

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Carolina Camilla Graf

**ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TUNNETAMISE JA
INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISE MÕJU OSKUSTÖÖLISTE
TÖÖGA SEOTUSELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 8415 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Carolina Camilla Graf

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201524HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: carolinagraf95@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE, INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISE JA TÖÖGA SEOTUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Organisatsiooniline õiglus	7
1.1.1. Jaotusõiglus	9
1.1.2. Protseduuriline õiglus	10
1.1.3. Interaktsiooniline õiglus	12
1.2. Individuaalne töö kohandamine	13
1.3. Tööga seotus.....	15
1.4. Organisatsiooniline õiglus, individuaalne töö kohandamine ja tööga seotus varasemate uuringute põhjal.....	17
2. EMPIIRILINE UURING	20
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused.....	20
2.2. Valim	21
2.3. Uuringu meetod.....	21
2.4. Uuringu tulemused	23
2.4.1. Kirjeldav statistika.....	23
2.4.2. Organisatsioonilise õigluse analüüs	27
2.4.3. Organisatsioonilise õigluse seosed individuaalse töö kohandamisega.....	29
2.4.4. Organisatsioonilise õigluse seosed tööga seotusega.....	31
2.4.5. Individuaalse töö kohandamise seosed tööga seotusega	33
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED	35
3.1. Järeldused ja ettepanekud	39
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD.....	51
Lisa 1. Eestikeelne küsimustik	51
Lisa 2. Lihtlitsents	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja oskustöölise organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja individuaalse töö kohandamise seosed tööga seotusega. Eesmärgi saavutamiseks on seatud 3 uurimisküsimust: (1) Millisel määral tunnetavad töötajad organisatsioonilist õiglust (jaotus-, protseduuriline ja kommunikatiivne õigus) oma töökohal? Millised tegurid seda mõjutavad? (2) Millisel määral on töö individuaalne kohandamine seotud töötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamisega? (3) Missugust mõju avaldavad organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja töö kohandamine oskustöötajate tööga seotusele?

Töö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimene peatükk sisaldab teoreetilisi lähtekohtasid kolme uuritava teema kohta. Teine peatükk käsitleb empiirilist uuringut: valimi ja uuringu meetodi kirjeldust, uuringu tulemusi. Empiiriline uuring viiakse läbi ühe autotööstuse ettevõtte oskustöötajate seas. Lähtuvalt eesmärgist kasutatakse uurimisvahendina kirjalikku küsitlust. Saadud tulemused analüüsitakse andmetöötlusprogrammis IBM SPSS Statistics. Kolmandas peatükis võrreldakse varasemates uuringutes leitud käesoleva töö empiirilise uuringuga, arutletakse leitu üle ja tuuakse välja järeldused.

Uuringu tulemusena selgub, et oskustöötajad tunnetavad organisatsioonilist õiglust sageli, seda mõjutab nende tööstaaž. Kõige kõrgemalt tunnetatakse interaktsioonilist õiglust, mis viitab juhtkonna poolt tehtavate muudatuste arusaadavusele ja selgusele. Ilmneb, et organisatsioonilist õiglust tunnetavad töötajad kohandavad oma tööd rohkem ning enim mõju omavad töö kohandamisele jaotus- ja protseduuriline õigus. Leitakse seos organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja tööga seotuse vahel, kuid ainult protseduurilise õigluse tunnetamisega on võimalik tegelikult ennustada tööga seotust. Jaotus-, protseduuriline ja interaktsiooniline õigus üksikult omavad vähe mõju tööga seotusele ning seetõttu peaks kõiki kolme alamkategoriat käsitlema koos. Tugev seos selgitatakse välja individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel.

Võtmesõnad: organisatsiooniline õigus, individuaalne töö kohandamine, tööga seotus, oskustöölised.

SISSEJUHATUS

Tööandjate taskuhääling on toonud välja, et oskustöötajate puudus on Eesti majandusarengu suurim pidur alates 2001. aastast. 2018. aastal tõid mitmed uuringud välja, et tööjõupuudus on viimase 12 aasta jooksul olnud teravam kui varem, eraldi toodi välja oskustöölise puudus. 2022. aastal on oskustöölise tööjõupuudus jätkuvalt aktuaalne teema, kuna oma eriala asjatundjaid on vähe. Eesti Panga ökonomistide Orsolya Soosaare ja Lauri Matsulevitsi (2021) sõnul võib oskustöötajate tööjõupuuduse tingida ka Covid viirusest tulenev kriis, mille tõttu on palju neid, kes on töö kaotanud, kuid uusi ametikohti luuakse teistesse valdkondadesse, mistõttu ei vasta tööd otsivate töötajate profiil tööandjate soovide ja vajadustega. EASi konsultandi sõnul on investeeringute Eestisse meelitamise probleemide taga just oskustööjõu nappus (Erilaid 2021).

Oskustöötajate nappus esineb tugevalt ka autotööstusega tegelevatel ettevõtetel, mille murekohaks on vajaminevate oskustöötajate (autotehnikud, diagnostikud, plekksepad jne) leidmine. Autonduses vajalikke oskustöötajate erialasid õpetatakse Eestis vaid loetud koolides ning tulevasi töötajaid otsitakse 2022. aastal juba esimese õppeaasta tudengite seast, pakkudes õpilastele praktika sooritamise võimalust oma ettevõttes. Oskustööjõu vähesuse tõttu on tekkinud olukord, kus lootuses tagada ettevõttele oskustööjõu järelkasv, proovivad tööandjad koolidega koostööd tehes tagada enda ettevõttesse praktikandid, keda juba koolipingis välja õpetada oma toote (automargi) ja teenuse järgi. Ettevõtted soovivad teha koolidega koostööd, pakkudes koolidele ja õpilastele erinevaid stipendiume ja autosid, millel õpilased saavad teoreetilisi ja praktilisi teadmisi omandada. Olenemata tööandjate pingutustest ei jää oskustöölised tihti ühte ettevõttesse pidama. Põhjuseid selleks on erinevaid: töötajate rahulolematuse, üleostmine konkurentide poolt, kehvad töötingimused ja -õhkkond, ebavõrdne kohtlemine, ebasobiv tööaeg ja/või ebaõiglane töötasu.

Käesoleva lõputöö eesmärk on selgitada välja, kas oskustöölise organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja töö kohandamine on omavahel seoses ning kuidas need mõjutavad oskustöölise tööga seotust. Teema on valitud, et selgitada välja, mis mõjutab oskustöölise tööga seotust, miks

otsustatakse tööd vahetada või jääda tööandjale lojaalseks. Uuringu eesmärgi saavutamiseks on seatud 3 uurimisküsimust:

1. Millisel määral tunnetavad töötajad organisatsioonilist õiglust (jaotus-, protseduuriline ja kommunikatiivne õiglus) oma töökohal? Millised tegurid seda mõjutavad?
2. Millisel määral on töö individuaalne kohandamine seotud töötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamisega?
3. Missugust mõju avaldavad organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja töö individuaalne kohandamine oskustöötajate tööga seotusele?

Autor soovib juhtida tähelepanu viisidele, kuidas oskustöölise organisatsiooniga seotust hoida ja tõsta ning teha omapoolsed ettepanekud oskustöölise töökeskkonna parendamiseks, et vähendada tööjõu voolavust.

Magistritöö teoreetiline osa jaguneb kolmeks peatükiks, millest esimene keskendub organisatsioonilisele õiglusele (*organizational justice*) ja selle alamkategoriatele. Selgitatakse organisatsioonilise õigluse olemust, seoseid töö kohandamise ja tööga seotusega varasematest uuringutest. Teine peatükk keskendub individuaalsele töö kohandamisele ning kolmas peatükk käsitleb tööga seotust (*work engagement*).

Uuring viidi läbi ühe autotööstuse ettevõtte oskustöötajate seas. Uuringu läbiviimiseks koostati küsimustik, mis jagunes kolmeks osaks: organisatsiooniline õiglus, individuaalse töö kohandamine ja tööga seotus. Iga küsimustiku osa koosnes väidetest ja küsimustest, mida vastaja hindas Likert-tüüpi 6-pallilisel vastusskaalal teda kõige täpsemini iseloomustava vastusevariandiga.

1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE, INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISE JA TÖÖGA SEOTUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Mitmed varasemad uuringud käsitlevad individuaalset töö kohandamist ja tööga seotust, samuti nende omavahelist kooskõla. Vähem on uuritud nende kahe teguri seost organisatsioonilise õigluse tunnetamisega. Käesolevas peatükis antakse ülevaade organisatsioonilisest õiglusest, selle kolmest alamkategorias, individuaalsest töö kohandamisest ning tööga seotusest. Samuti tuuakse välja peamised teoreetilised lähtekohad ning seotus käesoleva lõputööga.

1.1. Organisatsiooniline õiglus

Õiglus peaks olema üks organisatsiooni põhiväärtusi. Organisatsioonilise õigluse tajumine töötajate poolt toob endaga kaasa erinevaid töötajapoolseid hoiakuid ja käitumisviise organisatsioonis (Konovsky 2000), mistõttu on organisatsioonilise õigluse tajumine organisatsioonis väga oluline. Organisatsiooniline õiglus käsitleb psühholoogilisi mehhanisme, mille abil töötajad hindavad organisatsioonilist õiglust ja selle tunnetamist. Organisatsiooniline tajutud õiglus mõjutab nii organisatsiooni tulemuslikkust kui ka töötaja majanduslikku heaolu, mistõttu on organisatsioonilisel õiglusel suur mõju tööandjale ja töötajale (Yean, Yusof 2016). Organisatsioonilise õigluse tunnetamise põhjal kujunevad organisatsioonilise õigluse kohta töötajapoolsed hinnangud.

Esimesena käsitles organisatsioonilise õigluse olemust Stacy J. Adams, kes koostas võrdsuse teooria, mille kohaselt on töötajad motiveeritumad ja seeläbi tööl positiivsemad, kui neid koheldakse õiglaselt (Yean, Yusof 2016). Teooria täheldab, et töötaja võrdleb end teiste kolleegidega, saamaks aru, kas teda koheldakse õiglaselt, või vaatleb, kas tema enda panus vastab saadud tasule (Yean, Yusof 2016). Adamsi sõnul ei muretse inimene oma tulemuste taseme pärast, vaid selle pärast, kas need tulemused on tema jaoks õiglasel (Colquitt et al. 2001). Tema üks

soovitus, otsustamaks tulemuse õigluse üle, on arutada oma panuse või sisendi (nt haridustase, intelligentsus ja varasemad kogemused) suhe oma tulemuslikkusesse ja seejärel võrrelda seda suhet teise võrdluspartneri omaga (Colquitt *et al.* 2001). Antud viisi nõrkuseks on selle subjektiivsus – töötajad võivad hinnata oma panust võrreldes saadud tulemusega liiga kõrgelt või vastupidiselt madalamalt, kui see tegelikult on.

Adamsi teooria toob välja, et töötaja taju õiglasest tööandjast võivad mõjutada erinevad faktorid: juhtimisstiil, arenemisvõimalused, erinevate töövahendite olemasolu. Samuti on töötaja rahulolematu ja tajub tööandjat ebaõiglasena, kui tema panus on suurem saadavast tasust (Yean, Yusof 2016). Vale kohtlemine tekitab töötajates negatiivset suhtumist ja trotsi. Töötaja, kes tunneb, et teda koheldakse ebaõiglaselt, (ebavõrdne töötasu, madal tunnustamise tase, vähe arenguvõimalusi) võib seda oma käitumisega väljendada – ta on vähem motiveeritud, vähem pühendunud tööülesannete täitmisele, võib puududa tihedamalt töölt või käituda tõrksalt (Yean, Yusof 2016). Samuti võivad töötajad meelega eirata neile antud juhiseid, rikkuda tahtlikult töökorraldust ja muid tööga seotud reeglistikke (Yean, Yusof 2016).

Organisatsiooniline õiglus on oluline, et tagada töötajate organisatsiooni tööle jäämine. Töötajad, kes tunnevad, et neile makstakse ebaõiglaselt madalat tasu, on altimad töölt lahkuma ja otsivad pidevalt alternatiive töö tegemiseks mõne teise tööandja juures. Õiglase töötasu maksmine mõjutab töötajate lojaalsust tööandjale (Yean, Yusof 2016). Lisaks õiglasele palgale toetab töötaja organisatsioonilise õigluse tunnetamise tagamist tööandja usaldusväärsus - kindlustunne palgapäeval laekuvast töötasust ning teadmine, et kedagi ei diskrimineerita ega väärkohelda (Yean, Yusof 2016). Olukorrad, milles juhtkond ei kasuta töötajaid ära, vaid tunnustab neid, tõstab töötajate usaldust organisatsiooni vastu (Yean, Yusof 2016). Tööandjapoolne tunnustamine, aus suhtumine, lojaalsus ja kaasamine tagavad tööandja ja töötaja vahel eduka koostöö (Yean, Yusof 2016).

Organisatsioonilist õiglust jaotatakse erinevateks dimensioonideks, milleks on jaotusõiglus (*distributive justice*), protseduuriline õiglus (*procedural justice*) ja interaktsiooniline õiglus (*interactional justice*). 1975. aastal tutvustasid Thibaut ja Walker esimest korda protseduurilise õigluse kontseptsiooni, mis võimaldas võrrelda õigluse erinevate dimensioonide mõju (Colquitt *et al.* 2001). Samal ajal hakkasid teadlased tegelema organisatsioonide jaoks oluliste teemadega nagu tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus, hiljem hakati eraldi uurima interaktsioonilise

õigluse olemust (Le, Pan 2021). Rupp ja Thornton-Lugo (2015) jagavad interaktsioonilise õigluse kaheks: informatsiooniliseks õigluseks, mis on seotud õigusemõistmisega seotud sündmuste aruandlusega, ja inimestevaheliseks õigluseks ehk arusaamadeks, mis on seotud inimestevahelise suhlemise ja kohtlemisega.

Kõiki kolme õigluse liiki defineeritakse erinevalt, kuid nad on omavahel seotud ning moodustavad ühtse õiglase süsteemi, milles ühe teguri puudumisel on keeruline tagada efektiivne organisatsiooniline õiglussüsteem (Yean, Yusof 2016).

1.1.1. Jaotusõiglus

Jaotusõiglus (*distributive justice*) on organisatsioonisiseste rahaliste või mitterahaliste ressursside jaotamise otsustega seotud õiglus (Yean, Yusof 2016). Jaotusõiglus loetakse saavutatuks, kui otsuste tulemused on töötajate meelest õiglased ja võrdsed (Oubrich *et al.* 2021).

Inimese hinnangud enda elukvaliteedile põhinevad objektiivsel majanduslikul kogemusel või näitavad subjektiivsete tegurite mõju materiaalsele rahulolule (Alwin 1987). See viitab, et töötaja personaalne majanduslik rahulolu ei sõltu ainult materiaalistest ressurssidest, vaid ka sotsiaalsetest normidest või ootustest, mis juhivad töötaja enda eeldusest (Alwin 1987). Seega materiaalist rahulolu määravate tegurite uurimine nõuab nii subjektiivsete kui ka objektiivsete tegurite täpsustamist (Alwin 1987).

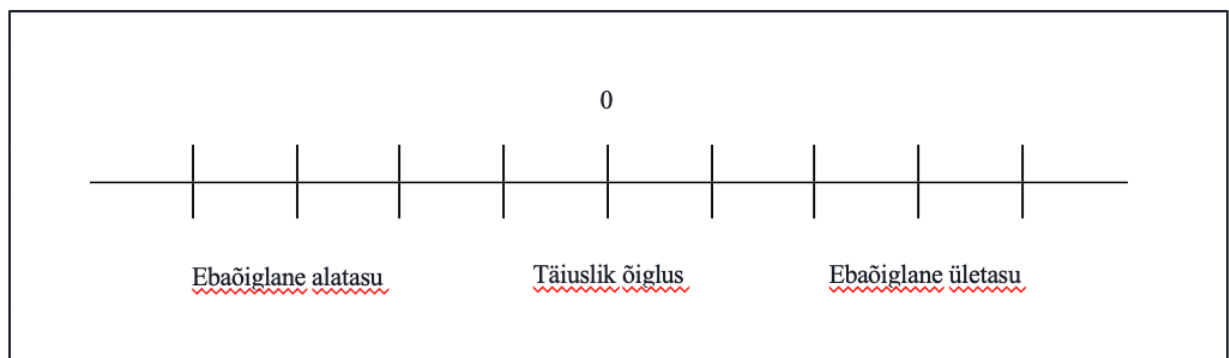
Kim (1999) tõi välja, et jaotusõiglus näitab, millisel määral on hüved ja karistused seotud töötaja tulemuslikkusega. Tulemuslikkuse sisenditeks on pingutus, raske töö, koolitus või töötaja panus organisatsiooni. Hüved võivad olla välised (palk, erisoodustused, edutamine) või sisemised (tunnustus ja kiitus) (Kim 1999). Töötajad, kes arvavad, et saavad oma panuse eest organisatsioonis õiglast tasu ning kelle meelest on nad ettevõttes teiste võrreldavate töötajatega samaväärselt tasustatud, on rahulolevamad ja organisatsioonile pühendunumad (Kim 1999).

Hüvede jaotus võib töötajates tekitada negatiivseid emotsioone. Gradney (2001) uuris, kui õiglane on, et osadel töötajal on võimaldatud erisoodustused (paindlik töö- ja puhkeaeg), kui teistel seda võimalust ei ole. Uuringu tulemusena leiti, et tööandja poolt võimaldatud erisused suurendavad töötajate seas ebaõigluse tajumist ja pahameelt (Gradney 2001). Taolised vajaduspõhised soodustused on loogilised, kuid võivad rikkuda teiste töötajate jaoks õigluse ja võrdväärsuse

reegleid, mistõttu tunnetatakse ebaõiglust (Männiste 2017). Veelgi enam, töötajad, kellel taolised lisasoodustused võimaldatud on, ei pruugi olla efektiivsed ja eeskujulikud töötajad.

Jaotusõigluse saab jaotada kolmeks osapooleks, milleks on vaatleja, jagaja ja tasu saaja, ja kolmeks terminiks, milleks on tegelik tasu, õiglase tasu ja õigluse hindamine (Bos *et al.* 2015). Näiteks on otsene juht vaatleja, kes esitab töötaja (tasu saaja) kohta preemia idee juhtkonnale ehk tasu jagajale. Seejärel hindab töötaja tasu õiglust.

Tegeliku tasu ja õiglase tasu vahel võivad tekkida lahknevused. Vaatleja hindab, kas tegelik tasu on õiglase või ebaõiglase. Hindamine toimub skaala (Joonis 1) alusel, kus negatiivsed arvud tähendavad ebaõiglast alatasust, null täiuslikku õiglust ja positiivsed arvud ebaõiglast ületasu. Hindaja võib mängida üht või mitut osa – olla ainult jaotaja või vaatleja ja preemia saaja. (Bos *et al.* 2015)



Joonis 1. Jaotusõigluse hindamise skaala
Allikas: Bos, Cropanzano, Kirk, Jasso, Okimoti (2015)

Jaotusõiglus loetakse saavutatuks, kui töötajad tunnevad, et nende panus ja tasu on võrdsed. Jaotusõigluse tunnetamine mõjutab töötasuga rahulolu, tööga rahulolu, organisatsioonilist pühendumust ja organisatsiooni usaldamist (Cohen-Charash, Spector 2001).

1.1.2. Protseduuriline õiglus

Protseduurilist õiglust (*procedural justice*) tutvustasid esimesena 1975. aastal Thibaut ja Walker, kes õppisid protsesside õiglust kohtumenetlustes (Ponnu, Chuah 2010). Kõige üldisemalt viitab protseduuriline õiglus sellele, kuidas jaotusõiglust rakendatakse (Konovsky 2000) ning see on otsuste tulemuseni viivate protsesside õiglus (Oubrich *et al.* 2021).

Yean ja Yusof (2016) töid välja, et protseduuriline õiglus näitab, kuidas töötajad tajuvad juhtkonna poliitikaid ja protseduure, mis viivad otsusteni. Mõiste keskendub protsessile ja juhtkonna poolt tehtavatele sammudele, mida tehakse otsuse ja/või muudatuse jõustumiseks. Töötajate protseduurilise õigluse taju suurendavad võrdsed võimalused tööjõu planeerimisel, õiglased distsiplinaarmeetmed, tasusüsteemid ja juhtkonnapoolne usaldusväärne käitumine (Yean, Yusof 2016). Mida õiglasemad on juhtkonna juhtimisprotsessid, seda rahulolevamad on töötajad ning võimalus, et tööandja ja töötajate vahel tekib konflikt, on viidud miinimumini (Yean, Yusof 2016).

Protseduuriline õiglus jaotatakse subjektiivseks ja objektiivseks (Konovsky 2000). Subjektiivne protseduuriline õiglus põhineb töötajal, kes analüüsib olukorda, mille põhjal võtab hoiaku tööandja poolt tehtud otsuse kohta (Konovsky 2000). Näiteks võib töötaja võrrelda, kuidas tema arvates tööandja teda peaks kohtlema või suhtlema, versus see, kuidas tema hinnangul temaga tegelikult käitutakse.

Protseduuriliselt õiglase kohtlemine ja selle tajumine suurendavad tööga rahulolu, organisatsioonilist pühendumust ja töötajate käitumist kollektiivina (Konovsky 2000). Ebaõiglase kohtlemine toob endaga kaasa repressiivsete ja karistavate käitumismustrite esinemist töötajate seas (Skarlicki, Folger 1997). Eeltoodu viitab, et protseduuriline õiglus on seotud töötajate negatiivse käitumise (vargus, vara kuritarvitamine jne) ennetamisega (Konovsky 2000).

Protseduuriline õiglus mõjutab töötajate hoiakute kujundamist institutsioonide ja ametiasutuste kohta (Konovsky 2000). Juhtkonnapoolne õiglase töötajate kohtlemine tekitab usaldustunnet ja vähendab hirne ärakasutamise ja ebaausa käitumise ees (Konovsky 2000). Tihti ei ole töötajatel aga reaalselt informatsiooni organisatsiooni usaldusväärse kohta ning seetõttu vaadeldakse asutuse õiglust eemalt ehk jälgitakse autoriteetsete töötajate käitumist - kui autoriteetne inimene kohtleb töötajat vaatleja meelest õiglaselt, siis peetakse antud autoriteetset inimest usaldusväärseks (Konovsky 2000). Sama toimib vastupidiselt - nähes, kuidas kaastöötajat koheldakse ebaõiglaselt, tekitab see kõrvalseisjas samamoodi ebaõigluse tunnetamist. Seepärast ei pruugi vahetu õigluse kogemine soodustada organisatsiooni õigluse tajumist (Konovsky 2000).

Protseduurilise õigluse arusaamad mõjutavad juhi ja alluva suhteid, mille tulemuseks võivad olla muutused töötajate käitumises. Uuringud on näidanud, et just protseduurilise õiglusega on

võimalik ennustada ette töötajate käitumist (Konovsky 2000). Ötting ja Maier (2018) töid välja, et protseduurilise õiglusega on võimalik soodustada organisatsioonis kasulike hoiakute tekkimist ja käitumist ning vähendada kahjulikku käitumist.

Kiiresti muutuvates või suures muutuses olevates organisatsioonides on õiglusotsused kriitiliselt olulised, kuna organisatsioonisuhte muutumisel on muutumises ka õiglusega seotud kogemuslikud hoiakud ning selleks, et muudatust peetaks õiglaseks, peavad töötajad omama „häält“ ehk võimalust kaasa rääkida (Konovsky 2000). Samuti on oluline, et otsustusprotsessis võetakse arvesse selliseid kriteeriume nagu järjepidevus, erapooletus, eetilisus ja valmisolek korrektuurideks (Ötting, Maier 2018).

1.1.3. Interaktsiooniline õiglus

Interaktsioonilise õiglusega (*interactional justice*) käsitletakse kohtlemist, mida töötaja kogeb peale juhtkonnapoolsete muudatuste jõustumist ning see näitab, kuidas töötaja tajub juhtimisotsuste õiglust (Colquitt 2001). Bies ja Moag tutvustasid 1986. aastal õigluskirjanduses interaktsioonilist õiglust, keskendudes inimestevahelise suhtluse tähtsusele erinevate protseduuride rakendamisel (Colquitt *et al.* 2001). See on inimestevaheline kohtlemine, mida töötajad kogevad juhtkonnapoolsete tööprotseduuride kehtestamisel. Soodustavateks teguriteks on tööandjapoolsed selgitused ja põhjendused otsuste tegemise tagamaade kohta (Oubrich *et al.* 2021).

Colquitt (2001) leiab, et interaktsioonilist õiglust saab jagada kaheks elemendiks: inimestevaheliseks õigluseks (*interpersonal justice*) ja informatiivseks õigluseks (*informational justice*). Inimestevaheline õiglus hõlmab endas töötajatepoolset austuse tajumist – kas töötaja tunneb, et temasse suhtutakse austuse ja väärikusega. Informatiivne õiglus on kasutusel, kui tööandja poolt edastatav informatsioon ja selgitused töötajatele on õigeaegsed, adekvaatsed ja põhjendatud (Colquitt 2001).

Paljudes uuringutes on püütud seostada õigluse tajumist organisatsioonipoolsete mõõdetavate teguritega nagu tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumise tase (Colquitt *et al.* 2001). Madal interaktsiooniline õiglus ohustab töötajaid, kuna vähendab nende heaolu ja tekitab tööga rahulolematust (Dijke *et al.* 2019). Samuti ohustab madal interaktsiooniline õiglus organisatsiooni, kuna põhjustab töötajates hävitavate reaktsioonide kasutuselevõtu (nagu töökorralduste eiramine

või organisatsioonist lahkumine) ning vähendab usaldust juhtkonna ja organisatsiooni vastu (Dijke *et al.* 2019).

Interaktsiooniline ebaõiglus tekib, kui juhtkond ei kohtle oma alluvaid viisakalt, lugupidavalt ega informeeri töötajaid neid mõjutavatest otsustest (Ahmad 2018). Eetiliste juhtide alluvuses töötavatel töötajatel on positiivne arusaam oma juhi aususest ja otsustest ning nad tunnevad kohustust oma alluvate suhtes sarnaseid käitumismustreid rakendada (Ahmad 2018). Kogedes juhtkonna austavat suhtumist ning otsuste läbipaistvat elluviimist ja selgitust, annavad vahetud juhid oma alluvatele edasi sarnase kogemuse. Olukorras, kus töötajatele on selge, et juht oleks võinud ja pidanud käituma teisiti, nähakse valesti käitunud juhti ebaõiglasena ja tekib töötajapoolne rahulolematuse (Hui *et al.* 2007). Seetõttu on oluline, et organisatsioonid koolitaksid kõiki juhte eetilise ja lugupidava suhtlemise osas (Ahmad 2018).

1.2. Individuaalne töö kohandamine

Töö kohandamise (*job crafting*) olemusest rääkisid 1987. aastal mitmed autorid (Purje 2021). Varasemad lähenemised tööl tehtavatele muudatustele said alguse tööalasest innovatsioonist, kui töötajad määratlesid ümber oma rolli olukorras, kus neil ei olnud võimalik või nad ei olnud suutelised tegelema tööülesannete täitmise seotud probleemidega (Svetlicinaia 2015). Taolisele rolliuuendusele järgnes juhtkonnapoolne tööülesannete ja nende kirjelduste ülevaatamine ja vajaduspõhine kohandamine. Sellest tulenevalt viitab töö kohandamine muudatustele tööülesannete kohandamises (Svetlicinaia 2015).

Töö kohandamist saab vaadelda nii ülevalt alla (traditsiooniline töö kohandamine) kui ka alt üles (individuaalne töö kohandamine) (Jõgi 2016). Traditsioonilise töö kohandamise protsessis on tööandja protsesside muutja ning seda nimetatakse töö kujundamiseks (Einberg *et al.* 2020). Individuaalse töö kohandamise protsessis omab töötaja aktiivset rolli ehk kohandab ise oma tööd (Einberg *et al.* 2020) ning selle juures on oluline välja tuua, et taolised kohandamised toimuvad ilma organisatsiooniga läbi rääkimata ning sageli selliselt, et juhtkond ei märkagi neid (Svetlicinaia 2015). Käesolev magistr töö keskendub töötajapoolsele individuaalsele töö kohandamisele.

Individuaalne töö kohandamine on protsess, milles töötajad vormivad ise oma tööülesandeid ja nende täitmist ning mõjutavad läbi selle tehtava töö kvaliteeti, motivatsiooni, oskuste ja huviga seotust (Jõgi 2016). Oma tööülesannete ümbermääratlemisega hinnatakse ümber töö tähendusrikkus ja kohandatakse tööd ja töösuhteid vastavalt enda soovidele ja vajadustele (Kree 2018). Taoline tegevus kasvab välja tööorientatsioonist ehk töötaja suhtest iseenda tööga (Kree 2018).

Tööülesannete kohandamine viitab tegevusele, mille käigus töötaja muudab tööülesannete objekti, kvaliteeti või kvantiteeti (Mäkikangas, Schaufeli 2021). Töö kohandamist iseloomustab pigem lühiajaline lahendus, mis leiab kasutust nõudlikes töökeskkondades (Svetlicinaia 2015). Tööl esitatavate kõrgete nõudmiste korral on töö kohandamine ja selle soodustamine eriti kasulik, kuna tööd ümber kujundades on töötajatel võimalik optimeerida esitatud nõudmisi ja olemasolevaid tööressursse (Purje 2021). Töö kohandamine tähistab eelkõige individuaalset lähenemist, indiviidi isiklikku huvi tööl ülesandeid teisiti täita ning ei arvesta organisatsiooni eesmärkidega (Svetlicinaia 2015).

Töötaja poolt tehtavad muutused saavad olla nii füüsilised kui ka kognitiivsed. Füüsilised muutused on seotud lühiajaliste ülesannete ja töösuhetega (lisaülesannete võtmine, mida töötaja peab enda jaoks huvitavaks ja arendavaks või kuna eelistab suhelda kolleegidega, kes on rohkem tööle pühendunud). Kognitiivsed muutused on seotud töösse suhtumisega hõlmates algatusi, mis muudavad tööl teiste inimestega suhtlemise kvaliteeti ja/või kvantiteeti (Lazazzara *et al.* 2020). Nendeks muutusteks võivad olla sotsiaalsete suhete loomine, muudatuste tegemine interaktsioonide ja inimestevaheliste suhete kvaliteedis ja kvantiteedis (samade huvidega töökaaslastega tutvumise, uute töötajate nõustamise, ühisüritustel osalemise jne) (Mäkikangas, Schaufeli 2021). Kognitiivsed muutused mõjutavad eelkõige töö ja sellega seotud suhtumiste muutmist vastamaks paremini inimese tööalasele identiteedile ja tema väärtustele. Töötajad muudavad enda mõtteviisi ning läbi selle tunnetatakse sageli kas enda, kolleegide või organisatsiooni olulisust (Mäkikangas, Schaufeli 2021).

Töö kohandamine võib kaasa tuua nii positiivseid kui ka negatiivseid tulemusi. Tööd kohandades on võimalik töötajatel oma heaolu, tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumist tõsta (Purje 2021). Kuigi töö kohandamist peetakse üheks tõhusamaks ja motiveerivamaks proaktiivseks käitumisviisiks, mis teenib nii indiviidi kui ka organisatsiooni vajadusi (Svetlicinaia 2015), tõid

Lazazzara ja teised (2020) välja, et töö kohandamise ja selle tagajärgede vahe näib sõltuvat sellest, mis juhtub ajal, kui töötajad püüavad oma tööd kujundada. Võttes juurde lisakohustusi, millega töötajale meeldib tegeleda või millega ta soovib end arendada, kasvab tihti töötaja motivatsioon ning seeläbi ka töö tulemuslikkus, kuid tagajärg võib ka vastupidine olla, kus nii töötaja motivatsioon kui efektiivsus langevad (Lazazzara *et al.* 2020).

1.3. Tööga seotus

Kaasaegsete organisatsioonide jaoks on oluline, et töötajad oleksid motiveeritud ja "tööga seotud" (Schaufeli 2011). Esimeseks teadlaseks, kes mõtestas tööga seotust, peetakse etnograafiauurija Kahni (Schaufeli 2012).

Ettevõtluses viitab tööga seotus töötajate kaasamisele, pühendumusele, kirele, entusiasmile, sisseelamisele, pingutusele ja energiale (Schaufeli 2012). Töötaja, kes tunneb end tööga seotuna, on positiivne, kohusetundlik ja rahulolev, omab täielikku keskendumisvõimet ja pühendumist, töötab energiliselt ja tulemuslikult (Kree 2018). Tänu positiivsele suhtumisele ja aktiivsusele, oskavad töötajad, kes tunnevad end tööga seotuna, oma tööd tagasisidestada selliselt, et nende tööd märgatakse ja väärtustatakse (Kree 2018). Rahvusvahelised ärikonsultatsioonifirmad peavad töötajate tööga seotust äri edukuse aluseks ning on töötajate tööga seotuse tagamiseks välja töötanud kaasamiskontseptsioone (Schaufeli 2012).

Ettevõtted kasutavad erinevaid lahendusi töötajate kaasamiseks, kuid sageli sisaldavad need kaht omadust (Schaufeli 2012):

- 1) organisatsiooniline pühendumus - afektiivne pühendumine ehk emotsionaalne seotus organisatsiooniga ja jätkuv pühendumus ehk töötaja soov jääda organisatsiooni;
- 2) rolliväline käitumine - käitumine, mis soodustab organisatsiooni tõhusat toimimist.

Schaufeli (2012) jaotab oma käsitluses tööga seotuse kolme alamkategoriasse:

- 1) jõulisus, mis viitab kõrgele energiatasemele ja vastupidavusele, valmisolekule investeerida oma töösse, vaimsele vastupidavusele (Schaufeli 2011);
- 2) pühendumus, näitab tööga tugevat kaasatust, tähtsustunde, entusiasmi ja inspiratsiooni kogemist, uhkuse tundmist (Schaufeli 2012);

- 3) omaks võtmine, mida iseloomustab täielikult keskendunud ja õnnelik olemine, töösse süvenemine selliselt, et aeg läheb kiiresti ja suutmatusest tööst eemalduda (Schaufeli 2012).

Töoga seotust saab pidada läbipõlemise vastandiks, kuna töoga seotud töötajad erinevad läbipõlemise all kannatavatest töötajatest energilisuse poolest ning oskusega tööl esinevaid stressirohkeid ja pingelisi olukordi tõlgendada tööalaste väljakutsetena (Schaufeli 2012). Töoga seotud töötajad tunnetavad keeruliste tööpäevade järel väsimust, kuid kirjeldavad seda positiivses võtmes (Kree 2018). Kurtmise asemel võivad nad end kiita tehtud töö ja efektiivsuse eest.

Töötaja töoga seotus võib kõikuda ajas ja olukorras (Bakker, Albrecht 2018). Igapäevane töoga seotus viitab pühendumisele ja omaks võtmisele, mis võivad kõikuda sõltuvalt igapäevastest nõudmistest, ressurssidest ja käitumistest (Bakker, Albrecht 2018). Organisatsiooni jaoks on oluline teada, millised on töötajate töoga seotuse tasemed, kas ja kuidas on neid võimalik mõjutada, sellest lähtuvalt on teaduskirjanduses võetud töoga seotuse teemadel erinevaid suundi (Bakker, Albrecht 2018).

Ühe suundumusena on hakanud uurima personalijuhtimise süsteemide ja praktikate ülalt-alla mõju töötajate töoga seotusele ning teine oluline suund on seose nägemine juhtimise ja kaasamise vahel (Bakker, Albrecht 2018). Aina tähtsam roll on töötajate juhtidel, kes peaksid töötajaid kaasama ja vajadusel sekkuma, et tõsta töötajate töoga seotust. Organisatsiooni juhi ülesanne on luua töötajatele töökeskkond, kus töötajad sooviksid lisaks füüsilisele kohalolekule pühenduda ja panustada täiel määral oma töösse selliselt, nagu see oleks nende endi ettevõtte või oma kodu (Kree 2018).

Töötajad saavad ka ise mõjutada oma töösse kaasatuse taset (Bakker, Albrecht 2018). Kaasamine aitab töötajatel väljendada end füüsiliselt, kognitiivselt, emotsionaalselt ja vaimselt ning toob seeläbi endaga kaasa positiivseid tulemusi nii üksikisiku- kui organisatsiooni tasandil (Schaufeli 2012). Schaufeli (2011) toob välja, et töoga seotus on seotud tööressursside, isiklike ressursside, tervise ja töö tulemustega ning tundub, et töoga seotud olemine on "nakkav".

Töötajate kaasamine mõjutab organisatsiooni kasumlikkust, tulusid, positiivset kliendikogemust, töötajate tööraahulolu, tööjõu volavust jpm. Töoga seotuse uurimisega on võimalik ettevõtetel prognoosida töötajate lojaalsust ja stabiilsust (Kree 2018). Töoga seotud töötaja tähelepanu on

kõidetud täielikult tööle ning heade tulemuste nimel ollakse valmis maksimaalselt panustama (Kree 2018). Tööga seotus oluline vähendamaks tööjõu voolavust. Inimesed, kes on oma tööga seotud, on kõrge energiatasetega, oma töös entusiastlikud ja täielikult oma töötegevustesse süvenenud (Bakker, Albrecht 2018). Töötajad, kes tunnevad end tööga seotud, töötavad kauem efektiivselt ja motiveeritult ning kohanevad kiiresti muutustega, mille abil väheneb tööjõu voolavus.

1.4. Organisatsiooniline õiglus, individuaalne töö kohandamine ja tööga seotus varasemate uuringute põhjal

Varasemalt on uuritud nii organisatsioonilist õiglust, individuaalset töö kohandamist kui ka tööga seotust. Vähem on leitavad uuringud nende omavahelistest seostest oskustöötajate seas.

Organisatsiooniline õiglus ja individuaalne töö kohandamine

Gradney (2001) leidis, et organisatsioonis, kus pakutakse ainult osadele töötajatele soodustusi nagu näiteks paindlik töö- ja puhkeaeg, suureneb töötajate seas ebaõigluse tunnetamine, mis tekitab pingeid ja pahameelt. Taolised lisahüved (sh kodukontoris töötamise võimalus jne) on toimingud, mida saavad kasutada tööd kohandavad töötajad (Einberg *et al.* 2020). Näiteks saavad tööd kohandavad töötajad valida, kas töötavad kodust või tööandja ruumides, valida, mis päeval või kellaajal teostavad tööülesandeid. Hüvesid kasutades saab tuua organisatsioonile kasu (tööd kohandavad töötajad) või kahju (ebaõiglaselt võimaldatud hüved põhjustavad ebaõigluse kasvu töötajates).

Tan ja teised (2021) leidsid, et kõrgema organisatsioonilise õigluse tunnetamisega käib tavaliselt kaasa kõrgem töö kohandamise määr. Konovsky (2000) tõi välja, et protseduurilise õiglusega on võimalik ennustada ette töötajate käitumist ning Ötting ja Maier (2018) märkisid, et protseduurilise õiglusega on võimalik soodustada organisatsioonis kasulike hoiakute tekkimist ja vähendada kahjulikku käitumist.

Organisatsiooniline õiglus ja tööga seotus

Ponnu ja Chuah (2010) leidsid, et kui tööandja kohtleb töötajaid õiglaselt, jälgivad töötajad meelega töökorraldusreegleid ja näitavad üles suuremat pühendumust töö ja organisatsiooni vastu.

Lisaks töötavad töötajad kvaliteetsemalt, kui tunnetavad töökohal jaotus-, protseduurilist ja interaktsioonilist õiglust (Ponnu, Chuah 2010). Boikova (2016) tõdes, mida kõrgem on jaotus- ja protseduurilise õigluse tunnetamine organisatsioonis, seda madalam on töötaja kavatsus organisatsioonist lahkuda ja vastupidi. Ponnu ja Chuah (2010) jõudsid järeldusele, et töölt kavatsevatele töötajatele on jaotusõiglus olulisem kui protseduuriline õiglus. Uurides töötajate pühendumist organisatsioonile, peetakse protseduurilist õiglust olulisemaks jaotusõiglusest (Ponnu, Chuah 2010).

Cohen-Charash ja Spector (2001) leidsid, et jaotusõiglus mõjutab tööga rahulolu, töötasu, organisatsiooni usaldamist ja pühendumist. Konovsky (2000) sõnul tagab protseduuriline õiglus suurema tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse ning sellega saab ennustada ette töötajate käitumist.

Dijke ja teised (2019) leidsid, et madal interaktsiooniline õiglus tekitab tööga rahulolematust ja vähendab seega töötajate heaolu. Lisaks võimendab madal interaktsiooniline õiglus töötajate poolt negatiivsete reaktsioonide (töökorralduste eiramine ja organisatsioonist lahkumine) kasutusele võtmist, vähendades usaldust juhtkonna ja organisatsiooni vastu (Dijke *et al.* 2019).

Individuaalne töö kohandamine ja tööga seotus

Töö kohandamist peetakse üheks tõhusamaks ja motiveerivamaks käitumisviisiks, mis aitab kaasa nii indiviidi kui organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Svetlicinaia 2015). Individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse uuringute tulemused on kohati erinevad, kuid nendevaheline seos on olemas (Jõgi 2016).

Bakker ja Albrecht (2018) leidsid, et töö kohandamine ja väljakutsete suurendamine on positiivselt seotud tööga seotuse ja ülesannete täitmisega. Töökohta individuaalselt kohandades muudavad töötajad ise oma tööülesandeid vastavalt nende väljaõppele ja arengusoovile, tekitades nii rohkem töö- ja isiklike ressursse, kõrgema tööga seotuse taseme ja paremad töötulemused (Bakker, Albrecht 2018), mis näitab töökohtade kohandamise tõhusust. Töötajate kõrge tööga seotuse tase suunab rohkem töötajaid oma tööd kohandama, kuna otsitakse võimalusi töökoormuse optimeerimiseks ja tööga seotuse säilitamiseks (Bakker *et al.* 2011).

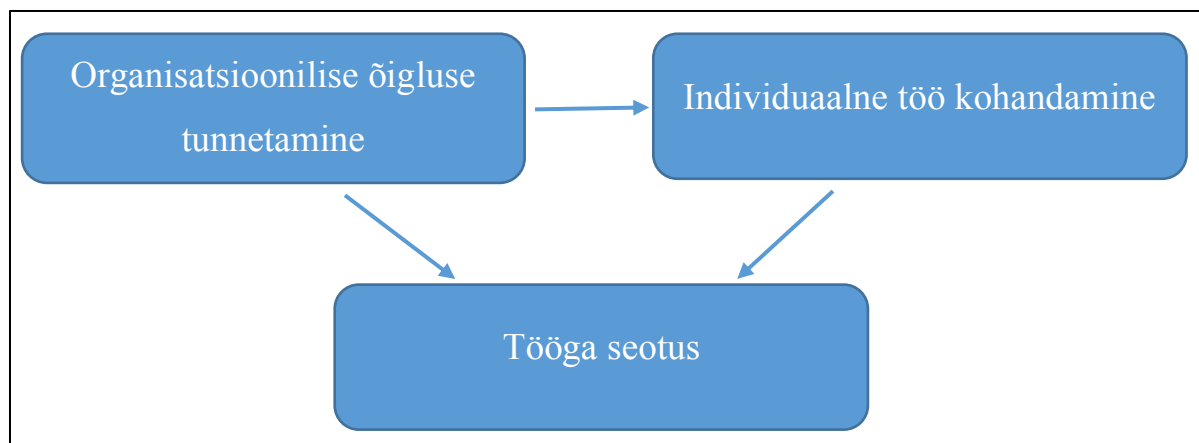
Bakker ja Albrecht (2018) on välja toonud, et töötajad saavad ise mõjutada töösse kaasatuse taset. Töö kohandamisega on töötajatel võimalik oma heaolu ja tööga rahulolu tõsta ning töötajad, kes aktiivselt tegelevad töö kohandamisega, on organisatsioonile pühendunud (Purje 2021). Lazazzara ja teised (2020) leidsid, et töö kohandamise ja selle tagajärgede vahe näib sõltuvat sellest, mis juhtub ajal, kui töötajad püüavad tööd kujundada. See tähendab, et töötajad võtavad vabatahtlikult juurde lisakohustusi, mida neile meeldib täita või milles soovivad end arendada ja läbi selle kasvab töötajate motivatsioon ja töö tulemuslikkus (Lazazzara *et al.* 2020). Töösse kaasatud töötajad mõjutavad organisatsiooni kasumlikkust, kliendikogemust, töötajate tööga rahulolu ja seeläbi tööjõu voolavust (Kree 2018).

2. EMPIIRILINE UURING

Teises peatükis antakse ülevaade uuringu eesmärgist, selle saavutamiseks seatud uurimisküsimustest, uurimismeetodist ja -protseduurist, valimist ning tulemustest.

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja individuaalse töö kohandamise mõju oskustöölise tööga seotusega. Magistritöös uuritakse, kas organisatsiooniline õiglus ja individuaalne töö kohandamine on seotud ja mõjutavad oskustöötajate tööga seotust ning samuti soovitakse leida ja tuua esile põhjuseid, miks oskustöötajad töölt lahkuvad, võimalusel kasutada saadud tulemusi oskustöölise tööjõu volavuse vähendamiseks. Kolme teguri omavaheline seos on toodud välja joonisel 2.



Joonis 2. Organisatsioonilise õigluse, individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse omavaheline suhe käesolevas magistritöös

Allikas: autori koostatud

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millisel määral tunnetavad töötajad organisatsioonilist õiglust (jaotus-, protseduuriline ja kommunikatiivne õiglus) oma töökohal? Millised tegurid seda mõjutavad?

2. Millisel määral on töö individuaalne kohandamine seotud töötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamisega?
3. Missugust mõju avaldavad organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja töö individuaalne kohandamine oskustöötajate tööga seotusele?

2.2. Valim

Empiiriline uuring viidi läbi ühes autode müügi ja jälteenindusega tegelevas ettevõttes kaasates üle Eesti kõikide seitsme esinduse oskustöölised (kõikne valim). Oskustööline (*high skilled worker/employee*) on Eesti keele seletava sõnaraamatu (2009) järgi oma ala kvalifikatsiooniga tööline ning antud magistritöö raames on valimiks autonduses töötavad oskustöölised – erinevate tasemete ja kvalifikatsiooniga autotehnikud, -elektrikud, diagnostikud, diagnoosi-eksperdid, autokosmeetikud ja -pesijad, automaalrid, -plekksepad, komplekteerijad, teeninduse kliendinõustajad ja laotöötajad - ehk töölised, kes on tööülesannete täitmiseks õppinud vastaval erialal ning kes töötavad autodele jälteenindust ja remonttöid pakkuvast töökojas.

Tegemist on töötajatega, kellel ei ole tööandja võimaldatud ligipääsu e-mailile ning seetõttu edastas käesoleva töö autor valimile eesti- ja venekeelsed küsimustikud paber kandjal.

2.3. Uuringu meetod

Antud magistritöö läbiviimisel kasutati uuringumeetodina küsitlust (Lisa 1). Andmeid koguti ankeetküsimustikuga, mis edastati töötajatele paberil ja mis jagunes kolmeks osaks: organisatsiooniline õiglus, individuaalse töö kohandamine ja tööga seotus. Iga osa koosnes väidetest ja küsimustest, mida vastajad pidid hindama Likert-tüüpi vastusskaalal neid kõige paremini iseloomustava vastusevariandiga. Autor otsustas kasutada varasemates uurimistöodes usaldusväärseks tunnustatud küsimustikke, mis kasutavad Likerti skaalat, kuna see võimaldab vastajal kiirelt ja suure vaevata küsimustik täita.

Küsimustikku täitvatel töötajatel paluti märkida enda sugu, vanusevahemik, millesse nad kuuluvad, ametinimetus, tööstaaž kokku ning tööstaaž töökohas, milles uuring läbi viidi. Seejärel tuli vastajatel hinnata organisatsioonilist õiglust käsitlevaid küsimusi Likert-tüüpi 6-pallilisel

vastusskaalal, kus null tähendab „mitte kunagi“ ning kuus „alati“ (0 = mitte kunagi, 1 = peaaegu mitte kunagi, 2 = harva, 3 = mõnikord, 4 = sageli, 5 = peaaegu alati, 6 = alati). Autor kasutas Colquitt'i organisatsioonilise õigluse küsimustikku, mis jagunes omakorda neljaks alakategooriaks: protseduuriline õiglus, jaotusõiglus, inimestevaheline õiglus ja informatsiooniline õiglus (Omar *et al.* 2018). Viimast kaht käsitleti antud töö raames koos.

Teine teemaplokk käsitles töö kohandamisega seotud väiteid, mida vastajad hindasid samal Likert-tüüpi 6-pallilisel vastusskaalal. Slemp ja Vella-Brodrick (2013) koostatud väited keskendusid tegevustele, mida töötajad teevad töö, et oma tööd kohandada. Kolmas osa käsitles tööga seotust. Autor kasutas Schaufeli ja Bakker (2004) koostatud väiteid, mida vastajad hindasid samal Likerti 6-pallilisel vastusskaalal.

Küsitluse vastusevariandid kodeeriti ja digitaliseeriti paberkandjalt Exceli faili. Andmeanalüüs viidi läbi andmetöötlusprogrammiga IBM SPSS Statistics 28.0.1.1 (14). Küsimustike tulemuste ja tunnuste analüüsimiseks loodi uued tunnused summeerides alaskaalade väidetele antud punktid.

Deskriptiivse ehk kirjeldava statistika jaoks arvutati uuritavate parameetrite (tunnuste) keskmised väärtused (M) ja standardhälve (SD). Valimi soolise koosseisu ja tööstaaži kirjeldamiseks kasutati lisaks ka osakaalu (%).

Kuna vastuste arv oli piisavalt suur ($N > 30$), siis kontrolliti ainult tunnuste ühisjaotust. Graafiline (histogramm) ja analüütiline (Shapiro-Wilk) hindamine näitasid kõikide uuritavate tunnuste normaaljaotust. Jääkide dispersiooni ehk homoskedastilisuse hindamine toimus graafiliselt. Tulemusena saadi konstantne andmete hajuvus (homoskedastilisus). Autokorrelatsioonitendid näitasid negatiivset tulemust ehk regressioonijäägid (tunnused) on üksteisest sõltumatud.

Täiendavalt uuriti tunnuste (organisatsiooniline õiglus, individuaalne töö kohandamine ja tööga seotus) seesmist konsistentsuse reliaablust Cronbachi alfa-kordaja (α) abil. Summaarse organisatsioonilise õigluse tulemus $\alpha = 0,762$ viitab tunnuste sisemisele usaldusväärsele (Rämmer 2014). Õigluse alaskaalade tulemused jagunesid järgnevalt: jaotusõigluse Cronbachi $\alpha = 0,616$, protseduuriline õigluse $\alpha = 0,684$ ning interaktsioonilise õigluse $\alpha = 0,767$. Tööga seotuse tulemus $\alpha = 0,695$ jääb aktsepteeritava piiri (0,7) peale. Individuaalse töö kohandamise tulemus $\alpha = 0,643$ on kaheldav (Klaster 2014).

Carifio ja Perla (2008) töid välja, et Likert-tüüpi vastusskaaladest saadud hinnanguid summeerides on asjakohane kasutada Pearsoni korrelatsioonikordajaid, mis tagab võimsama ja nüansirikkama analüüsi tulemuse. Seetõttu kasutati tunnuste omavaheliste seoste kirjeldamiseks Pearsoni korrelatsioonikordajat (ρ ehk r), mille väärtused jäävad vahemikku -1 ja 1 (Rootalu 2014). Piirid seoste tugevuste hindamiseks seati järgmiselt: $|r| \leq 0,3$ nõrk seos, $0,3 < |r| < 0,7$ keskmine seos, $|r| \geq 0,7$ tugev seos (Kaart 2018).

Demograafiliste tunnuste seoste kirjeldamiseks kasutati Spearmani korrelatsiooninäitajaid. Nimetatud korrelatsioonianalüüsi meetod valiti põhjusel, et demograafilised tunnused (vanus, tööstaaž ettevõttes X ja üldine tööstaaž) olid esitatud vahemikskaalades ning neid testiti järjestusskaaladega (Likert-tüüpi küsimustikud). Seoste piire käsitleti sarnaselt Pearsoni korrelatsiooninäitajate seoste hindamisega.

Samuti kasutati seoste kirjeldamiseks variatsioonikordajat (R^2), mis näitab protsentuaalselt kui palju uuritava tunnuse varieerumisest on antud lineaarse regressioonimudeliga kirjeldatav. Mitmese regressioonanalüüsi rakendamisel (organisatsioonilise õigluse küsimustiku alaskaalade analüüs) kasutati seoste kirjeldamiseks osakorrelatsioonikordajaid ja korrigeeritud variatsioonikordajat. Teemagruppide (jaotus-, protseduuriline ja interaktsiooniline õiglus) samaaegselt võrdlemiseks kasutati dispersioonanalüüsi (One-Way ANOVA) ja t-testi. Statistilise olulisuse tõenäosuse nivooiks võeti $p < 0,05$.

2.4. Uuringu tulemused

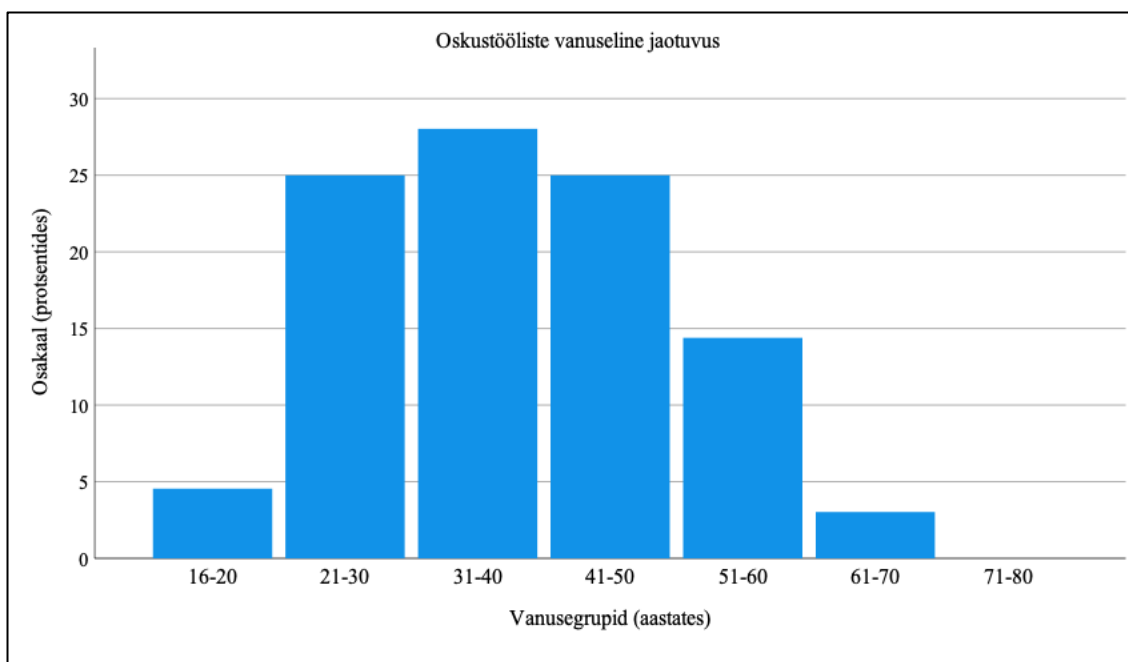
Järgnevalt on välja toodud uuringu tulemused, kasutades eelnevalt kirjeldatud meetodikat. Eraldi on välja toodud kirjeldav ehk deskriptiivne statistika, organisatsioonilise õigluse analüüs, organisatsioonilise õigluse seos individuaalse töö kohandamisega ning organisatsioonilise õigluse ja individuaalse töö kohandamise seos tööga seotusega.

2.4.1. Kirjeldav statistika

Analüüsiti ainult täies mahus täidetud küsimustikke (N=133). Vastajatest 9,1% (N=12) olid naised, 90,9% (N=121) mehed. Protsentuaalselt oli naiste osakaal vastanutest alla 10% kogu valimist, mis

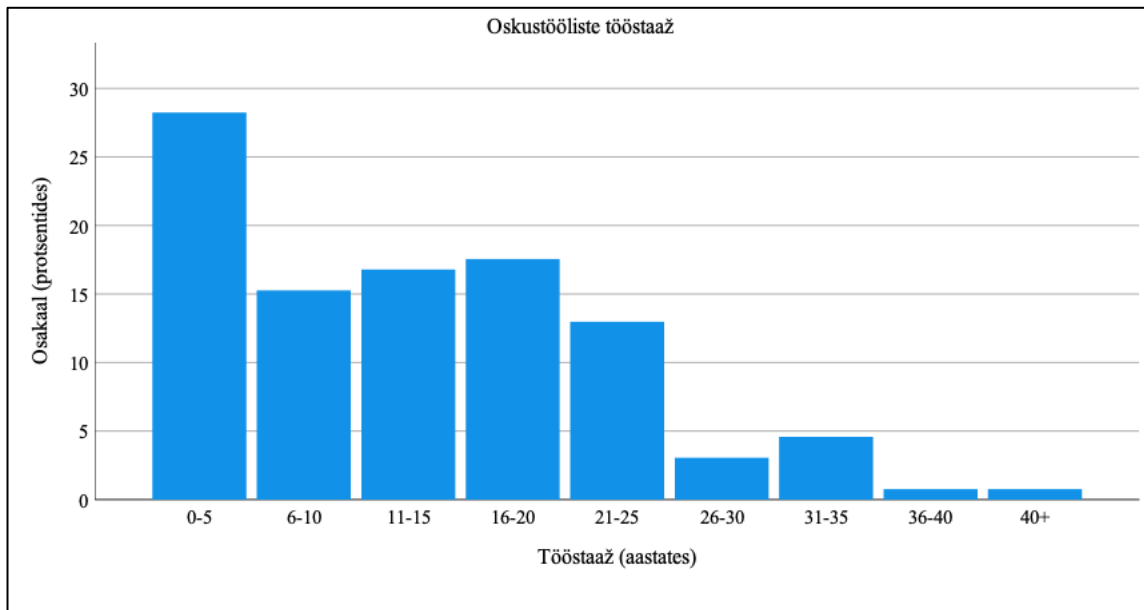
ei võimalda teha usaldusväärseid üldistusi naiste- ja meestevaheliste erinevuste vahel. Seetõttu otsustas autor analüüsida nais- ja meessoost vastanute andmeid koos, jättes välja naiste ja meeste omavahelise võrdlemise.

Joonisel 3 on välja toodud küsimustikule vastajate vanusegrupiline jaotuvus. Enim vastajaid kuulus vanusegruppi 31-40 aastat (28%). Järgnesid vanusegrupid 21-30 ja 41-50 aastat, kummassegi vanusegruppi kuulus 25% vastanutest. 14,4% vastajatest oli vanusevahemikus 51-60 aastat. Kõige vähem vastajaid kuulus vanusegruppi 61-70 (3%) ja 16-20 aastat (4,5%). Üks vastaja jättis vanusegrupi valimata ning keegi valimist ei kuulunud vanusegruppi 71+.



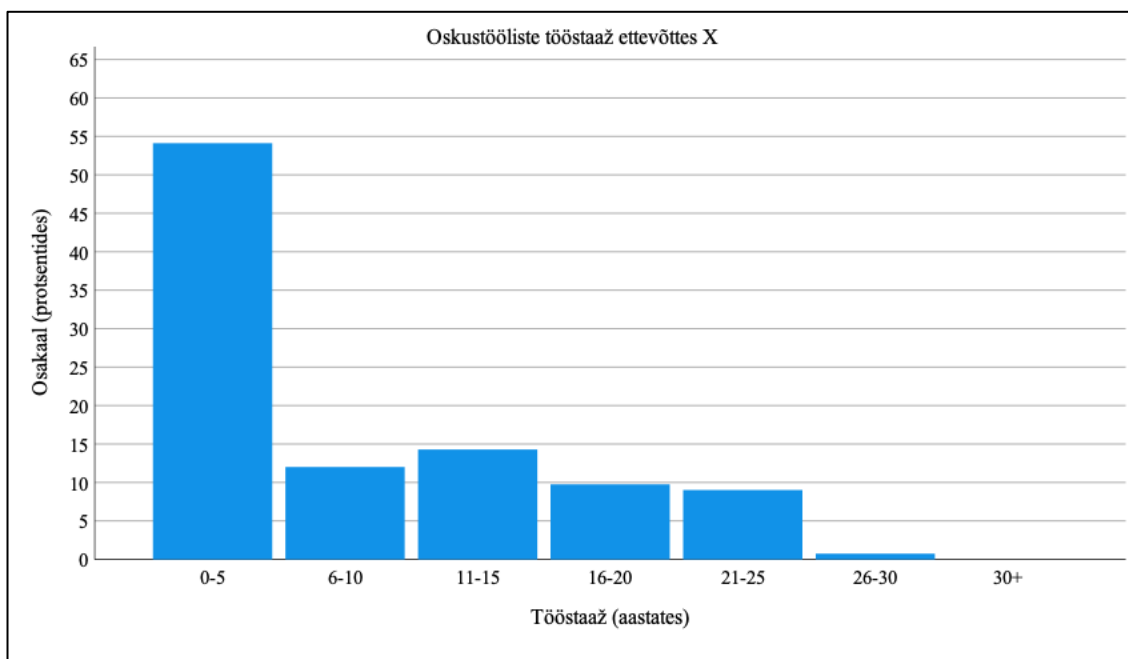
Joonis 3. Küsimustikule vastanud oskustöölise vanuseline jaotuvus
Allikas: autori koostatud

Oskustöötajate üldine tööstaaž ja tööstaaž töökohas, kus küsitlus läbi viidi, olid sarnased. 28,2% vastajatest omas üldist tööstaaži vahemikus 0-5 aastat. 15,3% vastanutest omas 6-10 aasta pikkust üldist tööstaaži ja 16,8% vastanutest 11-15 aastat. 17,6% oskustöölisest omas 16-20 aasta pikkust töökogemust, 13% vastanutest 21-25 aasta pikkust kogemust. 31-35 aastast tööstaaži omas 4,6% vastanud oskustöölisest ning 1,6% vastajatest omas 36-40 aastast või üle 40-aastast tööstaaži. Tööstaaži jaotuvus on toodud välja joonisel 4.



Joonis 4. Küsimustikule vastanud oskustöölise tööstaaž
Allikas: autori koostatud

Joonisel 5 on toodud välja oskustöölise tööstaaž ettevõttes X, milles uuring läbi viidi. Sarnaselt üldisele tööstaažile kuulus suurem osa vastanutest esimesse gruppi ehk nende tööstaaž ettevõttes, kus uuring läbi viidi, oli 0-5 aastat (54,1%). Järgnesid 12% vastanutest, kes antud tööandja juures töötanud 6-10 aastat ning 14,3% tööstaažiga 11-15 aastat. 9,8% vastanud oskustöölised omas samas ettevõttes tööstaaži 16-20 aastat ning 9% vastanutest 21-25 aastat. Üle 26 aasta pikkust tööstaaži antud ettevõttes omas 0,8% vastanud töötajatest.



Joonis 5. Küsimustikule vastanud oskustöoliste tööstaaž ettevõttes X
Allikas: autori koostatud

Kuigi tunnused „üldine tööstaaž“ ja „tööstaaž ettevõttes X“ kirjeldavad oma olemuselt sarnast nähtust, ei tuvastanud statistiline analüüs nende vahel kollinearset seost ($r < |0,7|$), mistõttu uuriti mõlema tunnuse seost organisatsioonilise õiglusega.

Kogu küsimustiku erinevate teemaplokkide aritmeetilised keskmised ja nende standardhälbed on välja toodud järgnevas tabelis (Tabel 1). Likerti 6-palliline vastusskaala oli tõlgendatud järgmiselt: 0 = mitte kunagi, 1 = peaaegu mitte kunagi, 2 = harva, 3 = mõnikord, 4 = sageli, 5 = peaaegu alati, 6 = alati.

Tabel 1. Uuritavate tunnuste kirjeldav statistika

Tunnus	Aritmeetiline keskmine (M)	Mediaan (ME)	Standardhälve (SD)
Organisatsiooniline õigus kokku	3,87	3,85	0,85
Jaotusõigus	3,34	3,25	1,35
Protseduuriline õigus	3,53	3,43	0,90
Interaktsiooniline õigus	4,28	4,44	0,95
Töö kohandamine	3,74	3,73	0,95
Töoga seotus	4,30	4,35	0,94

Allikas: autori koostatud

Tabelist nähtub, et keskmiselt kõige kõrgemalt hinnati tööga seotust ($M=4,30$, $ME=4,35$). Vastuste hajuvus ($SD=0,94$) on $4,30\pm 0,94$. Kogu organisatsioonilise õigluse keskmine hinne oli $3,87$ ($ME=3,85$, $SD=0,85$), kuid interaktsioonilist õiglust kirjeldavat alaskaalat hinnati kõrgemalt, kui teisi alaskaalasid ja summeeritud organisatsioonilist õiglust ($M=4,28$, $ME=4,44$, $SD=0,95$). Individuaalse töö kohandamist hinnati madalamalt võrreldes summeeritud organisatsioonilise õigluse ja tööga seotusega ($M=3,74$, $SD=0,95$), mis näitab vastuse varieeruvust vahemikus $3,74\pm 0,95$.

ANOVA analüüs ei tuvastanud statistiliselt olulisi erinevusi küsimustike tulemustes (hinnanguid) erinevate vanusegruppide vahel ($p>0,05$). Samuti ei avaldanud oskustöölise tööstaaž (üldine ega ettevõtte X tööstaaž) statistiliselt olulist mõju vastanute hinnangute tulemustele.

2.4.2. Organisatsioonilise õigluse analüüs

Organisatsioonilise õigluse kolme alamkategoriat (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja interaktsiooniline õiglus) testiti nende omavaheliste seoste suuruse osas, mis on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Jaotus-, protseduurilise ja interaktsioonilise õigluse korrelatsiooninäitajad

		Jaotusõiglus	Protseduuriline õiglus	Interaktsiooniline õiglus
Jaotusõiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	1	0,634	0,588
	Olulisuse tõenäosus (p)		<0,001	<0,001
Protseduuriline õiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	0,634	1	0,458
	Olulisuse tõenäosus (p)	<0,001		<0,001
Interaktsiooniline õiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	0,588	0,458	1
	Olulisuse tõenäosus (p)	<0,001	<0,001	

Allikas: autori koostatud

Kuigi käesoleva magistr töö autor leidis antud sõltumatute tunnuste vahel keskmise seose, on leitud, et igal õigluse liigil on ainulaadne omadus ja roll ning kõik õigluse liigid lisavad

individuaalset väärtust (Luo 2007). Iga õigluse vorm on mõjutatud erinevatest tunnustest - näiteks võivad interaktsioonilist õiglust mõjutada rohkem töötaja individuaalsed omadused (nagu töökogemus ja haridus) ning protseduurilist õiglust töötaja ärivajadused (Luo 2007). Seetõttu käsitletakse neid kolme konstruktsiooni (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja interaktsiooniline õiglus) antud magistritöö raames eraldiseisvatena.

Korrelatsioonianalüüs ei tuvastanud statistiliselt olulist seost oskustöötajate vanuse ja tajutud organisatsioonilise õigluse vahel ($p=0,466$). See viitab, et oskustöötajate vanuse ja organisatsioonilise õigluse tunnetamise vahel on väga nõrk seos ($r=0,067$).

Korrelatsioonianalüüs ei tuvastanud statistiliselt olulist seost oskustöötajate üldise tööstaaži ($r=0,135$, $p=0,147$) ega tööstaaži ettevõttes X ($r=0,151$, $p=0,101$) ja tunnetatud organisatsioonilise õigluse vahel. Mõlema tööstaaži ja organisatsioonilise õigluse tunnetamise vahel esineb nõrk seos ($r=0,102$).

Järgnevalt on toodud välja kõikide uuritavate sõltumatutena käsitletavate tunnuste korrelatsioonikordajad koos olulisuse tõenäosustega (Tabel 3). Paksemas kirjas on välja toodud keskmised või peaaegu keskmised seosed.

Tabel 3. Uuritavate regressioonimudelite tunnuste korrelatsiooninäitajad

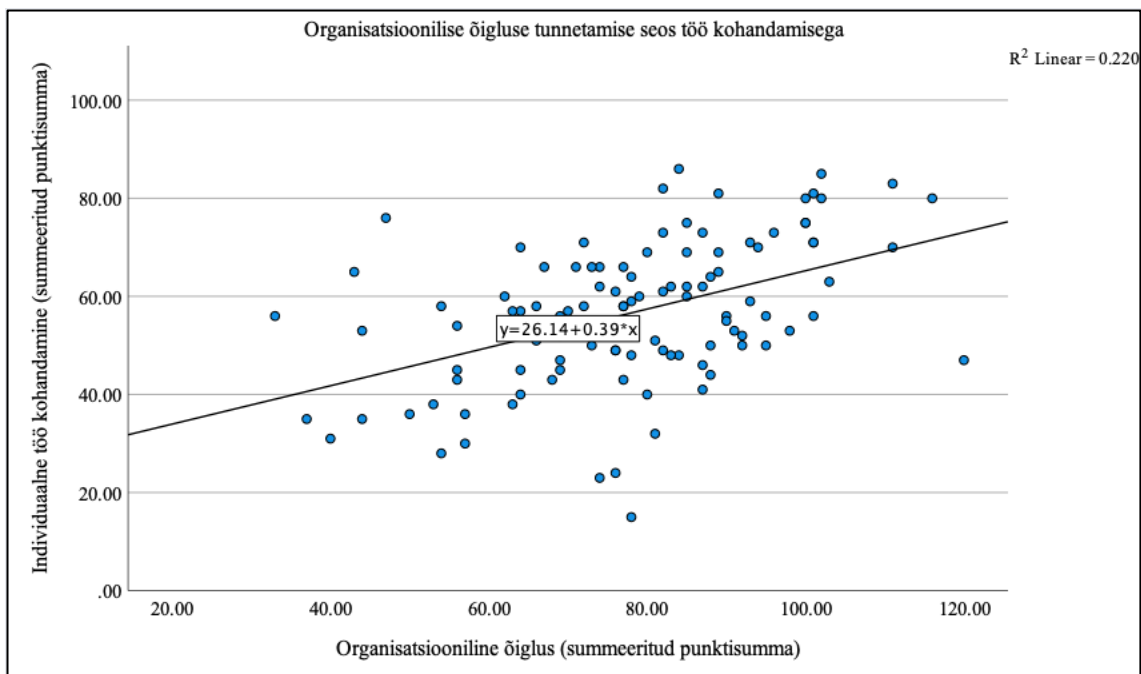
		Individuaalne töö kohandamine	Tööga seotus
Jaotusõiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	0,170	0,087
	Olulisuse tõenäosus (p)	0,037	0,310
Protseduuriline õiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	0,298	0,387
	Olulisuse tõenäosus (p)	<0,001	<0,001
Interaktsiooniline õiglus	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	-0,051	0,026
	Olulisuse tõenäosus (p)	0,531	0,763
Organisatsiooniline õiglus kokku	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	0,469	0,377
	Olulisuse tõenäosus (p)	<0,001	<0,001
Individuaalne töö kohandamine	Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)	1	0,671
	Olulisuse tõenäosus (p)		<0,001

Allikas: autori koostatud

Tabelis väljatoodud regressioonimodelite tunnuste korrelatsioonikordajad on kirjeldatud järgnevates peatükkides teemade kaupa.

2.4.3. Organisatsioonilise õigluse seosed individuaalse töö kohandamisega

Leidmaks organisatsioonilise õigluse seoseid individuaalse töö kohandamisega, koostati esmalt klassikaline paaris regressioonimudel, mille eesmärk oli leida seos summeeritud organisatsioonilise õigluse küsimustiku ja individuaalse töö kohandamise küsimustiku vahel. Joonisel 6 on välja toodud summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise seos individuaalse töö kohandamisega graafiliselt.



Joonis 6. Organisatsioonilise õigluse tunnetamise seos individuaalse töö kohandamisega
Allikas: autori koostatud

Graafiku kirjeldamiseks on järgnevalt välja toodud regressioonimodeli kordajad (Tabel 4). ANOVA analüüs tuvastas statistiliselt märkimisväärse seose ($p < 0,001$). Korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne ($r = 0,469$), mis näitab organisatsioonilise õigluse ja töö kohandamise vahelist keskmist kasvavat seost. See näitab, et organisatsioonilise õigluse tunnetamisega käib kaasas individuaalne töö kohandamine. Variatsioonikordaja ($R^2 = 0,220$) näitab, et 22% individuaalse töö kohandamise varieerumisest on seletatav organisatsioonilise õigluse tunnetamisega.

Tabel 4. Oskustöötajate summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise seos individuaalse töö kohandamisega

Ennustatav tunnus	Korrelatsiooni-kordaja (r)	Variantsiooni-kordaja (R ²)	Olulisuse tõenäosus (p)
Individuaalne töö kohandamine	0,469	0,220	<0,001

Allikas: autori koostatud

Selleks, et uurida organisatsioonilise õigluse küsimustiku üksikuid plokkke (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja interaktsiooniline õiglus), koostati mitmene regressioonimudel ja arvutati osakorrelatsioonikordajad (Tabel 5). Mudeli korrelatsioonikordaja näitas keskmist seost ($r=0,544$), variatsioonikordaja $R^2=0,277$, mis näitab, et 27,7%-list kirjeldavust töö kohandamise sõltuvust organisatsioonilise õiglusest. Vabaliige $a=30,799$.

Tabel 5. Oskustöötajate organisatsioonilise õigluse alaskaalade tunnetamise seos individuaalse töö kohandamisega

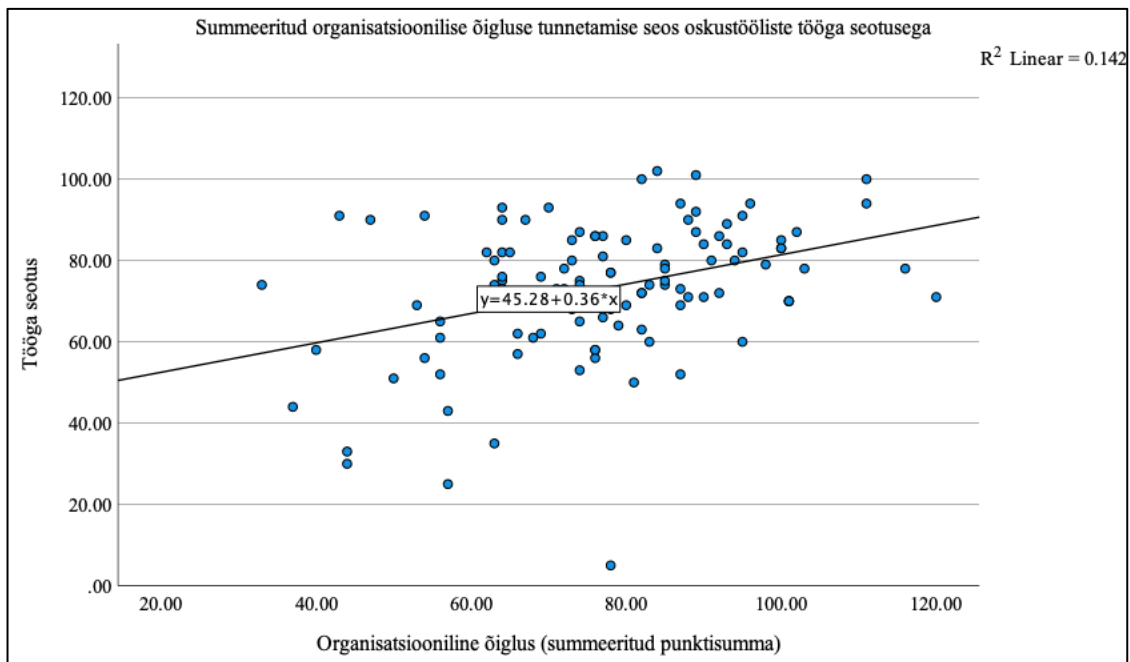
Sõltumatud tunnused	Osakorrelatsiooni-kordaja (r)	Variantsiooni-kordaja (R ²)	Olulisuse tõenäosus (p)
Jaotusõiglus	0,170	0,029	0,037
Protseduuriline õiglus	0,298	0,089	<0,001
Interaktsiooniline õiglus	-0,051	0,003	0,531

Allikas: autori koostatud

Tabelist nähtub, et individuaalset töö kohandamist ennustab kõige tugevamalt protseduuriline õiglus ($p<0,001$) ja järgmisena jaotusõiglus ($p=0,037$). Osakorrelatsioonikordaja mõõdab kahe tunnuse vahelise seose tugevust jättes välja teiste näitajate mõju (Sauga 2022). Ka osakorrelatsioonikordaja näitab tugevaimat seost protseduurilise õigluse ja töö kohandamise vahel ($r=0,298$). Jaotusõigluse standardviga ($SE=0,301$) moodustab 47% regressioonikordajast, mis teeb mudeli generaliseerimise üldpopulatsioonile ebapraktiliseks. Protseduurilise õigluse regressioonikordaja standardviga ($SE=0,230$) on 27%. Interaktsioonilisel õiglusel ei ole statistiliselt märkimisväärset mõju töö kohandamisele ($p=0,531$).

2.4.4. Organisatsioonilise õigluse seosed tööga seotusega

Selgitamaks välja organisatsioonilise õigluse seosed tööga seotusega, koostati kõigepealt klassikaline paaris regressioonimudel, mille eesmärk oli leida seos kogu organisatsioonilise õigluse küsimustiku ja tööga seotuse küsimustiku vahel. Joonisel 7 on graafiliselt kujutatud antud regressioonimudel.



Joonis 7. Summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise seos oskustöölise töö kohandamisega

Allikas: autori koostatud

ANOVA analüüs tuvastas statistiliselt märkimisväärse seose ($p < 0,001$) (summeeritud) organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja tööga seotuse vahel. Regressioonanalüüsi kordajad on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Oskustöötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamise seos tööga seotusega

Ennustatav tunnus	Korrelatsiooni-kordaja (r)	Variantsiooni-kordaja (R ²)	Olulisuse tõenäosus (p)
Tööga seotus	0,377	0,142	<0,001

Allikas: autori koostatud

Tabelist on näha, et seos on statistiliselt oluline ($p < 0,001$). Standardviga ($SE = 0,084$) moodustab regressioonikordajast ($b = 0,361$) alla veerandi ehk 23%. 95%-line usaldusvahemik on lai (0,195-0,528). Korrelatsioonikordaja ($r = 0,377$) näitab keskmist seost. Variatsioonikordaja ($R^2 = 0,142$) näitab, et tööga seotuse skaala vastuste varieeruvusest on organisatsioonilise õigluse tunnetamisega seletatav 14,2%.

Järgnevalt uuriti eraldi organisatsioonilise õigluse alaskaalade (jaotus-, protseduuriline- ja interaktsiooniline õiglus) seost tööga seotusega. Selleks koostati mitmene lineaarne regressioonimudel ja arvutati osakorrelatsioonikordajad, mis on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Oskustöötajate organisatsioonilise õigluse alaskaalade tunnetamise seos tööga seotusega

Sõltumatud tunnused	Osakorrelatsioonikordaja (r)	Variatsioonikordaja (R^2)	Olulisuse tõenäosus (p)
Jaotusõiglus	0,087	0,007	0,319
Protseduuriline õiglus	0,230	0,053	0,009
Interaktsiooniline õiglus	0,026	0,001	0,763

Allikas: autori koostatud

Mitmene regressioonianalüüs näitas statistiliselt olulist seost protseduurilise õigluse alaploki ja tööga seotuse vahel ($p = 0,009$, osakorrelatsioon $r = 0,230$). Regressioonikordaja ($b = 0,760$) ja standardviga ($SE = 0,287$) selgitavad uuringu tõenäosuslikku tulemust valemiga $0,760 \pm 0,287$. Jaotus- ja interaktsioonilisel õiglusel ei olnud statistiliselt märkimisväärset mõju oskustöötajate tööga seotusele ja need on mitmese regressioonimudeli puhul ebaolulised.

Eelnevast tabelist nähtub, et tööga seotust ennustab protseduuriline õiglus. Täpsemaks vaatlemiseks koostati paariregressiooni mudel, millest jäeti välja jaotus- ja interaktsiooniline õiglus (Tabel 8).

Tabel 8. Oskustöötajate protseduurilise õigluse tunnetamise seos tööga seotusega

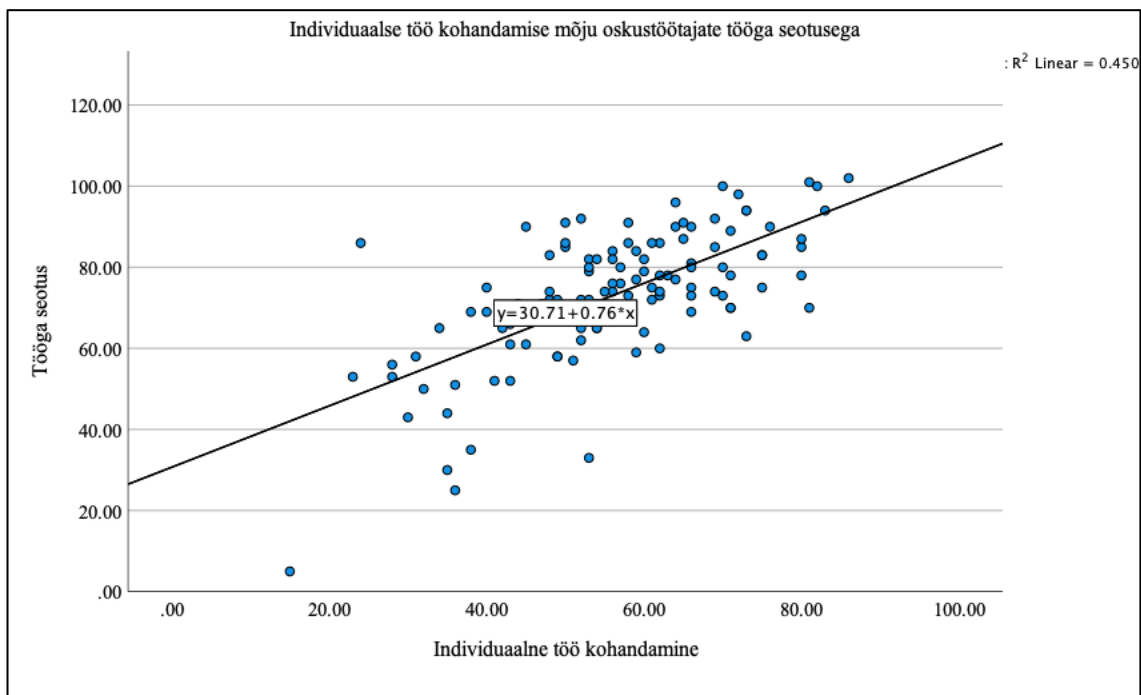
Sõltumatu tunnus	Korrelatsioonikordaja (r)	Variatsioonikordaja (R ²)	Olulisuse tõenäosus (p)
Protseduuriline õiglus	0,387	0,150	<0,001

Allikas: autori koostatud

Paarisregressiooni mudel näitas statistiliselt olulist seost protseduurilise õigluse ja tööga seotuse vahel ($p < 0,001$). Korrelatsioonikordaja ($r = 0,387$) näitab keskmist seost ning variatsioonikordaja ($R^2 = 0,150$) näitab, et tööga seotuse küsimustikus tulemustest on 15% seletatav protseduurilise õigluse tunnetamisega.

2.4.5. Individuaalse töö kohandamise seosed tööga seotusega

Selleks, et saada teada individuaalse töö kohandamise seosed oskustöölise tööga seotusega, koostati kõigepealt klassikaline paaris regressioonimudel, mille eesmärk oli leida seos kogu organisatsioonilise õigluse küsimustiku ja tööga seotuse küsimustiku vahel. Graafiline regressioonimudel on kujutatud joonisel 8.



Joonis 8. Individuaalse töö kohandamise seos oskustöölise tööga seotusega

Allikas: autori koostatud

ANOVA analüüs tuvastas statistiliselt märkimisväärse seose ($p < 0,001$) individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel. Regressioonanalüüsi kordajad on välja toodud tabelis 9, kus korrelatsioonikordaja ($r = 0,671$) näitab keskmist seost. Variatsioonikordaja ($R^2 = 0,445$) näitab 44,5%-list tööga seotuse selgitatavust oskustöötajate töö kohandamisega.

Tabel 9. Oskustöötajate individuaalse töö kohandamise seos tööga seotusega

Tunnus	Korrelatsioonikordaja (r)	Variatsioonikordaja (R^2)	Olulisuse tõenäosus (p)
Tööga seotus	0,671	0,445	<0,001

Allikas: autori koostatud

Selleks, et uurida võimalikku ühisseost organisatsioonilise õigluse, individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel, koostati mitmene lineaarne regressioonimudel ja arutati osakorrelatsioonikordajad, mis on välja toodud tabelis 10.

Mitmese korrelatsioonimudeli tulemusena saadi korrelatsioonikordaja $r = 0,687$ ($R^2 = 0,472$), mis näitab keskmist kuni tugevat seost mõlema sõltumatu tunnuse ja tööga seotuse vahel. Osakorrelatsioonide ANOVA analüüs tuvastas statistiliselt märkimisväärse seose ($p < 0,001$) individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel, aga mitte (summeeritud) organisatsioonilise õigluse ja tööga seotuse vahel ($p = 0,131$). Saadud tulemus viitab sellele, et regressioonimudelis omab põhilist mõju tööga seotusele ainult individuaalne töö kohandamine, mitte organisatsioonilise õigluse tunnetamine.

Tabel 10. Ühisseose leidmine oskustöölise tööga seotuse ja organisatsioonilise õigluse tunnetamise ning individuaalse töö kohandamise vahel

Tunnus	Osakorrelatsioonikordaja (r)	Variatsioonikordaja (R^2)	Olulisuse tõenäosus (p)
Organisatsiooniline õiglus (summeeritud)	0,108	0,012	0,131
Individuaalne töö kohandamine	0,549	0,301	<0,001

Allikas: autori koostatud

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Käesoleva magistritöö eesmärk oli teada saada, millisel määral tunnetavad oskustöötajad organisatsioonilist õiglust, milline on selle seost individuaalse töö kohandamisega ja tööga seotusega. Samuti individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse omavahelist võimalikku seost. Antud peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ja võrreldakse neid varasemalt leitudga. Autor teeb omapoolsed järeldused uuritud teema kohta, toob välja töö puudujäägid ning samuti teeb omapoolsed ettepanekud.

Organisatsioonilise õigluse tunnetamine oskustöötajate seas

Esimene seatud uurimisküsimusega sooviti teada, millisel määral tunnetavad oskustöötajad organisatsioonilist õiglust ja selle alamkategoriaid (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja interaktsiooniline õiglus) ning mis seda mõjutavad.

Magistritöö küsimustikule vastanud oskustöölised 91% moodustasid mehed. Naiste osakaal kogu valimist oli alla 10%, mis ei võimalda tuua välja naiste- ja meestevahelist võimalikku erisust. Meessoost vastajate suur ülekaal võib mõjutada tulemuste üldistamist teistele populatsioonidele ning sellel põhjusel ei võrrelda antud magistritöö raames meeste ja naiste vastuseid.

Töö esimesest peatükist selgus, et organisatsiooniline õiglus üldiselt tõstab nii töötajate kui tööandja tulemusi ja motivatsiooni ning vale kohtlemine viib negatiivsele meelestatusele ja trotslikule käitumisele (Yean, Yusof 2016). Summeeritud organisatsioonilise õigluse keskmine vastus jäi vahemikku “mõnikord” kuni “sageli”, ümardatuna kõrgemale ($M=3,87$, $SD=0,85$).

Samasse vahemikku jäi samuti protseduuriline õiglus ($M=3,53$, $SD=0,90$). Tulemus viitab, et uuritud ettevõtte töötajad tunnevad keskmiselt mõnikord, et saavad oma seisukohti ja mõtteid väljendada, tööprotseduurid on erapooletud ja põhinevad täpsel teabel ning järgivad eetika- ja moraalistandardeid. Samuti, et töötajatel on võimalik tööprotseduure ise mõjutada.

Jaotusõiglust hinnati keskmiselt hindegaga “mõnikord” ($M=3,34$, $SD=1,35$) ning interaktsioonilist õiglust hindegaga “sageli” ($M=4,28$, $SD=0,95$). See tähendab, et konkreetse ettevõtte oskustöötajad hindavad keskmiselt enda hüvede vastavust nende panusega mõnikord õiglaseks. Kõige kõrgema skoori saanud interaktiivne õiglus tähendab, et oskustöötajad hindavad kõige positiivsemalt juhtkonnapoolsete otsuste õiglust. Samuti, et protseduuride muutmised on põhjendatud ja töötajaid koheldakse vääriskuse ja austusega.

Järgmisena uuriti, kas oskustöötajate vanus ja tööstaaž mõjutavad organisatsioonilise õigluse tunnetamist. Selgus, et töötajate vanuse ja organisatsioonilise õigluse tundmise vahel on väga nõrk seos ($r=0,067$). Seega ei mõjuta oskustöötajate vanus nende organisatsioonilise õigluse tundmist ($p=0,466$), mida võib seletada asjaolu, et töötajad, kes ei tunneta organisatsioonilist õiglust, on tõenäolisemalt vahetanud töökohta, leidmaks töödandja, kes nende jaoks pakub kõrgemat tunnetatud organisatsioonilist õiglust.

Samale tulemusele jõuti uurides töötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamise seost nende üldise ja ettevõttes X töötatud tööstaažiga. Üldise tööstaaži ja organisatsioonilise õigluse tunnetamise vahel esines nõrk seos ($r=0,135$), mis näitab, et pikema tööstaažiga töötajad tunnetavad või mõistavad organisatsioonilist õiglust rohkem kui lühema tööstaažiga töötajad.

Organisatsioonilise õigluse alaskaalade omavahelist seotust vaadeldes nähti, et jaotus- ja protseduurilise õigluse vahel on kõige tugevam seos ($r=0,634$, $p<0,01$), mis tähendab, et antud kaks organisatsioonilise õigluse alaskaalat mõjutavad üksteist. Tunnetades, et organisatsioonis kasutusel olevad protseduurid ja käitumised on õiglased, peab töötaja tõenäoliselt ka saadavat hüve (töötasu, preemia jne) õiglaseks.

Organisatsioonilise õigluse tunnetamise seosed oskustöötajate individuaalse töö kohandamisega

Teise uurimisküsimusega sooviti teada saada, millisel määral on individuaalne töö kohandamine seotud oskustöötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamisega. Kas töökohal organisatsioonilise õigluse tunnetamine mõjutab töö kohandamist?

Keskmiselt tunnetasid oskustöötajad töö kohandamise võimalikkust hindegaga “sageli” ($M=3,74$, $SD=0,95$). Gradney (2001) leidis, et töötajatele pakutavad lisahüved nagu paindlik töö- ja

puhkeaeeg suurendavad töötajate seas õigluse tunnetamist. Autor leidis summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja töö kohandamise vahel positiivse seose ($p < 0,001$, $r = 0,469$), mis viitab sellele, et organisatsioonilist õiglust tunnetavad töötajad on altimad oma tööd kohandama. Seost organisatsioonilise õigluse ja töö kohandamise vahel on leidnud varasemalt ka Tan ja teised (2021), kes tõestasid, et kõrgema organisatsioonilise õigluse tunnetamisega käib tavaliselt kaasas kõrgem töö kohandamise tase.

Järgnevalt testis magistr töö autor eraldi organisatsioonilise õigluse alateemasid, millest selgus, et nii jaotusõiglus ($p = 0,037$) kui ka protseduuriline õiglus ($p < 0,001$) mõjutavad töö kohandamist, kuid seos puudub interaktsioonilise õigluse ja töö kohandamise vahel ($p = 0,531$, $r = -0,051$). Eeltoodu näitab, et juhtkonnapoolne õigluse (või ebaõigluse) suhtumine töötajatesse ja töötajate informeerimine, kohtlemine protsesside kehtestamisel ja muutmisel ei mõjuta otseselt oskustöötajate töö kohandamist.

Organisatsioonilise õigluse ja individuaalse töö kohandamise seosed oskustöötajate tööga seotusega

Kolmas uurimisküsimus käsitles kaht teemat: (1) millist mõju avaldab organisatsioonilise õigluse tunnetamine oskustöötajate tööga seotusele ja (2) millist mõju avaldab individuaalne töö kohandamine oskustöötajate tööga seotusele.

Keskmiselt hinnati tööga seotuse küsimustiku osa hindegaga "sageli" ($M = 4,30$, $SD = 0,94$). Esmalt testiti summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise seost tööga seotusega ning leiti märkimisväärne seos ($p < 0,001$) (summeeritud) organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja tööga seotuse vahel. Korrelatsioonikordaja näitas keskmist seost ($r = 0,377$) ning variatsioonikordaja ($R^2 = 0,142$) näitas, et vaid 14% tööga seotusest on seletatav organisatsioonilise õigluse tunnetamisega, mistõttu võib järeldada, et kuigi seos on olemas, ei ole organisatsioonilise õigluse tunnetamisega hea ennustada tööga seotust.

Uurides eraldi jaotus-, protseduurilise- ja interaktsiooniliste õigluse seost tööga seotusega, selgus regressioonimudelitest, et statistiliselt oluline on ainult protseduuriline õiglus ($p = 0,009$, osakorrelatsioon $r = 0,230$), kuid variatsioonikordaja ($R^2 = 0,053$) näitas siiski vaid 5,3%-list ennustusvõimet, millest autor järeldas, et üksikult seletavad organisatsioonilise õigluse tulemused väga vähe ning oskustöölise tööga seotusega seotud ei ole. Sisuliselt tähendab see, et tööga seotust

mõjutab kõige enam organisatsioonilise õigluse alaplakkidest protseduuriline õiglus, kuna omab kõige suuremat ennustusvõimet ja seost tööga seotusega.

Boikova (2016) on toonud välja, et mida kõrgem on jaotus- ja protseduurilise õigluse tunnetamine organisatsioonis, seda madalam on töötaja kavatsus organisatsioonist lahkuda ja vastupidi, ehk mida kõrgem on töötajate jaotus- ja protseduurilise õigluse tunnetamine, seda kõrgem on tööga seotus. Bonnu ja Chuah (2010) tõid välja, et jaotusõiglus on olulisem protseduurilisest õiglusest, kui uurida töölt lahkuda kavatsevaid töötajaid, kuid protseduuriline õiglus on olulisem jaotusõiglusest, kui uurida töötajate organisatsioonile pühendumist. Magistritöö autor jõudis osaliselt samadele tulemustele märkides protseduurilise õigluse kõige olulisemaks (statistiliselt oluliseks) teguriks, mis mõjutab töötajate tööga seotust (sh tööle pühendumist). Samuti toetab autori leidu Konovsky (2000), kes leidis, et protseduuriline õiglus tagab suurema tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse ning sellega on võimalik ennustada ette töötajate käitumist.

Kolmanda uurimisküsimuse teine pool käsitles individuaalset töö kohandamist ja tööga seotust. Töö kohandamist peetakse üheks tõhusamaks ja motiveerivamaks käitumisviisiks, mis aitab kaasa nii indiviidi kui organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Svetlicinaia 2015). ANOVA analüüsiga tuvastati statistiliselt märkimisväärne seos ($p < 0,001$) individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel. Tegemist on keskmise, tugeva poole kalduva seosega ($r = 0,671$), mis seletab 44,5% ulatuses tööga seotusest oskustöötajate töö kohandamisega ($R^2 = 0,445$) ja näitab, et töö kohandamine ja tööga seotus on omavahel seotud.

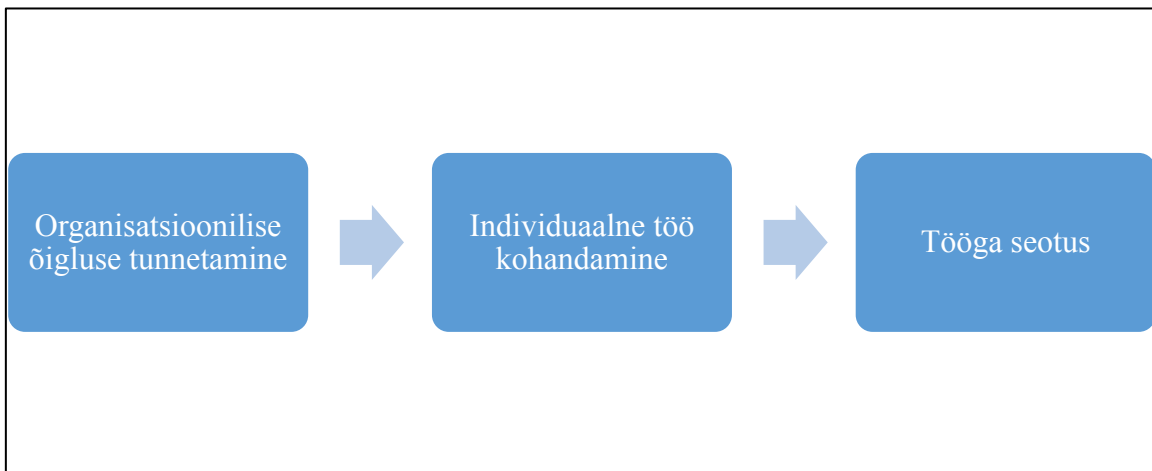
Antud tulemust kinnitavad Bakker ja Albrechti (2018), kes tõid välja, et töö kohandamine on positiivselt seotud tööga seotuse ja ülesannete täitmisega. Bakker ja teised (2011) leidsid lisaks, et töötajate kõrge tööga seotuse tase suunab rohkem töötajaid oma tööd kohandama, kuna tööga seotuse säilitamiseks otsitakse võimalusi töökoormuse optimeerimiseks. Eelnev näitab töökohtade kohandamise tõhusust.

Lisaks eelnevale on leitud, et töö kohandamisega tegelevatel töötajatel on võimalik enda tööga rahulolu tõsta ning töötajad, kes aktiivselt tegelevad töö kohandamisega, on organisatsioonile pühendunud (Purje 2021). Töösse kaasatud töötajad mõjutavad organisatsiooni kasumlikkust, positiivset kliendikogemust, töötajate tööga rahulolu ja seeläbi tööjõu voolavust (Kree 2018).

3.1. Järeldused ja ettepanekud

Magistritöös leidsid kõik seatud uurimisküsimused vastuse. Magistritöö autor eeldas seost organisatsioonilise õigluse ja töö kohandamise vahel, organisatsioonilise õigluse ja tööga seotuse vahel ning töö kohandamise ja tööga seotuse vahel. Kolmest eeldusest kaks said positiivselt kinnitatud - positiivne seos leiti organisatsioonilise õigluse ja individuaalse töö kohandamise ning individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel. Seos puudus organisatsioonilise õigluse ja tööga seotuse vahel.

Töö teises peatükis välja toodud joonist (Joonis 2), mis kirjeldab uuritavate objektide omavahelist eeldatavat suhet, pidi seega korrigeerima. Käesoleva magistritöö tulemustega kooskõlas olev süsteem on järgmine (Joonis 9):



Joonis 9. Magistritöös leitud seos organisatsioonilise õigluse, individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel

Allikas: autori koostatud

Eraldi tuleb välja tuua, et saadud tulemusi tõlgendades tuleb tähele panna individuaalse töö kohandamise Cronbahi tulemust, mis oli alla 0,7 ($\alpha=0,643$) ja rikub seega Pearsoni analüüsi eeldust. Magistritöö autor peab uurimuse piiranguks valimi suurust ning meessoost vastanute suurt osakaalu. Samas tuleb tähele panna, et antud uurimistöös raames küsitleti autonduses töötavaid oskustöölisi, kus naiste osakaal on enamasti tunduvalt väiksem. Üldistuste tegemiseks kogu oskustöölise valdkonnale peaks valim olema suurem ja sooliselt tasakaalustatum.

Lisaks tuleb arvesse võtta oskustöötajate tööga seotud piiranguid individuaalse töö kohandamise aspektis. Individuaalse töö kohandamise alla kuulub ka tööaja ja -koha liikuvus, mis autonduses töötavatel oskustöölistel on praktiliselt võimatu (tööaeg ja koht on tööandja poolt reguleeritud) antud valdkonna spetsiifilisust arvesse võttes - töid tehakse kolmanda isiku varaga (klientide autodega) ning selleks vajatakse spetsiifilisi tööriistu.

KOKKUVÕTE

Oskustöölise tööjõu puudus on aktuaalne teema 2022. aastal ja ka eelnenud aastatel. Põhjuseid, miks töömaailmas on oskustöötajate puudus, leiab mitmeid, kuid lahendust antud probleemile on keeruline leida. Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada oskustöötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja selle mõju nende individuaalse töö kohandamisele. Samuti sooviti aru saada, kas ja kuidas on organisatsioonilise õigluse tunnetamine ja individuaalne töö kohandamine seotud oskustöötajate tööga seotusega ning mis mõjutab oskustöötajate tööle jäämise või lahkumise soovi.

Teoreetilises osas seletas autor varasemate uuringute põhjal organisatsioonilise õigluse, individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse teoreetilisi lähtekohti ning samuti, kuidas on nendevahelisi seoseid varem uuritud ja millistele tulemustele jõutud. Olulisemate seostena toodi välja, et individuaalne töö kohandamine on seotud organisatsioonilise õigluse tunnetamisega ja protseduurilise õigluse tunnetamisega on võimalik kujundada töötajate hoiakuid organisatsiooni osas.

Varasemates uuringutes leiti, et töötajad on organisatsioonile pühendunud, kui tööandja kohtleb neid õiglaselt. Protseduuriline õiglus mõjutab rohkem töötajate pühendumust organisatsioonile, kui jaotus- ja interkatsiooniline õiglus, ning loob suuremat tööga rahulolu. Madala interaktsioonilise õigluse tunnetamine paneb töötajad organisatsioonist lahkuma, kõrge tööga seotuse tase suunab töötajaid rohkem tööd kohandama.

Töö kohandamisega on töötajatel võimalik tõsta iseenda heaolu ja tööga rahulolu, seega töötajad, kes kohandavad tööd, on organisatsioonile pühendunud ja töösse kaasatud. Töösse kaasatus mõjutab tööjõu volavust, mistõttu peaks tööandjate eesmärk olema tagada oskustöölise tööga seotus.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida organisatsioonilist õiglust, töö individuaalset kohandamist ja tööga seotust oskustöötajate seas. Uuring viidi läbi kirjaliku küsitlusena, mille abil hinnati oskustöötajate organisatsioonilise õigluse tunnetamist, individuaalset töö kohandamist ja tööga seotust. 133 oskustöölisi hindasid väiteid 6-pallilisel Likert-tüüpi vastusskaalal.

Uuringu tulemusel leiti, et summeeritud organisatsioonilist õiglust tunnetavad oskustöötajad keskmiselt sageli. Organisatsioonilise õigluse alamkategoriatest tunnetavad oskustöölised kõige kõrgemalt interaktsioonilist õiglust, mis tähendab, et juhtkonna poolt tehtavad muudatused on nende jaoks põhjendatud ja arusaadavad ning muudatustes koheldakse töötajaid austavalt.

Uuringus ilmnes samuti seos oskustöölise tööstaaži (ettevõttes X) ja organisatsioonilise õigluse tunnetamise vahel. Tegemist on loogilise seosega, kus rahulolevad töötajad jäävad organisatsiooni pikemalt kui rahulolematud.

Summeeritud organisatsioonilise õigluse ja individuaalse töö kohandamise vahel leiti positiivne seos. Uuringutulemus kattub varem leituga ning näitab, et organisatsioonilist õiglust tunnetavad töötajad kohandavad oma tööd rohkem. Võrreldes organisatsioonilise õigluse alamkategoriaid töö kohandamisega selgus, et jaotus- ja protseduuriline õiglus mõjutavad oskustöötajate töö kohandamist. Uuringus ei ilmnunud seost interaktsioonilise õigluse tunnetamise ja töö kohandamise vahel.

Seos leiti summeeritud organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja tööga seotuse vahel. Vaadeldes organisatsioonilise õigluse alamkategoriaid selgus, et ainult protseduuriline õiglus on statistiliselt oluline ja omab ennustusvõimet tööga seotusele. Sellest saab järeldada, et jaotus-, protseduuriline ja interaktsiooniline õiglus seletavad üksikult siiski väga vähe ja uurimaks tööga seotust, peab organisatsioonilist õiglust käsitlema kõigi organisatsioonilise õigluse alamkategoriaga koos.

Kõige tugevam seos leiti individuaalse töö kohandamise ja tööga seotuse vahel. 44,5% oskustöötajate tööga seotusest on võimalik kirjeldada organisatsioonilise õigluse tunnetamisega.

Magistritöö teises peatükis esitatud joonis 2 ei ole korrektne, kuna uuringust selgus, et individuaalset töö kohandamist mõjutab ainult organisatsioonilise õigluse tundmine ning tööga seotust omakorda töö kohandamine. See tähendab, kui oskustöölised tunnetavad

organisatsioonilist õiglust, kohandavad nad rohkem oma tööd ning oma töö kohandamisega tõuseb nende tööga seotus.

Magistritöö autori hinnangul annab käesolev lõputöö teadmist ja praktilist väärtust uuringutes, mis käsitlevad organisatsioonilise õigluse tunnetamist, töö individuaalset kohandamist ja/või tööga seotust, kuna varasemalt ei ole Eestis antud kolme teemat oskustöölise seas uuritud. Töö järeldused on kasulikud ettevõtetele, mille tööjõudu hulka kuuluvad oskustöölised. Autor leiab, et antud teemat saaks tulevikus laiemalt uurida, kaasates valimisse rohkem autondusega tegelevate ettevõtete või teiste valdkondade oskustöölisi.

SUMMARY

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB CRAFTING ON HIGH-SKILLED WORKER'S JOB ENGAGEMENT

Carolina Camilla Graf

The podcast of employers has told that the shortage of skilled workers has been the biggest obstacle to Estonia's economic development since 2001. Several surveys show that labor shortage has been more acute in the last 12 years than before. This causes a strong problem for companies in the car industry, whose concern is to find the necessary skilled workers (car technicians, diagnosticians, tinsmiths, etc.). The specialty is taught only in selected schools in Estonia and future employees are sought from students in their first academic year. Students are offered internship opportunities in car companies. Employers are looking for employees in every way possible. They offer trainees different scholarships and try to work with different schools to secure trainees for their company. Employers try to train trainees in school according to their product (car brand) and service, offering schools various grants, scholarships and cars where students can study. This way they hope to ensure future employees. Regardless of their effort, skilled workers often do not stay in the same company. And there are various reasons for this: employee dissatisfaction, poor working conditions and working climate, unequal treatment, inappropriate working hours and/or unfair pay.

The topic has been chosen to find out what influences the employment of high-skilled workers, why they decide to change jobs or remain loyal to the employer. In addition, to find out whether organizational justice and job crafting influence high-skilled worker's job engagement. In order to achieve the aim of the study, 3 research questions have been set:

1. To what extent do employees feel organizational fairness (distributional, procedural and interactional justice) in their workplace? What factors influence it?
2. To what extent is individual job crafting of the workplace related to the employees' sense of organizational justice?

3. What impact does organizational justice and job crafting in workplace have on job engagement of high-skilled workers?

This Master's thesis is divided into 3 chapters. In the first chapter the author discusses the results of previous studies. It is divided into 3 subchapters. The first of which focuses on organizational justice and its subcategories (distributive justice, procedural justice and interactional justice). The second subchapter focuses on individual job crafting and the third chapter deals with work engagement. The second main chapter includes an empirical study including description of the sample, method and the results of the study. The third chapter presents the discussion and conclusions.

The aim was to investigate the skills of the three thematic groups. A survey was conducted among skilled workers in the automotive industry of one company. A questionnaire was developed for the study, which was divided into three parts: organizational fairness, adaptation of individual work and work-relatedness. Each part of the questionnaire consisted of statements and questions that the respondent rated on a Likert-type 6-point response scale with the answer that best described him or her. All together 133 high-skilled workers rated the statements.

The survey found that aggregate organizational fairness is often felt by high-skilled workers on average. Of the sub-categories of organizational justice, skilled workers have the highest level of interactive fairness, which means that changes made by management are reasonable and understandable to them, and employees are treated with respect. A link was found between the length of service of skilled workers (in company X) and the sense of organizational fairness. It is a logical connection where satisfied employees stay in the organization longer than dissatisfied.

A positive correlation was found between aggregated organizational justice and job crafting. This is in line with what has been found in the past and shows that employees who feel organizational justice will craft their work more. Comparing the subcategories of organizational justice with job crafting, it was found that distributional and procedural fairness affect the job crafting of high-skilled workers. There was no connection between the sense of interactive justice and job crafting.

The author found a connection between the summed up sense of organizational justice and job engagement. Looking at the subcategories of organizational justice, it was found that only procedural fairness is statistically significant and has a predictive power at work. It can be

concluded, however, that distributive, procedural, and interactive justice alone explain very little. So to examine work-relatedness, organizational justice must be considered together with all subcategories of organizational justice.

The strongest link was found between job crafting and work engagement. 44.5% of high-skilled workers' work engagement can be described as a sense of organizational justice.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223-234.
- Alwin, D. F. (1987). Distributive justice and satisfaction with material well-being. *American Sociological Review*, 52(1), 83-95.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4- 28.
- Boikova, O. (2016). *Töölts lahkumiskavatsuse seosed organisatsioonilise õigluse ja tunnetatud konkurentsivõimega*. Tallinna Ülikooli organisatsioonikäitumise õppekava, Tallinn.
- Bos, K. v. d., Cropanzano, R., Kirk, J., Jasso, G., Okimoto, T. G. (2015). Expanding the Horizons of Social Justice Research: Three Essays on Justice Theory. *Social Justice Research*, 28, 229-246.
- Carifio, J., Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 43, 1152-1154.
- Coheln-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3) 386-400.
- Colquitt, J. A., Colon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Dijke, M. v., Leunissen, J. M., Wildschut, T., Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 150, 46-61.
- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., Lott, I., Luts, P., Neppo, M., Ratnik, L., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H., Valge, P., Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett.

- Erilaid, E. (2021). Investorkonsultant: välisinvesteeringute suurim takistus on oskustöötajate puudus. Postimees Investor. Kättesaadav: <https://investor.postimees.ee/7342631/investorkonsultant-valisinvesteeringute-suurim-takistus-on-oskustootajate-puudus>, 17. jaanuar 2022.
- Gradney, A. A. (2001). Family-Friendly Policies: Organizational Justice Perceptions of Need-Based Allocations. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, 145-174.
- Hui, M. K., Au, K., Zhao, X. (2007). Interactional justice and the fair process effect: The role of outcome uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(2), 210-220.
- Jõgi, H. (2016). *Töö kohandamise, tööga seotuse ja individuaalse töö kohandamise seosed*. (Magistritöö). Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskond, Tallinn.
- Kaart, T. (2018). Matemaatiline statistika ja modelleerimine. Kahe arvtunnuse ühine käitumine, korrelatsioon- ja regressioonanalüüs. *Eesti Maaülikool*. Kättesaadav: http://ph.emu.ee/~ktanel/DK_0007/DK_loeng31.pdf (01.04.2022).
- Kim, S.-W. (1999). Behavioral Commitment Among the Automobile Workers in South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419-451.
- Klaster: Härra Cronbachi leiutis (2014). Kättesaadav: <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/?fbclid=IwAR2VkJGpGUGej-Vzs75XQgwBbtaSdAh-vF5pJyheV6tz-fzng7joLE-cZ9Ko>, 25.04.2022.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kree, I. (2018). *Lihttöötajate tööorientatsiooni ja töömotivatsiooni mõju töö kohandamisele ning tööga seotusele*. (Magistritöö). Tallinna Tehnikaülikooli ärikorralduse instituut, Tallinn.
- Lazazzara, A., Tims, M., Gennaro, de D. (2020), The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behaviour*, 116(B), 103269.
- Le, H., Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 165, 21-44.
- Luo, Y. (2007). The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 644-664.
- Matsulevitš, L., Soosaar, O. (2021). Tööturu ülevaade. Ettevõtetel on taas raskusi oskustöötajate leidmisega. Eesti Pank, pressiteated. Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/press/tooturu-ulevaade-ettevotetel-taas-raskusi-oskustootajate-leidmisega-27102021>, 17. jaanuar 2022.
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behaviour*, 131, 103658.

- Männiste, L. (2017). *Paidliku töökorralduse seosed tajutud õiglusega organisatsioonis ning tööga rahulolu*. (Magistritöö) Tallinna Ülikooli loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organisational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit Revista Peruana de Psicologia*, 24(1), 67-79.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: Thw indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499.
- Ponnu, C. H., Chuah, C. C. (2010). *Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia*. University of Malaya, Koala Lumpur, Malaysia.
- Purje, G. M. (2021). *Tööst haaratuse seosed võimestava juhtimiskäitumise ja töö kohandamisega*. (Magistritöö). Tallinna Ülikooli loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn.
- Rootalu, K. (2014). Korrelatsioonikordajad. Teoses: K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, T. Vihalemm (toim.). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 31.03.2022.
- Rupp, D., Thornton-Lugo, M. (2015). Organizational Justice. *Oxford Bibliographers*.
- Rämmer, A. (2014). Valiidsus ja reliaablus. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>, 31.03.2022.
- Sauga, A. (2022). *Statsionaarsed aegread*. Kättesaadav: <file:///Users/carolinacamilla/Downloads/7%20Statsionaarsed%20aegread.pdf>, 08.05.2022.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrech University, Preliminary Manual, Version 1.1*.
- Schaufeli, W. B. (2011, 1. detsember). *Work Engagement: What do we know?* International OHP workshop, Timisoara, Romania.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 434-443.
- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.

- Svetlicinaia, O. (2015). *The relationship between career calling and job crafting among the full-time employees in Estonia: A structural equation model*. (Magistritöö). Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduste osakond, Tallinn.
- Tan, L., Ting, Z., Zheng, H. (2021). *The effect of organizational justice on knowledge workers' job crafting - - A chain mediation model of psychological ownership and organizational trust*. 12th International Conference on E-business, Management and Economics, Beijing, China, July 17–19, 2021 (522-527). ACM, New York, NY, USA.
- Ötting, S. K., Maier, G. W. (2018). The importance of procedural justice in Human-Machine Interactions: Intelligent systems as new decision agents in organizations. *Computers in Human Behaviour*, 89, 27-39.
- Yean, T. F., Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.

LISAD

Lisa 1. Eestikeelne küsimustik

Hea vastaja

Olen Tallinna Tehnikaülikooli magistrant ning kirjutan lõputööd, mille eesmärk on uurida organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja individuaalse töö kohandamise mõju oskustöölise tööga seotusele.

Palun Teil täita järgnev küsimustik, mis võtab aega umbes 10 minutit. Küsimustik koosneb kolme kategooriasse jaotatud küsimustest, mida tuleb hinnata 6-pallisel skaalal.

Küsimustikule vastamine on konfidentsiaalne ja kõik Teie vastused jäävad anonüümseks. Saadud tulemusi analüüsitakse ja kirjeldatakse ainult üldistatult.

Tänan, et leidsite aja ja panustasite minu lõputöö valmimisse!

Carolina Graf

Palun märkige (tõmmake ring ümber, joonige alla) vastusevariant, mis Teie kohta kehtib:

Sugu

M

N

Vanus

... - 20 21 – 30 31-40 41-50 51-60 61-70 71-...

Amet

.....

Töötatud aastad oskustöölisena (autonduses)

0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 30-35 36-40 40+

Töötatud aastad ettevõttes X

0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 30+

I osa – organisatsiooniline õiglus

Esimese osa küsimused käsitlevad protseduure, mida organisatsioonis kasutatakse otsuste tegemiseks ja tulemuste saavutamiseks, tööl saavutatud tulemuste (palk, edutamine, autasud jne) ja seotud isikutega (otsene juht, valdkonnajuht jne). Palun lugege iga väide tähelepanelikult läbi ja otsustage, kas olete kunagi tundnud nii nagu väites kirjas. Kui ei ole kunagi nii tundnud, tõmmake ring ümber „0“ (nulli). Kui aga olete nii tundnud, märkige palun, kui tihti te vastavalt tundnud olete, valides skaalal numbri (1–6), mis kõige paremini väljendab seda, kui sageli tunnete antud tegevust.

Kui tihti...

	Mitte kunagi	Pea-aegu mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Pea-aegu alati	Alati
olen saanud igapäevatoos oma seisukohti ja tundeid väljendada?	0	1	2	3	4	5	6
on olnud võimalik mõjutada tööprotseduuride (töökorraldused, töö tegemise viisid, reeglid jne) tulemusi?	0	1	2	3	4	5	6
on tööprotseduure järjepidevalt kohaldatud?	0	1	2	3	4	5	6
on tööprotseduurid olnud erapooletud?	0	1	2	3	4	5	6
on tööprotseduurid põhinenud täpsel teabel?	0	1	2	3	4	5	6
on olnud võimalik vajadusel tööprotseduuridega kehtestatud/saavutatud tulemusi edasi kaevata?	0	1	2	3	4	5	6
on need tööprotseduurid järginud eetika- ja moraalistandardeid?	0	1	2	3	4	5	6
peegeldab tulemus (palk, palgatõusud, edutamised, autasud jne) minu tööga seotud jõupingutusi?	0	1	2	3	4	5	6

vastab tulemus (palk, palgatõusud, edutamised, autasud jne) minu poolt tehtud tööle?	0	1	2	3	4	5	6
peegeldab tulemus (palk, palgatõusud, edutamised, autasud jne) minupoolset panust organisatsiooni?	0	1	2	3	4	5	6
on tulemus (palk, palgatõusud, edutamised, autasud jne) minu tulemuslikkust arvestades õigustatud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) mind viisakalt kohelnud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) mind väärilt kohelnud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) mind austusega kohelnud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) hoidunud ebaõigetest märkustest või kommentaaridest?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) olnud minuga suheldes avameelsed?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) protseduure mulle põhjalikult selgitanud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhtide (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) selgitused protseduuride kohta olnud mõistlikud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhtide (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) poolt edastanud üksikasjad õigeaegselt minuni jõudnud?	0	1	2	3	4	5	6
on juhid (otsene juht, valdkonnajuht, tegevjuht) näiliselt kohandanud (oma) suhtlust vastavalt minu konkreetsetele vajadustele?	0	1	2	3	4	5	6

II osa - töö kohandamine

Järgnevad väited keskenduvad tegevustele, mida töötajad tööl teevad, et oma tööd kohandada. Palun lugege iga väide tähelepanelikult läbi ja tõmmake ring ümber vastusevariandile, mis Teid kõige enam igapäevatöös kõnetab.

	Mitte kunagi	Pea- aegu mitte kunagi	Harva	Mõni- kord	Sageli	Pea- aegu alati	Alati
Algatan uusi lähenemis- või tegutsemisviise oma töö parandamiseks	0	1	2	3	4	5	6
Muudan enda poolt täidetavate ülesannete ulatust, mahtu või tüüpi	0	1	2	3	4	5	6
Algatan uusi tööülesandeid, mis minu arvates sobivad paremini minu oskuste või huvidega	0	1	2	3	4	5	6
Võtan tööl vabatahtlikult täiendavaid ülesandeid	0	1	2	3	4	5	6
Eelistan tööülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega	0	1	2	3	4	5	6
Mõtlen sellele, kuidas minu töö annab minu elule eesmärgi	0	1	2	3	4	5	6
Tuletan endale meelde, kui võrd tähtis on minu töö organisatsiooni edu saavutamiseks	0	1	2	3	4	5	6
Tuletan endale meelde, kui võrd tähtis on minu töö laiema kogukonna jaoks	0	1	2	3	4	5	6
Mõtlen sellele, millist positiivset mõju avaldab minu töö minu enda elule	0	1	2	3	4	5	6
Mõtlen sellele, milline roll on minu tööl minu üldisele heaolule	0	1	2	3	4	5	6
Püüan töökaaslaseid hästi tundma õppida	0	1	2	3	4	5	6
Korraldan või osalen tööga seotud ühiskondlikel üritustel	0	1	2	3	4	5	6
Korraldan töökohal spetsiaalseid üritusi (nt töökaaslase sünnipäeva tähistamine)	0	1	2	3	4	5	6
Juhendan vabatahtlikult uusi töötajaid (ametlikult või mitteametlikult)	0	1	2	3	4	5	6

Loon sõprussuhteid töökaaslastega, kellel on minuga sarnased oskused või huvid	0	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---	---

III osa – tööga seotus

Järgnevad väited käsitlevad, kuidas Te end tööl tunnete. Palun lugege iga väide tähelepanelikult läbi ja tõmmake ring ümber vastusevariandile, mis Teid kõige enam igapäevatoos kõnetab.

	Mitte kunagi	Pea-aegu mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Pea-aegu alati	Alati
Tööd tehes tunnen, et pakatan energias	0	1	2	3	4	5	6
Minu töö on minu arvates mõttekas ja sellel on selge eesmärk	0	1	2	3	4	5	6
Tööd tehes lendab aeg märkamatu	0	1	2	3	4	5	6
Tööd tehes tunnen end hästi ja energilisena	0	1	2	3	4	5	6
Minu töö innustab mind	0	1	2	3	4	5	6
Tööd tehes unustan kõik muud probleemid enda ümber	0	1	2	3	4	5	6
Minu töö inspireerib mind	0	1	2	3	4	5	6
Hommikul tõustes tunnen, et lähen hea meelelega tööle	0	1	2	3	4	5	6
Naudin töösse süvenemist	0	1	2	3	4	5	6
Olen oma töö üle uhke	0	1	2	3	4	5	6
Olen täielikult oma töösse süvenenud	0	1	2	3	4	5	6
Jaksan tööd teha pikka aega järjest	0	1	2	3	4	5	6
Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv	0	1	2	3	4	5	6
Satun tööd tehes hoogu	0	1	2	3	4	5	6
Olen oma töös püsiv	0	1	2	3	4	5	6

Mul on raske end tööst eemale rebida, kui olen sellesse süvenenud	0	1	2	3	4	5	6
Jätkan alla andmata ka siis, kui tööasjad ei suju kõige paremini	0	1	2	3	4	5	6

Suur tänu panustamast!

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Carolina Camilla Graf

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Organisatsioonilise õigluse tunnetamise ja individuaalse töö kohandamise mõju oskustöölise tööga seotusele”,

mille juhendaja on Liina Randmann,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

09.05.2022

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