja uute võimaluste testimine ei ole organisatsiooni poolt soovitud tegevus.
4. **Tunnustus** – osutab töötajate tunnetusele sellest, et tunnustatakse hea töö eest. Seda mõõdet vaadeldakse kui tunnustust versus kritiseerimist ning karistust. Kõrge tunnustamine

näitab õhkkonnas tasakaalu tunnustuse ja karistuste vahel. Madal tunnustus viitab sellele, et hea töötulemus on premeeritud ebahühtlaselt või vastuoluliselt.

5. Toetus - peegeldab usaldust ja vastastikust tunnustust töötajate grupis. Tunnustus on kõrge kui töötajad tunnevad end osana hästi toimivast grupist ning vajadusel abi saamine (eriti juhi poolt). Kui toetus on madal, siis tunnevad töötajad end isoleeritud ja üksikuna.

6. Pühendumus – peegeldab töötajate tunnetust uhkusega kuulumisest organisatsiooni ning pühendumise tasemega organisatsiooni eesmärkide järgi. Tugevad tunded pühendumisest on seotud kõrge tasemega personaalsest lojaalsusest. Madal pühendumise tase tähendab, et töötajad tunnevad ükskõikselt organisatsiooni ja selle eesmärkide suhtes.

Küsimustiku teise osa ehk juhtimisvõtete analüüsimine on ettevõtte seisukohalt väga oluline, sest juhtimisvõtete praktiseerimine on kõige otsustavam määraja organisatsiooni kliima seisukohalt eelkõige võttes arvesse juhi-alluva suhteid. Tulemused saadakse väidetest tulenevalt keskmiste protsentide arvutamisel. Küsimustiku originaalskaala väited teises osas koonduvad järgmiste tegurite alla:

1. Struktuur
2. Standardid
3. Vastutus
4. Tunnustus
5. Toetus
6. Pühendumine

Seletused uuringu tulemustele vastavalt Stringeri (2002) teooriale:

Struktuur – tugev struktuur (70% ja kõrgem tulemus) – positiivne korrelatsioon oleks sooritusel, kui töö on relatiivselt ennustatav ja rutiinne. Kui tööprotsessis olev distsipliin on oluline ja kui vead ning eksimused on väga kulukad. Kõrged tulemused tähendavad piiranguid, suuremat bürokraatiat ning sõltuvust formaalsetest organisatsiooni korraldustest. Tugev struktuur võib lüüa loominguilistust ning mitteametlikke tegevusi, mis on tihti olulisemad kui innovatsioon.

Mõõdukas struktuur (40% kuni 60%) – kõige enam levinud ulatus. Näitab paindlikkuse ulatust ametite ja kohustuste vahel. See on paindlikkuse tase, kus on mitmemõttelisust ning segadust. Mõõdukas struktuur on seotud kõrge tulemuslikkusega kui indiviidi initsiatiiv on vajalik ja töötajad on piisavalt küpsed tolereerima selguse puudust.

Nõrk struktuur (35% ja madalam tulemus) – tulemuslikkus, kus vajalik loovus ja innovatsioon. Madalad tulemused näitavad, et töötajad tunnevad end mõnevõrra disorganiseerituna, segaduses olevana ning väljaspool kontrolli. Nõrk struktuur on osaliselt problemaatiline kui töötajad on kogenematud ja teostavad tööd, mida nad enne teinud ei ole. Sellise tulemusega struktuuritunnetus osakondades puudub ning ettevõttele võib tuua selline struktuur väga palju kahju.

Standardid – kõrged standardid (75% ja kõrgem tulemus) – osutab kõrgele sooritusele. Kõrged standardid on eriti olulised töötajatele, kel on suured egod, kes on ise hakkajad ja kel on tugev motivatsioon. Sellegipoolest võivad olla kõrged standardid valulikud, sest indiviid tunneb survet oma tulemust pidevalt parandada. Kõrgete standarditega organisatsiooni kliima ei ole koht neile, kes soovivad lõõgastuda ja puhata loorberitel. Oht on inimestel läbi põleda, osaliselt kui ka organisatsiooni struktuur ja toetus on alla 50%.

Mõõdukad standardid (45% kuni 60%) – osutab madalamale surve tasemele. Osakonnal on siiski kõrged ootused, kuid surve ei ole nii järeleandmatu. See on kõrge efektiivsem tulemus nii töötajatele kui ettevõtetele. Madalad standardid (madalam kui 35%) – viitab sellele, et osakond tolereerib halba sooritust ning organisatsioonis valitseb keskpärasus.

Vastutus – suur vastutus (70% ja suurem tulemus) – tulemused on positiivses korrelatsioonis kõrge sooritustasemega organisatsioonis, mis hindab ja nõuab individuaalset algatusvõimet. Kõrge edukusvõimega töötajad on stimuleeritud suurest vastutusest.

Mõõdukas vastutus (50% kuni 60%) – võib sobida tugevalt reguleeritud tööstusharudes või kus riski vältimine on tähtsam.

Madal vastutus (madalam kui 30%) – osutab sellele, kus töötajad ei tunne end tegutsedes vabalt. Iseseisvus on tõrjutud. See võib olla seotud mõõduka või kõrge tasemega sooritustega kui töötajad on uued ja vajavad veel jälgimist või kui töö nõuab veatut tegevust. Üldiselt võib madal vastutustase vähendada töötajate motivatsiooni.

Tunnustus – kõrge tunnustamise tase (65% ja suurem tulemus) – osutab kindlale ettevõtte tunnustussüsteemile. Töötajad tunnevad, et hea töö aitab karjääriredelil kõrgemale tõusta ning tunnustus on õiglane. Keskkond on üldiselt optimistlik ja positiivne. Tulemus ei ole otseselt seotud palga rahuloluga.

Mõõdukas tunnustamine (50% kuni 65%) – kõige normatiivsem tulemus. Näitab võrdset tunnustamist.

Madal tunnustamise tase (40% ja madalam tulemus) – osutab signaalile, et töötajad tunnevad end alahinnatuna ning sellele, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem on vigane.

Toetus - kõrge toetus (70% ja suurem tulemus) – seotud soorituslikkusega organisatsioonis, kus koostöö ja meeskonnatöö on nõutud ning oodatud. Samuti on see korrelatsioonis sooritusega situatsioonis, kus juhi-alluva suhe on nõutav.

Mõõdukas toetus (45% kuni 60%) – standardne tulemus kõrge soorituslikkusega organisatsioonides. Organisatsioonis on piisavalt tiimitööd ja usaldus lahendada probleeme, aga see ei ole liiga kasvatavat heidutades individuaalset vastutust.

Madal toetus (35% ja madalam tulemus) – madal tase ei pruugi alati sooritust pärssida. Üldiselt tähendab madal tase umbusaldust ja küünilisust. Need negatiivsed tunded võivad pikas perspektiivis vähendada töötajate motivatsiooni, kuid lühiajaliselt ei pruugi mõjutada sooritust.

Pühendumus – kõrge pühendumus (70% ja kõrgem tulemus) – positiivne korrelatsioon sooritusega organisatsioonis, mis on nõutav ja saavutustele orienteeritud. Kõrge tase näitab motivatsiooni ja väärtust, et saadakse üle ka rasketest aegadest. Uued ettevõtmised on kõige edukamad selle tasemega organisatsioonides.

Mõõdukas pühendumus (50% kuni 60%) – kirjeldab kõige kõrgema sooritusega ettevõtteid. See tähendab, et töötajad on ettevõttele lojaalsed, kuid see ei ole pime lojaalsus.

Madal pühendumus (madalam kui 35%) – ohu märk sellest, et töötajad on rahulolematud, tõrjutud ja pole motiveeritud. Olukorrad, kus pühendumus ei ole otseselt seotud sooritusega.

2.3.2 Tööga seotuse skaala (UWES)

Ettevõtte X organisatsiooni kliima, töörahulolu ning seotus tööga uuringu küsimustiku kolmas osa – „Sinu seotus tööga“ väited põhinevad Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakkeri artiklile *Work engagement scale* (2004). Artiklis olev psühhomeetriline analüüs on eelnevalt läbi viidud Hollandi keelses andmebaasis, mis sisaldas ligi 10000 vastajat Hollandist ja Belgiast ning rahvusvahelises andmebaasis, mis sisaldas ligi 12000 vastajat üheksast eri riigist. Antud artikkel põhineb „*Utrecht Work Engagement Scale*“ (edaspidi UWES) uuringu enesehinnangu küsimustikule, mis hõlmab kolme olulist aspekti kuidas hinnata töötaja seotust tööga: elujõud (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ning **töösse süüvimine** (*absorption*).

1. Töötaja töö elujõulisust hinnatakse kuue väite alusel, mis viitavad kõrgele energiatasemele ja vastupidavusele, valmisolekule vaeva näha, mitte kiiresti väsida ning jätkata

alla andmata ka siis, kui tööasjad ei suju kõige paremini. Jõulisuse alla kuuluvad küsimustiku väited:

Kõrge skoori saavutanud töötajaid saab nimetada energilisteks, särtsakateks ning vastupidavateks töötamisel. Madala töötaja töö elujõulisuse skoor viitab madalale energiatasemele, särtsakusele ning vastupidavusele.

2. Pühendumist hinnatakse viie väite alusel, mis viitavad töö tähtsusele, innukusele, uhkusele, inspireeritusele ja sellest tulenevalt väljakutse tunnetamisele. Pühendumuse alla kuuluvad väited:

Kõrge skoori saavutanud töötajad on kõrgelt pühendunud samastades end tööga, sest see on neile tähtis, inspireeriv ning väljakutseid pakkuv. Samuti tunnevad nad end entusiastlikult ning on uhked oma töö üle. Madala pühendumise skooriga töötajad ei mäartle end oma tööga, sest nad ei tunne, et see oleks neile niivõrd tähtis, inspireeriv või väljakutsuv. Nad ei tunne end entusiastlikuna ega uhkena oma töö üle.

3. Töösse süüvimist mõõdetakse kuue väite alusel, mis viitavad õnnelik olemisele samal ajal eemaldades vaimselt end tööl olevatest raskustest nii, et aeg möödub kiiresti ning töötaja unustab kõik muu, mis teda ümbritseb. Töösse süüvimise alla kuuluvad väited:

Kõrge skoori saavutanud töötajad tunnevad end õnnelikult olles süüvinud oma töösse, neil on raske tööst eemalduda, sest nad on sellesse süvenenud. Tagajärjena on kõik ümbritsev unustatud ja aeg lendab märkamatuks. Madala skoori saavutanud töötajad ei tunne sellisel määral töösse süüvimist, neil ole ka raske tööst eemaldada ümbritsev ega süvene töösse niivõrd, et unustaksid kõik muu.

UWES küsimustiku psühhomeetriselised tulemused kinnitavad, et küsimustik on faktoriaalselt kehtiv. Seda on kinnitanud küsimustiku läbiviimine erinevates riikides, mis tõestab väidete kehtivust rahvusvahelises mõõtmes. Tööl esinev elujõulisus, pühendumine ja töösse süüvimine on seotud aspektid, mida mõõdetakse kolmel sisemiselt järjepideval skaalal. Statistilise normi loomiseks osutatakse viiele taseme kategooriale: „väga madal“, „madal“, „keskmine“, „kõrge“, „väga kõrge“. Välja on toodud täpsed skaalad ja nende keskmised, kuidas analüüsida tulemusi ning selle tulemusena on võimalik järeldusi ning soovitusi sõnastada. Tegemist on akadeemiliselt valiidsel uuringumeetodiga, mis annab võimaluse kaardistada töötaja rahuolu enesehinnangu vaatepunktist.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1 Valimi kirjeldus

Demograafiline koondtabel (tabel 1) avaldab internetiküsitluse tulemused tuues välja vastajate arvud ja osakaalu kogu küsitluse saanud töötajate arvust. Paberkandjal ankeetküsitlus saadeti välja osakonnale 6 (tabel 2). Sooline osakaal pärast interneti- ja paberkandjal küsimustike täitmiseid on osakonniti väljatoodud Tabelis 3. Tulemused osutavad sellele, et ettevõttes on erineva ülesehitusega, erineva soolise osakaaluga ja suurusega osakondi. Osakond 5 tulemusi käsitleb autor vaid demograafiliste andmete välja toomisel, kuid autor ei käsitle seda osakonda detailsemas uuringu osas seoses väikese vastanute hulgaga.

Tabel 1. Internetiküsitlusele vastanute koondarv ja statistika

Osakond	Välja saadetud	Vastuseid	Vastanute %	Anomaaliante arv	Adekvatseid vastuseid	Vastanute %	Kordusküsitlus
6	45	204	453,33%	164	40	88,89%	jah
5	10	5	50%	0	5	50%	ei
4	30	20	66,67%	0	20	66,67%	ei
3	61	45	73,77%	0	45	73,77%	ei
2	8	8	100%	0	8	100%	ei
1	62	46	74,19%	0	46	74,19%	ei
Kokku	216	328	151,85%	164	164	75,93%	1

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Paberkandjal ankeetküsitlusele vastanute koondarv ja statistika

Osakond	Välja saadetud	Vastuseid	Vastanute %	Anomaaliante arv	Adekvatseid vastuseid	Vastanute %	Kordusküsitlus
6	45	45	100%	0	45	100%	ei

Allikas: autori koostatud

Esialgsetest tulemustest selgub, et küsitlus on saadetud vastamiseks 216-le töötajale 257-st. Tagasiside esimese internetiküsitluse järel on olnud positiivne. Viies osakonnas ei olnud tulemustega probleeme ning need on autor võtnud töötlemisse. Paraku on ilmnenu osakonnas 6

olukord, kus on sisestanud samu andmeid mõnesekundilise vahega. Sel põhjusel on uuring osakonnas 6 läbi viidud uuring paber kandjal nädala jooksul pärast internetiküsitlust.

Paber kandjal küsimustikele on vastanud 45 töötajat osakonnast 6, mis tähendab vastajate sooritust ka selles osakonnas 100%. Autor on toimetanud küsimustikud operatiivsete juhtideni, kes on toimetanud küsimustikud töötajateni. Täidetud küsimustikud on tagastatud lukustatud tagasisidekasti, et vältida ankeetide laekumisel võimalikke sekkumisi. Lukustatud tagasisidekast oli paigutatud operatiivsete juhtide töölaua kõrvale.

Tabel 3. Vastajate sooline osakaal osakondades

Sugu	Osakond 1	Osakond 2	Osakond 3	Osakond 4	Osakond 5	Osakond 6
Naised	42	-	-	-	2	28
Mehed	4	8	44	19	3	17
Kokku	46	8	44	19	5	45

Allikas: autori koostatud

Tabelist selgub, et uuringus on osalenud 167 inimest kokku, mis teeb 64,98% üldisest töötajate arvust. Mõni osakond on vastanud uuringule 100%-liselt, näiteks osakond 2, kus on kokku 8 töötajat. Mõndades osakondades töötavad vaid mehed, osakond 2, 3, ja 4, kuna tööd tehakse raskustega, rasketehnikaga või töö on üldiseloumus füüsiline. Tabelis 4 on näidatud, kuidas on nendes samades osakondades vastanute tööstaaž.

Tabel 4. Vastajate tööstaaž osakondades

Staaž	Sugu	Osak. 1	Osak. 2	Osak. 3	Osak. 4	Osak. 5	Osak. 6
Alla aasta	Naised	8	-	-	-	1	2
Alla aasta	Mehed	-	-	4	-	1	4
Üle aasta	Naised	34	-	-	-	1	26
Üle aasta	Mehed	4	8	40	19	2	13

Allikas: autori koostatud

Tabelist selgub, et paljudes osakondades on siiski uusi töötajaid vähe, kahes üldse puuduvad. Uute (vähem kui 1 aasta töötanud) töötajate tulemusi ning korrelatsioone autor nende vastuste seast ei otsi ega analüüsi.

3.2 Stringeri teooriast lähtuvad tulemused ja analüüs

3.2.1 Organisatsiooni kliima

Organisatsiooni kliima alaskaalade usaldusvärsuse kontrollimiseks on arvatud kõikidele alaskaaladele reliaabluskoeffitsendid, Cronbach'i α . Kahe alaskaala, standardite ja pühendumise skaala reliaablusindeksid (vastavalt $\alpha=0,422$ ja $\alpha=0,516$) jäid madalamaks kokkuleppelisest usaldusvärsuse tasemest, $\alpha > 0,7$ (Streiner, 2003). Järgnev tabel (tabel 5) kajastab vastajate keskmisi hinnanguid organisatsiooni kliima kvaliteedi kohta alaskaalade lõikes.

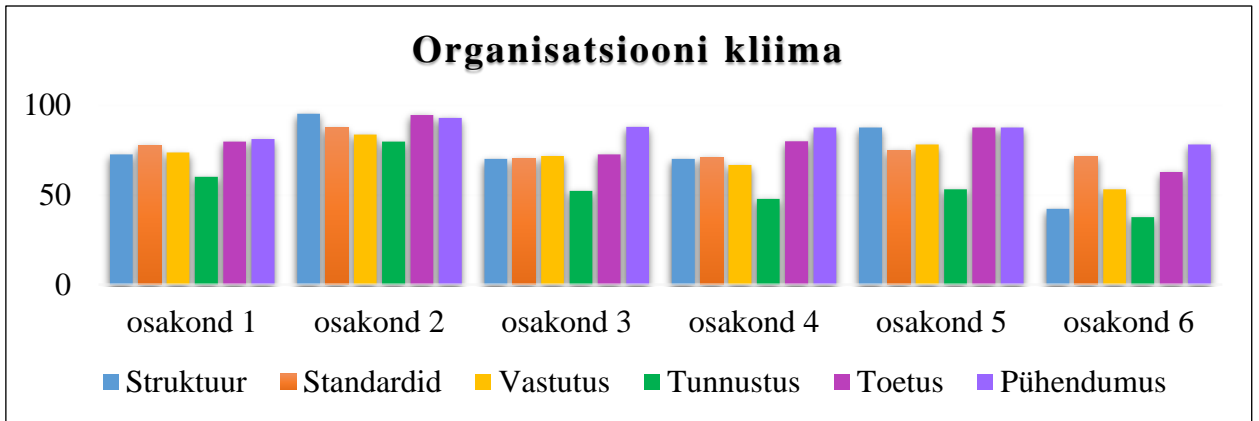
Tabel 5. Keskmised hinnangud organisatsiooni kliimale

Organisatsiooni kliima	m	SD	Cronbachi α
Tunnustus	2,055	1,020	0,830
Toetus	2,969	0,959	0,753
Struktuur	2,594	1,132	0,717
Vastutus	2,799	1,054	0,697
Standardid	2,948	0,946	0,422
Pühendumine	3,219	0,833	0,516

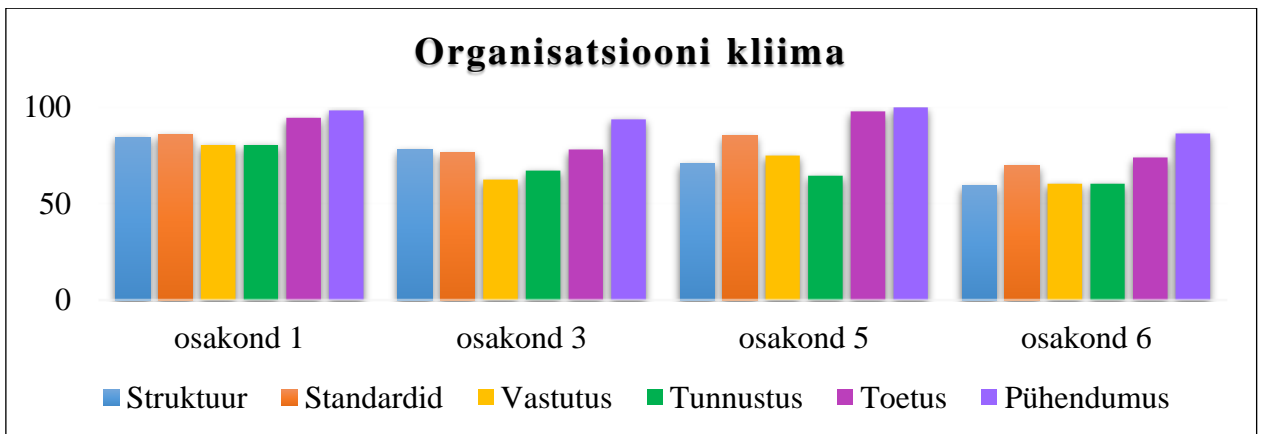
Allikas: autori koostatud

Väidete keskmised erinevad üksteisest. Kõrgeima hinnangu said väited pühendumise tegurites ($m=3,219$) ning kus ka standardhälve on teistest väiksem ($SD=0,833$) ning kõige madalamad tulemused on tunnustuse teguritega seotud väidetel ($m=2,055$). Struktuuri teguritega seotud väidete keskmine on $m=2,594$, kuid selles on standardhälbe näitaja suurim ($SD=1,132$). Olgugi, et madalamalt hinnatud keskmistel on hajuvus suurem, võib tulemustest järeldada, et madalamad keskmised hinnangud viitavad peamiselt organisatsiooni kliimas vähesele tunnustusele ja ka struktuurile. Kõrgemad hinnangud iseloomustavad aga pühendumise, toetuse, standardite ja vastutuse keskpärasele tajumisele.

Kõik Stringeri (2002) teooria alusel saadud organisatsiooni kliimaga seotud tulemused on arvatud eelnevate väidete tulemustest keskmiste arvutamisel. Tulemustest joonistes 2 saab teha järeldusi, mis on toodud tabelis 6.



Joonis 2. Organisatsiooni kliima (staaž üle ühe aasta).
Allikas: autori koostatud



Joonis 3. Organisatsiooni kliima (staaž alla ühe aasta).
Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Tulemused organisatsiooni kliima teemaplokis Stringeri (2002) teooriale tuginedes (staaž üle ühe aasta)

Tunnus	Tulemus	osak.1	osak. 2	osak. 3	osak. 4	osak. 5	osak. 6
Struktuur	70...100%	73%	95%	70%	70%	88%	-
	40...60%	-	-	-	-	-	42%
	<35%	-	-	-	-	-	-
Standardid	75...100%	78%	88%	-	-	75%	-
	45...60%	-	-	70%	71%	-	71%
	<35%	-	-	-	-	-	-
Vastutus	70...100%	74%	84%	72%	-	78%	-
	50...60%	-	-	-	63%	-	53%
	<30%	-	-	-	-	-	-
Tunnustus	65...100%	-	80%	-	-	-	-
	50...65%	60%	-	52%	48%	53%	-
	<40%	-	-	-	-	-	38%
Toetus	70...100%	80%	95%	73%	80%	88%	-
	45...60%	-	-	-	-	-	63%
	<35%	-	-	-	-	-	-
Pühendumine	70...100%	81%	93%	88%	88%	88%	78%
	50...60%	-	-	-	-	-	-
	<35%	-	-	-	-	-	-

Allikas: autori koostatud

Struktuur – enamus osakondadest hindab, et distsipliin on oluline ja vead ning eksimused on väga kulukad. Innovatiivsus on teisejärguline. Osakonnas 6 on tuntav tase, kus on mitmemõttelisust ning segadust. Selles osakonnas on struktuur seotud kõrge tulemuslikkusega ning indiviidi initsiatiiv on vajalik.

Standardid – ettevõtte ootab töötajatelt kõrget sooritust ning ettevõttes X ei saa töötajate hinnangul tolereerida halba sooritust.

Vastutus – ettevõttes X ei ole ametikohti, milles töötajate arvates oleks madal vastutus või vastutus sootuks puudub.

Tunnustus – kuigi enamustes osakondades tunnetatakse võrdset tunnustamist, tunnevad osakonnas 6 töötajad end alahinnatuna ja tulemus viitab, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem on

vigane. Lisaks sõltub tunnustuse tajumine ka füüsilisest distantsist juhi ja osakonna vahel ning autor leiab, et süsteem on pealiskaudne erinevate tulemustasude süsteemis.

Toetus – ettevõttes X on igas osakonnas vaja tugevat meeskonnatööd ja probleemide lahendamisele orienteeritust, mis peegeldub ka tulemustes, et ettevõtte X töötajad ei tunne üheski osakonnas madalat toetust.

Pühendumus – ettevõtte areneb jõudsalt ja seoses ümberkorraldustega, on tihti vaja uued väljakutsed seljatada. Kõikide osakondade töötajad on kõrgelt pühendunud oma töösse, ning saavutustele orienteeritult saadakse üle ka rasketest aegadest. Autori hinnangul on hea, et ettevõttes X ei ole töötajaid, kes ei ole pühendunud oma töösse.

Struktuur, toetus ja pühendumus on kõige kõrgemalt tunnetatud vastajate poolt ning tunnustust on tunnetatud kõige keskpärasemalt. Kõikide tegurite kohta käivad skaalalised tugevad, mõõdukad ja nõrgad tulemused on välja toodud peatükis 2.3.1 Stringeri organsatsiooni kliima ja juhtimisvõtete skaala.

3.2.2 Otsese juhi juhtimisvõtted

Juhi-alluva suhete kvaliteedi skaala usaldusväärsuse kontrollimiseks on arvatud reliaabluskoeffitsient Cronbach'i α , mille kõrged tulemused ($\alpha > 0,824$) näitavad, et skaalad on väga usaldusväärsed. Järgnev tabel (tabel 7) kajastab vastajate keskmisi hinnanguid juhi-alluva suhete kvaliteedi kohta esitatud väidete lõikes.

Tabel 7. Keskmised hinnangud juhi-alluva suhetele

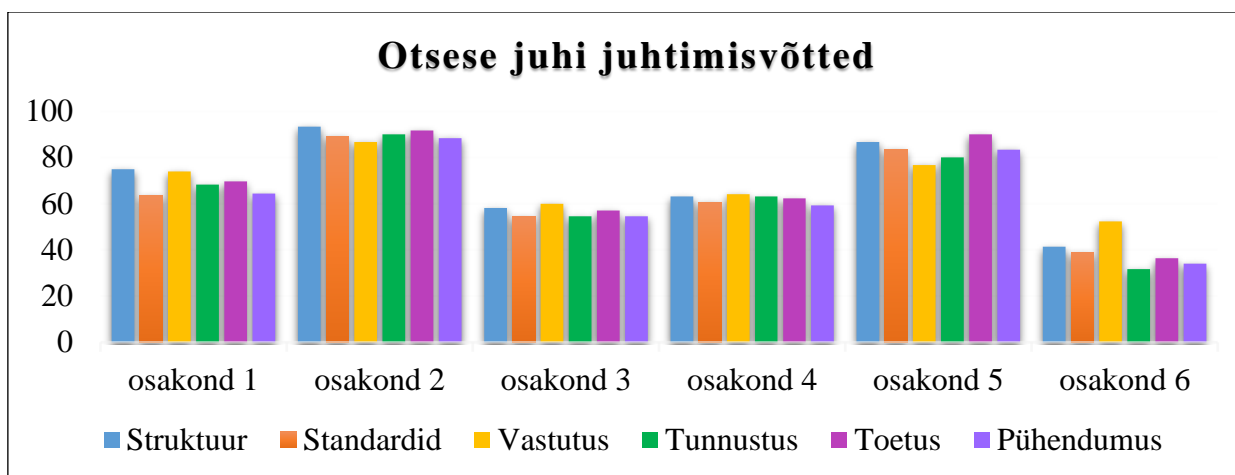
Juhi-alluva suhted	m	SD	Cronbachi α
Tunnustus	2,6872	1,3656	0,910
Toetus	2,8105	1,3365	0,864
Struktuur	2,9680	1,3204	0,888
Vastutus	2,9109	1,4202	0,824
Standardid	2,7055	1,2901	0,839
Pühendumine	2,6461	1,3235	0,900

Allikas: autori koostatud

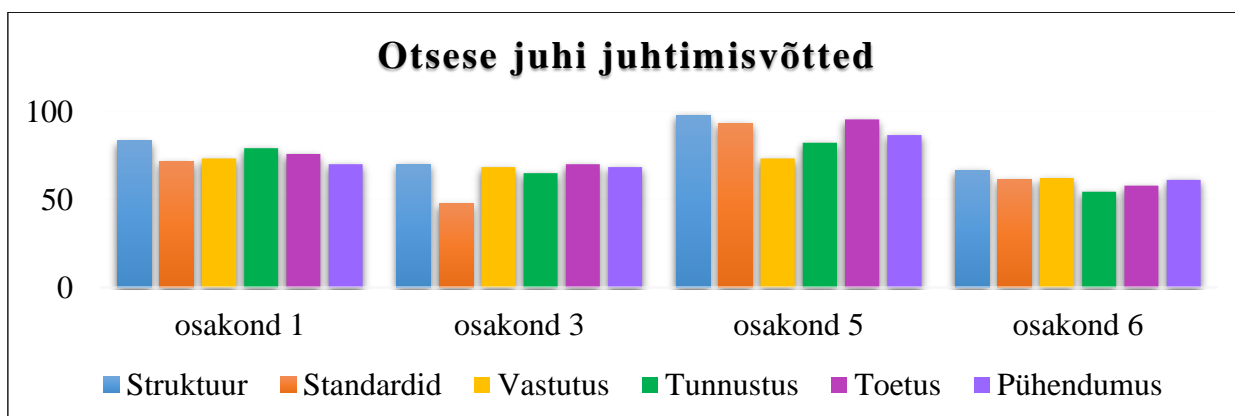
Tunnuste keskmised ei erine väga üksteisest. Kõrgeima hinnangu said väited struktuuri (m=2,968) ja vastutuse (m=2,9109) plokkides. Madalaim on juhi-alluva suhetes pühendumine

($m=2,6461$). Hajuvus on juhi-alluva suhete väidetes kõrgem kui organisatsiooni kliima väidetes. Tulemused selles plokis on valdavalt keskmise ligidal, kuid pigem negatiivsemad ($m<3$), kuna selles on kasutatud 5-palli Likerti skaalat. Täpsemad sagedused ja protsendijaotused on ära toodud tabelites (lisad 8-13).

Stringeri (2002) juhtimisvõtete analüüsimine on ettevõtte seisukohalt väga oluline, sest juhtimisvõtete praktiseerimine on kõige otsustavam määraja organisatsiooni kliima seisukohalt eelkõige võttes arvesse juhi-alluva suhteid. Need tulemused saadakse eelnevate väidete tulemustest keskmiste arvutamisel. Tulemustest joonises 4 saab teha järgnevaid järeldusi, mis on toodud tabelis 8.



Joonis 4. Otsese juhi juhtimisvõtted (staaž üle ühe aasta).
Allikas: autori koostatud



Joonis 5. Otsese juhi juhtimisvõtted (staaž alla ühe aasta).
Allikas: autori koostatud

Alljärgnevalt analüüsib autor vaid kauem kui aasta töötanud 147 töötaja arvamusi, seoseid ja korrelatsioone. Seda põhjusel, et uued töötajad ei ole veel töötanud autori hinnangul piisavalt kaua ettevõttes ning nende tulemused on statistiliselt olulisemad kui uute töötajate omad käesolevas uuringus.

Tabel 8. Tulemused juhi-alluva suhete teemaplokis Stringeri (2002) teooriale tuginedes (staaž üle ühe aasta)

Tunnus	Tulemus	osak.1	osak. 2	osak. 3	osak. 4	osak. 5	osak. 6
Struktuur	70...100%	75%	93%	-	-	87%	-
	40...60%	-	-	58%	63%	-	41%
	<35%	-	-	-	-	-	-
	75...100%	-	89%	-	-	83%	-
	45...60%	64%	-	54%	61%	-	-
	<35%	-	-	-	-	-	39%
Vastutus	70...100%	74%	87%	-	-	77%	-
	50...60%	-	-	60%	64%	-	52%
	<30%	-	-	-	-	-	-
Tunnustus	65...100%	-	90%	-	-	80%	-
	50...65%	68%	-	55%	63%	-	-
	<40%	-	-	-	-	-	32%
Toetus	70...100%	70%	92%	-	-	90%	-
	45...60%	-	-	57%	62%	-	-
	<35%	-	-	-	-	-	36%
Pühendumine	70...100%	-	88%	-	-	83%	-
	50...60%	64%	-	55%	59%	-	-
	<35%	-	-	-	-	-	34%

Allikas: autori koostatud

Juhi-alluva suhetes on näha, et tunnetus juhtide juhtimisvõtete teguritele on keskpärased. Ühes osakonnas (osakond 6) on teguritele antud hinnangud kohati ka madalad ja võivad olla ohu märgiks. Autor usub, et tunnustuse plokk on organisatsiooni kliimas väga mõjutatud ka juhi-alluvate suhetes olevatest tegelikest olukordadest. Juhi ja alluva töötamine distantsil võib olla probleemiks hea suhte kujundamisel, sest otsest kokkupuudet suhte loomiseks ja arendamiseks on vähe.

Lisade 2-7 alusel koostatud järelduses annab autor koondülevaate, mis peegelduvad nendest tulemustest tegurite alusel. Esimesena toob autor välja, et osakondade 3 ja 4 juht lahkus 2016 aasta lõpus ning uus juht leiti kuu enne küsitluse läbiviimist.

Osakondade 2 ja 5 töötajad on andnud positiivset tagasisidet osakondade juhtide kohta. Kuna osakonnad 2 ja 5 on kollektiivselt väiksemad, on osakondade juhtimine autori hinnangul efektiivsem ning tulemused kõikides tabelites lisas 2-7 on pigem või täiesti positiivsed. Keegi alluvatest ei avalda rahulolematust väidete osas nende tegurite kohta. Osakondades 2 ja 5 ei ole juhtidel struktuuris ka asetäitjaid ja tulemused on otseselt juhtidega seotud.

Osakond 6 tulemustest peegeldub aga suurt rahulolematust. Erinevate tegurite kaupa võib vaadelda tulemusi ning tulemused peegeldavad 64-95% rahulolematust juhi suhtes. Juhil on osakonnas 2 asetäitjat ning rahulolematust viitab autori arvates sellele, et võrreldes osakonnaga 1, 3 ja 4, ei rahuldu töötajad ka asetäitjate panusega.

3.2.3 Seotus tööga (UWES)

Schaufeli ja Bakkeri (2004) küsimustik (*work engagement scale*) koosneb kolmest alaskaalast, millele autor on arvutanud reliaablusnäitaja Cronbachi alfa (α) ja esitanud ka aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (SD) tabelis 9.

Tabel 9. Keskmised hinnangud tööga seotusele

Tööga seotus	m	SD	Cronbachi α
Elujõulisus	4,2863	1,3487	0,867
Pühendumine	4,6712	1,2895	0,907
Töösse süüvimine	4,3733	1,3008	0,838

Allikas: autori koostatud

Tööga seotuse alaskaalade usaldusväarsuse kontrollimiseks on arvutatud reliaabluskoeffitsient Cronbach'i α , mille kõrged tulemused ($\alpha > 0,838$) näitavad, et skaalad on väga usaldusväärsed. Hajuvus on keskmine ning keskmised pigem positiivsed. Kui inimeste vastused oleksid väga erinevad ja tunnuste standardhälbed suured, võib aritmeetilise keskmise kasutamine olla problemaatiline. Autori hinnangul ei ole standardhälbed suured. Madalaim keskmine ($m=4,2863$) on elujõulisusel ning mitte väga palju erinev, aga kõrgeim, on pühendumine ($m=4,6712$). Täpsemad sagedused ja vastajate protsendijaotused on ära toodud lisades 14-16.

Hoolimata esimeste teemaplokkide statistilistest erinevustest, on suur osa töötajaid kõigi kolme tööga seotuse tunnustele vastanud positiivselt. Autori hinnangul on viimased kolm tunnust omavahel tugevalt seotud ning arvab, et see tuleb töötaja sisemisest häälestusest. Kõrge elujõulisus ja töösse süüvimine annavad aimu, et töötajad ise soovivad valitud tööd teha ning

selle töö olemus annab töötajale rahulduse. Et töö on väga tugevalt reguleeritud igas ametiastmes, tuleb seda tööd teha suure pühendumisega. Autori hinnangul annab see tagasisidet, et töötajad mõistavad, kui pühendunult ja töösse süüvinult peab oma ametikohustusi täitma.

3.3 Seosed organisatsioonikliima, juhtimisvõtete ja tööga seotuse vahel.

Uuritavate nähtuste vahel seoste leidmiseks on kasutatud Spearmani astakorrelatsioonikordajat roo (ρ), mille abil tuuakse välja seoste tugevus ning suund. Tulemusi, kus ρ on vahemikus 0,3 – 0,69 peetakse keskmise tugevusega seoseks, ρ vahemikus 0,7 – 0,89 peetakse tugevaks seoseks ning ρ vahemikus 0,9 – 1 peetakse väga tugevaks seoseks. Nõrka seost näitab $\rho < 0,3$.

Autor toob välja leitud olulised seosed korrelatsioonitabelist (lisa 17). Kõik autori poolt välja toodud korrelatsioonid on võetud usaldusnivooga 99% ($p < 0,01$). Autor leiab keskmised seosed seotuse ja organisatsiooni kliima tegurite vahel, ning tulemustest peegeldub, et pühendumine, elujõulisus ja töösse süüvimine on olulises kuid nõrgas negatiivses seoses organisatsiooni kliima vastutuse, standardite ning struktuuriga. See tähendab, et need, kes on organisatsiooni kliima tegureid hinnanud kõrgelt, on mingil määral madalamaks hinnanud oma tööga seotuse taseme ja ka vastupidi, kes enda tööga seotust peavad kõrgeks on madalamalt hinnanud neid organisatsiooni kliima tegureid. Organisatsiooni kliimas aga on positiivsed olulised seosed toetuse ja tunnustuse puhul. Kui organisatsiooni kliimas hinnatakse kõrgelt toetuse ja tunnustuse tegurit, siis hinnatakse kõrgelt ka enda tööga seotust. Samas tabelis (lisa 17) nähtuvad ka teised olulised keskmised seosed. Autor toob välja, et kuigi korrelatsioonitabelis on valdavalt keskmised ja nõrgad seosed, on juhi-alluva suhete teemaplokis kõik tegurid omavahel väga tugevalt korreleeruvad ($r = 0,761 - 0,923$; $p = 0,00$). See annab märku, et juht peab olema kõikides tunnustes tugev ja üks nõrk juhi-alluva suhte tunnus võib tugevasti mõjutada ka teisi tunnuseid, mis omakorda võib kogu osakonna kliimat ja tööga seotuse taju mõjutada.

Juhi-alluva suhete kvaliteet mõjutab iga teguriga oluliselt tööga seotuse tegureid. Need seosed on positiivsed ja samasuunalised. Need vastajad, kes on kõrgelt hinnanud juhi toimimisviiside kvaliteeti, on kõrgelt hinnanud ka enda elujõulisust, pühendumust ning töösse süüvimist. Autor on toonud välja tugevamad seosed tööga seotuse teguritega: organisatsiooni kliima tunnustamine ja töösse süüvimine ($r = 0,425$; $p < 0,01$); organisatsiooni kliima standardid ja elujõulisus ($r = 0,360$; $p < 0,01$); ja juhi-alluva suhetes pühendumine ja elujõulisus ($r = 0,419$; $p < 0,01$). Spearmani korrelatsioonikordaja näitab küll tabelis (lisa 17) seost, kuid ei täpsusta, kumb tegur on domineerivam või mis see seos kahe teguri vahel on.

Autori hinnangul esitavad tulemused, et tööga seotust mõjutavad mingid muud tegurid, mida käesolevas uurimustöös ei käsitletud. Autori arvates on valdkond, milles organisatsioon tegutseb, niivõrd spetsiifiline oma olemuselt ja ülesehituselt, et selle valdkonna töökeskkonnas ei seostu seotuse tegurid tugevalt vaid standardsete töökeskkonna teguritega nagu organisatsiooni kliima ja juhi-alluva suhted. Autor arvab, et lisaks töös uuritud juhi-alluva suhete ja organisatsiooni kliima tunnustele on veel suurema olulisusega töötaja huvi ja motiveeritus töövaldkonna vastu.

See seletab autori hinnangul ka tulemusi, mis eelnevates tulemustes on välja toodud – kuigi kliima ja juhi-alluva suhete teemaplokkide keskmised olid madalamad ja suurema standardhälbega, on tulemused tööga seotuse plokis kõrged ja väiksemate standardhälvetega. Sellest lähtuvalt koostab autor ANOVA testi (lisa 18), et vaadata statistiliselt olulist erinevust organisatsiooni osakondade hinnangute lõikes. Kui tulemused on statistiliselt erinevad, saab välja tuua, missugused on hoiakud ja käitumised erinevates osakondades ja ehk tulevad välja ka seosed oluliste töös uuritavate tegurite kohta. Et 5. osakond on oluliselt väiksema vastanute arvuga kui teised osakonnad, võivad võrdlustulemused olla ebausaldusväärsed ja autor otsustab neid tulemusi mitte analüüsida. 2. osakond tundub hindama organisatsiooni kliimat üldiselt madalamalt kui teised osakonnad, juhi-alluva suhteid ja tööga seotust aga kõrgemalt. 6. osakond hindab madalamalt juhi-alluva suhteid, mõneti madalam on selles osakonnas ka tööga seotus, kuigi erinevused pole statistiliselt olulised.

ANOVA test (lisa 18) näitas statistiliselt olulist erinevust organisatsiooni osakondade hinnangute lõikes. Dispersiooni indeks F on erinev erinevate tunnuste lõikes ning see näitab, et teatud tunnuste vahel on suurem erinevus keskmiste vahel. Näiteks juhi-alluva suhetes toetus ($F=21,344$; $p=0,000$), tunnustus ($F=20,875$; $p=0,000$), struktuur ($F=19,665$; $p=0,000$), pühendumine ($F=16,597$; $p=0,000$), standardid ($F=14,243$; $p=0,000$) ja vastutus ($F=10,799$; $p=0,000$). Keskmiste vahel on veidi vähem erinevust organisatsiooni kliimas erinevate tunnuste hinnangutes: vastutus ($F=11,985$; $p=0,000$), struktuur ($F=11,166$; $p=0,000$), tunnustus ($F=6,473$; $p=0,000$), pühendumine ($F=6,293$; $p=0,000$) ja standardid ($F=2,761$; $p=0,000$). Tööga seotuses ei ole statistiliselt olulisi erinevusi ANOVA testis välja tulnud.

One-way ANOVA post hoc Tamhane testi tulemused näitasid statistiliselt olulisi erinevusi osakondade hinnangutes. 6. osakonna hinnangud erinesid statistiliselt teiste osakondade hinnangutest. Organisatsiooni kliima tunnustuse tegurid on osakonnal 6 ($m=2,077$) erinevused osakondadega 1 ($m=2,545$; $F=6,473$; $p=0,000$), 2 ($m=2,8125$; $F=6,473$; $p=0,01$) ja 3 ($m=2,400$; $F=6,473$; $p=0,013$). Kuigi osakonnas 6 ei ole väga kokkupuudet klientide teenindamisega, on oodatud tunnustuse tase madalam, kui teistes osakondades. Autor arvab, et kuigi töö on tugevalt

reguleeritud selles osakonnas, on töö tegemisel tunnustusest osakonna üleselt siiski vajaka. Olulised erinevused on osakonnal 6 ($m=3,039$) ka organisatsiooni kliima teguriga struktuur, kus võrreldes osakondadega 1 ($m=2,428$; $F=11,166$; $p=0,000$), 2 ($m=1,813$; $F=11,166$; $p=0,000$) ja 3 ($m=2,531$; $F=11,166$; $p=0,000$) on olulised erinevused. Vastutus organisatsiooni kliima tasemel on oluliselt erinev osakonnas 6 ($m=2,878$) võrreldes osakondadega 1 ($m=2,053$; $F=11,985$; $p=0,000$), 2 ($m=1,594$; $F=11,985$; $p=0,000$), 3 ($m=2,444$; $F=11,985$; $p=0,21$) ja 4 ($m=2,329$; $F=11,985$; $p=0,007$). Pühendumine on osakonna 6 ($m=2,833$) tajutavas organisatsiooni kliimas oluliselt erinev osakondadega 2 ($m=2,344$; $F=6,293$; $p=0,0024$) ja 3 ($m=2,581$; $F=6,293$; $p=0,007$). Vastupidiselt tunnustusele, on struktuuri, vastutuse ja pühendumuse tunnetus osakonnas 6 tugevam kui teistes tunnustes. Autor usub, et selle osakonna töö on ettevõttes kõige rohkem korraldatud ja reguleeritud erinevate rahvusvaheliste ja riiklike nõuetega. Kui osakonnad 1, 2, 3 ja 4 vastutavad kõik teenindusprotsesside tükide eest, siis osakond 6 peab kogu teenindusprotsessi juhtima ja koordineerima. See on autori arvates põhjus, miks hinnangutes on sellised erinevused.

Juhi-alluva suhete struktuuris on olulised erinevused Tamhane'i testi kohaselt osakondade 6 ($m=2,068$) ja osakondade 1 ($m=3,746$; $F=19,665$; $p=0,000$), 2 ($m=4,667$; $F=19,665$; $p=0,000$) ja 3 ($m=2,908$; $F=19,665$; $p=0,005$) vahel. Juhi-alluva suhetes ka vastutus on statistiliselt oluliselt erinev osakondade 6 ($m=2,616$) ja osakondade 1 ($m=3,693$; $F=10,799$; $p=0,000$) ja 2 ($m=4,333$; $F=10,799$; $p=0,000$) vahel. Standardid juhi-alluva suhetes toovad olulise erinevuse välja osakondade 6 ($m=1,94$) ja 1 ($m=3,175$; $F=14,243$; $p=0,000$), 2 ($m=4,458$; $F=14,243$; $p=0,000$) ja 3 ($m=2,717$; $F=14,243$; $p=0,005$) vahel. Juhi-alluva suhete tunnus pühendumine on toonud statistiliselt olulised erinevused välja osakonnaga 6 ($m=1,70$) võrdluses osakondadega 1 ($m=3,219$; $F=16,579$; $p=0,000$), 2 ($m=4,417$; $F=16,579$; $p=0,000$) ja 3 ($m=2,725$; $F=16,579$; $p=0,000$). Ka tunnustus ja toetus on oluliselt erinevad juhi-alluva suhetes osakondade 6 ja 1, 2 ja 3 vahel. Toetus osakonnas 6 ($m=1,821$) võrdluses on statistiliselt oluliselt erinev osakonnaga 1 ($m=3,483$; $F=20,875$; $p=0,000$), 2 ($m=4,583$; $F=20,875$; $p=0,000$) ja 3 ($m=2,85$; $F=20,875$; $p=0,000$). Tunnustus osakonnas 6 ($m=1,581$) aga osakonnaga 1 ($m=3,412$; $F=21,344$; $p=0,000$), 2 ($m=4,5$; $F=21,344$; $p=0,000$), 3 ($m=2,725$; $F=21,344$; $p=0,000$) ja ka 4 ($m=2,526$; $F=21,344$; $p=0,011$).

Eelneva lõigu tulemustest selgub, et kõikide juhi-alluva suhete tunnused on osakonnas 6 madalamad kui teistes osakondades. Autor järeldab sellest, et koordineeriva ja vastutava osakonna eesotsas on juht, kelle käitumine ja suhtumine ei ole osakonna hinnangul piisavalt

kõrgete standarditega. Samuti ei taju töötajad osakonna juhilt oodatud tunnustust, toetust, pühendust ega vastutust.

Autor toob välja, et organisatsiooni kliimat tajutakse erinevates osakondades veidi erinevalt, aga see sõltub autori arvates ka osakonna suurusest ja tööülesannetest. Vaadates organisatsiooni erinevaid osakondi juhi-alluva vaheliste suhete vaatepunktist, on tulemused suuresti rahuldavad. Juhi-alluva suhete tulemused osakondades 3 ja 4 olid ootuspärased ja keskmised, kuna juht hiljaaegu vahetus. Osakonna 6 tulemused on üllatavad ja äärmiselt madalad. Kuigi juhi-alluva suhted on madala hinnanguga, hindavad töötajad end siiski kõrgelt tööga seotuse punktides. Autor leiab, et kuigi osakonnas 6 on madalad juhi-alluva suhete hinnangud, ei ole madal tööga seotuse tase. Tööga seotuse tase autori hinnangul sõltub väikesel määral ikka juhi-alluva suhetest, kuigi need pole statistiliselt olulisena märgitud ANOVA testis. Autor veendub aga, et tööga seotuse tase sõltub veel teistest käesolevas uuringus mitte käsitletud teguritest. Hoolimata sellest, ei tasu autori arvates tähelepanuta jätta hinnanguliselt madalakvaliteedilisi juhi-alluva suhteid.

4. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Peatükis 3 selgunud tulemuste põhjal koostab autor käesolevas peatükis järeldused, tuginedes Stringeri (2002) teooriale ning isiklikule arvamusele. Tulemustest joonisel 2 selgub, et tunnustus on kõikidest tulemustest madalaim.

Osakonnas 1 on autori hinnangul lisadele 2-7 tuginedes vahemikus 18-36% töötajaid rahulolematud tegurite suhtes, mis on eraldi plokkidesse jagatud. Autori hinnangul võib see olla tingitud sellest, et paljud operatiivsed ja jooksvad mured lahendatakse ära operatiivjuhtide ja juhi asetäitja poolt. Autori arvates võib juht olla töötajate hinnangul eemalviibiv ja töötajatega mitte niivõrd seotud kui nad ootavad.

Autor leiab, et osakondades 3 ja 4 selgitab uue juhi ametisse määramine seda, miks paljud vastused on skaalal küllalt keskel ja esineb palju vastuseid „ei oska öelda“. Alluvad ei tunne oma uut juhti ning mõned alluvad võivad olla täitnud tabelit eelmise juhi hinnangule toetudes. Mõlemas osakonnas on juhil asetäitja ning ka see võib jätta autori arvates hindamise keskpäraseks.

Autori hinnangul tulenevad osakonna 6 tulemused töökoormuse tõusust, kuid sama töötajate arvu säilitamisest. Töötajad on maksimaalse efektiivsuseni viidud. Lisaks kõrgele töökoormusele, selgub tulemustest, et osakonna kliima on madal ja juhi-alluva suhted ei ole head. Töösse süüvimise tabelist peegeldub, et osakonnas 6 üle 17% töötajatest leiab, et töösse enam ei suudeta tihti süveneda.

Autor leiab, et lisadele 8-13 tuginedes saadakse osakonnas enamus tuge oma töökaaslastelt ja operatiivjuhtidelt, mitte otseselt juhilt. Tulemused on autori hinnangul ohu märgiks. Osakonna 6 juhi suhtes eksisteeriv rahulolematuse tase on teada paljudele töötajatele kui ka juhtidele läbi kogu ettevõtte. Autori arvates võib olla see ka põhjus, miks ainult selle osakonna tulemustes oli internetiküsitluses nii suur arv anomaaliaid.

Lisade 8-13 alusel leiab autor, et kõik töötajad pigem leiavad toetust osakonnasisesest kliimast. Võrdluses juhtidega, usub autor, et osakonnad on õppinud töötama üksteisele toetudes. Tunnustuse tulemused on osakondade kliimades kõrgemad kui juhtide tunnustuse plokkides. Autori hinnangul on tulemused kõrgemad samuti väiksemates koosseisudes, s.t. osakondades 2 ja 5, kus tulemused on kõrgemad. Osakondade 3 ja 4 tulemustest peegeldub, et osakonnasisene kliima on samuti keskmine. Autori arvates on see samuti tingitud juhi vahetumisest ja sellest tekkinud segadusest osakondades.

Autori hinnangul on näha tulemustest, et seoses osakond 6 juhi tulemustega, on ka osakonnas struktuuri osas väga suur rahulolematuse. Struktuur on osakonnas nõrk ning teadmatus ja koordineerimatus juhi poolt on tekitanud osakonnas taju, et struktuur on nõrk. Hoolimata sellest, et tunnustuse määr osakonna kliimas ei ole nii kõrge, on toetuse ja vastutuse tase kõrge. Vastutuse ja toetuse tase saab autori arvates olla kõrge, kuna töö on üles ehitatud paljuski klientide, riiklike ja rahvusvaheliste standardite peale. Seetõttu leiavad ka töötajad, et kuigi struktuur on nõrk, saavad nad lähtuda standarditest ning töö on korraldatud nende järgi.

Et juhi standarditel on käesolevas uurimustöös selgunud olulised seosed juhile omaste teiste tunnustega nagu struktuur, toetus, tunnustus, vastutus ja pühendumine, siis tuleks autori hinnangul võtta juhtide standardid vaatluse alla ja ühtlustada läbi kogu ettevõtte. Kui standardid on igal juhil erinevad, saavad autori arvates tekkida ka sellised erisused osakondade lõikes. Autori arvates peaks ühtlustama struktuuri ja tuletama juhtidele meelde, et alluvate tööd tuleb tunnustada ja toetada. Kui alluvatel on tunne, et osakonna juht on eraldunud osakonnast, tekivad suuremad mured ja rahulolematuse teistes tegurites. Autor soovib parendusettepanekuna osakonnajuhid suunata lähemale osakonna töösse.

Lisaks Spearman'i korrelatsioonitabelis peegelduval juhi-alluva suhete kvaliteedi ja tööga seotuse positiivsele olulisele seosele on positiivsed seosed ka organisatsiooni kliima tunnustuse ja toetusega. Negatiivne oluline seos on organisatsiooni kliima struktuuri, vastutuse ja standardite ning tööga seotuse tegurite vahel. Seetõttu peaks autori hinnangul pöörama oluliselt rohkem tähelepanu nende teguritega seotud otsuste vastuvõtmisel. Läbi tuleb hoolikalt kaaluda ka positiivse seosega tehtavad otsused, kuna valed otsused võivad langetada töötajate tööga seotust.

Autor toob välja, et kuigi korrelatsioonitabelis on valdavalt keskmised ja nõrgad seosed, on juhi-alluva suhete teemaplokis kõik tegurid omavahel väga tugevalt korreleeruvad ($r=0,761-0,923$; $p=0,00$). See annab märku, et juht peab olema kõikides tunnustes tugev ja üks nõrk juhi-alluva suhte tunnus võib tugevasti mõjutada ka teisi tunnuseid, mis omakorda võib kogu osakonna kliimat ja tööga seotuse taju mõjutada.

Autori hinnangul esitavad korrelatsioonitabeli tulemused veel, et tööga seotust mõjutavad mingid muud tegurid, mida käesolevas uurimustöös ei käsitletud. Autori arvates on valdkond, milles organisatsioon tegutseb, niivõrd spetsiifiline oma olemuselt ja ülesehituselt, et selle valdkonna töökeskkonnas ei seostu seotuse tegurid tugevalt vaid standardsete töökeskkonna teguritega nagu organisatsiooni kliima ja juhi-alluva suhted. Autor arvab, et lisaks töös uuritud juhi-alluva suhete

ja organisatsiooni kliima tunnustele on veel suurema olulisusega töötaja huvi ja motiveeritus töövaldkonna vastu.

Autor toob välja, et organisatsiooni kliimat tajutakse erinevates osakondades veidi erinevalt, aga see sõltub autori arvates ka osakonna suurusest ja tööülesannetest. Vaadates organisatsiooni erinevaid osakondi juhi-alluva vaheliste suhete vaatepunktist, on tulemused suuresti rahuldavad. Juhi-alluva suhete tulemused osakondades 3 ja 4 olid ootuspärased ja keskmised, kuna juht hiljaaegu vahetus. Osakonna 6 tulemused on üllatavad ja äärmiselt madalad. Kuigi juhi-alluva suhted on madala hinnanguga, hindavad töötajad end siiski kõrgelt tööga seotuse punktides. Autor leiab, et kuigi osakonnas 6 on madalad juhi-alluva suhete hinnangud, ei ole madal tööga seotuse tase. Tööga seotuse tase autori hinnangul sõltub väikesel määral ikka juhi-alluva suhetest, kuigi need pole statistiliselt olulisena märgitud ANOVA testis. Autor veendub aga, et tööga seotuse tase sõltub veel teistest käesolevas uuringus mitte käsitletud teguritest. Hoolimata sellest, ei tasu autori arvates tähelepanuta jätta hinnanguliselt madalakvaliteedilisi juhi-alluva suhteid.

Võimalikud standardsed põhjused ja parendusettepanekud organisatsiooni kliima ja juhi-alluva suhete kvaliteedi tõstmiseks on autor loetlenud alljärgnevalt erinevates plokkides. Organisatsioonis välja tulnud seoste alusel tuleks tõsta juhi-alluva suhteid, kuna need on otseses seoses töötaja individuaalse pühendumise, elujõulisuse ja töösse süüvimisega. Üks tegur on seoses teisega ning käesolevast uurimusest ei saa teada, kuidas tegurid üksteist mõjutavad. Tuginedes otseselt Stringeri (2002) teooriale, on toonud autor välja võimalikud põhjused, mis mõjutavad juhi-alluva suhteid:

- Juhid on liiga eemal ja alluvate igapäevatööst eraldunud;
- Juhid annavad pigem liiga üldist tagasisidet („tubli töö“) kui spetsiifilist ja selget („mulle eriti meeldis...“);
- Juhid ei kontrolli, kas alluvad saavad päris täpselt aru, mida neile öeldakse kui arutatakse nende töösoorituse üle;
- Juhid edastavad ebaselgeid sõnumeid, kus alluvad ei saa aru, mis tunded või arvamused nende tööst tegelikkuses eksisteerivad;
- Juhid ei anna tagasisidet kirjalikus vormis;
- Juhtide tagasiside on liiga pealiskaudne ja/või liiga ebaregulaarne;
- Juhid eeldavad, et alluvad juba teavad, kuidas nad hakkama saavad ja kuidas juhid nende töösooritust hindavad.

Autor lisab mõned parendusettepanekud vastavalt Stringeri (2002) teooriale eelnimetatud loetelus olevatele võimalikele põhjustele:

1. Kohtuda alluvaga ja anda talle sisukas tagasiside tema töö hea või halva soorituse kohta.
2. Küsida alluvatelt, kuidas nad enda arust hakkama saavad. Selgitada oma nägemust ning seejärel avatult arutada inimestega tagasiside kvaliteedi üle ning kuidas seda oleks võimalik parendada.
3. Koguda soorituse kohta tagasisidet kõikide töösoorituse kohta formaalsel kujul (memod, kiitused jm). See teave peaks olema võimalikult objektiivne ning sarnast dokumentatsiooni peaks kõikide kohta koostama, mitte ainult valitud alluvatele.
4. Anda selgeid näiteid hea soorituse kohta ning samuti halva soorituse kohta. Arutelud mitte piisava soorituse kohta peavad olema selged, ilma vihjete ja mõistujututa. Võimalusel anda alluvatele ideid, kuidas oma sooritust järgmine kord tõsta.
5. Enne kui madala soorituse kohta tegevuskava koostada, tasub veenduda, et need on tõelised. Koguda andmeid, veenduda, et andmed on täpsed ja täielikud.
6. Veenduda, et formaalne tagasiside on sama, mis on olnud informaalne tagasiside, mida on jagatud alluvatega eelnevalt. Arutleda alluvatega, kas nad on leidnud erimeelsuseid informaalset ja formaalset vahel ning arutleda nende üle avatult.

Põhjused, miks töötajad tunnevad, et neid kritiseeritakse rohkem kui tunnustatakse, võivad peituda järgmistes Stringeri (2002) välja pakutud punktides:

- Juhid on üldiselt kriitilised;
- Juhtide sooritusstandardid on seatud niivõrd kõrgelt, et alluvad vaevu (kui üldse) suudavad ootuseid täita;
- Kui juhid pöörduvad alluvate juurde, lisatakse alati „aga...“;
- Juhid ei ole teadlikud, mida peavad alluvad heaks tööks alumisel struktuuriastmel. Alluvad seetõttu tunnevad, et juhid ei hinda nende sooritust;
- Positiivne tagasiside jõuab töötajateni juhtidelt liiga hilja;
- Tunnustust jagatakse alluvatele juhtide poolt vaid siis, kui seda on nõutud teha;
- Kõik tunnustused juhtide poolt on struktureeritud ja formaalsed, see tähendab, et nad ei ole kunagi spontaansed või informaalset;
- Juhtide kannatamatus või rahulolematuse mõndade alluvate soorituse osas on laialt tuntud. Juhtide kriitika on seetõttu rohkem avalik kui tunnustus.

Autor on koostanud Stringeri (2002) teooriale tuginedes ka soovitused, kuidas nendes olukordades tegutseda:

1. Võimaldada positiivse tagasiside edastamiseks kohtumine korra nädalas terve kuu jooksul. Tunnustada nende sooritust, mis nad on saavutanud, mineviku õnnestumisi, mida iganes – kuid leida ainulaadne põhjus, miks igat alluvat eraldi tunnustada.
2. Selgitada ootuseid soorituse osas. Arutleda iga alluvaga tema hetke soorituse taseme üle, et arendada realistlik premeerimiskriteerium.
3. Vältida „tõstame latti kõrgemale“ lähenemist, leides alati tegurid, mis on valesti. Aktsepteerida rohkem ja teadvustada rohkem positiivset tunnustamist.
4. Jagada positiivset tunnustust nii palju kui võimalik. Kui osakond teeb head tööd, proovida kõigil tekitada selle üle hea meel.
5. Hoida kriitika privaatseks. Vältida kriitilisi avalikke kommentaare kellegi individuaalsoorituse kohta.
6. Leida „võitjaid“ nii tihti kui võimalik. Avalikult kiita ja tunnustada neid inimesi.
7. Veeta rohkem aega oma inimestega. Olla rohkem sotsiaalne – mitte rääkida alati tööst või soorituse kitsaskohtadest. Püüda luua isiklik side alluvatega.

Põhjused on teoreetiliselt võinud peituda veel Stringeri (2002) teooriast lähtuvalt järgmistes punktides:

- Juhid tuginevad vaid formaalsele tunnustamise süsteemile (palk, preemiad, ametikõrgendused) ja ei kasuta informaalset tunnustust;
- Juhid diskrimineerivad ja toovad välja vaid eriti suurepäraseid sooritusi;
- Juhtide ja alluvate vahel on vähe informaalset suhtlemist;
- Juhid ei ole teadlikud oma alluvate sooritusest;
- Juhid viibivad eemal. Juhid ei ole entusiastlikud oma meeskonna toetamises;
- Juhtide standardid on väga kõrged. Alluvad tunnetavad, et juhid pole nende tööga kunagi rahul;
- Alluvad, kes on juhi poole pöördunud, ei ole kunagi oma tööd hästi teinud;
- Juhid ei korralda piisavalt osakonnasiseseid koosolekuid või on koosolekud liiga informaalised. Sellisel juhul ei jää võimalusi informaalseteks vestlusteks;
- Juhtidel on oma lemmikud;
- Ka väikese tööpanusega töötajaid tunnustatakse, mistõttu dedvud on tolereeritud;

- Ettevõttes on nõrk „maksa soorituse eest“ opereerimise norm;
- Alluvad tunnevad, et valed inimesed on ametikõrgenduse saavutanud;
- Tunnustuse kriteeriumid ei ole arusaadavad ja aktsepteeritavad;
- Juhid veedavad liiga palju aega teatud alluvatega, mistõttu teistele tunduvad, et nad on vähem olulised;
- Juhid on liiga formaalsed. Kõik on „by the book“ ja inimesed ei tunne, et juhid hoolivad piisavalt, et „rikkuda reegleid“ ja tunnustada väljapaistvat sooritust või panust.

Parendusettepanekutena on soovitanud autor Stringeri (2002) teooria põhjal:

1. Selgitada ootuseid oma inimestega. Tutvustada neile poliitikat ja juhiseid ning võimaldada neile realistlikke ennustusi seoses nende tunnustuste saamisega. Anda aega aruteluks. Kui on küsimusi, millele vastuseid anda ei osata, tuleks leida keegi personaliosakonnast, kes leiab küsimustele vastused.

2. Teha ajurünnakuid mitterahaliste tunnustuste kohta, mida koheselt ka oma inimeste peal kasutada. Näiteks: lõunad heade tulemustega töötajatele, projektimeeskondadele; tänukiri, sertifikaat või pisemad kingitused tunnustamiseks suuri saavutusi; erinevate vastutusrohket projektide määramine tublidele alluvatele; teavitada juhtkonda alluva suurepärasest tööst, lisades töötaja koopiasse jm. Samuti võib personaliosakonnaga teha ajurünnakuid, leidmaks lahendus, kuidas kõrge sooritusega töötajaid premeerida.

3. Määratleda, missugused eelistused on alluvatel ja võimalusel seostada tunnustus nende eelistustega.

4. Rakendada mitterahalisi tunnustusi järjepidevalt, ning toimetada neid tõsiselt, nagu tehakse seda palgatõusu või ametikõrgenduse korral. Tunnustus ise võib olla naljakas või kerge, kuid mitte lasta alluvatel juhtida tähelepanu kõrvale sellest, et tunnustus on hea töö eest ja et ettevõtte väärtustab kõrgete tulemustega töötajaid.

5. Korraldada ebaharilikke tunnustusi nagu pidu või eriline koosolek, kus juhitakse tähelepanu kõrge sooritusega töötajatele.

6. Veenduda, et tunnustus on välja teenitud, mitte ei ole demonstratiivsed. Vastasel juhul töötajad õpivad ignoreerima juhi sõnu. Selgitada töötajatele põhjuseid, miks keegi sai ametikõrgendust ning vältida halvustamist või värskest ametikõrgendust saanud töötajat „süsteemi“ tõttu valituks tunnustada. Proovida kasutada meeskonnatunnustust. Proovida lasta

grupil otsustada, kuidas jagada tunnustust. Teinekord teeb meeskond seda efektiivsemalt kui juht.

7. Olla agressiivsem ja lõpetada töösuhe töötajatega, kelle sooritus on pidevalt alla nõutud taseme ja keda ei saa arendada. Koostada arenguplaan madala sooritusega töötajatele, kellel on potentsiaali.

8. Veenduda, et iga alluvaga veedetakse piisavalt isiklikku aega ning vältida lemmikute tekkimist.

Autori arvates on tulemused juhi-alluva suhetes ka problemaatilised igapäevatoös. Madalad tulemused on indikeeritud Stringeri (2002) teooria kohaselt selliselt, et:

- Juhid tunduvad kättesaamatud, kui töötajatel ilmnevad mured või tähtsad küsimused;
- Juhid on „liiga hõivatud“ ja laidavad töötajaid, et nad „raiskavad nende aega väikeste asjadega“;
- Kui juhid suhtlevad alluvatega, räägivad ainult juhid, tegeledes vaid enda päevakajaliste asjadega, jättes alluvate mured kõrvale;
- Juhid ei küsi alluvatelt, mis mured neil on või missugust abi nad vajavad;
- Juhid on eemaldunud alluvatest igapäevatoös ja ei saa neile võimaldada neile abi, mida nad vajavad;
- Juhid lükkavad kõrvale rasked küsimused, jättes alluvatele mulje et nad võivad seda hiljem parandada;
- Alluvad ei usu, et juhid nende huvide eest seisaks;
- Juhid on väga poliitilised;
- Juhid pelgavad ebapopulaarseid otsuseid ning lähevad kaasa sellega, mida nende juhid tahavad;
- Juhtide suhtekvaliteet oma ülemus(t)ega on ebaselge või ei ole alluvatel teada;
- Juhid ei ole suutnud selgitada põhjuseid, miks nad ei ole aktiivselt alluvaid toetanud;
- Alluvad tunnetavad väga tugevalt üht või enam muret, kuid juhid tunduvad olevad eemalseisvad või mitte pühendunud.

Lahendusena on autor pakkunud välja, tuginedes Stringeri (2002) teooriale, et:

1. Kohtuda alluvatega tihemini, et kaardistada, missugused mured on olulised. Sellel kohtumisel tuleb keskenduda kuulamisele, mitte oma nägemuse kaitsmisele või seletamisele, miks midagi ei saa teha.

2. Kommuniqueerida selgelt põhjuseid, miks ei ole juhid olnud võimelised varem alluvaid toetama.
3. Võtta aega, et seletada juhtkonna ja juhatuse strateegiaid ja prioriteete. Selgitada konteksti nii, et juhtide isiklik hoiak on rohkem arusaadav alluvatele.
4. Olla rohkem avatud oma alluvatega. Anda neile rohkem informatsiooni otsuste tegemise protsessi kohta organisatsioonis.
5. Olla suurem toetaja alluvate ideedele. Võtta rohkem riske juhtkonnas juhatuse ees.
6. Kaasates alluvaid avaldada neile äri ja poliitilisi reaalsuseid, millega juhid tegelevad.

Lisaks on selgunud Stringeri (2002) teooria põhjal, et alluvad ei tunne autori arvates juhtidepoolset pühendumist ja alluvate seotust:

- Juhid on vaiksed ja reserveeritud;
- Alluvad ei tea, kuidas juhid tunnevad grupitöö või soorituse kohta;
- Juhid on küünilised. Inimesed näevad teda kui frustrerunud ja negatiivse suhtumisega inimest;
- Juhid on kriitilised mõndade otsuste osas, mille ettevõtte juhatuse on kunagi vastu võtnud;
- Juht on oma ametis uus ning on pidevalt kahtlev ja ei ole endas kindel;
- Alluvad usuvad, et nad annavad endast 110% ja juhid ei suuda anda adekvaatset tagasisidet ja tunnustust;
- Alluvad ei usu, et juhid on ettevõtte sihtidele pühendunud;
- On suured strateegilised mured, mis on lahendamata ning juhte nähakse kui „ootavas“ positsioonis;
- Juhid suruvad peale oma lahendust probleemidele;
- Juhid heidutavad alluvaid ning nad ei julge juhtidega vaielda;
- Juhid näivad salatsevad. Paljud otsused on vastu võetud suletud uste taga ning alluvaid teavitatakse vaid siis, kui otsused on vastu võetud;
- Isegi, kui juhid arutavad alluvatega otsuste üle, ei tunne nad, et neil selle kohta mingit mõju on;
- Otsused, mis juhtide arvates on tühi, võivad olla olulised alluvate meelest;
- Üks või rohkem alluvaid on osakonna koosolekutel domineerivad. Teiste osalemise taju väheneb selle tõttu;

- Sihte muudetakse ilma inimesi kaasamata või sihtide seadmise aruteludes räägivad vaid juhid.

Lahendusena on autor välja toonud loetelu Stringeri (2002) parendusettepanekutest eelseisvate võimalike põhjuste kohta:

1. Püüda olla väljendusrikkam.
2. Jagada oma professionaalseid tundeid oma alluvatega. Rääkida alluvatele, kuivõrd oluline on organisatsiooni töö ja kuivõrd pühendunud on juhid ettevõtte sihtide täitmisesse.
3. Soovitada uusi tunnustusprogramme, mis toovad esile tulemuste saavutamise olulisuse. Need ei pea olema väga struktureeritud või formaalsed. Kasutada neid tunnustusi ja üritusi selleks, et taas oma isiklikku pühendumust väljendada.
4. Lubada endale olla pahane või emotsionaalne kui alluva töösoorituses ollakse pettunud. Teised võivad näha, et juhtidel on isiklik panus edusse või läbikukkumisse.
5. Värvida töötajatele põnev nägemus ettevõtte tulevikust. Näidata, kuidas iga töötaja sellesse pilti sobitub. Kommuniqueerida oma erutus, kuidas tuleviku visiooni saavutada.
6. Seista silmitsi strateegiliste muredega, mis võivad halvata ettevõtet. Tuua need esile avalikkusele ja aktiivselt nende lahendamisega tegeleda.
7. Juhtidel vaadata peeglisse – kui etteantud tööülesanded ei paku enam pinget ega motivatsiooni, tasuks kaaluda uusi väljakutseid (võib-olla ettevõttest väljaspool).
8. Võtta puhkus. Sorteerida oma isiklikud mured või sisekonfliktid, mis võivad olla takistuseks põnevuse või motivatsiooni tekkimisele.
9. Enne tulevase aasta (kuu vms) sihtide seadmist küsida alluvatelt nende sisendeid või mõtteid. Ringitada kirjalik kokkuvõtte oma osakonna sihtide kohta ja paluda alluvate kommentaare. Küsida, missugused sihid ei ole mõistlikud, missuguseid peaks tõstatama ja paluda selgitada, missugused barjäärid on suurimad, mis takistavad sihtide täitmist. Enne, kui juhtide või organisatsiooni sihtidesse sisendeid anda, peaksid alluvad isiklikud sihid paika enda jaoks panema. Julgustada alluvaid andma sisendeid nii individuaalsel kui osakonna tasandil.
10. Olla selgem oma vaadete selgitamisel ning otsuste vastu võtmise põhjuste välja toomisel. Paluda oma alluvatel esitada väljakutse loogika või põhjuse vastu.
11. Teha eraviisilisi arutelusid võtmealluvatega, et mõista nende arusaama nende sihtide ja rollide osas osakonnas. Mõelda rollide üle, mida juhid tahavad, et nende võtmealluvad teeksid ja

kuidas need aitaksid kaasa nende sihtidele. Kaardistada võimalikud konfliktide kohad ja arutleda nende üle enne, kui olukord muutub „sõjaks“.

12. Kaasata õigeid inimesi nii vara kui võimalik, kui peamised otsused tuleb vastu võtta. Kui võimalik, kaasata kõiki, kes on otsusega seotud.

13. Küsida alluvatelt loetelu võtmemuredele, mis on ettevõttes. Küsida nende nägemust selle kohta, missugused otsused peaksid olema. Uurida neid nägemusi neid julgustades. Kuulata nii paljusid kui võimalik enne, kui otsustada.

14. Selgitada, missugused otsused on olulisemad ja missugused mitte. Püüda välja töötada detailne tegevuskava.

15. Mitte lubada ühel või mitmel alluval domineerida osakonna koosolekul. Enne teema lõpetamist veenduda, et kõik, kellel on midagi teemakohast välja pakkuda, on seda teinud.

KOKKUVÕTE

Esiteks on teada, et organisatsiooni kliima on „sisekeskkonna kvaliteet“, milles „sise“ tähendab ettevõtte piirides. See on osa organisatsioonist. See on päris. See eksisteerib selliselt, kuidas teda tajutakse organisatsiooni liikmete poolt. Teisisõnu, organisatsiooni kliima on osa töötajate kogemulikust reaalsest ettevõttes. See on taju. Olenemata sellest, mis epistemoloogiline staatus on organisatsiooni kliimal, on ta siiski umbisikuline, mis tähendab, et see sõltub organisatsiooni liikmete tajust (Tagiuri & Litwin, 1968).

Käesolevas magistritöös uuriti organisatsioonis tunnetatud organisatsiooni kliimat, juhi-alluva suhteid ja tööga seotust ning nende omavahelisi seoseid. Eesmärgi saavutamiseks anti esmalt ülevaade käsitletavate teemadega seonduvast teoreetilisest kirjandusest, millele järgneb kvantitatiivne uurimismeetod ning millele järgnevad tulemused ja järeldused.

Kuigi kliima on laialdane subjektiivne nähtus, on teada, kuidas seda täpselt mõõta. Samuti on teada, kuidas kliimad tekivad. Kõikidest kliimat kujundavatest faktoritest, on kõige olulisemad juhtimisvõtted. Sellega, kuidas muuta ettevõtte juhtimist, saab muuta kliimat. See muudab inimeste energia suunda ja püsivust ja omab sügavat mõju organisatsiooni sooritusele.

Magistritöö teoreetilises osas käsitleb autor organisatsiooni, organisatsiooni kultuuri, organisatsiooni kliimat ja juhi-alluva suhteid. Näiteks Schein (1983) kirjeldab organisatsiooni kui teadlikult koordineeritud inimestest koosnevat üksust, mis on hierarhias, kindlate piiride ja funktsioonidega ning suunatud samade eesmärkide täitmisele. Motivatsioon on igapäevase sisemine asi, kuid juht saab anda töötajatele põhjust ennast motiveerida ja selleks luua tingimused (Drucker, 1990). Organisatsiooni kliima on suhteliselt vastupidav sisekeskkonna kvaliteet, mis (a) on tuntav liikmete poolt, (b) mõjutab nende käitumist, ja (c) saab kirjeldada väärtuste käsitlustes organisatsiooni eraldiseisva iseloomuomadusena (Tagiuri & Litwin, 1968).

Uuringu valim kujunes ettevõttesiseselt ja selle moodustasid 167 osakonna töötajat (kõik, v.a. juhatus, keskastmejuhid ja administratiivtöötajad), mis moodustab ligi 65% kogu ettevõtte töötajate arvust. Autori arvates koguti piisavalt informatsiooni, et teada saada hetkeolukorda. Sama küsitlust korrates oleks võimalik pärast järgmiseid muudatusi hinnata töötajate töörahulolu muutumist. Arvatavasti aitaks taolise küsitluse läbiviimine teistelgi ettevõtetel saada teada oma ettevõtte töötajate hinnangu kohta.

Stringeri (2002) küsimustiku tulemustest on selgunud, et vastanute tunnetatud organisatsiooni kliima tulemused on pigem kõrged, millest pühendumise tase oli kõrgeim. Ühes osakonnas

ilmneb keskpärasemad organisatsiooni kliima tulemused. Struktuur, toetus ja pühendumus on kõige kõrgemalt tunnetatud vastajate poolt ning tunnustust on tunnetatud kõige keskpärasemalt. Juhi-alluva suhete kvaliteedist on näha, et tunnetus juhtide teguritele on keskpärased. Ühes osakonnas olevad tegurid olid kohati ka madalad ja on võinud olla ohu märgiks. Autor on leidnud olulised negatiivsed korrelatsioonid tööga seotuse ja organisatsiooni kliimas struktuuri, vastutuse ja standardite vahel. Samas on tulnud välja oluline positiivne seos juhi-alluva suhete kvaliteedi ja indiviidi tööga seotuse vahel. Uurimustööst ei tulnud välja, missugune tegur on mõjutanud teist või miks.

Tuginedes magistritöös välja toodud teoreetilistele alustele ning uuringu tulemustele, on leidnud autor, et madala organisatsiooni kliima mõnes osakonnas ning tööga seotuse üheks põhjuseks on võinud olla ettevõttes juhi-alluva madalakvaliteedilised suhted. Kuna kõrge juhi-alluva suhte kvaliteet toob kaasa sellega seoses oleva tööga seotuse taseme, näeb autor vajadust tõsta juhi-alluva suhete kvaliteeti, parandades sellega tööga seotust indiviidi tasemel.

Autori hinnangul esitavad korrelatsioonitabeli tulemused, et tööga seotust mõjutavad mingid muud tegurid, mida käesolevas uurimustöös ei käsitletud. Autori arvates on valdkond, milles organisatsioon tegutseb, väga spetsiifiline oma olemuselt ja ülesehituselt, et selle valdkonna töökeskkonnas ei seostu seotuse tegurid tugevalt vaid standardsete töökeskkonna teguritega nagu organisatsiooni kliima ja juhi-alluva suhted. Autor arvab, et lisaks töös uuritud juhi-alluva suhete ja organisatsiooni kliima tunnustele on veel suurema olulisusega töötaja huvi ja motiveeritus töövaldkonna vastu.

Tulemustele tuginedes on töö autori ettepanekud toodud vastavalt Stringeri (2002) teooriale. Et juhtimisega seotud teemad on olulised, tuleks järgmistes uuringutes põhjalikumalt uurida erinevate juhtimispraktikate ja juhi-alluvate suhete kvaliteediga seotud aspekte. Tuginedes uuringu andmetele saaks ettevõtte juhatus võtta kasutusele meetmeid juhtide ja alluvate vaheliste suhete kvaliteedi tõstmiseks ning seeläbi ka töötajate rahulolu, tööga seotust ja ehk ka organisatsiooni tunnetuslikku kliimat tõsta.

RESUME

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL STRATEGIES TO PERCEIVED ORGANISATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEES WORK COMMITMENT

Firstly, it is known, that organisational climate is „inner environmental quality“, in which „inner“ means within an organisation. It is a part of an organisation. It is real. It exists as it is sensed by the members of an organisation. In other words, organisational climate is a part of a cognitive reality in a company. It is a perception. Not depending on, which epistemological status the climate has, it is still impersonal, which means, it depends on the perception of its members (Tagiuri & Litwin, 1968).

In this study, it was researched about the perceived organisational climate, leadership and commitment to work and its correlations between each other. Firstly, the overview about theoretical literature regarding the topic was given. Secondly, the quantitative research method was explained and then the results and conclusion was following.

Although, climate is a wide subjective phenomenon, it is known, how to measure it precisely. Also, it is known how the climates evolve. From all the climate factors, the most important is the leadership. It is possible to change the climate through changing the leadership of the organisation. It turns the flow and lasting of energy of the people, and it has deep impact for the organisation performance.

In the theoretical part of the study, author gives an overview about the organisation, organisational culture, organisational climate and leadership. For example Schein (1983) describes organisation, as coordinated unit of people, in hierarchy, with its known limits and functions and it is targeted to the same results. Motivation is everyones own matter, but a leader can motivate the staff and create conditions for motivation (Drucker, 1990). Organisational climate is relatively coherent quality, which is (a) recognised by its members, (b) has an effect on their behavior, (c) and can be described as a separate characteristic determinant as a value (Tagiuri & Litwin, 1968).

The questionnaire was distributed within an organisation (to everyone except members of the board, management, administrative staff), and there were 167 employees feedback received, which makes approximately 65% of all of the staff. Author thought that enough information was collected, in order to receive the knowledge for the current situation. If the same questionnaire was used again, it could be possible to evaluate the changes in the work satisfaction. If the same

questionnaire was used by other organisations, most likely it would help to realise the evaluation of the staff in the company.

It appeared, from the results of Stringer (2002) questionnaire, that the perceived organisational climate results were rather high and the highest was commitment. There are lower results in one department. Structure, support and commitment are the determinants with the highest scores. Recognition has been rather interemediate with its score. Leadership results show, that all the results are intermediate. In one department, the results were low, and it could indicate to a possible threat. Author has brought put important negative correlations between engagement and organisational climate determinants (structure, responsibility, standards). Also, there is a positive correlation between leadership qualities and work engagement. The research did not explain, which determinant has effected the other or why.

Relying to the theoretical literature and the results of the research, author has found, that the low organisational climate and work engagement results in some departments can be the result of lacking leadership skills. As high leadership quality brings higher level to work engagement, author believes it is necessary to rise leadership quality in order to rise work engagement level.

In authors opinion, the correlation tables show, that work engagement are mostly related to some other determinant, which was not researched in this study. Author thought, that the field, where the organisation works, is really specific from its nature and its setup, that the working environment in this field, the work engagement does not relate strongly to standard working environment determinants as organisational climate and leadership only. Author believed, that additionally the determinants like interest and motivation for the field could be statistically more important.

According to the results, author brought out the proposals according to Stringer (2002) theory. As the researches regarding leadership are important, in the next researches more attention should be paid to the different leadership practises and leadership quality related aspects. Relying on the results of this study, the management could use some methods in order to rise the level of leadership, work engagement and maybe also the perceived organisational climate.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, *11*, 656-665.
- Brooks, I. (2009). *Organizational Behavior - Individuals, Groups and Organization. 4th Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Chrisholm, T., & Martell, A. (2013). Change for the better. *Communication World*, *30*(9), 22-25.
- Cooper, C. L. (1999). Can we live with the changing nature of work? *Journal of Managerial Psychology*, *Vol. 14, No. 7/8*, 569-572.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, *21*(3), 619-654.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, *25*(4), 850-863.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. London: DB Publications Ltd.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. I. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 105-112.
- Fitzgerald, S. T., Haythornthwaite, J. A., Suchday, S., & Ewart, C. K. (2003). Anger in young black and white workers: effects of job control, dissatisfaction, and support. *Journal of Behavioral Medicine*, 283-296.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 483-490.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Pearson Education Limited.

- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 517-534.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue française d'administration publique*, 561-576.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London: Tavistock.
- Jones, G. (2009). *Organizational Theory, Design, and Change*. Prentice hall.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, 475-490.
- Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan. *Human Resources For Health*, 1-5.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 27., 723-746.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 309-336.
- Markus, K. A. (2000). Twelve testable assertions about cultural dynamics and reproduction of organizational change. rmt: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate* (1k 297-308). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayo, A. (2001). *THE HUMAN VALUE OF THE ENTERPRISE: Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 49-61.

- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? *Journal of Applied Psychology*, 85, 107-122). New York: Wiley.
- Robertson, I. T., Callian, M., & Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rosse, J., & Hulin, C. (1985). Adaption to work: an analysis of employee health, withdrawal and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 324-347.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 204-207.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (December 2004. a.). *Occupational Health Psychology Unit*. Allikas: Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating Contingencies: An Examination of the Impact of Span of Supervision and Upward Controllingness on Leader-Member Exchange Using Traditional and Multivariate Within- and Between-Entities Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85., 659-677.
- Schyns, B. (2012). The Role of Distance in Leader-Member Exchange (LMX). *Exploring distance in leader-follower relationships*, 136-154.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessement, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Streiner, David L. (2003) Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency, *Journal of Personality Assessment*, 80:1, 99-103, DOI: 10.1207/S15327752JPA8001_18
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Pearson Education.
- Swidler, A. (2001). *Talk of love: how culture matters*. Chicago: University of Chicago Press.
- Štok, Z. M. (December 2010. a.). Managing, Communications, and Organizational Culture: An Acknowledged Framework for Managers. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci* 28(2), lk 387-394.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74. No. 3, 502,507.
- Teataja, E. L. (6. 08 2008. a.). *Komisjoni määus (EÜ) nr 800/2008*. Allikas: Eur-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:et:PDF>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 173-194.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Töökliima, töörahulolu ning seotus tööga

Lugupeetud Ettevõtte X töötaja

Ettevõtte X ja Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna personalitöö ja –arenduse eriala magistrant Hasan Steinberg teostavad uuringut ja magistritööd seoste kohta organisatsiooni töökliima, juhi-töötaja vaheliste suhete ning tööga seotuse vahel Ettevõtte X näitel. Seoses sellega viiakse läbi uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada tegurid, mis mõjutavad tööalast käitumist muudatuste protsessis.

Palun sul vastata allpool olevatele väidetele võimalikult täpselt. Vastamiseks kulub umbes 20 minutit. Kõik su vastused jäävad anonüümseteks, saadud tulemusi kirjeldatakse vaid üldistatud kujul, individuaalanalüüsi ei teostata.

Täiendavate küsimuste korral võib minuga ühendust võtta e-maili aadressil hasan.steinberg@xxx.xxx või telefonil 55 ** ***.

Ette tänades ja head vastamist soovides,

Ettevõtte X juhatus ja Hasan Steinberg

NB! On oluline, et vastaksid sellele uuringule hiljemalt tähtajaks

Juhised

Küsimustik on jagatud kolmeks osaks. Esimeses osas palume kirjeldada, milline on õhkkond sinu arvates osakonnas, kus sa töötad. Teises osas palume sul kirjeldada oma osakonna otsese juhi ja tema asetäitja(te) juhtimisvõtteid ning kolmandas palume kirjeldada sinu seotust tööga, mida teed.

Selleks, et uuring oleks kasulik ja hinnatav, palume sul vastamisel olla võimalikult *täpse kujutusega* nii nagu sina seda näed. Palume, et loed iga väidet tähelepanelikult ja vastad ausalt. See ei ole test ja seega ei ole õigeid ega valesid vastuseid.

Kõik uuringutulemused on rangelt konfidentsiaalsed ja kõik vastused on anonüümsed. Tulemused edastatakse ainult statistilistes kokkuvõtetes ettevõttele X ja tagasisidestatakse erinevates ettevõtte osakondades ja töötajate seas.

Esimeses osas palume vastata alljärgneva skaala põhimõttel:

1 = kui sa EI OLE NÕUS; kui väide kindlasti ei väljenda sinu tundeid.

2 = kui sa PIGEM EI OLE NÕUS; kui sa ei ole väites täiesti kindel, kuid arvad, et väide pigem ei vasta sellele, kuidas sina tunned.

3 = kui sa PIGEM OLED NÕUS; kui sa ei ole väites täiesti kindel, kuid arvad, et väide pigem vastab sellele, kuidas sina tunned.

4 = kui sa OLED NÕUS; kui väide kindlasti väljendab sinu tundeid.

Esimene osa: Organisatsiooni kliima

See osa on kujundatud sinu töökeskkonna hindamiseks. Püüa lähtuda sellest, mida oled kogunud oma töötamise ajal viimase aasta jooksul.

1-EI OLE NÕUS

2-PIGEM EI OLE NÕUS

3-PIGEM OLEN NÕUS

4-OLEN NÕUS

1. Minu osakonnas on tunnustust ja julgustust rohkem kui hoiatusi ja kriitikat.
2. Ma olen hästitoimiva meeskonna liige.
3. Kohati ma ei ole kindel, kes mu osakonda juhib.
4. Minu osakonnas paneb juht pahaks, kui tahan temaga konsulteerida. Lihtsam on ära teha, kui tema toetust küsida.
5. Minu osakonnas tasustatakse inimesi nende töösooritusele vastavalt.
6. Minu osakonnas on ametikohad selgelt kirjeldatud ja loogiliselt üles ehitatud.
7. Minu osakonnas on töösoorituse osas kõrged ootused.
8. Minu osakonnas usaldavad inimesed teineteist piisavalt.

9. Minu osakonnas on kohati arusaamatu, kellel on õigus otsuseid vastu võtta.
10. Minu osakonna juht arvab, et kõik tööd saavad olla paremini tehtud kui nad on.
11. Üldiselt on osakond tugevasti seotud ettevõtte põhitegevusega.
12. Minu osakonnas tekitab pingeid tunne, et isiklikku panust ja grupipanust tuleb kogu aeg tõsta.
13. Minu osakonnas ei toetuta tööteostaja hinnangule; peaaegu kõik kontrollitakse üle teiste poolt.
14. Ma ei tunne juhi või tema asetäitja tuge, kui olen milleski eksinud.
15. Tunnen uhkust, et kuulun sellesse ettevõttesse.
16. Pingelises olukorras saan tavaliselt abi oma juhilt või kaastöötajatelt.
17. Minu osakonnas ei saa hea töö eest piisavalt tunnustust.
18. Minu osakonnas on arusaam, et igaüks saab oma muredega ise hakkama.
19. Minu osakonnas toimib süsteem, mis aitab parimatel inimestel teha karjääri.
20. Meie töö kannatab kohati organiseerimatuse ja planeerimatuse pärast.
21. Mind ei huvita, mis mu osakonnas toimub.
22. Minu ettevõttes ei saa läbi lüüa, kui ise ei pinguta ja omal käel ei proovi.
23. Minu arvates ei ole minu osakonna inimesed lojaalsed osakonnajuhile.
24. Minu osakonnas inimesed ei tunne uhkust oma töösoorituse üle.

Teine osa: Sinu osakonnajuhi juhtimisvõtted

Selles küsimustikus hinda oma osakonnajuhi (ja osakonnajuhi asetäitja) juhtimisvõtteid viimase aasta jooksul. Allolevad väited väljendavad, kuidas juht võib oma tööd teha. Palun märgi, kui võrd nõustud allolevate väidetega või mitte. Palun hinda inimest, kelle nimi on küsimustiku alguses.

1-ei ole üldse nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-nii ja naa, 4-pigem olen nõus, 5-olen täiesti nõus

Minu juht ...

1. seab mulle selged, kindlad töösooritus eesmärgid;
2. on toetav ja abivalmis minu igapäevases töös;
3. seab mulle töösoorituseks väljakutsed ja ootused;
4. julgustab mind võtma ülesandeid või projekte, mis tunduvad mulle olulised;
5. inspireerib ja innustab meid tööd tegema;
6. korraldab osakonna koosolekuid viisil, mis loob usaldust ja vastastikkust austust;
7. tunnustab mind hea töö eest rohkem kui kritiseerib mind vähese töösoorituse eest;
8. selgitab, kes mille eest vastutab meie osakonnas;
9. julgustab ettepanekuid tegema töökeskkonna paremaks muutmiseks;
10. koostab preemiasüsteemi (kompensatsioon, tunnustus, edutamine, ergutus, staaž) vastavalt tegelikule tööpanusele, mitte ei toetu isiklikele suhetele jne;
11. näitab isiklikku pühendumust eesmärkide saavutamiseks;
12. julgustab mind olulisi otsuseid vastu võtma;
13. kasutab tunnustamist, kiitust ja muid sarnaseid võtteid, et alluvaid tunnustada hea töösoorituse eest;
14. veendub, et kõik ülesanded ja kohustused on selgelt ja põhjalikult töötajatele seletatud enne, kui need töösse rakendatakse;
15. kooskõlastab osakonna eesmärged oma alluvatega;
16. annab mulle tagasisidet, kuidas ma oma tööga hakkama saan;
17. ootab, et ma leian ja parandan ise oma vead mitte et tema peaks tegema seda minu eest;
18. seisab minu eest, kui tunneb, et mul on õigus.

Kolmas osa: Sinu seotus tööga

Järgnevad 17 väidet käsitlevad seda, kui seotud sa oma tööga oled. Palun loe väide läbi ja otsusta, kas sa oled kunagi tundnud nii, nagu väites kirjas. Juhul, kui sa ei ole nii tundnud, märgi

väite järele vastuseks „0“. Juhul, kui sa oled nii tundnud, märgi palun, kui tihti sa end oled vastavalt tundnud, Valiidnees skaalal numbri 1-6-ni, mis su tunnetust kõige paremini väljendab.

1. Tööd tehes tunnen, et pakatan energias.
2. Minu töö on minu arvates mõttekas ja sellel on selge eesmärk.
3. Tööd tehes lendab aeg märkamatuks.
4. Tööd tehes tunnen end hästi ja energilisena.
5. Minu töö innustab mind.
6. Tööd tehes unustan kõik muud probleemid enda ümber.
7. Minu töö inspireerib mind.
8. Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle.
9. Naudin töösse süvenemist.
10. Olen oma töö üle uhke.
11. Olen täielikult oma töösse süvenenud.
12. Jaksan tööd teha pikka aega järjest.
13. Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv.
14. Satun tööd tehes hoogu.
15. Olen oma tööd tehes püsiv.
16. Mul on raske end tööst eemale rebida, kui olen sellesse süvenenud.
17. Jätkan alla andmata ka siis, kui tööasjad ei suju kõige paremini.

Täname vastuste eest!

Lisa 2. Tulemused, standardid (juhid)

Standardid						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	5	13,2	13,2	13,2
		pigem ei ole	9	23,7	23,7	36,8
		pigem on	14	36,8	36,8	73,7
		on	7	18,4	18,4	92,1
		ei oska öelda	3	7,9	7,9	100,0
2	Valiidne	pigem on	2	25,0	25,0	25,0
		on	6	75,0	75,0	100,0
3	Valiidne	ei ole	7	17,5	17,5	17,5
		pigem ei ole	11	27,5	27,5	45,0
		pigem on	8	20,0	20,0	65,0
		on	3	7,5	7,5	72,5
		ei oska öelda	11	27,5	27,5	100,0
4	Valiidne	ei ole	4	21,1	21,1	21,1
		pigem ei ole	8	42,1	42,1	63,2
		on	1	5,3	5,3	68,4
		ei oska öelda	6	31,6	31,6	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	19	48,7	48,7	48,7
		pigem ei ole	14	35,9	35,9	84,6
		pigem on	3	7,7	7,7	92,3
		ei oska öelda	3	7,7	7,7	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Tulemused, pühendumine (juhid)

Pühendumine						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	6	15,8	15,8	15,8
		pigem ei ole	8	21,1	21,1	36,8
		pigem on	15	39,5	39,5	76,3
		on	8	21,1	21,1	97,4
		ei oska öelda	1	2,6	2,6	100,0
2	Valiidne	pigem on	3	37,5	37,5	37,5
		on	5	62,5	62,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	6	15,0	15,0	15,0
		pigem ei ole	12	30,0	30,0	45,0
		pigem on	7	17,5	17,5	62,5
		on	3	7,5	7,5	70,0
		ei oska öelda	12	30,0	30,0	100,0
4	Valiidne	ei ole	5	26,3	26,3	26,3
		pigem ei ole	6	31,6	31,6	57,9
		on	1	5,3	5,3	63,2
		ei oska öelda	7	36,8	36,8	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	27	69,2	69,2	69,2
		pigem ei ole	8	20,5	20,5	89,7
		pigem on	2	5,1	5,1	94,9
		ei oska öelda	2	5,1	5,1	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Tulemused, toetus (juhid)

Toetus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	2	5,3	5,3	5,3
		pigem ei ole	8	21,1	21,1	26,3
		pigem on	14	36,8	36,8	63,2
		on	10	26,3	26,3	89,5
		ei oska öelda	4	10,5	10,5	100,0
2	Valiidne	pigem on	2	25,0	25,0	25,0
		on	6	75,0	75,0	100,0
3	Valiidne	ei ole	6	15,0	15,0	15,0
		pigem ei ole	9	22,5	22,5	37,5
		pigem on	8	20,0	20,0	57,5
		on	4	10,0	10,0	67,5
		ei oska öelda	13	32,5	32,5	100,0
4	Valiidne	ei ole	5	26,3	26,3	26,3
		pigem ei ole	5	26,3	26,3	52,6
		pigem on	2	10,5	10,5	63,2
		on	1	5,3	5,3	68,4
		ei oska öelda	6	31,6	31,6	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	22	56,4	56,4	56,4
		pigem ei ole	13	33,3	33,3	89,7
		pigem on	3	7,7	7,7	97,4
		ei oska öelda	1	2,6	2,6	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Tulemused, struktuur (juhid)

Struktuur						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	1	2,6	2,6	2,6
		pigem ei ole	6	15,8	15,8	18,4
		pigem on	14	36,8	36,8	55,3
		on	13	34,2	34,2	89,5
		ei oska öelda	4	10,5	10,5	100,0
2	Valiidne	pigem on	2	25,0	25,0	25,0
		on	6	75,0	75,0	100,0
3	Valiidne	ei ole	7	17,5	17,5	17,5
		pigem ei ole	9	22,5	22,5	40,0
		pigem on	10	25,0	25,0	65,0
		on	5	12,5	12,5	77,5
		ei oska öelda	9	22,5	22,5	100,0
4	Valiidne	ei ole	5	26,3	26,3	26,3
		pigem ei ole	6	31,6	31,6	57,9
		pigem on	2	10,5	10,5	68,4
		on	1	5,3	5,3	73,7
		ei oska öelda	5	26,3	26,3	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	16	41,0	41,0	41,0
		pigem ei ole	17	43,6	43,6	84,6
		pigem on	5	12,8	12,8	97,4
		on	1	2,6	2,6	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Tulemused, vastutus (juhid)

Vastutus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	2	5,3	5,3	5,3
		pigem ei ole	6	15,8	15,8	21,1
		pigem on	13	34,2	34,2	55,3
		on	15	39,5	39,5	94,7
		ei oska öelda	2	5,3	5,3	100,0
2	Valiidne	pigem on	3	37,5	37,5	37,5
		on	5	62,5	62,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	3	7,5	7,5	7,5
		pigem ei ole	10	25,0	25,0	32,5
		pigem on	8	20,0	20,0	52,5
		on	4	10,0	10,0	62,5
		ei oska öelda	15	37,5	37,5	100,0
4	Valiidne	ei ole	5	26,3	26,3	26,3
		pigem ei ole	5	26,3	26,3	52,6
		pigem on	4	21,1	21,1	73,7
		on	1	5,3	5,3	78,9
		ei oska öelda	4	21,1	21,1	100,0
5	Valiidne	on	1	50,0	50,0	50,0
		ei oska öelda	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	5	12,8	12,8	12,8
		pigem ei ole	20	51,3	51,3	64,1
		pigem on	8	20,5	20,5	84,6
		ei oska öelda	6	15,4	15,4	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Tulemused, tunnustus (juhid)

Tunnustus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	5	13,2	13,2	13,2
		pigem ei ole	6	15,8	15,8	28,9
		pigem on	12	31,6	31,6	60,5
		on	12	31,6	31,6	92,1
		ei oska öelda	3	7,9	7,9	100,0
2	Valiidne	pigem on	1	12,5	12,5	12,5
		on	6	75,0	75,0	87,5
		ei oska öelda	1	12,5	12,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	5	12,5	12,5	12,5
		pigem ei ole	15	37,5	37,5	50,0
		pigem on	4	10,0	10,0	60,0
		on	3	7,5	7,5	67,5
		ei oska öelda	13	32,5	32,5	100,0
4	Valiidne	ei ole	5	26,3	26,3	26,3
		pigem ei ole	5	26,3	26,3	52,6
		pigem on	1	5,3	5,3	57,9
		on	1	5,3	5,3	63,2
		ei oska öelda	7	36,8	36,8	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	28	71,8	71,8	71,8
		pigem ei ole	9	23,1	23,1	94,9
		pigem on	1	2,6	2,6	97,4
		on	1	2,6	2,6	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Tulemused, standardid (organisatsiooni kliima)

Standardid						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem ei ole	4	10,5	10,5	10,5
		pigem on	14	36,8	36,8	47,4
		on	19	50,0	50,0	97,4
		ei oska öelda	1	2,6	2,6	100,0
2	Valiidne	pigem on	1	12,5	12,5	12,5
		on	7	87,5	87,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	1	2,5	2,5	2,5
		pigem ei ole	5	12,5	12,5	15,0
		pigem on	19	47,5	47,5	62,5
		on	13	32,5	32,5	95,0
		ei oska öelda	2	5,0	5,0	100,0
4	Valiidne	pigem ei ole	2	10,5	10,5	10,5
		pigem on	11	57,9	57,9	68,4
		on	6	31,6	31,6	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	pigem on	23	59,0	59,0	59,0
		on	10	25,6	25,6	84,6
		ei oska öelda	6	15,4	15,4	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Tulemused, pühendumine (organisatsiooni kliima)

Pühendumine						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem ei ole	1	2,6	2,6	2,6
		pigem on	27	71,1	71,1	73,7
	Kokku	on	10	26,3	26,3	100,0
			38	100,0	100,0	
2	Valiidne	pigem on	2	25,0	25,0	25,0
		on	6	75,0	75,0	100,0
	Kokku	8	100,0	100,0		
3	Valiidne	pigem ei ole	4	10,0	10,0	10,0
		pigem on	9	22,5	22,5	32,5
	Kokku	on	27	67,5	67,5	100,0
			40	100,0	100,0	
4	Valiidne	pigem ei ole	1	5,3	5,3	5,3
		pigem on	5	26,3	26,3	31,6
	Kokku	on	13	68,4	68,4	100,0
			19	100,0	100,0	
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		on	1	50,0	50,0	100,0
	Kokku	2	100,0	100,0		
6	Valiidne	ei ole	1	2,6	2,6	2,6
		pigem ei ole	5	12,8	12,8	15,4
	Kokku	pigem on	20	51,3	51,3	66,7
		on	13	33,3	33,3	100,0
			39	100,0	100,0	

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Tulemused, toetus (organisatsiooni kliima)

Toetus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	1	2,6	2,6	2,6
		pigem ei ole	6	15,8	15,8	18,4
		pigem on	28	73,7	73,7	92,1
		on	3	7,9	7,9	100,0
2	Valiidne	pigem ei ole	1	12,5	12,5	12,5
		pigem on	7	87,5	87,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	2	5,0	5,0	5,0
		pigem ei ole	12	30,0	30,0	35,0
		pigem on	23	57,5	57,5	92,5
		on	3	7,5	7,5	100,0
4	Valiidne	pigem ei ole	2	10,5	10,5	10,5
		pigem on	16	84,2	84,2	94,7
		on	1	5,3	5,3	100,0
5	Valiidne	pigem on	2	100,0	100,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	2	5,1	5,1	5,1
		pigem ei ole	8	20,5	20,5	25,6
		pigem on	22	56,4	56,4	82,1
		on	7	17,9	17,9	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Tulemused, struktuur (organisatsiooni kliima)

Struktuur								
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent		
1	Valiidne	ei ole	3	7,9	7,9	7,9		7,9
		pigem ei ole	12	31,6	31,6	31,6		39,5
		pigem on	12	31,6	31,6	31,6		71,1
		on	11	28,9	28,9	28,9		100,0
2	Valiidne	pigem on	2	25,0	25,0	25,0		25,0
		on	6	75,0	75,0	75,0		100,0
3	Valiidne	ei ole	1	2,5	2,5	2,5		2,5
		pigem ei ole	11	27,5	27,5	27,5		30,0
		pigem on	26	65,0	65,0	65,0		95,0
		on	2	5,0	5,0	5,0		100,0
4	Valiidne	ei ole	2	10,5	10,5	10,5		10,5
		pigem ei ole	6	31,6	31,6	31,6		42,1
		pigem on	6	31,6	31,6	31,6		73,7
		on	5	26,3	26,3	26,3		100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0		50,0
		on	1	50,0	50,0	50,0		100,0
6	Valiidne	ei ole	27	69,2	69,2	69,2		69,2
		pigem ei ole	7	17,9	17,9	17,9		87,2
		pigem on	5	12,8	12,8	12,8		100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 12. Tulemused, vastutus (organisatsiooni kliima)

Vastutus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	ei ole	15	39,5	39,5	39,5
		pigem ei ole	16	42,1	42,1	81,6
		pigem on	7	18,4	18,4	100,0
2	Valiidne	ei ole	5	62,5	62,5	62,5
		pigem ei ole	3	37,5	37,5	100,0
3	Valiidne	ei ole	8	20,0	20,0	20,0
		pigem ei ole	17	42,5	42,5	62,5
		pigem on	13	32,5	32,5	95,0
		on	2	5,0	5,0	100,0
4	Valiidne	ei ole	4	21,1	21,1	21,1
		pigem ei ole	9	47,4	47,4	68,4
		pigem on	6	31,6	31,6	100,0
5	Valiidne	ei ole	1	50,0	50,0	50,0
		pigem ei ole	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	ei ole	2	5,1	5,1	5,1
		pigem ei ole	11	28,2	28,2	33,3
		pigem on	19	48,7	48,7	82,1
		on	7	17,9	17,9	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 13. Tulemused, tunnustus (organisatsiooni kliima)

Tunnustus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem ei ole	9	23,7	23,7	23,7
		pigem on	15	39,5	39,5	63,2
		on	6	15,8	15,8	78,9
		ei oska öelda	8	21,1	21,1	100,0
2	Valiidne	pigem on	6	75,0	75,0	75,0
		on	1	12,5	12,5	87,5
		ei oska öelda	1	12,5	12,5	100,0
3	Valiidne	pigem ei ole	10	25,0	25,0	25,0
		pigem on	17	42,5	42,5	67,5
		on	2	5,0	5,0	72,5
		ei oska öelda	11	27,5	27,5	100,0
4	Valiidne	pigem ei ole	9	47,4	47,4	47,4
		pigem on	5	26,3	26,3	73,7
		on	1	5,3	5,3	78,9
		ei oska öelda	4	21,1	21,1	100,0
5	Valiidne	pigem on	1	50,0	50,0	50,0
		ei oska öelda	1	50,0	50,0	100,0
6	Valiidne	pigem ei ole	26	66,7	66,7	66,7
		pigem on	10	25,6	25,6	92,3
		ei oska öelda	3	7,7	7,7	100,0

Allikas: autori koostatud

Lisa 14. Tulemused, pühendumine (seotus)

Pühendumus						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem harva tundnud	2	5,3	5,3	5,3
		pigem tihti tundnud	11	28,9	28,9	34,2
		väga tihti tundnud	25	65,8	65,8	100,0
		Kokku	38	100,0	100,0	
2	Valiidne	väga tihti tundnud	8	100,0	100,0	100,0
3	Valiidne	väga harva tundnud	1	2,5	2,5	2,5
		pigem harva tundnud	6	15,0	15,0	17,5
		pigem tihti tundnud	10	25,0	25,0	42,5
		väga tihti tundnud	23	57,5	57,5	100,0
		Kokku	40	100,0	100,0	
4	Valiidne	pigem harva tundnud	2	10,5	10,5	10,5
		pigem tihti tundnud	5	26,3	26,3	36,8
		väga tihti tundnud	12	63,2	63,2	100,0
		Kokku	19	100,0	100,0	
5	Valiidne	pigem tihti tundnud	1	50,0	50,0	50,0
		väga tihti tundnud	1	50,0	50,0	100,0
		Kokku	2	100,0	100,0	
6	Valiidne	väga harva tundnud	1	2,6	2,6	2,6
		pigem harva tundnud	4	10,3	10,3	12,8
		pigem tihti tundnud	11	28,2	28,2	41,0
		väga tihti tundnud	23	59,0	59,0	100,0
		Kokku	39	100,0	100,0	

Allikas: autori koostatud

Lisa 15. Tulemused, elujõulisus (seotus)

		Elujõulisus				
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem harva tundnud	2	5,3	5,3	5,3
		pigem tihti tundnud	19	50,0	50,0	55,3
		väga tihti tundnud	17	44,7	44,7	100,0
		Kokku	38	100,0	100,0	
2	Valiidne	pigem tihti tundnud	2	25,0	25,0	25,0
		väga tihti tundnud	6	75,0	75,0	100,0
		Kokku	8	100,0	100,0	
3	Valiidne	väga harva tundnud	1	2,5	2,5	2,5
		pigem harva tundnud	5	12,5	12,5	15,0
		pigem tihti tundnud	15	37,5	37,5	52,5
		väga tihti tundnud	19	47,5	47,5	100,0
		Kokku	40	100,0	100,0	
4	Valiidne	pigem harva tundnud	1	5,3	5,3	5,3
		pigem tihti tundnud	9	47,4	47,4	52,6
		väga tihti tundnud	9	47,4	47,4	100,0
		Kokku	19	100,0	100,0	
5	Valiidne	pigem tihti tundnud	1	50,0	50,0	50,0
		väga tihti tundnud	1	50,0	50,0	100,0
		Kokku	2	100,0	100,0	
6	Valiidne	väga harva tundnud	1	2,6	2,6	2,6
		pigem harva tundnud	9	23,1	23,1	25,6
		pigem tihti tundnud	17	43,6	43,6	69,2
		väga tihti tundnud	12	30,8	30,8	100,0
		Kokku	39	100,0	100,0	

Allikas: autori koostatud

Lisa 16. Tulemused, töösse süüvimine (*absorption*) (seotus)

Töösse süüvimine (<i>absorption</i>)						
Osakond			Sagedus	Protsent	Valiidne Protsent	Kumulatiivne Protsent
1	Valiidne	pigem harva tundnud	1	2,6	2,6	2,6
		pigem tihti tundnud	19	50,0	50,0	52,6
		väga tihti tundnud	18	47,4	47,4	100,0
		Kokku	38	100,0	100,0	
2	Valiidne	pigem tihti tundnud	3	37,5	37,5	37,5
		väga tihti tundnud	5	62,5	62,5	100,0
		Kokku	8	100,0	100,0	
3	Valiidne	pigem harva tundnud	3	7,5	7,5	7,5
		pigem tihti tundnud	15	37,5	37,5	45,0
		väga tihti tundnud	22	55,0	55,0	100,0
		Kokku	40	100,0	100,0	
4	Valiidne	pigem harva tundnud	3	15,8	15,8	15,8
		pigem tihti tundnud	6	31,6	31,6	47,4
		väga tihti tundnud	10	52,6	52,6	100,0
		Kokku	19	100,0	100,0	
5	Valiidne	pigem tihti tundnud	1	50,0	50,0	50,0
		väga tihti tundnud	1	50,0	50,0	100,0
		Kokku	2	100,0	100,0	
6	Valiidne	väga harva tundnud	1	2,6	2,6	2,6
		pigem harva tundnud	6	15,4	15,4	17,9
		pigem tihti tundnud	19	48,7	48,7	66,7
		väga tihti tundnud	13	33,3	33,3	100,0
		Kokku	39	100,0	100,0	

Allikas: autori koostatud

Lisa 17. Korrelatsioonitabel

			OK_Tu	OK_To	OK_Str	OK_V	OK_Sta	OK_P	JU_Str	JU_V	JU_Sta	JU_P	JU_Tu	JU_To	SE_E	SE_P	SE_I	
Spearman'i rho	OK_Tu	Korr.	1,000															
		Olul.																
	OK_To	Korr.	.257**	1,000														
		Olul.	0,002															
	OK_Str	Korr.	-.390**	-0,118	1,000													
		Olul.	0,000	0,157														
	OK_V	Korr.	-.411**	-.336**	.480**	1,000												
		Olul.	0,000	0,000	0,000													
	OK_Sta	Korr.	-.276**	-.247**	.314**	.581**	1,000											
		Olul.	0,001	0,003	0,000	0,000												
	OK_P	Korr.	0,069	.168*	-0,008	0,001	-0,128	1,000										
		Olul.	0,406	0,043	0,928	0,990	0,125											
	JU_Str	Korr.	.542**	.277**	-.482**	-.564**	-.407**	0,100	1,000									
		Olul.	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,229										
	JU_V	Korr.	.482**	.220**	-.358**	-.477**	-.288**	0,087	.824**	1,000								
		Olul.	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,295	0,000									
	JU_Sta	Korr.	.592**	.187*	-.488**	-.542**	-.429**	0,058	.849**	.829**	1,000							
		Olul.	0,000	0,024	0,000	0,000	0,000	0,486	0,000	0,000								
	JU_P	Korr.	.570**	.242**	-.475**	-.566**	-.435**	0,058	.886**	.840**	.923**	1,000						
		Olul.	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,488	0,000	0,000	0,000							
JU_Tu	Korr.	.603**	.171*	-.489**	-.606**	-.404**	0,058	.832**	.761**	.871**	.864**	1,000						
	Olul.	0,000	0,039	0,000	0,000	0,000	0,486	0,000	0,000	0,000	0,000							
JU_To	Korr.	.562**	.178*	-.460**	-.590**	-.430**	0,052	.868**	.805**	.899**	.913**	.884**	1,000					
	Olul.	0,000	0,032	0,000	0,000	0,000	0,530	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
SE_E	Korr.	.375**	.401**	-0,115	-.230**	-.314**	.174*	.320**	.299**	.353**	.351**	.265**	.317**	1,000				
	Olul.	0,000	0,000	0,167	0,005	0,000	0,036	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000					
SE_P	Korr.	.400**	.370**	-.272**	-.318**	-.360**	0,078	.416**	.293**	.399**	.419**	.331**	.383**	.773**	1,000			
	Olul.	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,347	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
SE_I	Korr.	.425**	.360**	-.166*	-.185*	-.214**	0,040	.324**	.310**	.354**	.345**	.297**	.320**	.780**	.714**	1,000		
	Olul.	0,000	0,000	0,046	0,025	0,010	0,636	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			

** . Korrelatsioon on oluline 0.01 tasemel (2-sabaline).

* . Korrelatsioon on oluline 0.05 tasemel (2-sabaline).

Allikas: autori koostatud

Lisa 18. ANOVA

		Summa	df	m	F	Olul.
OK_Tunnustus	Gruppide vahel	6,424	5	1,285	6,473	0,000
OK_Toetus	Gruppide sees	27,785	140	0,198		
	Gruppide vahel	1,426	5	0,285	1,312	0,262
OK_Struktuur	Gruppide sees	30,445	140	0,217		
	Gruppide vahel	14,866	5	2,973	11,166	0,000
OK_Vastutus	Gruppide sees	37,277	140	0,266		
	Gruppide vahel	19,409	5	3,882	11,985	0,000
OK_Standardid	Gruppide sees	45,345	140	0,324		
	Gruppide vahel	3,419	5	0,684	2,761	0,021
OK_Pühendumine	Gruppide sees	34,432	139	0,248		
	Gruppide vahel	3,131	5	0,626	6,293	0,000
JU_Struktuur	Gruppide sees	13,933	140	0,100		
	Gruppide vahel	85,203	5	17,041	19,665	0,000
JU_Vastutus	Gruppide sees	121,315	140	0,867		
	Gruppide vahel	41,674	5	8,335	10,799	0,000
JU_Standardid	Gruppide sees	108,049	140	0,772		
	Gruppide vahel	61,627	5	12,325	14,243	0,000
JU_Pühendumine	Gruppide sees	121,153	140	0,865		
	Gruppide vahel	78,749	5	15,750	16,597	0,000
JU_Tunnustus	Gruppide sees	132,856	140	0,949		
	Gruppide vahel	97,970	5	19,594	20,875	0,000
JU_Toetus	Gruppide sees	131,412	140	0,939		
	Gruppide vahel	88,232	5	17,646	21,344	0,000
SE_Pühendumine	Gruppide sees	115,747	140	0,827		
	Gruppide vahel	3,749	5	0,750	0,643	0,668
SE_Elujõulisus	Gruppide sees	163,360	140	1,167		
	Gruppide vahel	11,242	5	2,248	1,936	0,092
SE_Töösse süüvimine	Gruppide sees	162,590	140	1,161		
	Gruppide vahel	4,175	5	0,835	0,884	0,494
	Gruppide sees	132,231	140	0,945		

Allikas: autori koostatud