

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Adeliina-Lisette Freienthal

**AUTENTSE EESTVEDAMISE SEOS TÖÖTAJATE  
ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSEGA CIRCLE K  
EESTI AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala Juhtimine

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 9780 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Adeliina-Lisette Freienthal .....

11.05.2023

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	8
1.1. Autentsuse ja autentse eestvedamise olemus.....	8
1.2. Organisatsioonilise pühendumuse olemus ja olulisus .....	10
1.3. Eestvedamise seos organisatsioonilise pühendumusega .....	13
2. UURINGU METOODIKA .....	15
2.1. Uuritava organisatsiooni lühitutvustus .....	15
2.2. Autentse eestvedamise uuringu meetodika .....	16
2.3. Organisatsioonilise pühendumuse uuringu meetodika.....	19
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA SOOVITUSED.....	22
3.1. Tüüpilise autentse juhi määratlus Circle K Eesti ASis.....	22
3.2. Organisatsioonilise pühendumuse väljendumine Circle K Eesti ASis.....	25
3.3. Autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega.....	27
3.4. Järeldused ja soovitused .....	31
KOKKUVÕTE .....	37
SUMMARY .....	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	43
LISAD .....	48
Lisa 1. Autentse eestvedamise küsimustik .....	48
Lisa 2. Organisatsioonilise pühendumuse küsimustik.....	49
Lisa 3. Intervjuu kava kõige kõrgema autentse eestvedamisega juhatajatele.....	50
Lisa 4. Intervjuu kava kõige kõrgema autentse eestvedamisega juhatajate alluvatele.....	51
Lisa 5. Intervjuu kava kõige kõrgema pühendumusega meeskondade töötajatele.....	52
Lisa 6. Küsimustikest saadud andmed ja korrelatsioonanalüüs .....	53
Lisa 7. Intervjuude helisalvestused.....	54
Lisa 8. Ligipääs transkriptsioonile .....	55
Lisa 9. Cross-case analüüsi tabel.....	56
Lisa 10. Lihtlitsents .....	60

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis ja anda soovitusi Circle K Eesti ASile töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?
2. Milles väljendub organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis?
3. Milline on autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis?

Uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor kombineeritud uurimismeetodit. Esmalt selgitab töö autor veebiküsimustike abil välja Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajate autentse eestvedamise ja nende alluvate organisatsioonilise pühendumuse tasemed. Seejärel viib autor saadud tulemuste põhjal läbi struktureerimata intervjuud nelja kõige kõrgema autentse eestvedamise tasemega juhatajaga, neist iga juhataja kahe alluvaga ja kokku nelja töötajaga kahest kõige kõrgema organisatsioonilise pühendumuse tasemega meeskonnast.

Uuringu tulemused näitavad, et tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis on ennekõike väga hea suhtleja, usaldusväärne, abivalmis, empaatiline ja meeskonda hoidev. Veel selgus, et organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis väljendub tungivas soovis saavutada eesmäärke, teostada lisamüüki ja teha oma tööd hästi. Uuringu tulemuste põhjal saab autor väita, et Circle K Eesti ASis puudub seos autentse eestvedamise ja organisatsioonilise pühendumuse vahel. Saadud tulemustest järeldab töö autor, et organisatsioonis töötavate müüja-klienditeenindajate ja vahetusevanemate kollektiivne organisatsiooniline pühendumus oleks kõrgem, kui antud ametikohtadel töötaks rohkem pikema staažiga töötajaid.

Võtmesõnad: autentsus, autentne eestvedamine, organisatsiooniline pühendumus

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonide efektiivsus ja tulemuslikkus sõltuvad tänapäeva globaalses majanduses ühe olulise näitajana töötajate pühendumusest. Töötajate pühendumus organisatsiooni suhtes, milles nad töötavad, loob eelduse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning on otseselt seotud ettevõtte kasumit taotleva käitumisega, mõjutades nii klientide rahulolu kui organisatsiooni tulu. (Meyer & Allen, 1991, lk 73; Sayeed, 2001, lk 280-281; Mowday, 1998, lk 393, viidatud Tuvi, 2013, lk 11-15)

Töötajate oskuslik eestvedamine ning neis pühendumuse kujundamine tagab organisatsiooni edu (Tuvi, 2013, lk 15). Küll aga ei seisne oskuslik eestvedamine enam ainult klassikalistel juhtimisstiilidel, vaid autentsusel. Autentne eestvedamine on küllaltki uudne lähenemine, mis väljendub juhi eneseteadlikkuses, enesega rahulolus, autentsetes tegudes ning läbipaistvates ja avatud suhetes oma alluvatega (Gardner et al., 2005, viidatud Toodu, 2020, lk 21). See kõik on aluseks töötajate pühendumusele ja viib organisatsiooni tulemuslikkuseni (Harter et al., 2002, viidatud Rego et al., 2015, lk 130). Seega on autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega teema, mis on tervikuna aktuaalne.

Globaalses majanduses, kus omavahel konkureerivate organisatsioonide arv järjest kasvab, on alternatiivide hulk töötajate jaoks väga suur. Sellest võib tekkida organisatsiooni jaoks probleemne olukord, kus vähene pühendumus toob endaga kaasa kõrge või soovimatu tööjõu voolavuse. Organisatsioonile tähendab see kõrgeid värbamis-, valiku- ja koolituskulusid ning probleeme teenuste kvaliteedis. (Tuvi, 2013, lk 14) Kõrge tööjõu voolavus tähendab, et allesjäänud töötajad peavad tegema lisatunde puuduolevate töötajate arvelt, mis aga vähendab tehtud töö kvaliteeti väsimuse või ületöötamise tõttu. Lisaks põhjustab kogenud töötajate lahkumine nähtuse, kus organisatsiooni esindavad suures enamuses pädevuseta töötajad, kes teevad rohkem vigu ja pakuvad ebakvaliteetsemat teenust ning tekitavad sellest tulenevalt klientide silmis negatiivse kuvandi kogu organisatsioonist. Seega on kompetentsed ning heade oskustega töötajad organisatsioonile konkurentsieeliseks (Swales, 2002, lk 166, viidatud Tuvi, 2013, lk 14).

Tuginedes eelpool kirjutatule ja töö autori kogemusele, saab autor antud bakalaureusetöö uurimisprobleemina välja tuua olukorra, kus vähene organisatsioonilise pühendumuse Circle K Eesti ASis avaldab negatiivset mõju meeskonna meelestatusele ja organisatsiooni tulemuslikkusele. Sellest tulenevalt on antud bakalaureusetöö eesmärk välja selgitada autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis ja anda soovitusi töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?
2. Milles väljendub organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis?
3. Milline on autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutab autor kombineeritud uurimismeetodit. Töö autor viib Circle K Eesti AS juhatajate ning nende alluvate seas läbi kvantitatiivse uuringu. Uuringu aluseks on Walumbwa ja tema kaasteadlaste (Walumbwa et al., 2008) poolt välja töötatud autentse eestvedamise küsimustik (*Authentic Leadership Questionnaire*) (ALQ) (vt lisa 1) ning Mowday, Porter ja Steers (1979, lk 224-247) poolt välja töötatud organisatsioonilise pühendumuse küsimustik (*Organizational Commitment Questionnaire*) (OCQ) (vt lisa 2). Kvantitatiivse uuringu tulemustele tuginedes viib töö autor läbi ka kvalitatiivse uuringu, kasutades selleks struktureerimata intervjuu meetodit (vt lisa 3, lisa 4 ja lisa 5). Intervjuud viib autor läbi kvantitatiivse uuringu tulemuste (vt lisa 6) põhjal selgunud kõige autentsema eestvedamisega juhatajatega, nende alluvatega ja kõige kõrgema organisatsioonilise pühendumuse tasemega meeskondade töötajatega.

Circle K Eesti AS on Eestis tegutsev jaemüügi ettevõtte, mis tegeleb mootorikütuste, toidu- ja esmatarbekaupade ning teenuste jaemüügiga. Circle K Eesti AS, saanud alguse 2016. aasta aprillis, kuulub globaalsesse Kanada päritolu jaemüügi kontserni Alimentation Couche-Tard Inc. Circle K Eesti AS pakub tööd üle 700 inimesele, kellest 62 on teenindusjaama juhatajad, 425 on teenindusjaamades töötavad müüja-klienditeenindajad ja 80 on vahetusevanemad. (Circle K Eesti, 2023, *Meist*)

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldab autor autentsuse ja autentse eestvedamise olemust, tuginedes erinevate autorite seisukohtadele. Veel tutvustab autor organisatsioonilise pühendumuse olemust ja selle olulisust erinevates teoreetilistes käsitlustes. Lõpetuseks kajastab töö autor varasemaid uuringuid eestvedamise seosest organisatsioonilise pühendumusega, kus toob välja ka konkreetselt autentse eestvedamise seose varasemad uuringud.

Teises peatükis annab autor ülevaate uuritavast organisatsioonist. Seejärel selgitab ning põhjendab autor autentse eestvedamise kui ka organisatsioonilise pühendumuse uuringu metoodikat ja valimit.

Kolmandas peatükis esitab töö autor nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uuringu tulemused ning analüüsib neid. Esmalt koondab autor mõlema uuringu tulemused, et määratleda tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis. Seejärel kirjeldab autor saadud uurimistulemuste põhjal organisatsioonilise pühendumuse väljendumist Circle K Eesti ASis. Järgmiseks kajastab autor autentse eestvedamise seost organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis, tuginedes uurimistulemustele. Lõpetuseks annab töö autor igale uurimisküsimusele eraldi vastuse, teeb järeldused ja annab organisatsioonile soovitusi.

# 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Järgnevas peatükis kirjeldab autor autentsuse ja autentse eestvedamise olemust ning töötajate organisatsioonilise pühendumuse olemust ja olulisust. Seejärel kirjeldab autor eestvedamise seost organisatsioonilise pühendumusega üldiselt ja lõpetuseks konkreetselt autentse eestvedamise seost organisatsioonilise pühendumusega.

## 1.1. Autentsuse ja autentse eestvedamise olemus

Autentsus, filosoofilise mõistena, ulatub tagasi Vanakreeka filosoofiasse, kus „tunne iseennast“ oli sagedasti kasutatav sõnapaar (Thacker, 2016, lk 27; Avolio & Gardner, 2005, lk 319). Sõna „autentne“ pärineb kreeka keeles sõnast „autor“. Sellest tulenevalt tähendabki autentsus oma isikliku elutee autoriks olemist. (Thacker, 2016, lk 43) Erickson (Erickson, 1995, lk 124, viidatud Avolio & Gardner, 2005, lk 320) defineerib autentsust, kui indiviidi suhet iseendaga. See tähendab, et autentne inimene käitub vastavalt oma tõelisele olemusele, tõelistele mõtetele ja tunnetele (Harter, 2002, lk 382, viidatud Avolio & Gardner, 2005, lk 320). Autentsus ei ole pelgalt iseendaks olemine ja kogu maailmale oma olemuse paljastamine, vaid koosneb vähemalt neljast üksteisega seotud tegurist: eneseteadlikkus, oskus erapooletuna informatsiooni töödelda, vahetu olemine vastavalt kontekstile ning tegude ühtivus enese väärtustega (Thacker, 2016, lk 27). Küll aga ei ole mitte ükski inimene täielikult autentne või mitte-autentne. Autentsus on mõõdetav spektrumil, nagu enamus teisi psühholoogilisi näitajaid. (*Ibid.*, lk 89)

Organisatsioonid on pidevas arengus, olles mõjutatud uute tehnoloogiate, turunõuete, väljakutsete, rahvusvaheliste katastroofide ja konkurentsi poolt. Sellised muutused on toonud organisatsioonide fookuse enesekindluse, lootuse ja optimismi taastamiseni, et suuremõõtmeliste muutustega kiiresti kohaneda. See hõlmab endas organisatsiooni töötajate abistamist rolli tähenduse ja kollektiivi ühendustunde leidmisel ning kõikide organisatsiooni huvirühmadega samastumist. (Avolio & Gardner, 2005, lk 316) Selle saavutamiseks on mitmed teadlased välja



pakkunud autentse eestvedamisstiili rakendamise (Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002; George, 2003, viidatud Avolio & Gardner, 2005, lk 316).

Viimast areng teaduspõhises psühholoogias on teinud kindlaks, et olla autentne ja olla autentne juht on kaks erinevat kontseptsiooni (Thacker, 2016, lk 27). Töötajad kuulavad, austavad ja järgivad juhti, keda nad usaldavad ning usaldus saab tekkida siis, kui juht on haavatav ega pelga oma nõrkuseid. Selleks, et tõeline side saaks alluva ning tema juhi vahel tekkida, peab juht paljastama oma tõelise olemuse, mitte maalima vale pilti perfektsusest. Seega, järgivad alluvad juhti, keda nad peavad autentseks. (Thacker, 2016, lk 60-61) Autentset juhti iseloomustavad enesekindlus, optimism, lootus, vastupidavus ning võime oma alluvaid positiivselt mõjutada läbi meeldiva interaktsiooni (Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Norman et al., 2005, viidatud Rego et al., 2015, lk 135). Gardner ja tema kaasteadlased (Gardner et al., 2005, lk 345, viidatud Rego et al., 2015, lk 135) toovad veel välja, et autentse juhi eesmärk on edendada ülal toodud positiivseid isiksuseomadusi ka teistes inimestes, antud juhul oma alluvates. Autentsed juhid sobivad neile organisatsioonidele ja indiviididele, kes suhtuvad oma juhti kui tugeva iseloomu, terviklikkuse ja autentsuse kehastusse. Autentsed juhid annavad selliste töötajate rollidele ja tööülesannetele suunitletud tähenduse. (Gardner et al., 2005, viidatud Rego et al., 2015, lk 130)

Humanistliku psühholoogia esindajad Rogers ja Maslow (Rogers, 1959, 1963; Maslow, 1968, 1971, viidatud Avolio & Gardner, 2005, lk 319) analüüsivad oma töödes eneseteostuslikku indiviidi, kes on ühenduses oma põhiolemusega ning kes objektiivse täpsusega suudab hinnata iseenda ja oma elu olemust. Antud idee on esivanemaks autentsele eestvedamisstiilile (Avolio & Gardner, 2005, lk 320). Autentse eestvedamise mõiste kasvas välja transformaalsest eestvedamisstiilist, mille puhul autorid Bass ja Steidlmeier (1999, viidatud Avolio et al., 2009, lk 423) väitsid, et eristada tuleb pseudo- ja autentset transformaalset eestvedamist. Autentse eestvedamise mõiste viis üldsuseni George'i (2003, viidatud Avolio et al., 2009, lk 423) aastal 2003 avaldatud raamat ning akadeemilise kogukonnani Luthans ja Avolio (2003, viidatud Avolio et al., 2009, lk 423) 2003 aasta uurimus. Luthans ja Avolio (*Ibid.*, lk 423-424) defineerivad autentset eestvedamist oma töös, kui protsessi, mis lähtub korraga nii juhi positiivsest psühholoogilisest võimekusest, kui kõrgelt arenenud organisatsioonilisest kontekstist, põhjustades seeläbi eneseteadlikult positiivse juhi, kes taotleb edendavat enesearengut. Autentne eestvedamine psühholoogilises võtmes koosneb mitmest omavahel seotud komplekssest oskusest ning võimest mõtestada enese ümber toimuvat (Thacker, 2016, lk 27). Erinevad autorid on

nõustnud nelja autentset eestvedamist defineeriva faktori osas: objektiivne analüüsisoskus, käitumist reguleerivad väärtushinnangud, vahetu olemine ja enesetadlikkus (Avolio et al., 2009, lk 424). Eestvedamine ei ole fundamentaalsel tasandil mitte midagi muud, kui inimsuhted (Thacker, 2016, lk 60). Autentne eestvedamine, mis baseerub juhi käitumismustritel ja suhetel oma alluvatega, edendab positiivset ja eetilist töökliimat ning töötajate positiivseid psühholoogilisi võimeid (Walumbwa et al., 2008, viidatud Rego et al., 2015, lk 130).

## **1.2. Organisatsioonilise pühendumuse olemus ja olulisus**

Organisatsioonilist pühendumust on defineerinud mitmed teadlased läbi aastakümnete eri moel, isiklike variatsioonidega. Näiteks defineeris Porter (1968, viidatud Buchanan, 1974, lk 533) organisatsioonilist pühendumust, kui valmisolekut suuresti pingutada organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste nimel ning kui tungivat soovi organisatsiooni liikmena säilida. Sheldon (1971, viidatud Buchanan, 1974, lk 533) järeldas, et pühendumus on positiivne hinnang organisatsioonist, millega kaasneb tahe töötada selle eesmärkide nimel. Hrebiniak ja Allutto (1973, viidatud Buchanan, 1974, lk 533) peavad pühendumust soovimatuseks organisatsioonist lahkuda võimaliku palgatõusu, staaži, ametialase vabaduse ja sõprussidemete tõttu. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et organisatsiooniline pühendumus eeldab mingil kujul psühholoogilist seotust töötajate ja organisatsioonide vahel (Buchanan, 1974, lk 533), mida iseloomustab tahe organisatsioonis edasi töötada ja samastumine organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega (Tuvi, 2013, lk 10).

Nii nagu ka pühendumuse defineerimisel, esineb pühendumuse kujunemise määratlustes variatsioone teadlaseti. Sheldon (1971, viidatud Buchanan, 1974, lk 534) väidab, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemine oleneb sotsiaalsest kaasatusest töökohal, staažist ja positsioonist. Lee (1971, viidatud Buchanan, 1974, lk 534) leidis, et iseenda organisatsiooniga identifitseerimine oleneb saavutatuse tundest, suhetest ülematega ning staažist. Brown (1969, viidatud Buchanan, 1974, lk 534) avastas, et töötajad identifitseerivad ennast organisatsiooniga, kui organisatsioon pakub võimalusi isiklikeks saavutusteks ja kui töötajatel on organisatsioonisisene mõjuvõim. Hrebiniak ja Allutto (1973, viidatud Buchanan, 1974, lk 534) tõestasid, et parimad pühendumuse ennustajad on positsiooni lihtsus, staaž ja rahulolu organisatsioonilise arenguga. Grusky (1966, viidatud Buchanan, 1974, lk 536) on leidnud, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemine oleneb ootuse ja reaalsuse kokkulangevusest

organisatsiooni olemuse ja sisekliima kohta – see tähendab, et kui reaalsus ületab ootuseid, on organisatsioonilise pühendumuse kujunemine kõrgendatud tõenäosusega ja vastupidi. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemisele mõjub positiivselt, kui töötaja tajub, et tema tehtud töö on organisatsioonile oluline, selle kohta avaldatakse tunnustust, töö pakub väljakutset ja on stimuleeriv ehk tekitab töötajas saavutatuse ja enesekindluse tunde (Buchanan, 1974, lk 536-537). Moore (1968, viidatud Buchanan, 1974, lk 537) pakkus välja, et hirm eksida või hirm läbi kukkuda viib töötaja kõrgendatud tähelepanu tema ülesannete täitmisele, mille tagajärjel tekib töötajas pühendumus. Berlew ja Hall (1966, viidatud Buchanan, 1974, lk 537) tõid olulise punktina ka välja selle, kuidas töötajate pühendumus sõltub organisatsiooni poolt seatud ootusest töötajate organisatsioonilisele pühendumusele ehk kui organisatsioon kommunikeerib oma töötajaskonnale selgelt, et neilt oodatakse kõrget organisatsioonilist pühendumust, siis on ka suurem tõenäosus kõrgemat pühendumustaset töötajates märgata. Selleks, et töötajad oleksid organisatsiooniliselt pühendunud, peab ka organisatsioon ise väljendama pühendumust oma töötajate vastu, kuna hirm potentsiaalse koondamise ees takistab töötajatel organisatsiooniliselt pühenduda (Andrew, 2017, lk 11).

Organisatsioonilise pühendumuse tekkimisel mängib ka rolli see, kui hästi klapib töötaja iseloom valitud organisatsiooni kliimaga, eesmärkidega ja üldise olemusega (Hall et al., 1970, lk 187). Veel mõjuvad positiivselt erinevad demograafilised näitajad, nagu kõrgem vanus (Mathieu & Zajac, 1990; Dunham et al., 1994, viidatud Kacmar et al., 1999), naissoost olemine (Mathieu & Zajac, 1990; Grusky, 1966, viidatud Kacmar et al., 1999) ja abielus olemine (Mathieu & Zajac, 1990; Angle & Perry, 1983, viidatud Kacmar et al., 1999). Kokkuvõtvalt, organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel on olulised järgmised näitajad: selge arusaam, mida töötajalt tema rollis oodatakse; ühtekuuluvustunne kollektiivis; grupi suhtumine organisatsiooni; ootuste realiseerumine; tööalased väljakutsed; tunne, et töötaja ja tema tehtud töö on hinnatud; soov olla edukas; organisatsiooni poolt määratud ootus töötajate pühendumuse tasemele (Buchanan, 1974, lk 538); vanus (Mathieu & Zajac, 1990; Dunham et al., 1994, viidatud Kacmar et al., 1999); sugu (Mathieu & Zajac, 1990; Grusky, 1966, viidatud Kacmar et al., 1999); perekonnaseis (Mathieu & Zajac, 1990; Angle & Perry, 1983, viidatud Kacmar et al., 1999).

Seega ei ole pühendumine ilmtingimata alati teadlik või tahtlik otsus, vaid võib olla spontaanne ja alateadlik. Näiteks, kui töötaja saab teiselt firmalt parema palgaga tööpakkumise, siis võivad pakkumise vastu võtmisel töötaja otsust mõjutada järgmised tegurid: sõprussidemete ja tutvuste kaotamine; staaži kadu, mis lubab tulevikus ametikõrgendust; kätteõpitud ametikohustuste

kordasaatmise lihtsus praegusel ametikohal; maine kahju praeguse tööandja ja kolleegide ees ebausaldusväärse ilmingust organisatsiooni vahetades; jne ehk inimene saab teadlikuks oma pühendumusest alles taolist muutust esilekutsuvas olukorras (Becker, 1960, 38-40).

Töötajate organisatsiooniline pühendumus on oluline uurimisteema organisatsioonide struktuuris toimuvate muutuste, globaliseerumise ja töötajaskonna mitmekesisuse valguses (Al-Daibat, 2017, lk 25). Globaliseerumine on ajendanud organisatsioone vajadusele toota vähemast rohkem, toimida efektiivsemalt (Nabukeera et al., 2015, viidatud Andrew, 2017, lk 2) ja vastavalt klientide kõrgetele ootustele, et tihedas konkurentsisis ellu jääda (Karuhanga, 2010, viidatud Andrew, 2017, lk 2). Mitmed teadlased (DeCotiis & Summers, 1987; Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980; Angle & Perry, 1981, viidatud Brown, 2003, lk 4-29) on leidnud, et organisatsiooniline pühendumus on töö tulemuslikkuse, organisatsiooni käibe ja tööjõu volavuse ennustaja ehk organisatsiooniliselt pühendunud töötajad käituvad vastavalt organisatsiooni huvidele (O'Reilly & Chatman, 1986, lk 497, viidatud Tuvi, 2013, lk 13), parandades tööviljakust ja teenuste kvaliteeti (Meyer, 2009, viidatud Andrew, 2017, lk 2).

Töötajate kõrge organisatsiooniline pühendumus on organisatsioonile kasulik, sest pühendunud töötajad on valmis töötama rohkem tunde ja/või väljaspool ettenähtud tööaega, et lõpetada vajaminevad tööülesanded (Goulet & Frank, 2002, lk 204, viidatud Tuvi, 2013, lk 13). Seevastu toob aga vähene organisatsiooniline pühendumus kaasa negatiivseid tagajärgi, nagu soovimatult suur tööjõu volavus, mis tähendab ettevõttele lisanduvaid värbamis- ja koolituskulusid ning probleeme pakutavate teenuste kvaliteedis (Camilleri & Heijden, 2007, lk 245, viidatud Tuvi, 2013, lk 14), klientide rahulolu ja organisatsiooni tulu langust (Mowday, 1998, lk 393; Gelade & Young, 2005, lk 3, viidatud Tuvi, 2013, lk 14-15). Pühendunud töötajad on organisatsioonile konkurentsieeliseks tänu väljakujunenud oskustele ja sotsiaalsetele sidemetele, mida teistel organisatsioonidel ei ole võimalik kopeerida (Swales, 2002, lk 166, viidatud Tuvi, 2013, lk 14).

Kokkuvõtvalt, tähendab organisatsiooniline pühendumus valmisolekut organisatsiooni huvides pingutada ja selle liikmena säilida (Porter, 1968, viidatud Buchanan, 1974, lk 533). Organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel mängivad rolli erinevad demograafilised näitajad (Mathieu & Zajac, 1990; Dunham et al., 1994, viidatud Kacmar et al., 1999), sotsiaalne kaasatus töökohal, staaž ja positsioon (Sheldon, 1971, viidatud Buchanan, 1974, lk 534). Töötajate organisatsiooniline pühendumus on organisatsioonile oluline, sest sellest sõltub organisatsiooni

käive, töö tulemuslikkus ja tööjõu voolavus (DeCotiis & Summers, 1987; Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980; Angle & Perry, 1981, viidatud Brown, 2003, lk 4-29).

### **1.3. Eestvedamise seos organisatsioonilise pühendumusega**

Eestvedamise seost töötajate organisatsioonilise pühendumusega on uurinud mitmed teadlased, kes on leidnud oma uurimustes positiivse seose erinevate juhtimiskäitumiste ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahel (Chen 2011; Mckee Valentino, 1995; McNeese-Smith, 1991; Parrish, 2001, viidatud Öztekin et al., 2015, lk 58-59). Palju on uuritud transformaalse eestvedamise (Al-Daibat, 2017; Öztekin et al., 2015; Avolio et al., 2004; Simon, 1994, viidatud Brown, 2003, lk 26) ning ülesandele- ja suhetele orienteeritud eestvedamise (Brown, 2003, lk 8) seost töötajate organisatsioonilise pühendumusega. Seega on eestvedamine võtmetähtsusega element töötajate organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel (Öztekin et al., 2015, lk 58). Jabri ja Ghazzawi (Jabri & Ghazzawi, 2019) usuvad, et eestvedamine mängib kõige olulisemat rolli töötajate pühendumuse kujunemisel, sest juhataja roll mõjutada, anda tagasisidet, teha strateegilisi otsuseid, motiveerida, panna paika reeglid ja tavad, tagada eetiline töökeskkond, võib viia pühendunud töötajaskonnani ja organisatsiooni eduni.

Töötajate inspireeriv motiveerimine ja juhataja karismaatilisus on välja toodud kui kõige paremad organisatsioonilise pühendumuse võimendajad (Brown, 2003, lk 27). Ühena kolmest tegurist, mis määrab töötajate organisatsioonilise pühendumuse tekkimise, tuuakse välja ülemuse usaldatavus (Loui, 1995, viidatud Brown, 2003, lk 28). Töötajate organisatsioonilist pühendumust kasvatab ka juhataja positiivne meeleolu tööolles, sest positiivne töökeskkond tekitab töötajates tunde, et organisatsioon kohtleb neid hästi (Eisenberg et al., 2010, lk 2-3). Eisenberger ja tema kaasteadlased (*Ibid.*, lk 14) tõestasid oma töös, et töötajate organisatsioonilist pühendumust mõjutab juhataja samastumise tase organisatsiooniga. Leiti, et mida rohkem juhataja ennast organisatsiooniga samastab, seda tõenäolisemalt väljendab ta oma alluvatele positiivset hoiakut organisatsiooni suhtes, mis omakorda tekitab alluvates positiivse hoiaku ja samastumise organisatsiooniga ehk organisatsioonilise pühendumuse (*Ibid.*). Lisaks, mida kõrgem on juhataja samastumise tase organisatsiooniga, seda enam tajuvad alluvad juhatajat, kui organisatsiooni esindajat või kehastust. See tähendab, et kui juhataja kohtleb oma töötajaid hästi, siis tunnevad töötajad kohustust vastata organisatsioonile samaga ning selle tulemusena kasvab töötajate organisatsioonilise pühendumuse tase. (*Ibid.*, lk 2-3)

Autentne eestvedamine on üks mitmest uuest eestvedamisstiilist, mida organisatsioonid strateegiliselt implementeerivad lootuses, et sellega kaasneb töötajate organisatsioonilise pühendumuse kasv. Positiivset seost autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahel on ka juba tõestatud. (Walumbwa et al., 2008, viidatud Rego et al., 2015, lk 130; Mohammed et al., 2015; Emuwa, 2013; Khaleel & Wael, 2017, viidatud Tijani & Okunbanjo, 2020, lk 61-62; Tijani & Okunbanjo, 2020, lk 70) Gatling ja tema kaasteadlased (Gatling et al., 2016, viidatud Alkadash, 2020, lk 5325) leidsid oma uurimuses, et autentne eestvedamine tõstab töötajate organisatsioonilist pühendumust ning seeläbi alandab tööjõu voolavust. Walumbwa (*Ibid.*, lk 135) kinnitab, et autentne eestvedamine on otseses seoses töötajate organisatsioonilise pühendumuse kasvuga, sest autentse juhi käitumismustrid mõjuvad positiivselt töötajate suhtumisele ja tulemuslikkusele (Ilies et al., 2005; Rego et al., 2012, viidatud Rego et al., 2015, lk 135). Selle tulemusena on autentse juhi alluvad rohkem pühendunud seatud eesmärkide saavutamisele (Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2005, viidatud Rego et al., 2015, lk 135). Chen ja tema kaasteadlased (Chen et al., 2011, viidatud Albashiti et al., 2017, lk 2) leidsid, et mida kaasatumad on töötajad autentse juhi poolt, seda kõrgem on töötajate organisatsioonilise pühendumuse tase.

## **2. UURINGU METOODIKA**

Antud peatükis kirjeldab autor töö uurimisobjekti ja põhjendab metoodikate valikut, valimit ning kirjeldab uuringu läbiviimise ja analüüsimise protsesse, tuginedes käesoleva bakalaureusetöö eesmärgile. Kui kvantitatiivse uuringu eesmärgiks on välja selgitada üldistatud seos autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahel, siis kvalitatiivse uuringu eesmärgiks on saada põhjalikku ja detailset infot antud seose ning selle komponentide olemusest. Selliselt kahe uurimismeetodi ühendamine annab parima võimaliku eelduse antud bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks.

### **2.1. Uuritava organisatsiooni lühitutvustus**

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks on Eestis tegutsev jaemüügi ettevõtte Circle K Eesti AS. Circle K Eesti AS on Circle K AS tütarettevõtte, mis omakorda kuulub globaalsesse Kanada päritolu jaemüügi kontserni Alimentation Couche-Tard Inc. Circle K tegeleb mootorikütuste, toidu- ja esmatarbekaupade ning teenuste jaemüügiga. (Circle K Eesti, 2023, *Meist*)

Circle K Eesti AS sai alguse 2016. aasta aprillis, kui Norra päritolu naftatootmis ja energiakontsern Statoil (tänapäeval Equinor) võõrandas jaemüügi tegevuse Alimentation Couche-Tard Inc-le. Sellest hetkest alates on ettevõtte ärinimeks Circle K Eesti AS, endise nimega Statoil Fuel & Retail Eesti AS. 2017. aasta aprillis hakkasid Statoili teenindusjaamad muutuma järkjärgult Circle K teenindusjaamadeks. (Circle K Eesti, 2023, *Meist*) Alimentation Couche-Tard Inc avas oma esimese mugavuspoe 1980. aastal Kanadas (Alimentation Couche-Tard Inc, 2023, *Who We Are*).

Circle K kaubamärk tegutseb Põhja-Ameerikas, Euroopas ja Aasias (Circle K Eesti, 2023, *Meist*). Kokku opereerib Circle K kaubamärgi all umbes 14 000 mugavuspoodi ja teenindusjaama (Alimentation Couche-Tard Inc, 2023, *Where We Operate*). Eestis on 62 Circle K täisteenindus- ja 16 automaatjaama ning 1 mugavuspood, hõivates sellega Eesti suurima

turuosa mootorikütuste jaemüügis. Lisaks on Circle K suurim automaatpesulate kett Eestis, opereerides 26 autopesulat. Circle K Eesti AS klientideks on peamiselt erakliendid ning teenindusjaamades tehakse ühes kuus üle 1,5 miljoni ostutehingu. (Circle K Eesti, 2023, *Meist*)

Globaalselt pakub Circle K AS tööd umbes 122 000 inimesele (Alimentation Couche-Tard Inc, 2023, *Where we operate*), kusjuures Circle K Eesti AS pakub tööd üle 700 inimesele (Circle K Eesti, 2023, *Meist*). Nendest 425 on Circle K Eesti AS teenindusjaamades töötavad müüja-klienditeenindajad ning 80 vahetusevanemad. Igat Circle K Eesti AS teenindusjaama juhib teenindusjaama juhataja, kokku 62 teenindusjaama juhatajat. Kõige suurema osa teenindusjaamade personalist moodustavad müüja-klienditeenindajad, kelle töö põhieesmärk on osutada kvaliteetset klienditeenindust ning teostada toodete ja teenuste aktiivset müüki teenindusjaamas müügimahtude suurendamise eesmärgil. Circle K Eesti AS teenindusjaamade müüja-klienditeenindajatest pooled kuuluvad vanusegruppi 18-25 ning vahetusevanematest ja juhatajatest kõige suurem enamus kuulub vanusegruppi 31-50.

Circle K Eesti AS viib igal aastal läbi MyVoice pühendumusuuringu, mida pakub neile koostööpartner Gallup. Gallup mõõdab töötajate kaasatust 12 väitest koosneva küsimustikuga (Gallup, 2023). Küsimustikule on oodatud vastama kõikide teenindusjaamade töötajad, kaasaarvatud juhatajad. Iga jaam saab uuringus meeskonnapõhise tulemuse, mille põhjal pannakse paika teenindusjaamapõhine tegevuskava murekohtade parandamiseks. Circle K Eesti AS väitel on pühendumus antud organisatsioonis üsna kõrge võrreldes teiste ettevõtetega. Kuna Gallup MyVoice uuring mõõdab töötajate kaasatust, mitte organisatsioonilist pühendumust, siis otsustas töö autor mitte kasutada MyVoice uuringu andmeid oma uurimuse läbiviimiseks.

Töö autor uuris Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajaid ning nende alluvuses töötavaid müüja-klienditeenindajaid ja vahetusevanemaid. Töö autor kooskõlastas uuringu läbiviimise ettevõtte juhatajaga ning kõikide töötajate jaoks oli uuringus osalemine vabatahtlik ja konfidentsiaalne.

## **2.2. Autentse eestvedamise uuringu meetodika**

Uuringu läbiviimiseks kasutab töö autor nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uuring põhineb veebiküsimustikul, mille tulemustele tuginedes korraldab autor



kvalitatiivse uuringu struktureerimata intervjuude näol. Kombineeritud uurimismeetod annab eelduse parima võimaliku analüüsi teostamiseks.

Walumbwa ja tema kaasteadlased (Walumbwa et al., 2008) töötasid välja autentse eestvedamise küsimustiku (*Authentic Leadership Questionnaire*) (*ALQ*), mis mõõdab juhi autentsuse taset. Antud küsimustiku eestikeelset tõlget kasutas töö autor käesoleva bakalaureusetöö kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks (vt lisa 1). Autor tõlkis küsimused inglise keelest eesti keelde iseseisvalt, sest töö autoril ei õnnestunud leida küsimustiku ametlikku eestikeelset tõlget. Lisaks kohandas töö autor küsimused ümber selliselt, et vastaja saaks koheselt aru, millise ettevõtte kohta küsitakse. Küsimuste tõlkimisel arvestas töö autor, et küsimused oleksid võimalikult lihtsalt- ja üheselt mõistetavad kõikide vastajate jaoks. Küsimustik analüüsib nelja autentse eestvedamise dimensiooni: eneseteadlikkus (küsimused 1, 5, 9 ja 13), vahetus teiste suhtes (küsimused 4, 8, 12 ja 16), objektiivne analüüsivõime (küsimused 3, 7, 11 ja 15), sisemised väärtused (küsimused 2, 6, 10 ja 14). Küsimustikku on testitud paljudes riikides, kuid sellegipoolest tuleb arvestada, et *ALQ* tulemuste õigsust võib mõjutada uuringuriigi kultuuriline arusaam autentsusest (Nyberg & Sveningsson, 2014, viidatud Cervo et al., 2016, lk 2). Autentse eestvedamise küsimustik koosneb kuueteistkümnest väitest, mida mõõdab viie palli Likert skaala, milles 1 tähistab „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistab „täiesti nõus“. Lõpptulemuse saamiseks tuleb iga väite pallid kokku liita. Hinnang vahemikus 64 kuni 80 viitavad väga kõrgele autentse eestvedamise tasemele, vahemik 48 kuni 63 viitab kõrgele autentse eestvedamise tasemele, 32 kuni 47 tähendab madalat autentse eestvedamise taset juhatajas ning vahemik 16 kuni 31 on väga madal autentse eestvedamise tase. (Northouse, 2010, lk 280-281)

Uuringu viis autor läbi elektrooniliselt, *Google Forms* keskkonnas, perioodil 27.03.2023 - 07.04.2023. Uuringu sihtgrupiks oli Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajad, kelleni jõudis küsimustik läbi *Microsoft Teams* personalikanali. Töö autor pidi vastuste saamiseks juhatajatega kontakteeruma ka individuaalselt *Microsoft Teams* keskkonnas. Autorile tundus realistlik eeldada vähemalt kahe juhataja keeldumist küsimustikule vastata. Sellest tulenevalt valis autor valimi suuruseks 60 juhatajat, kusjuures Eestis tegutseb 62 Circle K teenindusjaama juhatajat. Kokku vastasid küsimustikule 56 juhatajat ehk 93,33% planeeritud valimist 60.

Autor analüüsis ja töötles kogutud andmeid *MS Excel* programmis (vt lisa 6), mille abil koostas töö autor tulemusi kajastavad joonised ja tabelid. Autor teostas ka korrelatsioonanalüüsi, et mõõta autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse seost.

Uuringu raames viis töö autor kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal läbi ka kvalitatiivse uuringu, kasutades selleks struktureerimata intervjuud. See tähendab, et intervjuu kulges sarnaselt hariliku vestlusega, kus intervjuerija küsis lisaks intervjuu kavas (vt lisa 3 ja lisa 4) planeeritud küsimustele intervjueritava käest ka küsimusi, mis vestluse kulgedes loomulikult esile tulid. Erinevalt teiste intervjuu vormidega, nõuab struktureerimata intervjuu vorm intervjuerijalt rohkem oskusi. (Hirsjärvi et al., 2005, lk 196) Töö autor leidis, et enam kui kahe aasta pikkune töökogemus uuritavas organisatsioonis võimaldas läbi viia struktureerimata intervjuud, sest autoril olid olemas uuritavas organisatsioonis töötamist puudutavad teadmised ja kogemused, et vestlust intervjueritavatega oskuslikult vedada. Intervjuu eesmärk oli määratleda tüüpilise autentse juhi olemus Circle K Eesti ASis. Kvalitatiivne uuring võimaldas töö autoril saada põhjalikumalt teavet autentsuse olemuse kohta teenindusjaamade juhatajate seas. Töö autor intervjueris kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal selgunud kõige autentsema eestvedamisstiiliga nelja juhatajat ja iga juhataja kahte töötajat, perioodil 19.04.2023-20.04.2023. Intervjuud viis töö autor juhatajate ning nende töötajatega läbi isiklikult teenindusjaamas kohtudes või telefoni teel. Iga intervjuu kestis keskmiselt 10 minutit. Autor salvestas intervjuud intervjueritavate nõusolekul telefoniga (vt lisa 7) ning seejärel transkribeeris (vt lisa 8) parema analüüsi eesmärgil.

Töö autor koostas intervjuude kavad lähtuvalt käesoleva bakalaureusetöö uurimisküsimustest. Autor otsis vastuseid viisil „millised“; „palun hindada“; „palun selgitage“ ja mitte küsimusele „kas“. Intervjuu sisu oli jutustav, selgitusi otsiv ning vestluslik. Esimesena küsis autor teenindusjaama juhatajatelt, millised nad juhatajana on, lähtuvalt juhataja enda nägemusest. Esimese küsimusena palus autor ka uuritavate juhatajate alluvatel kirjeldada oma juhatajat. Sellega soovis autor määratleda tüüpilise autentse juhi olemuse Circle K Eesti ASis, et vastata ühele kolmest uurimisküsimusest. Seejärel juhtis töö autor mõlema intervjueritavate grupi puhul teema autentsusele, küsides juhatajatelt, mida tähendab nende jaoks olla autentne. Töötajatel palus autor hinnata oma juhataja autentsust skaalal 1-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse autentne“ ja 10 tähistab „täielikult autentne“. Järgmisena küsis töö autor juhatajatelt, kuidas väljendub nende autentsus eestvedamises juhatajana, et veel paremini avada autentsuse olemus ja väljendumisviis Circle K Eesti AS juhatajate seas. Järgmise kahe küsimusega uuris autor töötajate organisatsioonilise pühendumuse avaldumist, paludes juhatajatel kirjeldada oma meeskondasid ning hinnata nende organisatsioonilist pühendumust skaalal 1-10. Ka intervjueritavatel töötajatel palus autor hinnata iseenda organisatsioonilist pühendumust, et leida seos juhataja

autentsuse taseme ning töötajate organisatsioonilise pühendumuse tasemete vahel. Viimase välja selgitamiseks küsis töö autor juhatajatelt, kuidas nad arvavad, et nende autentsus mõjutab nende töötajate organisatsioonilist pühendumust. Lõpetuseks uuris autor töötajatelt, kuidas nende juhatajate autentsus mõjutab isiklikult just nende organisatsioonilist pühendumust.

Trankribeerimisel lähtus töö autor Flickeri (2006, lk 288-289, viidatud Laherand, 2008, lk 281) soovituselt transkribeerida vaid nii palju ja nii suure täpsusega, kui seda eeldavad uurimisküsimused ehk töö autor kasutas valikulise transkribeerimise meetodit, et investeerida rohkem aega transkriptsioonide tõlgendamisesse. Lisaks järgis töö autor transkribeerimisreegleid vajaliku paidlikkusega (Yow, 1994, lk 228-232, viidatud Laherand, 2008, lk 280), jättes transkriptsioonist välja parasiitsõnad, sõnakordused ja häämitsused, et lause tähendus võimalikult hästi välja tuleks. Autor leidis, et transkribeerimise liigne täpsus käesoleva bakalaureusetöö uurimisküsimustest lähtudes ei ole vajalik ning võib hoopis varjata öeldu tähendust. Trankriptsiooni esitab töö autor eraldi dokumendina (vt lisa 8), mitte bakalaureusetöö lisades. Trankriptsiooni põhjal koostas autor *cross-case* analüüsi tabeli (vt lisa 9), et leida tekstist üles mustrid ja nende avaldumistingimused ning jõuda teksti sügavama mõistmiseni.

### **2.3. Organisatsioonilise pühendumuse uuringu meetodika**

Mitmed uuringud on näidanud, et töötajate organisatsioonilise käitumise mõistmiseks tuleb olulise muutujana arvesse võtta organisatsioonilist pühendumust (Mowday et al., 1979, lk 225). Teadlased, kes uurivad organisatsioonilist pühendumust, soovivad oma töös eelkõige kajastada indiviidi psühholoogilist kiindumust organisatsiooni vastu (Kacmar et al., 1999, lk 976-977). Selle mõõtmiseks töötasid Mowday, Porter ja Steers (1979, lk 224-247) välja 15 väitega küsimustiku, nimega *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* ehk organisatsioonilise pühendumuse küsimustik. Antud küsimustikku kasutas töö autor kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks (vt lisa 2). Töö autor tõlkis küsimustikus esitatud väited iseseisvalt inglise keelest eesti keelde, kuna autoril puudus ligipääs antud väidete ametlikule tõlkele. Küsimustikus esitatud väited kohandas autor kõikidele vastajatele üheselt arusaadavaks. Küsimustiku ülesehitus baseerub kolmel väitel: organisatsiooniline pühendumus on (1) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende omaks võtmine; (2) valmisolek teha jõupingutusi organisatsiooni heaks; (3) tungiv soov säilida organisatsiooni liikmena (Mowday et al., 1979, lk 226). Iga väitele on võimalik vastata seitsmepallisel Likerti skaalal, alates „ei ole üldse nõus“

kuni hinnanguni „täiesti nõus“. Lisaks on viieteistkümnest väitest kuue väite sõnastus vastupidiselt konstrueeritud, et vähendada tulemuste ebausaldusväärust. Pühendumuse taset näitav lõpphinne iga vastaja kohta on tuletatud tema kõikide vastuste keskmisest. (Porter et al., 1974, lk 605)

Organisatsioonilise pühendumuse küsimustik (*OCQ*) on ühemõõtmeline mudel (Porter et al., 1974, viidatud Tuvi, 2013, lk 16), mis tähendab, et pühendumust nähakse kui üht tervikut, milles ei tehta vahet pühendumuse erinevatel komponentidel (Tuvi, 2013, lk 16). *OCQ* mõõdab vaid töötaja emotsionaalset pühendumust oma organisatsiooni suhtes (Dunham et al., 1994, lk 370, viidatud Tuvi, 2013, lk 16), kuid on teadlaste poolt laialdaselt kasutatud just seetõttu, et antud küsimustik võimaldab lihtsat ja kiiret tulemuste kogumist ning modelleerimist (Keef & Harcourt, 2001, lk 93). Küll aga ei võimalda *OCQ* minna süvitsi pühendumuse komponentide ja põhjuste analüüsis (Keef & Harcourt, 2001, lk 93), nagu seda võimaldab näiteks Meyer ja Allen'i (Meyer & Allen, 1991, lk 68, viidatud Tuvi, 2013, lk 20-21) mudeli kasutamine. Käesoleva bakalaureusetöö autor ei taotlenud töötajate pühendumuse süvaanalüüsi, vaid soovis kiirel viisil välja selgitada töötajate üldise organisatsioonilise pühendumuse taseme, seega põhineb uuring Porteri'i ja tema kolleegide (Porter et al., 1974) väljatöötatud organisatsioonilise pühendumuse küsimustikul (*OCQ*).

Autor kogus andmeid elektrooniliselt, *Google Forms* keskkonnas, perioodil 27.03.2023 - 07.04.2023. Uuringu sihtgrupiks olid Circle K Eesti AS teenindusjaamade müüja-klienditeenindajad ja vahetusevanemad, kelleni jõudis küsimustik läbi *Workjam* personalikanali. Töö autor pidi vastuste hankimiseks juhatajate ja vahetusevanematega kontakteeruma ka individuaalselt *Microsoft Teams* keskkonnas, et küsimustikku oma meeskondadele korduvalt jagataks. Uuringu planeeritud valimi suuruseks valis autor 300 töötajat, kuna Eesti teenindusjaamades töötab kokku 425 müüja-klienditeenindajat ja 80 vahetusevanemat. Töö autorile tundus realistlik saada vähemalt 60% töötajate vastused, maksimaalsest võimalikust valimist 505. Kokku vastasid küsimustikule 180 müüja-klienditeenindajat ja vahetusevanemat ehk 60% planeeritud valimist 300. Autor eksportis kogutud andmed *Google Forms* keskkonnast andmetöötlusprogrammi Excel, kus töö autor sooritas keskväärtuse leidmise ja korrelatsioonanalüüsi (vt lisa 6).

Üldiste pühendumuse taset kajastavate andmete põhjal viis töö autor läbi ka kvalitatiivse uuringu, kasutades selleks struktureerimata intervjuud (vt lisa 5). Intervjuu eesmärk oli

määratleda organisatsioonilise pühendumuse väljendumine Circle K Eesti ASis. Töö autor intervjueris kahe kõige organisatsiooniliselt pühendunud meeskonna kahte töötajat ehk kokku nelja töötajat, perioodil 19.04.2023-20.04.2023. Autor viis intervjuud töötajatega läbi isiklikult teenindusjaamas kohtudes või telefoni teel. Intervjuude ajaline kestus oli keskmiselt 10 minutit. Parema analüüsi saavutamiseks salvestas töö autor intervjuud telefoniga (vt lisa 7) ning seejärel transkribeeris (vt lisa 8).

Töö autor koostas intervjuu kava lähtuvalt bakalaureusetöö uurimisküsimustest. Töö autor soovis saada vastuseid viisil „palun hinda“ ja „palun kirjelda“, seega oli intervjuu sisu jutustav ja selgitusi otsiv. Esimese küsimusega püüdis töö autor jõuda organisatsioonilise pühendumuse määratluseni ja väljendumiseni, paludes intervjuueeritavatel iseennast Circle K töötajana kirjeldada. Järgmisena palus töö autor intervjuueeritavatel hinnata enda organisatsioonilist pühendumust skaalal 1-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse pühendunud“ ja 10 tähistab „täielikult pühendunud“, seejärel selgitada, kuidas väljendub pühendumus nende igapäevatoos. See andis autorile võimaluse hinnata, kuivõrd organisatsiooniliselt pühendunuks töötajad ennast ise peavad ning millistes igapäevatöö tegevustes see pühendumus väljendub.

### 3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

Järgnevalt esitab autor kvantitatiivse ja kvalitatiivse analüüsi tulemuste kokkuvõtted. Tulemuste põhjal vastab autor uurimisküsimustele, teeb järeldused ning annab uuritavale organisatsioonile soovitusi. Erinevate intervjuueeritavate arvamused on lühidalt kokku võetud *cross-case* analüüsi tabelis (vt lisa 9).

#### 3.1. Tüüpilise autentse juhi määratlus Circle K Eesti ASis

Autentse eestvedamise taset Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajate seas mõõtis töö autor 16-väitelise küsimustikuga (vt lisa 1). Igale väitele oli juhatajal võimalik vastata 5-pallisel Likert skaalal, kus 1 tähistas „ei ole üldse nõus“ ja 5 tähistas „täiesti nõus“. Igale väitele oli hinnangu andmine kohustuslik. Autentse eestvedamise taseme kajastamiseks tuli iga väite eest antud hinnangud kokku liita (vt lisa 6). Kõrgeim võimalik hinnang antud küsimustikus oleks olnud 80 palli ja madalaim võimalik 16 palli. Kõigist vastanud juhatajatest mitte keegi ei olnud madala ega väga madala autentse eestvedamise tasemega (vahemikus 16 kuni 47). 56 vastanud juhataja seast 29 olid väga kõrge autentse eestvedamise tasemega (koondhinnang pallides 64 kuni 80) ja 27 olid kõrge autentse eestvedamise tasemega (pallid vahemikus 48 kuni 63).

Järgnevas tabelis (vt Tabel 1) esitab töö autor kõige kõrgemat, kõige madalamat ja kõige sagedasemat koondhinnangut.

Tabel 1. Autentse eestvedamise küsimustikust saadud koondhinnangud

Näitaja	Hinnang (pallides)
Kõige kõrgem koondhinnang	79
Kõige madalam koondhinnang	49
Kõige sagedasem koondhinnang	63

Allikas: autori koostatud lisa 6 toodud andmete alusel

Küsimustikuga analüüsis töö autor nelja autentse eestvedamise dimensiooni: eneseteadlikkus, vahetus teiste suhtes, objektiivne analüüsivõime ja sisemised väärtused. Vastuste põhjal sai autor

järeldada, et Circle K Eesti AS juhatajate seas on enesetedlikkuse tase kõige kõrgem (kokku 932 palli võimalikust 1120 pallist) ja teiste suhtes vahetu olemine kõige madalam (875 palli 1120 pallist). Selle järelduse tegemiseks liitis töö autor kõikide juhatajate igas dimensioonis antud vastuste pallid kokku. Iga dimensioon hõlmab endas 4 küsimust ja iga küsimus maksimaalset hinnangut 5, kusjuures vastanud juhatajaid oli 56. Dimensioonide eraldi väljatoomine aitas töö autoril konstrueerida sobiva intervjuu kava, lähtudes saadud tulemustest ehk valimi eripärast.

Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajate autentse eestvedamise paremaks mõistmiseks esitab autor intervjuude (vt lisa 3 ja lisa 4) tulemuste kokkuvõtte ning analüüsib saadud vastuseid (vt lisa 8). Leidmaks vastuse uurimisküsimusele „milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?“, võttis töö autor kokku kõige autentsema juhtimisstiiliga juhatajate enda vastused ja nende alluvate vastused.

Kõik neli intervjuueeritud juhatajat tõid intervjuudes välja, et nad suhtlevad palju oma töötajatega, kui autor palus neil kirjeldada, millised nad juhatajatena on. Kolm juhatajat neljast ütlesid, et nad on inimeste inimesed, mis tähendab seda, et nad on oma töötajate jaoks olemas ja ei suutu neisse kui oma alluvatesse, vaid kui võrdsetesse kolleegidesse. Antud väiteid laiendati edasi ning kõik kolm juhatajat kinnitasid, et neil on ühtne meeskond. Antud kolme juhataja töötajad kinnitavad, et tegemist on väga kokkuhoidvate kollektiividega, kus ollakse kui ühes paadis ja kus kõik hoiavad kõiki. Kaks juhatajat oskavad välja tuua, et eeskujuks olemine, näitamine ja suunamine on parim tööriist, mis loob ühtse meeskonna. Nimetatud juhatajate alluvad kinnitavad, et juhatajapoolne eeskuju mõjub positiivselt nende organisatsioonilisele pühendumusele.

Veel toovad kolm juhatajat neljast välja empaatiavõime ehk nad püüavad mõista erisusi oma töötajate seas ja näha olukordi töötaja pilgu läbi. Empaatiavõimest rääkides areneb vestlus edasi kuulamisele. Töötajate murede ära kuulamist ning enda teada jätmist mainivad intervjuudes konkreetselt kaks juhatajat neljast, kuigi aitamist, hoolimist, muretsemist, arvestamist ja usaldust mainitakse kõikide juhataja kohta toimunud intervjuudes. „Ma tean, et mul on väga suur empaatiavõime, et alati kui kellelgi on mure, ma alati kuulan ära ja loomulikult tuleb kõik endale jätta, et ei lähe kuskile jutustama. Töötajad usaldavad mind.“ (Juhataja 2, vt lisa 8). Usaldusega käsikäes mainisid kaks juhatajat ja nende alluvad otsekohest, ausust, õiglust ja võimalust isiklikest asjadest rääkida.

Kõigi nelja kõige autentsema juhataja alluvad mainisid intervjuudes, et nende juhatajad on toredad, armsad, sõbralikud ja head ülemused. „Juhataja 2 on teoreetiliselt kõige parem juhataja, nagu päriselt. Ta on alati siuke abivalmis, ta on tore, ta on armas. Mingi probleem on, siis lähed tema juurde ja ta kohe aitab mind. Ei ole nagu seda, et aa mul ei ole aega või midagi. Isegi kui tal on oma asju teha, ta alati tuleb. Ei ole seda, et mul on suva. Ta on nunnu inimene.“ (Töötaja 1, vt lisa 8). Veel mainivad kolme juhataja töötajad, et nende juhatajad suudavad jääda igas olukorras rahulikuks ja kahe juhataja kohta mainitakse ka huumorimeelt. „Meie juhataja on väga hea rahulik ja ütleks, et hea ülemus. Mis on tema puhul, tal on huumorimeel. Ma ei ole teda viie aasta jooksul ühe korra olen ainult närvis näinud, et ta suudab jääda rahulikuks.“ (Töötaja 3, vt lisa 8).

Juhatajate autentsust silmas pidades, mainitakse veel töötajate motiveerimist ja heas mõttes kinni hoidmist. „Motiveerib kõiki ja ütleb, et ära anna nii kiiresti alla... Siis ma mõtlesin küll, et ma lähen ära. Siin on olnud küll neid ja siis ma olen Juhataja 2-le öelnud, et ega ma lähen ära nüüd. Ei lähe sa kuhugile.“ (Töötaja 1, vt lisa 8). Kõige lõpetuseks, püüavad kaks juhatajat neljast igas olukorras jääda iseendaks. „Juhatajana ma püüan iseendaks jääda. Minu meelest see ongi kõige olulisem. Mitte mängida kedagi teist – see varem või hiljem ei ole jätkusuutlik.“ (Juhataja 1, vt lisa 8).

Järgnevalt esitab töö autor sõnapilve (vt Joonis 1), et illustreerida kõiki intervjuudes välja toodud autentse eestvedamisega juhatajate kohta käivaid omadusi. Järgneva joonise abil saab vastata uurimisküsimusele „milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?“. Sõnapilve on autor koostanud *Mentimeter.com* veebikeskkonnas.





Joonis 1. Intervjueeritute poolt välja toodud kõige autentsema eestvedamisega juhatajate omadused

Allikas: autori koostatud lisa 8 toodud admete alusel, *Mentimeter.com*

Kokkuvõtvalt saab autor uuringutulemuste põhjal järeldada, et kõik Circle K Eesti AS teenindusjaamade juhatajad on kõrge või väga kõrge autentse eestvedamise tasemega. Lisaks ühendab kõiki intervjueeritud juhatajaid hea suhtlemisoskus, sõbralik- ja abivalmis olek. Juhatajate olemuse kohta mainitakse veel empaatiavõimet, motiveerimist, otsekohesust, usaldatavust ja ausust.

### 3.2. Organisatsioonilise pühendumuse väljendumine Circle K Eesti ASis

Organisatsioonilise pühendumuse küsimustikus (vt lisa 2) tuli anda oma hinnang 15 väitele. Hinnangut sai anda 7-pallisel Likert skaalal ning iga väite hindamine oli vastajale kohustuslik. Skaala hinnang 1 tähistas „ei ole üldse nõus“ ja hinnang 7 tähistas „täiesti nõus“. Lõpphinnangu saamiseks tuli kõikide väidete kohta antud hinnangute keskmine leida (vt lisa 6). Kõige kõrgem võimalik keskmine hinnang sai tulla 7 ning kõige madalam 1.

Kõikide 180 vastaja keskmine pühendumuse tase kokku oli 4,46 palli, maksimaalsest 7 võimalikust pallist. See tähendab, et uuringus osalenud Circle K Eesti AS töötajate organisatsioonilise pühendumuse tase on üle keskmise kõrge (kui keskmine võimalikust 7 pallist on 3,5 palli). Järgnevasse tabelisse (vt Tabel 2) on töö autor koondanud küsimustikule vastamisel saadud individuaalsetest keskmistest hinnangutest kõige kõrgema, kõige madalama ja kõige sagedamini esinenud keskmise hinnangu.

Tabel 2. Individuaalne keskmine hinnang (pallides)

Näitaja	Hinnang (pallides)
Kõige kõrgem individuaalne keskmine hinnang	7.00
Kõige madalam individuaalne keskmine hinnang	2.87
Kõige sagedasem individuaalne keskmine hinnang	4.27

Allikas: autori koostatud lisa 6 toodud andmete alusel

Selleks, et saada terve meeskonna keskmine pühendumuse tase, tuli autoril iga meeskonnaliikme koondatud keskmistest leida veel omakorda keskmine. Järgnevas tabelis (vt Tabel 3) on töö autor välja toonud meeskondade kõige kõrgema, kõige madalama ja kõige sagedamini esinenud keskmise hinnangu.

Tabel 3. Meeskondade keskmine hinnang (pallides)

Näitaja	Hinnang (pallides)
Kõige kõrgem meeskonna keskmine hinnang	6.20
Kõige madalam meeskonna keskmine hinnang	3.33
Kõige sagedasem meeskonna keskmine hinnang	4.45

Allikas: autori koostatud lisa 6 toodud andmete alusel

Selleks, et saada parem ülevaade organisatsioonilise pühendumuse väljendumisest Circle K Eesti ASis, intervjueris (vt lisa 5) töö autor kahe kõige kõrgema organisatsioonilise pühendumusega meeskonna kahte töötajat, kokku nelja töötajat. Intervjueritavad meeskonnad valis autor 24 järgnevas alapeatükis analüüsitud juhataja meeskondade seast, kõrgeima meeskonna pühendumuse taseme järgi (vt lisa 6). Ühe intervjueritud meeskonna pühendumuse tase oli 5,15 palli ehk kõige kõrgem tulemus 24 juhataja meeskondade seast ja teise intervjueritud meeskonna tulemus oli 4,75 palli ehk kolmas kõrgeim pühendumuse tase. Paremuselt teise pühendumuse tasemega meeskonnaga ei olnud autoril võimalik kontakti astuda.

Kõige kõrgema organisatsioonilise pühendumusega meeskondade liikmeid intervjuerides, ilmnes autorile ühine joon kõigi nelja intervjueritu vahel. Nimelt olid kõik intervjueritud töötajad väga pika tööstaažiga. Lisaks ühendas kõiki intervjueritud asjaolu, et oma pika staaži põhjuseks peetakse väga head kollektiivi. „Kollektiiv on väga hea, see on mind siin nii kaua hoidnudki.“ (Töötaja 9, vt lisa 8). Meeskondade kohta mainitakse, et meeskonnad on püsivad, neis ei esine kiusamist ja on omavaheline usaldus. „Kõik nagu hoiavad üksteist ja aitavad ja teevad ette rohkem ära, et teisel oleks kergem ja kuidagi hästi hoolivad on kõik, meie jaamas vähemalt.“ (Töötaja 9, vt lisa 8).

Kui autor küsib töötajatelt, milles väljendub nende pühendumus igapäevatöö kontekstis, siis tuuakse ühise joonena välja eesmärkide saavutamine, positiivsus ja oma töö hästi tegemine. Veel kirjeldatakse ennest, kui abivalmis ja aktiivset töötajat. Pühendumus väljendub kõigi nelja töötaja puhul enim just selles, et pingutatakse eesmärkide nimel ja tuuakse tulemusi. „No sest et

ma teengi kõike ettevõtte nimel, kõik need kampaaniad ja kõik need müügid, et ka tuleksid uued kliendid ja lisamüügid ja et tuleks tulu sisse. Kõik kliendikaardid, ärikliendi kaardid, kõik et saaks kliente juurde ja et firma saaks minust ütleme niimoodi kasu.” (Töötaja 10, vt lisa 8). Kaks töötajat räägivad ka, et vanasti oli nende organisatsiooniline pühendumus kõrgem, sest töötajaid oli rohkem ja tööd teha oli rahulikum. Seejuures teadvustavad mõlemad töötajad, et ajad lähevadki edasi ja kui sammu ei jõua pidada, siis tuleb teine töökoht leida, mida kumbki töötaja praegustes tingimustes teha ei soovi.

Töö autor küsis intervjueeritutel, et kas nad lahkuksid ettevõttest, kui saaksid kõrgema palgaga, kuid sarnaste tingimustega tööpakkumise. Kõik neli töötajat vastasid, et nad ei lahkuks Circle K Eesti ASist, sest neid hoiab ettevõttes kinni perekondlik meeskond, paindlik töögraafik ja sobiv palk. “No kõige suurem pluss minu jaoks on isiklikult see kõige tähtsam, see on kollektiiv. Ütleme niimoodi, kui on paha kollektiiv, siis igas firmas on paha olla. Meil on väga hea kollektiiv ja meil on tõesti hea juhataja, et sellist asja on väga raske leida. Meie firmas on ikka väga-väga palju plusse. Esiteks palk on meil, no meil näiteks Ida-Virumaal on meil suur palk ja firma ikka hoolitseb enda töötajate eest ka. Selliseid kohti on väga vähe kahjuks.” (Töötaja 10, vt lisa 8). Üks töötaja on saanud ka parema palgaga tööpakkumisega, aga otsustas meeskonna tõttu Circle K kasuks: „No vot mul oli juba pakkumine, turundusspetsialistina. Kõrgem palk ja nad pakuvad autot, kõik need asjad oli, aga vot ma ei tea milline meeskond seal tuleb, sellepärast me ei tulnudki. Hoiab praegu see meeskond, et me oleme nagu perekond. Kõige rohkem mulle see praegu meeldib. Palk nii hästi ei mõju minu peale.“ (Töötaja 11, vt lisa 8). Lisaks motiveerivad töötajaid lisamüügi tegemisel ja eesmärkide saavutamisel huvitavad müügivõistlused, kus on alati võimalus midagi võita.

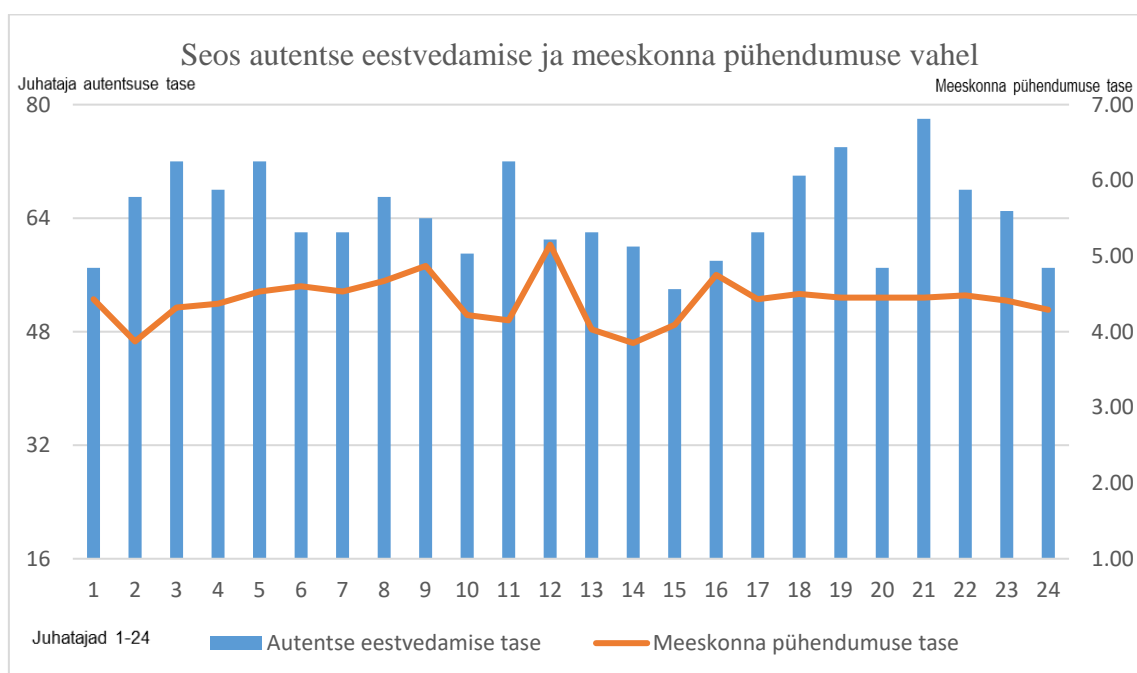
Kokkuvõtvalt väljendub organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis just eesmärkide saavutamise ja lisamüügi tegemise näol ehk töötajad on pühendunud oma töö hästi ja kvaliteetselt tegemisele. Antud pühendumust põhjustab meeldiv kollektiiv, kelle nimel ollakse valmis rohkem pingutama, et kolleegide tööd lihtsamaks teha.

### **3.3. Autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega**

Töö autoril oli kokku võimalik analüüsida 24 juhataja autentsuse taseme seost antud juhatajate meeskondade organisatsioonilise pühendumuse tasemega (vt lisa 6). 24 juhatajat on 40%

planeeritud valimist 60. Seda seetõttu, et ainult 18 autentse eestvedamise küsimustikule vastanud juhataja meeskondadest 5 või rohkem töötajat ning 6 vastanud juhataja meeskondadest 4 töötajat oli vastanud organisatsioonilise pühendumuse küsimustikule (vt lisa 6). Ülejäänud 31 juhataja meeskondadest oli küsimustikule vastanud 0-3 töötajat, kusjuures meeskondade suurus on keskmiselt 8 töötajat. Autor pidas õigeks analüüsida vaid nende meeskondade pühendumust, kus vastamise määr oli vähemalt 50% keskmisest töötajate arvust meeskonnas. Kokku oli autoril võimalik analüüsida 122 töötaja organisatsioonilise pühendumuse taset ehk 40,7% planeeritud valimist 300. Kõige rohkem ühest meeskonnast vastas 8 töötajat ja kõige vähem ehk 0 töötajat vastas 8 juhataja meeskonnast.

Autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse seose parimaks tuvastamiseks ja analüüsiks kasutas autor *Pearson*'i korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonanalüüsi käigus võrdles autor 24 juhataja autentsuse taset nende meeskondade pühendumuse tasemega. Korrelatsioonikordaja vahemikus 0,00-0,30 tähendab, et seos puudub, kordaja vahemikus 0,30-0,50 viitab nõrgale seosele, vahemik 0,50-0,70 keskmisele seosele, korrelatsioonikordaja vahemikus 0,70-0,90 tugevale seosele ja 0,90-1,00 väga tugevale korrelatsioonile (Hinkle et al, 2003, viidatud Mukaka, 2012, lk 71). Analüüsi tulemusel selgus, et juhataja autentsuse ja tema meeskonna organisatsioonilise pühendumuse vahel seos puudub ( $r=0,036$ ), mille esitab autor joonisel 1.



Joonis 1. Seos autentse eestvedamise ja meeskonna pühendumuse vahel  
Allikas: autori koostatud lisa 6 toodud andmete alusel, *Excel*

Joonise vasakpoolne skaala kuvab juhataja võimalikku autentse eestvedamise küsimustikus kogutud pallide summat, kus maksimaalne summa sai olla 80 ja minimaalne summa 16. Joonise parempoolne skaala kuvab meeskonna võimalikku organisatsioonilise pühendumuse küsimustikus kogutud pallide keskmist, kus meeskonna maksimaalne keskmine sai olla 7 ja minimaalne 1. Joonise alumine skaala 1-24 kuvad 24 juhatajat ja tema meeskonda, keda antud analüüsi raames kasutada sai. Oranž joon kuvab iga 24 juhataja meeskonna organisatsioonilise pühendumuse taset. Sinised tulbad joonisel kuvavad iga 24 juhataja autentse eestvedamise taset. Jooniselt on näha, kuidas juhataja kõrgem autentsuse tase ei põhjusta tema meeskonna kõrgemat organisatsioonilise pühendumuse taset ja vastupidi.

Põhjalikumalt antud seoses tagamaade mõistmiseks teostas töö autor kvalitatiivse analüüsi struktureerimata intervjuude näol (vt lisa 3, lisa 4 ja lisa 5). Kvalitatiivne analüüs kinnitas kvantitatiivses analüüsis saadud tulemust. Kõikide töötajate ja nende juhatajatega läbi viidud intervjuudest ilmses, et töötajate organisatsiooniline pühendumus sõltub suuremal määral juhatajast sõltumatutest teguritest. Nende teguritena toodi välja kollektiiv, töö asukoht, tööstaaž, soov kolida või erialast haridust omandada, harjumus, iseenda iseloom ja palju muud (vt lisa 9).

Kolm noort töötajat hindasid iseenda organisatsioonilise pühendumuse madalamaks kui nende juhataja autentsuse taseme, sest antud töötajad soovivad tulevikus elukohta vahetada, siirduda erialasele tööle või ülikooli. Ka üks juhataja oskab kommenteerida, et lahkuvad töötajad lähevad eelkõige erialasele tööle või kolivad. Väiksemaks hindavad iseenda organisatsioonilise pühendumuse ka need töötajad, kelle staaž on lühike. Kaks töötajat oskavad välja tuua, et põhjus, miks nad ettevõttesse püsima on jäänud, seisneb nende enda iseloomus ehk soovis kõike hästi ja täiuslikult teha. Ettevõttesse pikalt püsima jäämise põhjusena tuuakse välja ka töökoha lähedus kodule, mille korral on mugav tööle käia. Veel mainitakse sobivat palka ja arenemisvõimalusi. Mitmed töötajad ka mainivad, et nad on oma tööga harjunud ja neile meeldib nende töö, mistõttu on nad ka organisatsiooniliselt pühendunud. Enamus töötajad peavad oma organisatsioonilise pühendumuse põhjuseks siiski meeldivat ja kokkuhoidvat kollektiivi, mitte konkreetselt autentset juhatajat.

Organisatsioonilist pühendumust mõjutava tegurina oskavad kaks juhatajat rääkida generatsioonilistest erinevustest. Mõlemad juhatajad on veendunud, et noored töötajad on väiksema pühendumusega, kui vanemad töötajad, sest noortel puudub selline kohusetunne ja

püsivus, nagu on vanematel töötajatel. „Vanemad töötajad on kohusetundlikumad, teevad oma asja hingega, muretsevad kui midagi jääb tegemata ja noortel on teine suhtumine. Kui kell kukub siis on ja nii on. Sellest ka tuleb vahepeal ikkagi pingeid uuemate ja vanemate töötajate vahel. Vanemad töötajad ei taha seda aktsepteerida, et nemad peavad noorte tööd ära tegema.“ (Juhataja 3, vt lisa 8). Teine juhataja lisab: „Praeguse generatsiooni arusaamad ei pruugi päris kattuda organisatsiooni vajadustega, aga need kes ütleme juba on elu näinud, neil on see visioon ja tahtmine ka ennast teostada võib-olla isegi suurem.“ (Juhataja 1, vt lisa 8).

Üks juhataja oskab asjatundlikult organisatsioonilise pühendumuse mõjutajana välja tuua ka hetke-seisukorra majanduses. „Mingil määral võib-olla ka see majanduslik sõltuvus on see, mis ikkagi inimesi hoiab oma tööl. Seda on mulle ka paar töötajat öelnud, et selles mõttes on hea, kui sul on teada, et su palgapäev on iga viies tööpäev, siis ka nii on, et ei ole nii, et hakatakse hilinema palkadega.“ (Juhataja 3, vt lisa 8). Veel lisab juhataja, et finantsiliste kohustustega töötajad ei julge enam ebakindla majanduse tõttu kergekäeliselt töökohta vahetada. Seda asjaolu kinnitavad ka mitmed teadlased, kaasaarvatud Thakre (Thakre, 2015, lk 4), kes väidab, et ebakindel majanduslik olukord muudab töötajad ettevaatlikuks ning vähem altiks töökohta vahetama. Sellega seoses, kinnitab Camp (Camp, 1993, viidatud Thakre, 2015, lk 5), et mida madalam on töötaja tahe organisatsioonist lahkuda, seda kõrgem on tema organisatsiooniline pühendumus ja vastupidi.

Küll aga sõltub töötajate organisatsiooniline pühendumus mingil määral ka nende juhatajate olemusest. Mitmes intervjuus tuuakse juhataja mõjuna töötajate organisatsioonilisele pühendumusele välja eeskujuks olemine. Üks juhataja kommenteerib: „Ma arvan, et see on väga oluline, selles mõttes, et kui mina ei ole eeskujuks või ei näita või ei suuna, siis ma arvan igauks teeks oma asja ja seda meeskonda ei oleks lihtsalt.“ (Juhataja 2, vt lisa 8). Mitmed töötajad ütlevad, et nende organisatsioonilist pühendumust mõjutab ka see, kui juhataja neid kiidab ja motiveerib. „Ta ikka kogu aeg väga hästi kiidab meid, motiveerib, räägib. Räägibki ongi.“ (Töötaja 9, vt lisa 8). Organisatsioonilise pühendumuse sõltumise kohta juhataja autentsusest öeldakse veel nõnda: „Ja juhatajast oleneb ikka väga palju. Kui juhataja minu peale karjuks, ega siis ei tahaks ju töötada. Kui ta suhtleb ikkagi nagu inimesega ja saab olla ju nõudlik ka väga inimesena, ütleme nii.“ (Töötaja 3, vt lisa 8).

Kokkuvõtvalt selgus intervjuudest, et töötajaid hoiab lisaks teistele teguritele organisatsioonis eelkõige meeldiv ja kokkuhoidev kollektiiv. Juhataja autentsuse seost töötajate

organisatsioonilise pühendumusega märkab iga töötaja, kuid mitte ükski töötaja ei too iseseisvalt juhataja olemust pühendumuse mõjutajana välja. Töötajad kinnitavad antud seose olemasolu vaid siis, kui intervjuerija seda konkreetselt küsib. Sellele küsimusele eelnevalt mainitakse kõiki teisi tegureid, nagu harjumus, palk, töö asukoht, meeldiv kollektiiv ja palju muud. Ettevõttest lahkuma paneks töötajaid vaid juhataja, kes karjub nende peale ehk äärmus, mida autor usub, antud uuringus osalenud juhatajate seas ei eksisteeri.

### **3.4. Järeldused ja soovitus**

Järgnevas peatükis vastab autor esmalt uurimisküsimustele, et seejärel formuleerida järeldused ja soovitus. Autor seostab järeldusi teoreetiliste seisukohtadega, et anda Circle K Eesti ASile argumenteeritud soovitusi töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks. Lõpetuseks toob autor välja uuringu puudused ehk uuringu tulemusi potentsiaalselt mõjutanud tegurid. Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis.

**Bakalaureusetöö esimene uurimisküsimus oli: „Milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?„**

#### **Vastus:**

Kvantitatiivse uuringu tulemused näitavad, et uuringus osalenud juhatajate seas on kõik kõrge või väga kõrge autentse eestvedamise tasemega. Kvalitatiivsest uuringust selgus, et tüüpilist autentset juhti Circle K Eesti ASis kirjeldavad järgmised märksõnad: väga hea suhtleja, usaldusväärne, abivalmis, empaatiline, meeskonda hoidev, eeskujulik, meeskonda ühendav, tore, rahulik, õiglane, hooliv, motiveeriv, humoorikas, avatud, aus, otsekohene, kohusetundlik, kiitev, omapärane, kuulab ära ja jääb iseendaks.

#### **Järeldus:**

Bill George ja tema kaasteadlased (George et al., 2007, lk 2) toovad oma uuringus välja, et juhtide puhul ei väljendu autentsus mitte konkreetsetes isiksuseomadustes, vaid elukogemusest tuletatud eneseteadlikkuses. Veel lisavad nad, et oluline on juhatajana jääda iseendaks, mitte kopeerida kellegi teise olemust (*Ibid.*, lk 1). Kõik antud uurimuse raames juhtide kohta välja toodud märksõnad on töötajatele üldiselt positiivset mõju avaldavad isiksuseomadused. See

tähendab, et autentne juhataja Circle K Eesti ASis loob töötajatele meeldiva õhkkonna, milles töötada.

Töö autor on kursis, et Circle K Eesti AS kasutab teenindusjaama juhatajate värbamisel isiksuseomaduste testi. Lisaks on alustavatel juhatajatel võimalus läbida mitmeid eneseteadlikkuse- ja juhtimisalaseid koolitusi, mis arendavad juhis positiivseid omadusi ja töötajaid teenivaid töövõtteid.

### **Soovitus:**

Eelneva põhjal saab töö autor organisatsioonile soovitada juhatajate jätkuvat värbamist ja koolitamist selliselt, et kõik teenindusjaamade juhatajad võiksid püsida väga kõrge või kõrge autentse eestvedamise tasemega, sest autentne eestvedamisstiil on positiivne juhtimisviis.

### **Puudus:**

Antud uurimisküsimusele vastuse saamiseks viis autor läbi elektroonilise küsitluse, mille väidete sõnastus võis mõjutada uuringu tulemusi. Autor kahtlustab, et juhatajad ei keskendunud küsitluses vastuseid andes tööolukordadele, vaid üleüldisele elukorraldusele, mistõttu võisid mõned küsimused tekitada vastajates segadust. Näiteks väitele „Ma küsin teiste arvamust enne otsuse langetamist.“ vastasid mitmed juhatajad „ei oska öelda“ variandiga, sest autori hinnangul võib antud väitele antav hinnang varieeruda vastavalt eraelulisele- või tööolukorrale. Näiteks ei pruugi vastaja küsida kellegi teise arvamust kleiti ostes, kuid küsib alati oma kolleegide arvamust tähtsaid meeskonda puudutavaid tööotsuseid tehes. Selle puuduse põhjustajaks oli töö autori endapoolne hooletus, jättes küsitluse alguses mainimata olulisuse vastuste andmisel keskenduda just tööolukordadele. Tegemist on töö autori jaoks õppetunniga, mida järgmist uurimust läbi viies kindlasti meeles pidada.

Lisaks võis uurimistulemusi mõjutada võimalus, et mingi protsent vastajaid ei vastanud küsimustikule ausalt, vaid tegid seda kiiruga väidetele juhuslikke hinnanguid andes. Viimast probleemi on võimalik vältida, kui külastada uuritavaid paber kandjal olevate küsitlustega ja viibida küsimustike täitmise juures. See võtab vastajatelt puhtast külalislahkusest ja empaatiavõimest ära võimaluse suhtuda küsimustikku ükskõiksusega.



## **Bakalaureusetöö teine uurimisküsimus oli: „Milles väljendub organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis?“**

### **Vastus:**

Kvalitatiivse uuringu tulemustest selgus, et organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti AS töötajate seas väljendub eelkõige tungivas soovis saavutada eesmärgid, teostada lisamüüki ja teha oma tööd hästi. Kõrge organisatsioonilise pühendumuse eelduseks antud ettevõttes, käesoleva uuringu tulemuste põhjal, on pikk tööstaaž, mille aluseks on kokkuhoidev meeskond.

### **Järeldus:**

Teadlased Meyer ja Allen (Meyer & Allen, 1997, viidatud Al-Jabari & Ghazzawi, 2019, lk 12) kinnitasid oma uuringus, et töötaja vanus ja tööstaaž mõjutavad töötaja organisatsioonilist pühendumust. Gursory ja tema kaasteadlased (Gursory et al., 2013, viidatud Al-Jabari & Ghazzawi, 2019, lk 12) leidsid, et töötaja vanus mõjutab, kui tugevalt ta kiindub erinevatesse tööga seotud aspektidesse. Teadlased Singh ja Gupta (Singh & Gupta, 2015, viidatud Al-Jabari & Ghazzawi, 2019, lk 13) avastasid, et töötajad, kes on 45 või rohkem aastat vanad, on kõrgema organisatsioonilise pühendumuse tasemega. Sarnaselt eelnevaga, leidsid teadlased Wasti ja Can (Wasti & Can, 2008, viidatud Al-Jabari & Ghazzawi, 2019, lk 15), et suhetel meeskonnaliikmetega on mõju töötaja organisatsioonilisele pühendumusele.

Kõike seda arvesse võttes saab ka antud uurimuse autor tõdeda, et organisatsioonis töötavate müüja-klienditeenindajate ja vahetusevanemate kollektiivne organisatsiooniline pühendumus oleks kõrgem, kui antud ametikohtadel töötaks rohkem vanemas eas inimesi, sest noored soovivad suurema tõenäosusega liikuda haridust omandama, erialast tööd tegema või lihtsalt teise ettevõttesse uusi kogemusi hankima. Noor töötaja võib küll teha edukalt ja järjepidevalt lisamüüki ja saavutada eesmärgid, kuid tema organisatsiooniline pühendumus ei saa olla maksimaalne planeeritava kolimise või erialasele tööle siirdumise tõttu.

Lisaks järeldab autor, et juhatajapoolsed selgelt seatud eesmärgid aitavad töötajates hoida fookust ja motivatsiooni ning sellest tulenev hasart eesmärgid saavutada hajutab töötajas potentsiaalse huvi töökohta vahetada. Ka meeskonna teadlik kokku toomine ja meeskonnasiseste suhete soojendamise aitab sõprussidemete säilitamise nimel töötajate organisatsioonilist pühendumust kasvatada.

**Soovitus:**

Kõike eelnevat arvesse võttes soovitab töö autor Circle K Eesti ASil suunata rohkem värbamiskampaaniaid just vanema generatsiooni inimestele, et liita meeskondadesse rohkem selles vanuses töötajaid, kes enam ei planeeri omandada haridust, otsida erialaseid töövõimalusi või kolida. Lisaks on vanemad inimesed vastupidavamad tänu elu- ja töökogemusele ning ei kohku töökohast ära esimeste tagasilööride ilmnedes. Vanemad töötajad on ka ettevaatlikumad, mis puudutab majanduslikku olukorda mõjutavaid otsuseid, sest neil on suurema tõenäosusega rohkem finantsilisi kohustusi kanda, kui noortematel töötajatel. Sellest tulenevalt ei julge vanemad töötajad teha rutakaid otsuseid, mis hõlmavad endas töökoha vahetamist ja seeläbi potentsiaalset rahalist kadu.

Lisaks soovitab autor Circle K Eesti ASil anda teenindusjaamade juhatajatele konkreetsemad suunised, kuidas oma meeskondadele seada eesmärged ja kuidas oma meeskonda ühendada. Autor teab omast kogemusest lisada, et selliseid konkreetseid suuniseid või vastavasisulisi koolitusi Circle K Eesti AS juhatajatele veel ei paku.

**Puudus:**

Antud uurimisküsimusele vastuse saamiseks intervjueris autor kokku nelja töötajat kahest kõige kõrgema organisatsioonilise pühendumusega meeskonnast. Töö autor leiab, et nelja intervjuu põhjal ei ole küsimusele leitud vastus kuigi põhjalik. Lisaks on võimalus, et meeskondade organisatsioonilist pühendumust mõõtnud küsimustiku väidetele vastati juhuslikult ja ebaausalt.

Esimese puuduse vältimiseks oleks autor võinud intervjuerida rohkemaid töötajaid kõrge pühendumusega meeskondadest. Autor ei teinud seda, sest soovis intervjuude läbiviimise protsessi kiiresti lõpetada, et asuda antud bakalaureusetöö sisu kirjutama. Järgmise uurimistöö raames teab autor varuda rohkem aega intervjuude läbiviimiseks, et välistada kiirustamise tagajärjel tekkivad puudused.

Teist puudust saab vältida, kui minna teenindusjaamadesse kohapeale ja lasta töötajatel iseenda juuresolekul paberkandjal olevaid küsimustikke täita. See välistab vastajapoolse kiirustamise, viisakusest ja külalislahkusest.

**Bakalaureusetöö kolmas uurimisküsimus oli: „Milline on autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis?“**

**Vastus:**

Kvantitatiivsest uuringust selgus, et antud seose puhul korrelatsioon puudub. Seda kinnitas ka kvalitatiivne uuring, kus töötajad rõhutasid oma kõrge organisatsioonilise pühendumuse tekitajana meeldivat kollektiivi, iseenda tööga sobivat iseloomu, paindlikku graafikut, harjumust, töö asukohta, palgaga rahulolu ja arenemisvõimalusi, kuid mitte juhataja olemust. Autentse eestvedamise seost oma organisatsioonilise pühendumusega kinnitati alles siis, kui töö autor intervjuu käigus selle kohta konkreetselt küsis.

**Järeldus:**

Circle K Eesti AS kuulub jaemüügisektorisse ehk teenindussektorisse, milles töötavad peamiselt noored ja mille tegevus sõltub suuresti klientide rahulolust. Antud sektor pakub laialdaselt töökohtasid, mis võimaldab töötajatel lihtsa vaevaga sektorisiselt töökohta vahetada. (Thakre, 2015, lk 3) Thakre toob välja, et peamine põhjus, miks jaemüügisektoris on pühendumus madal ning tööjõu voolavus kõrge, seisneb selles, et antud sektori töökohtasid nähakse kui vahepeatust või hüppelauda seniks, kuni tekivad paremad karjäärivõimalused (Thakre, 2015, lk 5). Pooled Circle K Eesti ASis töötavatest müüja-klienditeenindajatest on vanusevahemikus 18-25 ehk vanuses, kus läbitakse veel ametiõppeid ja ollakse parima võimaliku töökoha otsinguil. Sellest tulenevalt, nagu kinnitavad ka käesoleva uuringu tulemused, on antud vanuserühma esindajatel suurema tõenäosusega madalam organisatsioonilise pühendumuse tase, olenemata juhataja autentsuse tasemest. Nimelt hindavad nooremad töötajad iseenda organisatsioonilise pühendumuse taseme madalamaks, kuna nad ei soovi ettevõttesse pikemaks ajaks tööle jääda ja tahavad siirduda erialasele tööle või õpingutele. Seda nähtust kinnitasid ka intervjueritud juhatajad.

Lisaks mõjutab töötajate organisatsioonilise pühendumuse taset ka üldine majanduslik olukord. Teadlased tõdevad, et olukorras, kus majandus on ebakindel, on töötajad vähem altid töökohta vahetama ning mida väiksem on töötaja tahe organisatsioonist lahkuda, seda kõrgem on tema organisatsiooniline pühendumus (Camp, 1993, viidatud Thakre, 2015, lk 4-5).

Kvalitatiivset uuringut läbi viies ilmnes, et kõik töötajad peavad juhatajat oluliseks organisatsioonilise pühendumuse mõjutajaks alles siis, kui töö autor seda konkreetselt küsib.

Töötajad leiavad, et autentsest eestvedamisest just kiitmine, motiveerimine, eeskujuks olemine ja töötajatega suhtlemine on tegevused, mis mõjutavad nende organisatsioonilist pühendumust enim. Küll aga toovad intervjuueritavad oma organisatsioonilise pühendumuse parima mõjutajana välja just meeldiva ja kokkuhoidva meeskonna, mitte konkreetselt juhataja või tema autentsuse taseme.

### **Soovitus:**

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis ja anda soovitusi Circle K Eesti ASile töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks. Nagu antud uuringust selgus, siis sõltub töötajate organisatsiooniline pühendumus rohkem juhatajast olenematutest teguritest, kui juhataja autentsuse tasemest.

Kuna uuringutulemustest selgus, et autentne juhtimisstiil ei ole otseses seoses töötajate organisatsioonilise pühendumusega, siis sellest tulenevalt on autori soovitus Circle K Eesti ASis töötavatel juhatajatel leida just endale sobiv juhtimisstiil, mis loob maksimaalselt meeldiva töökeskkonna töötajatele ja mida on loomulik rakendada juhatajal endal. Iga juhataja, iga meeskond ja iga olukord on erinev ning nõuab erisugust juhtimisalast lähenemist. Sellise soovitus annab ka George oma meeskonnaga läbiviidud uuringus (George et al., 2007, lk 1-2), kus väidetakse, et juhtimisel on mitu nägu ja tegu ning oluline on vaid jääda iseendaks ja tegeleda oma eneseteadlikkuse suurendamisega. George ja tema meeskond leidsid, et konkreetsele juhatajale omane juhtimisstiil kasvab välja tema eluloost ehk peamiselt läbi käidud eluraskustest (*Ibid.*). Seega soovitab töö autor Circle K Eesti ASil pakkuda teenindusjaamade juhatajatele eneseteadlikkuse suurendamise eesmärgil vastavasisulisi koolitusi, sest mida teadlikum on juhataja iseendast, seda teadlikumalt oskab ta juhtida ka oma meeskonda.

### **Puudus:**

Uuringu puuduseks võib lugeda asjaolu, et mitte ükski uuritavatest juhatajatest ei olnud madala või väga madala autentse eestvedamise tasemega ehk töö autoril ei olnud võimalik uurida väga madala autentsuse eestvedamise taseme seost töötajate organisatsioonilise pühendumusega. Kvalitatiivsest uuringust selgus, et töötajate organisatsioonilise pühendumuse mõjutajana tuleks juhataja olemus mängu alles siis, kui juhataja oleks äärmuslikult negatiivne ja karjaks oma töötajate peale. Selliste juhatajate ja nende meeskondade uurimisel oleks töö autor saanud testida antud seose potentsiaalset korrelatsiooni.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis ja anda soovitusi Circle K Eesti ASile töötajate organisatsioonilise pühendumuse tõstmiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust, millele vastuste saamiseks viis läbi kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu. Uuringu tulemuste põhjal tegi autor järeldused ja andis uuritavale organisatsioonile soovitusi. Järgnevalt esitab töö autor süstematiseeritult uurimisküsimused koos tulemuste, järelduste ja soovitustega:

### 1. Milline on tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis?

Uuringust selgus, et tüüpiline autentne juht Circle K Eesti ASis on väga hea suhtleja, usaldusväärne, abivalmis, empaatiline, meeskonda hoidev, eeskujulik, meeskonda ühendav, tore, rahulik, õiglane, hooliv, motiveeriv, humoorikas, avatud, aus, otsekohene, kohusetundlik, kiitev, omapärane, kuulab ära ja jääb iseendaks.

Sellest järeldas töö autor, et kuna kõik eelnevalt välja toodud omadused avaldavad töötajatele üldiselt positiivset mõju, siis suure tõenäosusega loob autentne juhataja Circle K Eesti ASis töötajatele meeldiva õhkkonna, milles töötada.

Autor soovitab Circle K Eesti ASil jätkata juhatajate värbamist ja koolitamist selliselt, et kõik teenindusjaamade juhatajad võiksid olla väga kõrge või kõrge autentse eestvedamise tasemega, sest autense eestvedamisega on võimalik töötajatele luua meeldiva õhustikuga töökeskkond.

### 2. Milles väljendub organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti ASis?

Tulemustest selgus, et organisatsiooniline pühendumus Circle K Eesti AS töötajate seas väljendub kui soov saavutada eesmäärke, teostada lisamüüki ja teha oma tööd hästi. Kõrge

organisatsioonilise pühendumuse eelduseks antud ettevõttes on kokkuhoidva meeskonna tagajärjel kujunenud pikk tööstaaz.

Sellest tulenevalt järeldas autor, et Circle K Eesti AS töötajate kollektiivne organisatsiooniline pühendumus oleks kõrgem, kui uuritud ametikohtadel töötaks rohkem vanema generatsiooni esindajaid ja/või staažikamaid töötajaid. Lisaks järeldas autor, et töötajatele oskuslik eesmärkide seadmine ja meeskonda lähendavad ühistegevused tõstavad potentsiaalselt töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Seetõttu soovib töö autor Circle K Eesti ASil suunata rohkem värbamiskampaaniaid eakamate töötajate leidmiseks ning anda teenindusjaamade juhatajatele selged suunised, kuidas oskuslikult töötajatele eesmärke seada ja meeskonda ühendada.

### 3. Milline on autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti ASis?

Kvantitatiivsest uuringust selgus, et korrelatsiooni autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahel Circle K Eesti ASis ei esine. Kvalitatiivse uuringu tulemused kinnitasid, et töötajad märkavad oma organisatsioonilise pühendumuse mõjuteguritena eelkõige meeldivat kollektiivi, töö asukohta, töö meeldivust ja harjumust sellega, palka ja arenemisvõimalusi.

Töö autor järeldas, et kuna pooled uuringus osalenud töötajad kuuluvad vanusegruppi 18-25, siis on selge, et jaemüügisektoris näeb suurem osa antud vanuserühma esindajatest Circle K Eesti ASis töötamist kui ajutist lahendust, enne erialasele või meelepärasemale töökohale siirdumist. Sellest järeldab autor, et töötajate organisatsioonilist pühendumust mõjutavad suurel määral juhatajast sõltumatud tegurid.

Töö autor soovib Circle K Eesti ASil pakkuda teenindusjaamade juhatajatele eneseteadlikkuse tõstmiseks vastavasisulisi koolitusi, et iga juhataja võiks läbi iseenda parem tundmise leida endale ja oma meeskonnale parimaid tulemusi toova juhtimisstiili.

Antud bakalaureusetöö raames jõudis autor püstitatud uurimisküsimuste vastusteni ja saavutas töö eesmärgi. Autor on seisukohal, et käesolev bakalaureusetöö on praktilise väärtusega Circle K

Eesti ASile, töötajate organisatsioonilise pühendumuse taseme tõstmise eesmärgil. Autor andis töö üle Circle K Eesti ASi juhtkonnale tutvumiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö teema võimaliku edasiarendusena soovitab töö autor uurida antud seost rohkemates jaemüügi organisatsioonides, et leida, kas autentse eestvedamise ja töötajate organisatsioonilise pühendumuse vahelist seost mõjutab konkreetselt jaemüügi sektorisse kuulumine. Lisaks soovitab autor uurida antud teemat ka teisi sektoreid esindavate organisatsioonide näitel, et tabada ära sektorisse kuulumise mõju autentse eestvedamise seosele töötajate organisatsioonilise pühendumusega.

## **SUMMARY**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE EXAMPLE OF CIRCLE K EESTI AS**

Adeliina-Lisette Freienthal

Achieving the goals of the organization depends on its' employees' organizational commitment, which is also directly connected with the profit of the organization and customer satisfaction (Meyer & Allen, 1991, pp 73; Sayeed, 2001, pp 280-281; Mowday, 1998, pp 393, referenced from Tuvi, 2013, pp 11-15). In a global economy, where the number of organizations competing with each other is constantly growing, the range of alternatives for employees is very large. This can lead to a problematic situation for the organization, where a lack of commitment leads to high or unwanted staff turnover. This means high recruitment, selection and training costs for the organization, as well as problems in the quality of services (Tuvi, 2013, pp 14). Thus, competent and well-skilled employees are a competitive advantage for the organization (Swales, 2002, pp 166, referenced from Tuvi, 2013, pp 14).

Skillful leadership and developing commitment in employees ensures the success of the organization (Tuvi, 2013, pp 15). However, skillful leadership is no longer just about classical leadership styles, but about authenticity. Authentic leadership is a rather novel approach, which is expressed in the self-awareness of the leader, complacency, authentic actions and transparent and open relations with subordinates (Gardner et al., 2005, referenced from Toodu, 2020). All this is the foundation of employee commitment which leads to organizational efficiency (Harter et al., 2002, referenced from Rego et al., 2015, pp 130). Thus, the relationship between authentic leadership and employees' organizational commitment is a topic that is relevant as a whole.

Based on the above and the experience of the author, the research problem of this bachelor's thesis is a situation where the lack of organizational commitment in Circle K Eesti AS has a negative impact on the mindset of the team and the performance of the organization.



Consequently, the aim of this bachelor's thesis is to find out the relationship between authentic leadership and employees' organizational commitment in Circle K Eesti AS and to make recommendations in order to increase the organizational commitment of employees in Circle K Eesti AS.

In order to achieve the goal of this thesis, the author set three research questions, for which the author seeks answers for through a quantitative survey among the managers of Circle K Eesti AS and their subordinates. The study is based on an authentic leadership questionnaire developed by Walumbwa and his fellow scientists (Walumbwa et al., 2008) and the Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday, Porter and Steers (1979, lk 224-247). Based on the results of a quantitative study, the author also conducts a qualitative study using the method of an unstructured interview. Interviews are conducted with the most authentic leaders, their subordinates and with the employees from teams with the highest level of organizational commitment, revealed by the results of a quantitative survey.

Based on the results of this study, conclusions were drawn and recommendations were made to Circle K Eesti AS. Next, the author systematically presents research questions with results, conclusions and recommendations:

1. What is a typical authentic leader at Circle K Eesti AS like?

The research revealed that a typical authentic leader at Circle K Eesti AS is a very good communicator, reliable, helpful, empathetic, team-oriented, exemplary, nice, calm, fair, caring, motivating, humorous, open, honest, straightforward, conscientious, praising, interesting, good listener and authentic.

From this, the author concluded that since all the previously outlined qualities have generally a positive effect on employees, it is likely that an authentic leader at Circle K Eesti AS will create a pleasant atmosphere for employees to work in.

2. How is organisational commitment expressed in Circle K Eesti AS?

The results showed that the organizational commitment among the employees of Circle K Eesti AS is expressed as a desire to achieve goals, carry out additional sales and do their job well. A

prerequisite for high organizational commitment in a given company is a long service life which is a result of a cohesive team.

Consequently, the author concluded that the collective organizational commitment of the employees in Circle K Eesti AS would be higher if more representatives of older generation and/or more employees with longer service time worked in these studied positions. In addition, the author concluded that skillful goal setting for employees and joint activities that bring the team closer together potentially increase the organizational commitment of employees.

### 3. What is the relationship between authentic leadership and employees' organizational commitment in Circle K Eesti AS?

A quantitative survey revealed that there is no correlation between authentic leadership and the organizational commitment of employees in Circle K Eesti AS. The results of the qualitative survey confirmed that employees primarily notice a pleasant team, the location of work, the pleasantness of work and habituation with it, salary and opportunities for development as factors of influence on their organizational commitment.

The author of this paper concluded that since half of the employees filling the studied positions belong to the age group of 18-25, it is clear that in the retail sector, the majority of the representatives of this age group see working at Circle K Eesti AS as a temporary solution before moving to a professional or more desirable job. From this, the author concludes that the organizational commitment of employees is influenced to a greater extent by factors beyond the control of the leader.

Within the framework of this bachelor's thesis, the answers to the set research questions were reached and the goal of this paper was achieved. The author is on the opinion that this bachelor's thesis is of practical value to Circle K Eesti AS, in order to increase the level of organizational commitment of employees. The work has been handed over to the management of Circle K Eesti AS for review.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 1-15.  
<https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Albashiti, B., Hajjaj, K., Thabet, W. (2017). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital Case of Alazhar University-Gaza. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10) 1-8.  
<https://doi.org/10.9790/487X-1910024855>
- Al-Daibat, B. (2017). Impact of Leadership Styles in Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Review*, 5(5), 25-37.  
<https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-of-Leadership-Styles-in-Organizational-Commitment.pdf>
- Alimentation Couche-Tard Inc. (2023). *Where We Operate*. Kasutatud 22. aprill 2023  
<https://corpo.couche-tard.com/en/>
- Alimentation Couche-Tard Inc. (2023). *Who We Are*. Kasutatud 22. aprill 2023  
<https://corpo.couche-tard.com/en/our-company/who-we-are/>
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.  
[https://www.researchgate.net/publication/331635975\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Conceptual\\_and\\_Empirical\\_Literature\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda)
- Alkadash, T. M. (2020). Mediating Role between Authentic Leadership, Organizational Commitment on Talents Turnover Intention: in Palestine Higher Education. 5320-5341. The Mattingley Publishing Co., Inc.  
[https://www.researchgate.net/publication/340273183\\_Mediating\\_Role\\_between\\_Authentic\\_Leadership\\_Organizational\\_Commitment\\_on\\_Talents\\_Turnover\\_Intention\\_in\\_Palестine\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/340273183_Mediating_Role_between_Authentic_Leadership_Organizational_Commitment_on_Talents_Turnover_Intention_in_Palестine_Higher_Education)
- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. In M. D. Guillamon (Ed.), *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* (pp. 1-13). <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2017/38396>
- Avolio, B. J., Weichun, Z., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-229.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.  
[https://www.academia.edu/42941471/Becker\\_H\\_1960\\_Notes\\_on\\_concept\\_of\\_commitment](https://www.academia.edu/42941471/Becker_H_1960_Notes_on_concept_of_commitment)
- Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors [Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University]. VtechWorks.  
<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/26676/BarbaraBrown-4-22-03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.  
[https://www.researchgate.net/publication/239640787\\_Building\\_Organizational\\_Commitment\\_The\\_Socialization\\_of\\_Managers\\_in\\_Work\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/239640787_Building_Organizational_Commitment_The_Socialization_of_Managers_in_Work_Organizations)
- Cervo, C. S., Monico, L. D. S. M., Santos, N. R. D., Hutz, C. S., Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 29(40), 1-11.  
<https://doi.org/10.1186/s41155-016-0046-4>
- Circle K Eesti. (2023). *Circle K Eesti AS. Meist*. Kasutatud 22. aprill 2023  
<https://www.circlek.ee/meist>
- Circle K Eesti AS juhataja 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS juhataja 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS juhataja 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS juhataja 4. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 4. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 5. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.

- Circle K Eesti AS töötaja 6. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 7. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 8. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 9. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 10. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 20. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 11. Autori intervjuu. Helisalvestis. Telefonikõne. 19. aprill 2023.
- Circle K Eesti AS töötaja 12. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 19. aprill 2023.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. Academic Press.  
<https://archive.org/details/TheExperienceOfWork/page/n1/mode/2up>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 2-14. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Gallup. (2023). *How to Measure Employee Engagement With the Q12*. Kasutatud 22. aprill 2023  
<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 1-9.  
[https://projects.iq.harvard.edu/files/wappp/files/discovering\\_your\\_authentic\\_leadership\\_21.pdf](https://projects.iq.harvard.edu/files/wappp/files/discovering_your_authentic_leadership_21.pdf)
- Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 187. <https://sci-hub.se/10.2307/2391488>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja Kirjuta*. Kirjastus Medicina.
- Jabri, B. A., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.  
[https://www.researchgate.net/publication/331635975\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Conceptual\\_and\\_Empirical\\_Literature\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda)
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.  
[https://www.researchgate.net/publication/200130222\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Comparison\\_of\\_Two\\_Scales](https://www.researchgate.net/publication/200130222_Antecedents_and_Consequences_of_Organizational_Commitment_A_Comparison_of_Two_Scales)

- Keef, S., Harcourt, M. (2001). The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 93. [https://www.researchgate.net/publication/47552299\\_The\\_pluralism\\_of\\_commitment\\_The\\_New\\_Zealand\\_fire\\_service](https://www.researchgate.net/publication/47552299_The_pluralism_of_commitment_The_New_Zealand_fire_service)
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247. [Sci-Hub | The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14\(2\), 224-247 | 10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mukaka, M. M. (2012). Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71. <http://www.bioline.org.br/pdf?mm12018>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed), 280-281. Sage Publications. <http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/northouse6e%20ch11%20authentic%20survey.pdf>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Richard, T. M. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 605-608. <https://www.sci-hub.se/10.1037/h0037335>
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2015). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151. <https://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Thacker, K. (2016). *The art of authenticity: tools to become an authentic leader and your best self*. John Wiley & Sons, Inc. <https://www.scribd.com/read/298905469/The-Art-of-Authenticity-Tools-to-Become-an-Authentic-Leader-and-Your-Best-Self#>
- Thakre, N. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in BPO-ITeS and Retail Sector Employees. *The Journal of Psychosocial Research*, 9(2), 1-16. [https://www.researchgate.net/publication/339935769\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Turnover\\_Intention\\_in\\_BPOITeS\\_and\\_Retail\\_Sector\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/339935769_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention_in_BPOITeS_and_Retail_Sector_Employees)
- Tijani, O. O., Okunbanjo, O. I. (2020). Authentic Leadership and Organizational Commitment: Empirical Evidence from Information Technology Industry in Nigeria. *Kelaniya Journal of Management*, 10(1), 55-74. <https://doi.org/10.4038/kjm.v9i2.7590>
- Toodu, K. (2020). Autentne ja organisatsiooniline eestvedamine Pärnu linnavalitsuses [Magistritöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli digitaalarhiiv DSpace. [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/68199/toodu\\_kirsti.pdf](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/68199/toodu_kirsti.pdf)
- Tuvi, S. (2013). Töötajate organisatsiooniline pühendumus Tartu ja Viljandi maavalitsuse näitel [Magistritöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli digitaalarhiiv DSpace. [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32363/tuvi\\_sirje.pdf?sequence=1](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32363/tuvi_sirje.pdf?sequence=1)

- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Öztekin, Ö., İsci, S., G., Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. In E. Karadağ (Ed.), *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 57-79). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4)

# LISAD

## Lisa 1. Autentse eestvedamise küsimustik

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdY5YJcZ0HrsUw13wZum2uWmAEMVTVVD7QDgVVx8YXHp8l\\_w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdY5YJcZ0HrsUw13wZum2uWmAEMVTVVD7QDgVVx8YXHp8l_w/viewform?usp=sf_link)

Küsimustikus esitatud väited eesti keeles ja inglise keeles (Northouse, 2010, lk 280-281):

1. Ma oskan välja tuua kolm iseenda suurimat nõrkust (*I can list my three greatest weaknesses*)
2. Ma tegutsen vastavalt oma põhiväärtustele (*My actions reflect my core values*)
3. Ma küsin teiste arvamust enne otsuse langetamist (*I seek others' opinions before making up my own mind*)
4. Ma jagan avatult oma tundeid teiste inimestega (*I openly share my feelings with others*)
5. Ma oskan välja tuua kolm iseenda suurimat tugevust (*I can list my three greatest strengths*)
6. Ma ei lase sotsiaalsel surveel ennast mõjutada (*I do not allow group pressure to control me*)
7. Ma kuulan hoolikalt teiste ideed ja argumendid lõpuni, isegi kui ma nendega ei nõustu (*I listen closely to the ideas of those who disagree with me*)
8. Ma annan teistele teada, kes ma inimesena päriselt olen (*I let others know who I truly am as a person*)
9. Ma küsin teiste inimeste tagasisidet iseenda kohta, et enda olemust veelgi paremini mõista (*I seek feedback as a way to understand who I really am as a person*)
10. Teised inimesed teavad minu vaateid vastuolulistes küsimustes (*Other people know where I stand on controversial issues*)
11. Ma ei suru oma vaateid teistele inimestele peale (*I do not emphasize my own point of view at the expense of others*)
12. Ma väga harva presenteerin ennast kellegina, kes ma tegelikult ei ole (*I rarely present a „false“ front to others*)
13. Ma aktsepteerin oma tundeid iseenda kohta (*I accept the feelings I have about myself*)
14. Minu moraaltunnetus juhib minu otsuseid juhatajana (*My morals guide what I do as a leader*)
15. Enne otsuse langetamist ma kuulan väga hoolikalt ära teiste inimeste ideed (*I listen very carefully to the ideas of others before making decisions*)
16. Ma tunnistan teistele oma vigu (*I admit my mistakes to others*)



## Lisa 2. Organisatsioonilise pühendumuse küsimustik

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeW1MTDF6RL8jJ\\_6buNAaQdBN-0LYBII3Iq01dj15lOxO6m2Q/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeW1MTDF6RL8jJ_6buNAaQdBN-0LYBII3Iq01dj15lOxO6m2Q/viewform?usp=sf_link)

Küsimustikus esitatud väited inglise keeles (Cook et al., 1981, lk 86):

1. Ma olen Circle K edu nimel valmis pingutama palju rohkem, kui minult oodatakse (*I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful*)
2. Ma räägin oma sõpradele, et Circle K on suurepärase organisatsioon, milles töötada (*I talk up this organization to my friends as a great organization to work for*)
3. Ma tunnen väga vähe lojaalsust Circle K vastu (*I feel very little loyalty to this organization*)
4. Oma töökoha säilimise nimel Circle K-s, olen nõus tegema peaaegu kõiki tööülesandeid, mis mulle antakse (*I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization*)
5. Minu isiklikud väärtused ühtivad peaaegu täielikult Circle K väärtustega (*I find that my values and the organization's values are very similar*)
6. Ma tunnen uhkust, kui teised kuulevad, et ma töötan Circle K-s (*I am proud to tell others that I am part of this organization*)
7. Mulle ei ole oluline mis organisatsioonis ma töötan, kui minu töö olemus jääb samaks (*I could just as well be working for a different organization as long as the type of work were similar*)
8. Circle K inspireerib mind saavutama parimaid tulemusi oma töös (*This organization really inspires the very best in me in the way of job performance*)
9. Ma lahkuksin Circle K-st, kui minu praegustes tööoludes tehtaks kõige väiksempi muudatus (*It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization*)
10. Mul on äärmiselt hea meel, et ma erinevatesse organisatsioonidesse kandideerimise käigus valisin just Circle K (*I am extremely glad that I chose this organization to work for, over others I was considering at the time I joined*)
11. Mulle pole erilist kasu Circle K-sse elu lõpuni töötama jääda (*There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely*)
12. Mul on keeruline nõustuda Circle K tehtud otsustega selles osas, mis puudutab töötajate käekäiku (*Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees*)
13. Ma tõesti hoolin Circle K tulevikust (*I really care about the fate of this organization*)
14. Minu jaoks on Circle K parim kõigist võimalikest organisatsioonidest, milles töötada (*For me this is the best of all possible organizations for which to work*)
15. Circle K-sse tööle asumine oli minu jaoks suur viga (*Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part*)

### **Lisa 3. Intervjuu kava kõige kõrgema autentse eestvedamisega juhatajatele**

1. Milline sa juhatajana oled?
2. Mida tähendab sinu jaoks olla autentne?
3. Mis sa arvad, kuidas väljendub Sinu autentsus eestvedamises, juhatajana?
4. Kirjelda mulle oma meeskonda.

Järgmine küsimus puudutab töötajate organisatsioonilist pühendumust, seega selgitan ma sulle, mida organisatsiooniline pühendumus üldse tähendab. Organisatsiooniline pühendumus on (1) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende omaks võtmine; (2) valmisolek teha jõupingutusi organisatsiooni heaks; (3) tungiv soov säilida organisatsiooni liikmena. Kuuldu põhjal, hinda:

5. Kui organisatsioonilise pühendunud on sinu töötajad, skaalal 1-10, kus 1 tähistab “ei ole üldse pühendunud” ja 10 tähistab “täielikult pühendunud”?
6. Kuidas sa arvad, et sinu autentsus mõjutab sinu töötajate pühendumust?

#### **Lisa 4. Intervjuu kava kõige kõrgema autentse eestvedamisega juhatajate alluvatele**

1. Kirjelda mulle oma juhatajat.

Järgmine küsimus puudutab sinu juhataja autentsust, seega selgitan ma sulle, mida autentsus üldse tähendab. Autentne inimene käitub vastavalt oma tõelisele olemusele, tõelistele mõtetele ja tunnetele. Autentne inimene on eneseteadlik, on vahetu, oskab erapooletune informatsiooni töödelda ning tema teod on kooskõlas tema sisemiste väärtustega. Kuuldu põhjal:

2. Hinda, kui autentne on sinu juhataja, skaalal 1-10, kus 1 tähistab “ei ole üldse autentne” ja 10 tähistab “täielikult autentne”?

Järgmine küsimus puudutab sinu organisatsioonilist pühendumust, seega selgitan ma sulle, mida organisatsiooniline pühendumus üldse tähendab. Organisatsiooniline pühendumus on (1) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende omaks võtmine; (2) valmisolek teha jõupingutusi organisatsiooni heaks; (3) tungiv soov säilida organisatsiooni liikmena. Kuuldu põhjal, hinda:

3. Kui organisatsioonilise pühendunud sa oled, skaalal 1-10, kus 1 tähistab “ei ole üldse pühendunud” ja 10 tähistab “täielikult pühendunud”?
4. Kuidas sa tunned, et sinu juhataja autentsus mõjutab sinu pühendumust?

## **Lisa 5. Intervjuu kava kõige kõrgema pühendumusega meeskondade töötajatele**

1. Kirjelda mulle iseennast Circle K töötajana.

Järgmised küsimused puudutavad organisatsioonilist pühendumust, seega selgitan ma sulle, mida organisatsiooniline pühendumus üldse tähendab. Organisatsiooniline pühendumus on (1) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende omaks võtmine; (2) valmisolek teha jõupingutusi organisatsiooni heaks; (3) tungiv soov säilida organisatsiooni liikmena. Kuuldu põhjal, hinda:

2. Kui organisatsioonilise pühendunud sa oled, skaalal 1-10, kus 1 tähistab “ei ole üldse pühendunud” ja 10 tähistab “täielikult pühendunud”?
3. Mida sa teed sellist oma igapäevatöös, mis väljendab sinu pühendumust Circle K vastu?

## **Lisa 6. Küsimustikest saadud andmed ja korrelatsioonanalüüs**

Autentse eestvedamise küsimustiku andmed:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/17PjTLv2km1hJAXrH8eSB1wzOj3cfzOuv/edit?usp=sharing&oid=101783415900974622000&rtpof=true&sd=true>

Organisatsioonilise pühendumuse küsimustiku andmed ja korrelatsioonanalüüs:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/10YQyX\\_k9VRYt906mqdfM2X9IO8INaQq1/edit?usp=sharing&oid=101783415900974622000&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/10YQyX_k9VRYt906mqdfM2X9IO8INaQq1/edit?usp=sharing&oid=101783415900974622000&rtpof=true&sd=true)

## **Lisa 7. Intervjuude helisalvestused**

[https://drive.google.com/drive/folders/1vs8sa0g\\_zV3o3DkM\\_Grkc99o-M6vFH9A?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1vs8sa0g_zV3o3DkM_Grkc99o-M6vFH9A?usp=sharing)

## **Lisa 8. Ligipääs transkriptsioonile**

[https://docs.google.com/document/d/1cRgJYOKVD5rXas\\_yCpeyGOh4qCNTKvqL/edit?usp=sharing&ouid=101783415900974622000&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1cRgJYOKVD5rXas_yCpeyGOh4qCNTKvqL/edit?usp=sharing&ouid=101783415900974622000&rtpof=true&sd=true)

## Lisa 9. Cross-case analüüsi tabel

Meeskond  Kategooria	Meeskond 1 (autentne juhataja)		Meeskond 2 (autentne juhataja)		Meeskond 3 (autentne juhataja)		Meeskond 4 (autentne juhataja)		Meeskond 5 (pühendunud töötajad)		Meeskond 6 (pühendunud töötajad)	
	Juhataja 1	Töötajad 3 ja 4	Juhataja 2	Töötajad 1 ja 2	Juhataja 3	Töötajad 5 ja 6	Juhataja 4	Töötajad 7 ja 8	Töötaja 9	Töötaja 10	Töötaja 11	Töötaja 12
<b>Autentse eestvedamisega juhataja olemus</b>  Küsimused: „milline sa juhatajana oled?“ ja „kirjelda oma juhatajat.“	Püüab jääda iseendaks.	Väga rahulik; hea ülemus; humoorikas; tore; abivalmis; arvestav.	Inimeste inimene; suhtleb palju oma meeskonnaga; loob ühtse meeskonna; empaatiline; usaldusväärne.	Kõige parem juhataja; abivalmis; tore; armas; nunnu; kerge rääkida; rahulik; usaldusväärne.	Õiglane; kõigiga arvestav; oma meeskonnale toeks; eeskujulik; inimeste inimene; võtab kõiki võrdsete kolleegidena; usaldusväärne.	Sõbralik; hooliv; kohusetundlik; mureseja; rahulik; aus; abivalmis; tore; humoorikas; usaldusväärne.	Inimeste inimene; tunneb huvi oma inimeste vastu; usaldusväärne.	Tore; abivalmis; väga hea juht; võtab töötajaid võrdsete kolleegidena; usaldusväärne; väga hea suhtleja; rõõmsameelne; eeskujulik.	-	-	-	-
<b>Autentse eestvedamise väljendumine</b>  Küsimused: „mida tähendab sinu jaoks olla autentne?“; „kuidas väljendub sinu autentsus eestvedamises?“ ja „kui autentne on sinu juhataja, skaalal 1-10, kus 1 tähistab	Mõeldu välja ütlemine; püüab panna ennast teise inimese olukorda;	9, sest tal on mõni väike viga; 7, sest olukorrad on erinevad.	Püüab palju olla töötajatega koos; on eeskujuks ja motiveerib sellega.	9, sest vahel on mis on; 7, sest pole piisavalt kaua töötanud koos.	Jääda igas olukorras iseendaks; otsekohene.	10, sest ta on aus, teda saab usaldada, ta on kõige parem sõber oma töötajatele ja talle saab rääkida isiklike asju ilma, et ta neid edasi räägiks; 10, sest ta kohtleb kõiki võrdset, ei luba	Rahulik; eeskujulik.	10, sest ta on see kes ta päriselt on; 8, sest klientidele müüki tehes on vaja näidelda.	-	-	-	-



## Lisa 9 järg

“ei ole üldse autentne” ja 10 tähistab “täielikult autentne”?“						teistest halba rääkida.						
<b>Pühendunud töötaja olemus</b>  Küsimus: „kirjelda mulle iseennast Circle K töötajana.“	-	-	-	-	-	-	-	-	19 aastat staaži.	Vastutustundlik; järgib reegleid; aktiivne; sõbralik; hea müüja-klienditeenindaja.	Abivalmis; viib ülesanded lõpuni; täidab eesmärgi; 15 aastat staaži.	Positiivne; abivalmis; kiire; uuendustele vastuvõtlik; 17 aastat staaži.
<b>Meeskonna olemus</b>  Küsimus: „kirjelda mulle oma meeskonda.“	-	Kokkuhoidlik; hetkel laguneb.	Väga tore meeskond; kokkuhoidev; ühtne meeskond; aidatakse üksteist.	Väga ühtne meeskond; kõik hoiavad kõiki.	Püsiv meeskond.	Väga ilusti suhtlevad kõik omavahel.	Kokkuhoidev; tulemustele orienteeritud; pühendunud kvaliteetse töö tegemisele.	Meeldiv kollektiiv, kus tunneb ennast hoituna; aidatakse üksteist.	Ei ole kiusamist; püsiv meeskond; kõik aitavad ja hoiavad üksteist.	Väga hea kollektiiv; pingutatakse ühiselt eesmärkide nimel.	Nagu perekond, omad inimesed.	Püsiv ja tore meeskond; usaldatakse üksteist; räägitakse isiklikest asjadest, mis lähendab.
<b>Organisatsiooniline pühendumus</b>  Küsimus: „kui organisatsiooniliselt pühendunud on sinu töötajad/oled sina skaalal 1-10, kus 1 tähistab „ei ole üldse pühendunud“ ja 10 tähistab „täielikult pühendunud“?“	7, sest erinevast generatsioonist töötajate pühendumus ja suhtumine töösse on erinev.	8, sest kindlasti on mingeid puudujäärke; 8, sest aega ei ole piisavalt, et endast maksimum anda.	8, sest alati saab paremini.	6, sest tahab teise linna kolida; 3, sest on vähe töötanud ja ei ole saanud tunnet, et Circle K on just see ning tahab minna ülikooli ja erialasele tööle.	5, sest erinevatest generatsioonides töötajate suhtumine töösse on erinev.	9, sest on mõned küsimused peakontoris; 7, sest pole piisavalt aega kõike maksimaalselt hästi teha.	8, sest töötajad on erinevad ja arenguruumi on kindlasti.	10, sest Ukraina annetuste kogumine meeldis; 8, sest tahaks ükshetk midagi muud teha ja proovida teisi ameteid.	8, sest on toimunud taandarend ja vanasti meeldis rohkem töötada, kuna oli rohkem töötajaid.	10, sest teeb kõike ettevõtte nimel, et firma saaks temast kasu.	10, sest väga meeldib võrreldes teiste organisatsioonidega.	8, sest teab oma eesmärgi ja annab endast 110% tööpäeva jooksul.

## Lisa 9 järg

<p><b>Pühendumuse väljendumine</b></p> <p>Küsimus: „mida sa teed sellist oma igapäevatöös, mis väljendab sinu pühendumust Circle K vastu?“</p>	-		-	-	-	-	-	-	Rõõmsameelisus, positiivsus, oma tööst hästi tegevine.	Teeb enda tööd, sest seda on vaja teha; müügi võistlused motiveerivad.	Teeb ülesanded lõpuni ära, täidab eesmärgi.	Teeb tööd nii, nagu seda nõutakse; täidab eesmärgi; teeb lisamüüki, teeb alati natuke rohkem kui enne.
<p><b>Autentse eestvedamise osos töötajate organisatsioonilise pühendumusega</b></p> <p>Küsimused: „kuidas sa arvad, et sinu autentsus mõjutab sinu töötajate pühendumust?“, „kuidas sa tunned, et sinu juhataja autentsus mõjutab sinu pühendumust?“</p>	Juhataja omapära ja värvis, mis tõmbab tööle tulema; huvitavaks vestluskaaslas eks olemine; põneva töökeskkonna loomine; töötajatega samastumine ja empaatiavõime.	Pühendumuse hindamine ja kiitmine mõjutavad; juhataja on olnud see, kes on 5 aastat kinni hoidnud organisatsioonis; rahulik olemine (ei karju).	Eeskujuks olemine loob ühtse meeskonna.	Juhataja on hoidnud töökohas tänu motiveerimisele, ära kuulamisele, õiglane olemisele, abistamisele ja ühtse meeskonna loomisele liikudes ühtselt eesmärkide suunas.	Ausus ja avameelsus, töötajatega arvestamine ja vastutulelikkus mõjutavad pühendumust; usaldamine, abistamine ja nende toetamine; mõista püüdmine.	Juhatajapoolne meeldiv suhtlemine oma töötajatega; ühtse meeskonna loomine; juhataja usaldamine; juhataja rahulikkus.	Võtab töötajaid nagu partnereid; on lihtsalt see kes ta on.	Juhataja rahulikkus; juhataja õpetab palju ja on eeskujuks.	Väga hea juhataja ja on; juhataja on loonud püsiva meeskonna; kiidab, motiveerib, räägib palju.	Väga hea juhataja.	Kõik kuulavad ja austavad juhatajad ning tahavad teda aidata.	-

## Lisa 9 järg

<p><b>Juhatajast olenematud organisatsioonilise pühendumuse mõjutegurid</b></p>	<p>Generatsioonilised erinevused ehk suhtumine töösse, mida juhataja muuta ei saa.</p>	<p>Meeldiv kollektiiv, sotisaalsed tagatised; töökoht kodule lähedal; töö lihtsalt meeldib; iseenda perfektsus mõjutab.</p>	<p>Kolimine, erialasele tööle minek.</p>	<p>Soov minna erialasele tööle, ülikooli ja soov kolida.</p>	<p>Meeskond püsima jäänud, kuna ei pea töötama üksinda; üldine majanduslik ebakindlus ühiskonnas hoiab töökohal kinni ehk töötajad teavad, et saavad kindlal päeval kindlasti palka; kindlustunne ja stabiilsus seoses organisatsiooniga; generatsioonierinevused ehk suhtumine töösse, mida juhataja mõjutada ei saa.</p>	<p>Rahulolematuus peakontoris tehtud otsustega; töö asukoht sobib; meeskond on meeldiv; palk sobib; harjumus töö suhtes.</p>	<p>Töötajatel on kaeraelu, millele juhataja soovib töö asemel keskenduda hoopis.</p>	<p>Tunneb ennast hoituna meeskonna poolt; kolleegid aitavad; arenemisvõimalused; võimalus töötada üle eesti, sest jaamad paiknevad igal pool; kokkuhoidev meeskond; hea on tööl käia.</p>	<p>Töökorralduse muutmise ehk väiksema arv lubatud tööjõudu jaamas mõjutab pühendumust.</p>	<p>Kollektiiv hoiab ettevõttes; firmas on väga palju plusse – palk, firma hoolib oma töötajatest.</p>	<p>Hoiab ettevõttes meeskond, mis on nagu perekond.</p>	<p>Meeskond ja iseenda iseloom; paindlik graafik; töö sobib iseloomuga.</p>
---------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Allikas: autori koostatud lisa 8 toodud admete alusel

## Lisa 10. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Adeliina-Lisette Freienthal

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Autentse eestvedamise seos töötajate organisatsioonilise pühendumusega Circle K Eesti AS näitel,

mille juhendaja on Virve Siirde, MSc

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.

---

11.05.2023

---

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