

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sigre Suurvarik

**KVALITEEDIRINGIS OSALEMISE MÕJU TÖÖTAJATE
EMOTSIONAALSELE PÜHENDUMISELE JA
PSÜHHOLOOGILISELE VÕIMESTATUSELE
VÄIKEETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10463 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sigre Suurvarik 30.12.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 200771HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: sigre.suurvarik@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. TEOREETILISED ALUSED | 8 |
| 1.1. Emotsionaalse pühendumise teoreetilised alused..... | 8 |
| 1.2. Töötajate võimestamise ja psühholoogilise võimestatuse teoreetilised alused | 11 |
| 1.2.1. Psühholoogilise võimestatuse dimensioonid..... | 13 |
| 1.2.2. Psühholoogilise võimestatuse eeldused organisatsioonis..... | 15 |
| 1.3. Kvaliteediringi kasutamine töötajate emotsionaalse pühendumise ja võimestatuse tõstmiseks . | 16 |
| 2. EMPIIRILINE UURING | 19 |
| 2.1. Uuringu eesmärk | 20 |
| 2.2. Uurimismetoodika valik..... | 21 |
| 2.3. Valimi kirjeldus..... | 23 |
| 2.4. Uuringu protseduur | 23 |
| 3. UURINGU TULEMUSED | 25 |
| 3.1. Esimese küsitlusvooru kirjeldav statistika | 25 |
| 3.2. Teise küsitlusvooru kirjeldav statistika | 27 |
| 3.3. Esimese ja teise küsitlusvooru võrdlev statistika | 28 |
| 3.4. Kolmanda küsitlusvooru kirjeldav statistika | 29 |
| 3.5. Kolmanda küsitlusvooru võrdlev statistika | 31 |
| 3.6. Neljanda küsitlusvooru kirjeldav statistika | 32 |
| 3.7. Neljanda küsitlusvooru võrdlev statistika | 34 |
| 3.8. Eksperimentaalgrupi voorude võrdlus..... | 35 |
| 4. ARUTELU JA JÄRELDUSED | 38 |
| KOKKUVÕTE | 43 |
| SUMMARY | 45 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 49 |
| LISAD | 52 |
| LISA 1 Lõputöös kasutatud küsimustik | 52 |
| LISA 2 Kvaliteediringi juhend läbiviijale | 53 |
| LISA 3 Küsitlusvoorude keskmiste võrdlus T-testi abil | 56 |
| LISA 4 Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks | 60 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas töös uurib autor eksperimentaalselt, kas ja kuidas on kvaliteediringi kasutamise abil võimalik mõjutada töötajate psühholoogilise võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise taset väikeettevõtte näitel.

Selleks viis autor läbi longituuduuringu, mille vältel rakendatakse Eesti väikeettevõttes perioodil veebruar kuni september 2022 kvaliteediringide praktikat ning iga kahe kuu möödudes hinnatakse veebipühise ankeetküsitluse abil töötajate emotsionaalset pühendumist ning psühholoogilist võimestatust. Kvaliteediringi mõju tuvastamiseks küsitluse vastuste kaudu eristab autor vastajad kontroll- ja eksperimentaalgrupiks ning toob vastajate hinnangute tulemused voorude kaupa.

Kokkuvõttena võib autor järeldada, et kvaliteediringi meetodiga on uurimisaluse ettevõtte puhul võimalik mõjutada töötajate psühholoogilise võimestatuse komponente: eesmärgi omaks võtmine ning tajutud kontroll, mille tulemusena tõusis kolmanda küsitlusvooruga järel statistiliselt olulisel määral ka psühholoogiline võimestatus tervikuna. Kuid autor peab uuringu lõpuks e. neljandaks vooruks tõdema, et kvaliteediringide tegevuse mõju oli, eeldatavalt kvaliteediringide vähese toimumise tõttu, veidi vähenenud. Neljanda vooru lõpus tuleb autoril nentida, et kvaliteediringide tegevus ei ole psühholoogilist võimestatust tervikuna statistiliselt olulisel määral mõjutanud.

Kvaliteediringide tegevus mõjutas kolmanda vooru järgi olulisel määral pühendumist juhile ning esimese ja neljanda vooru võrdlus näitab positiivset muutust ka pühendumisele organisatsioonile, kuid mõju emotsionaalsele pühendumisele tervikuna puudub.

Võtmemõisted: emotsionaalne pühendumine, psühholoogiline võimestatus, kvaliteediring, väikeettevõtte

SISSEJUHATUS

Autor otsustas antud töös keskenduda emotsionaalsele pühendumisele, kuna see mõjutab tööalast käitumist enam kui teised pühendumuse vormid ning uuringud toetavad emotsionaalse pühendumise keskset kohta organisatsioonilise pühendumise uurimisel (Mercurio 2015, 403). Pühendumise erinevatest vormidest on just emotsionaalne pühendumine näidanud uuringutes positiivseid seoseid töötaja soovitud käitumisega (Becker ja Kernan 2003, 327). Emotsionaalselt pühendunud töötaja on ettevõttele hinnaline ressurss, kuna ta püsib ettevõttes kauem, on vähem töölt eemal, näitab üles head kodanikukäitumist (Meyer ja Herscovitch 2001, 312), tehes rohkemat kui ametijuhend ette näeb (Mercurio 2015, 401-402). Praktikute soovitustest nähtub, et pühendumist peetakse töötajate arendamise peamiseks hoovaks (Mercurio 2015, 393).

Käesolevas töös kasutatav emotsionaalse pühendumise mõõtmise skaala e. WACMQ-S koostamisel saadud tulemused on näidanud olulisi seoseid ettevõttele pühendumise ja töölt lahkumise ning kodanikukäitumise (*organisational citizenship behaviour*) vahel ettevõttes; patsientidele (kliendile) pühendumise ja kodanikukäitumisega patsiendi (kliendi) suunal ning kolleegidele pühendumise ning kodanikukäitumisega kolleegide suhtes (Perreira jt 2018, 78). Organisatsioonile pühendumise uurimisel on leitud seoseid organisatsiooni efektiivsuse ja töötajate heaoluga (Meyer ja Herscovitch 2001, 299).

Käesoleva töö teine mõistete paar on sisemise motivatsiooni uuringutest välja kasvanud vastastikusel sõltuvuses olev struktuurne võimestamine (*structural empowerment*) ja psühholoogiline võimestatus (*psychological empowerment*). Tööandja saab võimestada, et toetada töötaja võimestatuse kasvu. Ettevõtte jaoks on võimestatud töötaja väärtus, sest tema jaoks omab töö tähendust, ta tunneb ennast suutelise e pädevana ja tema enesemääratlemise taju on kõrge, ta käitub innovaatseliselt (Helmy jt 2019, 75), on töö suhtes positiivsema hoiakuga, emotsionaalselt pühendunud, näitab üles head kodanikukäitumist ettevõttes ning on alim töösuhet jätkama (Islam jt 2016, 165). Kõiki mainitud omadusi ootab kasvule orienteeritud ettevõtte oma töötajalt.

Võimestamiseks kasutatavad meetodid peaksid töötajate võimestatust tõstma ja see omakorda mõjuma hästi ettevõtte tulemuslikkusele (Menon 2001, 158). Juhtimisalasest kirjandusest võib leida võimestamise suurendamiseks soovitud kasutada kaasava juhtimise tehnikaid nagu nt kvaliteediringide kasutamine, eesmärkide seadmine töötajate poolt, mille puhul jagatakse

mõjuvõimu ja autoriteeti (Conger ja Kanungo 1988, 473). Käesolevas töös keskendub autor kvaliteediringile, mille puhul on varasemas uuringus tuvastatud positiivne seos emotsionaalse pühendumusega (Okpu ja Jaja 2014, 761) ning enne 1990. aastat käsitleti kvaliteediringe ühe meetodina võimestatuse tõstmiseks (Sullivan 1994, viidatud Honold 1997, 202).

Kuna väikeettevõtted (edaspidi VE) moodustavad 99% meie ettevõtetest ning on „põhiliseks töökohtade loomise, innovatsiooni- ja jõukuseallikaks“ (Liikanen 2004, 4) ning uurimustes on lünk konkreetsete VE sobivate praktikate osas (Heneman jt 2000), mida saaks ettevõtetele mudelina soovitada suurendamiseks töötaja soovi pikemalt ettevõttes töötada ning teha tööd produktiivselt (Mercurio 2015, lk 406), on VE kontekstis üles tõusnud küsimus, kuidas väheste ressurssidega, aga teadlikult suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust ja psühholoogilist võimestatust.

Töö eesmärk on selgitada, kuidas kvaliteediringi meetodi rakendamine mõjutab töötajate psühholoogilise võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise taset väikeettevõtte näitel. Võttes arvesse eelnevalt toodud uuringuid ning uuritava väikeettevõtte konteksti, püstitab autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on kvaliteediringi ja kontrollgrupi emotsionaalse pühendumuse ja psühholoogilise võimestatuse tase veebruaris 2022?
2. Milliseks on katsealuse väikeettevõtte töötajate emotsionaalse pühendumuse ja psühholoogilise võimestatuse tase muutunud septembris 2022?
3. Kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate psühholoogilise võimestatuse tasemes ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga?
4. Kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate emotsionaalse pühendumise tasemes on ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga?

Uuringuküsimustele vastamiseks teostab autor longituud uuringu Eesti väikeettevõttes. Longituud- uuringu sisuks on mainitud ettevõttes kvaliteediringi praktiseerimine kuue kuu jooksul 2022. aasta veebruarist kuni septembrini. Mainitud perioodil viib autor iga kahe kuu tagant läbi internetipõhise ankeetküsitluse hindamaks kvaliteediringis osalejate e eksperimendigrupi ning kontrollgrupi emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse taset.

Selleks kasutab autor anonüümset internetipõhist ankeetküsitlust. Emotsionaalse pühendumuse muutuste hindamiseks ajas kasutab autor Perreira jt (2018, 77) loodud töökoha emotsionaalse

pühendumise multidimensionaalset küsimustikku e. WACMQ-S (*Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire- Short*), mis võimaldab hinnata seitset eristuvat tööga seotud sihtmärki: ettevõtte, karjäär, kolleegid, juht, ülesanded, amet ja kliendid. (Morin jt 2009, 45). Psühholoogilise võimestatuse hindamiseks kasutab autor Menoni küsimustikku (2001, 159), millega hinnatakse töötaja tajutud kontrolli, tajutud pädevust ning eesmärgi omaks võtmist.

Teooria esimeses ja teises peatükis süveneb autor teaduskirjanduse varal töötajate võimestumise ja emotsionaalse pühendumise mõistetes ning näitab, miks on ettevõtetel oluline praegusel ajal teadlikult tegeleda mainitud näitajate tõstmise või hoidmisega. Kolmandas peatükis põhjendab autor, miks kvaliteediring on antud uuringu jaoks kõige sobivam praktika, mille abil esimeses ja teises peatükis mainitud näitajate suurendamist uurida.

Töö empiirilises osas selgitab autor väikeettevõtte eripära personalipraktikate rakendamisel. Samuti annab ülevaate uuringus vaadeldava ettevõtte eripäradest, mis on märgilised antud uuringu kontekstis ning kirjeldab tehtud uuringu protseduuri, valimit ning meetodit.

Autor soovib tänada käesoleva töö juhendajat Phd Tiiu Kamdroni, kes aitas seada uuringu eesmärgi, oli kättesaadav töö kirjutamise ajal ning oli toeks andmete analüüsimisel.

1. TEOREETILISED ALUSED

Töö teoreetilises osas annab autor ülevaate töö ja uurimisprobleemiga seotud peamistest mõistetest ning nendega haakuvatest levinumatest teooriatest. Autor keskendub kolmele põhimõistele, milleks on emotsionaalne pühendumus, psühholoogiline võimestatus ning ettevõtetes praktiseeritav kvaliteediring.

1.1. Emotsionaalse pühendumise teoreetilised alused

Organisatsioonilist pühendumust (*organisational commitment*) on uuritud alates varastest 60ndatest (Mercurio 2015, 393). Organisatsioonilist pühendumist on algusaastatel defineeritud kui indiviidi konkreetse organisatsiooniga samastumise suhtelist tugevust ja organisatsiooni töös osalemise taset (Mowday jt 1979, 226). Hiljem erinevaid definitsioone kõrvutades on antud mõiste ühine näitaja stabiliseeriv või motiveeriv jõud, mis annab käitumisele suuna. (Meyer ja Herscovitch 2001, 301). Organisatsioonilist pühendumust võib vaadelda ka kui suhtumist ettevõttesse (Solinger jt 2008, 80). Seejuures on oluline, et pühendumine eristub välisest motivatsioonist ning positiivsest hoiakust ning mõjutab käitumist ka viimaste puudumisel. (Meyer ja Herscovitch 2001, 301).

Leitavad teaduslikud uuringud on mõneti segased ja vastuolulised, kuna organisatsioonilist pühendumist on uuritud erinevate distsipliinide nagu psühholoogia, juhtimine ja sotsioloogia poolt. (Mercurio 2015, 392-393). Uuringud on püüdnud eristada nii erinevaid pühendumise vorme nt emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne (Allen ja Meyer 1990) kui ka pühendumise objekte (*foci*), nt ettevõtte, karjäär, kolleegid, juht jt (Morin 2009).

Käitumusliku pühendumuse teooria (*Behavioral Commitment Theory*) vaatleb inimese käitumist ning sellest tekkinud psühholoogilist pühendumist, defineerides seda kui nähtust, mil töötaja vaba tahte alusel otsustab käituda lojaalselt ning tunneb kohustust käituda ka edaspidi selliselt, seda enam kui lojaalselt käitumise hind ei ole kõrge (Mercurio 2015, 394).

Tehingulise pühendumise teooria (*Transactional Commitment Theory*) kohaselt on pühendumine majanduslike otsuste ja ratsionaalse mõtlemise tulemus. Teooria baseerub peamiselt Becker'i 1960 aastal avaldatud "*side bet*" teorialel, mille kohaselt inimene on pühendunud juhul kui ta on olemasolevasse palju panustanud ning lahkumisest tekkiv kaotus oleks liiga suur (Becker 1960, viidatud Mercurio 2015, 394). Samasse kategooriasse kuulub Allen ja Meyeri (1990) alaskaala alalhoidlik pühendumine, mis on seotud töötaja tunnetatud kuluga ettevõttest lahkumisel.

Eestis on organisatsioonilist pühendumist uuritud peamiselt Allen ja Meyeri (1990) kolme komponendiga mudeli põhjal magistritöodes. Antud mudel, mis on pikalt domineerinud organisatsioonilise pühendumise uurimises, toob välja, et organisatsiooniline pühendumine koosneb:

- Emotsionaalsest osast, mis on töötaja emotsionaalne kiindumus, samastumine ja kaasatus ettevõttes.
- Alalhoidlikust pühendumisest, mis on seotud töötaja tunnetatud kuluga ettevõttest lahkumisel.
- Normatiivsest pühendumisest, mis viitab töötaja kohusetundele jääda ettevõttesse ning kuulub kohustusliku pühendumise teooria (*Obligatory Commitment Theory*) alla (Mercurio 2015, 394).

Solinger (2008) leidis, et Allen ja Meyeri (1990) kolme komponendiga teooriat saab kasutada vaid töötajate voolavuse põhjendamiseks, kuid mitte organisatsioonilise pühendumise mõistmiseks. Põhjenduseks on toodud, et mainitud kolm komponenti pole võrdväärselt vaadeldavad ning et alalhoidlik pühendumine ja normatiivne kohusetunne on käsitletavad pigem emotsionaalse pühendumise eeldustena (Solinger 2008). Tehti ettepanek liikuda tagasi teooriate juurde, mis vaatlevad üheselt vaid töötaja hoiakut ettevõtte suhtes st emotsionaalset pühendumust kui ainsat organisatsioonilise pühendumuse näitajat. (Solinger jt 2008, 76) .

Emotsionaalse pühendumise (*affective commitment*) mõiste kerkis esile seetõttu, et erinevates uuringutes oli pühendumisega seotud tugev emotsionaalne taust kõige olulisemaks näitajaks. Lisaks emotsionaalsele aspektile sisaldab mõiste ka kognitiivset osa, st vaadeldakse ka eesmärgile suunatust (Meyer ja Herscovitch 2001, 308).

Esimesed emotsionaalse pühendumise määratlused sotsioloogide koolkonnast leiavad, et pühendumine sisaldab emotsionaalse meeldivuse ja teiste positiivsete tunnete suunatust teatud

grupile (Kanter 1968, 507). Pühendumine on seega suhtumine või hoiak, mis seob inimese identiteedi ettevõttega (Sheldon 1971, 143). Pühendumine on emotsionaalne kiindumus ettevõttesse, selle eesmärkidesse ja väärtustesse ja enda rolli selles ning on metodoloogiliselt mõõdetav samastumise, kaasatuse ja lojaalsuse alusel (Buchanan 1974, 533). Hoiakulise pühendumise teooria (*Attitudinal Commitment Theory*) järgi on emotsionaalne pühendumine organisatsioonilise pühendumise keskne näitaja (*core essence*) (Meyer ja Herscovitch 2001, 300). Vajadusest anda praktikutele tööriist pühendumise mõõtmiseks eristatakse pühendumise objektid (nt ettevõtte, amet) kui ka käitumissuunad (nt eesmärgi saavutamine, põhimõtete elluviimine). (Meyer ja Herscovitch 2001, 309)

Reichers (1985, 469) kirjutas: „... organisatsioonilist pühendumust on võimalik mõista kui erinevate pühendumuste kogumit erinevate organisatsiooni moodustavate gruppide suhtes“ ja tema oli seega esimene, kes leidis, et töötaja pühendumine ettevõttes võib koosneda mitme objekti suunas pühendumise kooslusest.

Lisaks teadmisele, kuidas pühendumust mõõta, on ettevõtte jaoks oluline teada, kuidas ettevõttes töötajate emotsionaalset pühendumist positiivselt mõjutada. Emotsionaalse pühendumise suurenemisele aitab kaasa:

1. tegevuste või protsessiga seotus (sisemine motivatsioon) (Meyer ja Herscovitch 2001, 316)
2. kui töötaja tajub objekti või eesmärgi väärtust ja olulisust ning/või samastab enda isiksust selle objekti või eesmärgiga (Meyer ja Herscovitch 2001, 316);
3. võimalus osaleda ettevõtte poliitikate arendamisel ja rakendamisel (Meyer ja Herscovitch 2001, 323); võimalus olla toimuvaga kursis ja otsustus- või personaliteemades kaasa rääkida (Morrow 2011, 26);
4. kolleegide poolt üles näidatud hea kodanikukäitumine ettevõttes (Morrow 2011, 27);
5. kui juht loob töötajatega partnerlussuhte, kus töötaja eelistused juhivad juhtide otsuseid (Morrow 2011, 29);
6. sotsiaalsed sidemed, nagu kolleegide toetus ja mentorlus, meeskonnad, grupipõhised boonused (Morrow 2011, 31);
7. töötaja karjääri toetavad initsiatiivid, nt edasiõppimise soodustamine (Morrow 2011, 31); jätkupidev õppimine (Islam jt 2016, 165)
8. töö-eraelu tasakaal (paindlik tööaeg, lapsehoiuteenus jms) (Morrow 2011, 31);

Ülalmainitud soodustavate asjaolude tõttu leidis autor, et emotsionaalse pühendumise suurendamiseks sobib hästi kvaliteediringi meetod, kuna see meetod võimaldab töötajaid kaasata neid tegevuste ning protsessidega sidudes (loetelus nr 1), suurendada töötaja samastumist ettevõtte objektide ja eesmärkidega pannes neid ettevõtte eesmärkide suunas liikumisele kaasa mõtlema ja protsesside väljatöötamisel osalema (2 ja 3). Samuti võimaldab kvaliteediring soodsa keskkonna loomist, mõjutamaks juhtide otsuseid, tehes parendusettepanekuid (5) ning võimaldades tööd osakonnaülestes meeskondades (6).

1.2. Töötajate võimendamise ja psühholoogilise võimestatuse teoreetilised alused

Võimendamine on töötajate psühholoogiline mõjutamine, et kujundada nende hoiakuid ja käitumist nii, et toimuksid positiivsed muutused tööga toimetulekul ning saavutataks parem kontroll oma töös. (Puusepp ja Aro 2007, 741) Eristatakse struktuurset võimendamist ja psühholoogilist võimestatust.

Teaduskirjanduses võib leida ingliskeelse väljendi *empowerment* (sisaldab nii võimestatust kui ka võimendamist) uuringusuundade jaotumist viieks: juhtimine, võimendumine, koostöö, struktuurne ja protseduuriline muudatus ja multi-dimensionaalne vaade, mis sisaldab kõiki eelmainitud (Honold 1997, 203). Menon (2001, 153) koondas võimendamise ja võimestatuse uuringud ülevaatlilikumalt kolme harusse: a) struktuurne, b) motivatsiooniline ja c) juhtimulik lähenemine.

- a) Struktuurne lähenemine sisaldab võimu ja otsustusõiguse andmist (Menon 2001, 153, võimu jagamist alluvatega, mille puhul uuringu algusaastatel eeldati töötajate automaatset võimestatust (Conger ja Kanungo 1988, 473).
- b) Motivatsiooniline lähenemine baseerub teooriatel, mille kohaselt inimesel on sisemine vajadus omada võimu ja kontrolli. Töötaja võimu vajadused on rahuldatud kui nad tajuvad mõjuvõimu või usuvad, et saavad adekvaatselt hakkama sündmuste, situatsioonide ja inimestega, kellega seistakse vastamisi. (Menon 2001, 153) Mõjuvõim viitab siin ka enesemääratlemise ja eneseefektiivsuse vajadusele, mida juht saab toetada. (Conger ja Kanungo 1988, 473)

- c) Juhtumuslik lähenemine (Menon 2001, 153) põhineb arusaamal, et usalduslikud suhted on seotud kõrgema võimestatuse tundega ning seega on ka oma juhi usaldamine oluline võimestatuse eeldus (Maynard jt 2012, 1246)

Struktuurse võimestamise alla kuuluvad organisatsiooni tegevused võimu ja informatsiooni jagamise osas. Rõhk on tööandjal või välistel asjaoludel nt uuringutes kirjeldatakse kuidas delegerimine või organisatsioonilised muudatused mõjutavad töötaja võimestatust). (Menon 2001, 157) Töötajate võimestamiseks tuvastatakse võimetust põhjustavad tingimused ja eemaldatakse need ettevõtte formaalsetest kui ka mitteformaalsetest praktikatest (Conger ja Kanungo 1988, 474). Struktuurne võimestamine keskendub autoriteedi ja vastutuse jagamisele tippjuhtkonnalt töötajatele ja ettevõttes kehtivatele oludele (Maynard jt 2012, 1234).

Psühholoogiline võimestatus on töö kontekstis töötaja sisemine enesearengu protsess, mille käigus toimub eneseanalüüs, isikliku motivatsiooni suurenemine, hoiakute ja käitumise korrigeerimine, et tuua enda tööellu positiivsed muutused ning parem kontroll. (Puusepp ja Aro 2007, 741) Siia alla kuuluvad psühholoogide koolkonna uuringud indiviidi sisemiste protsesside ja psühholoogilise seisundi kohta, mis annavad ülevaate töötaja olukorra taju kohta konkreetsel hetkel. (Menon 2001, 157). Võimestatuse uuringud keskenduvad seega töötaja tajudele ja kognitiivsetele seisunditele võimestatuse kohta. (Maynard jt 2012, 1234)

Võimestatuse uuringud on välja kasvanud motivatsiooniga seotud uuringutest (Maynard jt 2012, 1234). Psühholoogilise võimestatuse uurimine sai hoogu, kui Conger ja Kanungo (1988, 474), baseerudes Bandura (1977) enesetõhususe teooriale, löid tugeva teoreetilise aluse võimestatuse kui enesetõhususe tunde suurendamise protsessile. Sealt edasi defineerivad Thomas ja Velthouse võimestatust (energia kasvu) kui suurenenud sisemist motivatsiooni ülesande täitmiseks (1990, 666). Sisuliselt võrdsustavad nad sisemise motivatsiooni võimestatusega, märkides, et viimane on kaasaegsem sõnastus. Thomas ja Velthouse'i (1990, 674) oluline panus seisneb lisaks ülesandele suunatud võimestatuse tajude määramisele ka üldistatud (*global*), inimese isiklike omapäraste kalduvuste märkimises nt üldistatud konkreetse inimese suutlikkust olla tulemuslik uutes oludes hakkama saamisel. Nende kognitiivne mudel tuvastas konkreetse ülesande motiveeritud lahendamiseks e. võimestatuse aluseks neli baasilist tunnetust milleks on tähenduslikkus, pädevus, mõjuvõim ja valikuvõimalus (samas, 666). Spreitzeri (1995, 144) mudel jätkas tähenduse, pädevuse (iseseisvus) ja mõjuga, kuid lisas enesemääratluse (vt Tabel nr 1).

Tabel 1. Teoreetilised lähenemised töötaja psühholoogilisele võimestatusele

| Tunnetus | Conger ja Kanungo 1988 | Thomas ja Velthouse 1990 | Spreitzer 1995 | Menon 2001 |
|---|------------------------|--------------------------|----------------|------------|
| Enesetõhusus | v | | | |
| Täenduslikkus või tähenduse omistamine, Menon arendas ettevõtte kontekstis eesmärgi omaks võtmiseks | | v | v | v |
| Pädevus (Spreitzer lisas iseseisvuse) või tajutud pädevuse | | v | v | v |
| Mõjuvõim, mille Menon arendas tajutud kontrolliks | | v | v | v |
| Thomas ja Velthouse'i <i>choice</i> e. valikuvõimalus hiljem enesemääratlus (mõjuvõimu alusvajadus) | | v | v | |

Allikas: Autori koostatud

Praeguseks on jõutud arusaamani, et töö tegemise kontekstis oleks mõistlik ühendada võimestatuse ja võimestamise teooriad (Menon 2001, Maynard jt 2012, 1251). Seda enam, et võimestatuse eeldusena nähakse peamiselt struktuurset võimestamist, kuna autonoomia ja vastutuse delegerimine töötaja tasandile peaks tagama võimestatuse tunde. (Maynard jt 2012, 1242)

1.2.1. Psühholoogilise võimestatuse dimensioonid

Menoni (2001, 153) pakutud töötajakeskse psühholoogilise lähenemine e. integratiivne psühholoogiline lähenemine eeldab, et võimu psühholoogiline kogemine on võimestatuse eelduseks. Menon (2001, 158) keskendus võimestatuse objektile ja analüüsis võimu aspekti indiviidi psühholoogilisest vaatenurgast. Tema loodud küsimustik, mida autor kasutab ka käesolevas töös, keskendub töötaja võimestatuse uurimisele konkreetsel hetkel, kuna lõppkokkuvõttes pole niivõrd oluline, kui palju on juht delegeerinud, vaid oluline on lõpptulemus, st kas töötaja võimestumine suurenes või mitte - seda enam, et võimestatus sõltub ka indiviidi personaalsetest omadustest. (Samas, 158)

Menoni lähenemises ja küsimustiku abil vaadeldavad kolm dimensiooni (Menon 2001, 159) on:

1. Tajutud kontroll (*percieved control*) töökeskkonna osas, mis on võimu tundmise elementaarne tunne ja seega on tajutud kontroll ka üks põhilisi psühholoogilisi olekuid, et kogeda võimestumist.
2. Tajutud eneseefektiivsus või pädevus (*percieved competence*).
3. Eesmärgi omaks võtmine (*goal internalisation*) või võimestavalt mõjuvad väärtustatud eesmärgid (millele aitab kaasa transformatiivne juhtimine) (Menon 2001, 153).

Menon kasutas standardset mõõdiku loomise protseduuri, valimiks Kanada töötajad. Tema uuring tõestas, et loetletud dimensioonidel puuduvad olulised kattuvad osad ning nende summeerimine moodustab psühholoogilise võimestatuse (samas., 172).

Järgnevalt vaatleb autor ülalmainitud kolme dimensiooni lähemalt, et mõista nende sisu, tausta ja mõjureid.

Võimestatuse esimene dimensioon e. tajutud kontrolli tunne on võimu tajumise jaoks eluliselt tähtis ja on seega üks põhiline psühholoogiline olek võimestatuse kogemiseks (Menon 2001, 159) Kontrolli tajumiseks soovivad Conger ja Kanungo (1988, 474) alustada jõetuse tunnet tekitavate olude diagnoosimisest.

Thomas ja Velthouse (1990, 672-673) ülesandele suunatud sisemise motivatsiooni mudelis toodud mõju e. "*making a difference*" ja valik, mis sisaldab põhjuslikku vastutust oma tegude eest, peegeldavad samuti tajutud kontrolli olulisust võimestatusele, tähendades, et võimestatuse eelduseks on sisemise motivatsiooni olemasolu. Sisemise motivatsiooni tekke eeltingimuseks on aga sisemise kontrollkeskme olemasolu (deCharms 1968, viidatud Thomas ja Velthouse 1990, 673).

Tajutud kontroll viitab autonoomsusele töö ajastamises ja teostamises, ressursside kättesaadavusele, volituste ja otsustusvabaduse suurusele. Kõrgendatud kontrolli tajuga töötaja ütleks: „Mul on kontroll enda töö ja sellega seonduva osas“ (Menon 2001, 161). Tajutud kontrolli tugevus mõjutab enim kodanikukäitumist ettevõttes (samas, 172). Struktuursetest elementidest mõjutavad tajutud kontrolli enim delegeerimine, suurenenud töötaja autonoomsus jt (samas, 174)

Võimestatuse teine dimensioon e. tajutud pädevus on psühholoogiliseks võimaldamiseks hädavajalik. Inimesed kalduvad vältima olukordi, millega nad toime ei tule ning lööma kaasa tegevustes, mida nad usuvad, et on neile jõukohased. (Menon 2001, 160)

Conger ja Kanungo leiavad, et pärast jõuetust põhjustavate olude eemaldamist on vajalik suurendada enesetõhusust (1988, 474). Kõrge enesetõhususe usuga töötaja käitumine võimaldab juhil panna vähem rõhku ettevõtte muudatuste selgitamisele või konkurentsitingimustes töötavate inimeste mobiliseerimisele, samuti seada kõrgemaid ootusi töö tulemustele ja aidata töötajatel nendega leppida. (Conger ja Kanungo 1988, 476)

Pädevus on ka Thomas ja Velthouse'i (1990, 672) sisemise motivatsiooni suurendamise mudeli oluline komponent. Tajutud pädevus viitab enesetõhususele ja enesekindlusele seoses rolli nõuetega st et töötaja usub, et ta saab hakkama rutiinsete ülesannetega aga ka töö käigus ette tulevate väljakutsetega. Kõrgendatud pädevustajuga töötaja ütleks: „Mul on isiklik pädevus oma töö tegemiseks“ (Menon 2001, 161)

Vahetu juhi konsulteeriv käitumine on positiivses seoses tajutud kontrolli ja pädevuse tõusuga. Tajutud pädevusel on kõige suurem seos üldise enesehinnanguga (Menon 2001, 171)

Võimestatuse kolmas dimensioon e. eesmärgi omaks võtmine on oluline energiat andev element, eriti kui see on seotud hinnatud eesmärgi väärtustatud sihi, missiooni, visiooni või tähendusrikka projektiga. Kaasaegses ettevõttes tähendab see ettevõtte eesmärkide omaks võtmist. Töötaja usub ja väärtustab ettevõtte eesmäärke ja on valmis selle nimel tegutsema. Eesmärgi omaks võtnud töötaja ütleks: „Ma olen isiklikult väestatud ettevõtte eesmärkide poolt“ (Menon 2001, 161).

Eesmärgi omaks võtmisel on tugevaim seos ettevõttele pühendumise ja kaasatusega töös ning see on võimestava juhtimise üks peamine tugisammas (samas, 172- 174).

1.2.2. Psühholoogilise võimestatuse eeldused organisatsioonis

Töötaja võimestumiseni jõudmine on kompleksne nii sisemistest kui välistest teguritest mõjutatud seisund. Töötaja võimestumine ei teki vaid soodsa keskkonna loomisest, õigete juhtimisvõtete rakendamisest või üksnes töötaja eneseteadlikkusest ja sisemise motivatsiooni suurendamisest. Teaduskirjanduses jõuti ühele meelele, et võimestumise suurendamiseks on kõige mõjusam

mitmemõõtmeline lähenemine (Honold 1997, 210). Erinevad mitmemõõtmelised lähenemised toovad ettevõtte jaoks välja järgnevad võimalused võimestumise suurendamiseks.

- Juhtimine (Maynard jt 2012, 1237), mille fookuses on indiviidide areng, mis loob visiooni ja ühised eesmärgid ning kohaneb keskkonnaga (Honold 1997, 210). Võimestatust mõjutab olulisel määral ja positiivselt delegeerimine, vahetu juhi konsulteeriv käitumine (Menon 2001, 171)
- Meeskonnad ja koostöised töötamise võimalused (Honold 1997, 210), läbi ülesande väärtustamise, autonoomsuse ja vastastikuse sõltuvuse (Maynard jt 2012, 1237)
- Isikliku vastutuse võtmine oma töö tulemuste eest, mis väljendub töö autonoomias, kontroll oma tööd puudutavate otsuste üle (Honold 1997, 210); Võimestatust mõjutab positiivselt töötaja üldistatud enesehinnang (Menon 2001, 171)
- Töö disainimine (Maynard jt 2012, 1245), sh töö rikastamine läbi erinevate ülesannete ning koolitused, ligipääs infole, et mõõta enda töö tulemusi ning teha häid otsuseid ja luba võtta riske. (Honold 1997, 210).
- Struktuurse võimestamise spetsiifiliste praktikate ja initsiatiivide rakendamine (Maynard jt 2012, 1237), nagu nt detsentraliseeritud struktuur või tulemuspõhised tasu süsteemid (Honold 1997, 210). Võimestumist vähendab tsentraliseerimine (Menon 2001, 171)
- Ettevõtte toetuse pakkumine – kontekst ja kliima (Maynard jt 2012, 1245)

1.3. Kvaliteediringi kasutamine töötajate emotsionaalse pühendumise ja võimestatuse tõstmiseks

Mõeldes emotsionaalse pühendumise ja võimestamise eeldustele ning püüdes leida sobivat personalipraktikat konkreetse uurimisaluse väikeettevõtte (VE) jaoks, jõudis autor kvaliteediringini. Kvaliteediringide (*quality circle*) ajalugu ulatub 1962. aasta Jaapanisse, kust professor Ishikawa pani kvaliteedikontrolli ideestikust kokku kvaliteediringi meetodi, mida hakati kasutama ka teistes riikides. Jaapani termin kvaliteediringi kohta tähendab tõlkes „inimeste tarkuse kogunemist“. (Speakman 1991, lk 22) Ameerikasse jõudis meetod paar aastakümnet hiljem kui majanduslangusest ning töötajate teadlikkuse kasvust tekkis vajadus töötada nii innovaatilisemalt kui ka efektiivsemalt, toota kvaliteetsemalt ning samuti rahuldada töötajate psühholoogilisi arenguvajadusi. (Park 1991, 135)

Kvaliteediring on väike grupp sama valdkonna töötajaid, kes regulaarselt kohtudes identifitseerivad, analüüsivad ja lahendavad tööga seotud probleeme. Kvaliteediring koosneb tavaliselt 4-12 töötajast. Kohtutakse enamasti kord nädalas üheks tunniks tööajast. (Dhillon 2007, 53)

Kvaliteediringi eesmärkideks peab Speakman (1991, lk 22) lisaks „enda maja läikima löömisele“, ise vastutada selle eest, milliste probleemidega tegeleda, et parandada tulemust, kaasata töötajad otsuste tegemisse, arendada inimesi läbi uute oskuste omandamise ja läbi võimaluse teha koostööd reaalse tööelu probleemide lahendamiseks ning luua kasu ettevõttele ja selle töötajatele. Kvaliteediringide kasu võib sõltuda ka kvaliteediringile omistatud eesmärgist. Näiteks ei suutnud Sillince jt (1996) tuvastada seost kvaliteediringidel ning ettevõtte majanduslikul tulul, kuid leidis, et kaasamise eesmärgil tegutsevad kvaliteediringid võib edukaks lugeda.

Kvaliteediringid olid populaarsed kvaliteediliikumise algusaegade järgselt, kuid nende populaarsus on jäänud ajalukku. Kvaliteediringide teemal võib leida rohkelt artikleid teemal, miks kvaliteediringid ei tööta. Põhjustena võib muuhulgas näha seda, et juhatus ei arutanud töötajatega kvaliteediringi eesmärki, juhatusel või ametiühingutel tekkis vastupanu, kvaliteediringi töötajad „kasvasid üle pea“, kvaliteediringis osalejatele tehti kesine koolitus või üldse mitte, ringide läbiviimine ei olnud struktureeritud ning kogeti ebaedu ettepanekute rakendamisel. (Speakman 1991, lk 24, Hill 1986, 29) Leitakse, et jätkusuutlikult toimiva kvaliteediringi jaoks on vajalik, et ettevõtte juhatus oleks kvaliteediringi meetodile pühendunud (Speakman 1991, 22, King 2007, 34, Dhillon 2007, 53), töökeskkond sellisele meetodile avatud, ettevõttes pole olnud hiljutisi kriise nagu koondamised või muu kärpimine (Hill 1986, 25). Lisaks peaks ettevõtte juhtkond innustama töötajaid olema loovad ning austama töötajate intelligentsi ja suutlikkust probleeme lahendada (Dhillon 2007, lk 53). Töötajad peaksid osalema vabatahtlikult ning kvaliteediringile tuleks määrata eesvedaja, kellel on tööajast eraldatud ressursi pühendumiseks (Speakman 1991, lk 22). Kuna töötajatel on oma igapäevarutiinist lähtuvalt unikaalne vaade oma tööle, on nad parimas positsioonis, et tuvastada ja lahendada enda tööga seotud probleeme (Dhillon 2007, 53).

Kvaliteediringides osalejad on leidnud, et kvaliteediringidel on suur potentsiaal töötajate kaasamisel (Hill 1986, 25; King 2007, Sillince jt 1996, 102). Samuti on täheldatud positiivset mõju töötajate arengule, moraalile ja kommunikatsioonile (Sillince jt 1996, 100-107), millele aitab kaasa vajadus kasutada oskusi, mida oma igapäevatöös ei kasuta ning vajadus kvaliteediringis osalejaid koolitada (King 2007, 35). Täiendavalt on leitud, et kvaliteediringides tunnevad töötajad, et nende

tööl on mõju juhatuse otsustele (Sillince jt 1996, 102). Leitud on ka piiratud positiivne mõju tööelu kvaliteedile, sest töötajal on võimalus laiemalt ja sügavamalt mõjutada otsustusprotsesse, minna tööülesannete täitmisel sügavamale, tekkivad uued funktsionaalsed ja sotsiaalsed kontaktid ning võimalus infot jagada osakonna tasandil (de Vries ja Water 1992, 43).

Kvaliteediringidel on varasemas uuringus tuvastatud positiivne seos emotsionaalse pühendumusega, kuna on leitud, et kui juhtkond hindab töötajate panust, siis töötajad tunnevad end ettevõtte käekäigu mõjutamisel olulisena ning nende pühendumus kasvab (Okpu ja Jaja 2014, 761). Enne 1990. aastat käsitleti kvaliteediringe ühe meetodina võimestatuse tõstmiseks (Sullivan 1994, viidates Honold 1997, 202; Park 1991).

Tänapäeval on raske leida kvaliteediringide rakendamise uuringuid. Kvaliteediringide suur võidukäik oli enne 1990. aastaid, tingituna suuresti kahe vajaduse kokku langemisest: vajadus produktiivsust tõsta ning vajadus töötajatele rohkem hääleõigust anda (Park 1991, 135). Tänapäeval ollakse teadlikum töötaja rolli osatähtsusest ettevõtte eduloos ning viise ja meetodeid töötaja ressursside kasutamiseks on rohkem, mistõttu autor leiab, et kvaliteediringi meetod võib olla tänamatult unustusse vajunud.

Käesolevas töös otsustas autor kasutada võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise suurendamise uurimiseks kvaliteediringi, kuna uuritava väikeettevõtte (edaspidi VE) keskkond oli sobilik just kvaliteediringi meetodi rakendamiseks. Uuringus osalev VE kasutab juba mitmeid pühendumise ja võimestatuse tõstmise suurendamiseks soovitatavaid meetodeid, nagu nt kaasaegne juhtimine, detsentraliseeritud struktuur ning lähitulevikus planeeritakse võtta kasutusele tulemuspõhiseid tasu süsteeme. Väikese ettevõttega, mis on kasvule orienteeritud, on oluline, et töötajad tuleksid muudatustega kaasa ning oleksin innukad ise ettepanekuid tegema. Autor leidis, et uuringute järgi on kvaliteediringi meetod hea võimalus töötajaid kaasata, pakkuda autonoomset tegevust, neid meeskonnana tööle suunata, suurendada töötajate pädevuse ja kontrolli taju ning probleeme lahendades mõtestada enda jaoks ettevõtte eesmäärke.

2. EMPIIRILINE UURING

Töö empiiriline osa annab lühikese ülevaate väikeettevõtte eripäradest personalipraktikate rakendamisel, kirjeldab uuringu eesmärki ja metoodikat. Autor annab ülevaate uuringu läbiviimise protseduurist, andmete kogumise meetodist, valimi moodustamisest ning uuringu tulemustest.

Uurimisaluse ettevõtte suurus on antud töös oluline, sest suurettevõtete personalipraktikad ei pruugi olla VE sobilikud erineva konteksti või ka suurte kulude tõttu, mida kaasaegsete praktikate rakendamine nõuab. Väikeettevõtete teemad on aktuaalsed, kuna need moodustavad 99% meie ettevõtetest ning on „põhiliseks töökohtade loomise, innovatsiooni- ja jõukuseallikaks“ (Liikanen 2004, 4). VE peamine erinevus suurettevõttest on vähene ressurss, omaniku kaasatuse ja rolli erinevus ning valitsev mitteformaalne õhkkond/paindlikkus. (Doherty ja Norton 2014, lk 142-143)

Uurimustes on lünk konkreetsete VE sobivate praktikate osas (Heneman jt 2000), mida saaks ettevõtetele mudelina soovitada suurendamiseks töötaja soovi pikemalt ettevõttes töötada ning teha tööd produktiivselt (Mercurio 2015, lk 406). VE puhul on eriti oluline ettevõtte kontekst ja rakendatava praktika sobitumine ettevõtte muude protsesside ja praktikatega. Agiilseid, rakendatavaid ja innovatiivseid personalipraktikaid, mis on VE ressursse silmas pidades kohased ja efektiivsed, saab disainida väikeettevõtte enda eesmärgi, kultuuri ja rutiini silmas pidades. (Heilmann jt 2020, 1302) Autor hindab, et kasvule orienteeritud VE on vajadus hoida oma töötajaid, et töötajad aitaksid ettevõtet kasvufaasis edukalt üles ehitada tulles muudatustega pühendumult kaasa ning teeksid oma tööd nii kvaliteetselt, et ettevõtte suudaks tänapäevases konkurentsitihedas majanduses püsima jääda. Viimasest johtuvalt on VE kontekstis tõusnud üles küsimus, kuidas väheste ressurssidega, aga teadlikult suurendada töötajate emotsionaalset pühendumust ja psühholoogilist võimestatust.

Autor teostas uuringu ühes Eesti VE-s, mis pakub rahvusvahelist raamatupidamisteenust, finantsnõustamist ning äri- ja maksukonsultatsioone. Ettevõttes töötab 49 inimest, kellest neli inimest on otse tegevjuhi alluvuses ning ülejäänud jaotatuna kolme piirkondliku kontori vahel. Kuna üks kontoritest asub Soomes, otsustas autor jätta selle valimist teise kultuuriruumi tõttu välja. Peamisteks ametipositsioonideks ettevõttes on raamatupidamise spetsialist ja tugitöötaja.

Tegemist on kasvule orienteeritud VE, kus toimuvad pidevad arendustegevused. Ettevõtte võttis jaanuaris 2022 kasutusele uue raamatupidamistarkvara, mis kvaliteedijuhi hinnangul oli arvestatavate puudustega ja muutis töö voo varasemast ajamahukamaks. Töötajate toetamiseks kasutati juhendamist, lühikoolitusi, juhendeid. Jaanuari lõpus toimus töötajatega ettevõtte ajaloo esimene strateegia arutelu, kus ettevõtte kvaliteedijuhi hinnangul „toodi töötajad mugavustsoonist välja“. Esimese küsitlusvooruga ajal, st veebruari alguseks oli alanud kiirem töö periood, st majandusaasta aruannete koostamise aeg. Ettevõtte kvaliteedijuht hindab, et kolmandaks küsitlusvooruks oli suurem osa majandusaasta aruannetest esitatud, uue tarkvara kasutamine igapäevases töös oli sujuvam ning töötajaid oli informeeritud uuest tööd lihtsustavast eesmärgist ehk tarkvara liidestamisest. Järgmine muudatus on ettevõttel planeeritud 2022. aasta teises pooles, kuhu on planeeritud raamatupidaja rolli muudatused. Raamatupidaja töö fookus suunatakse koos kaasaegsema programmi kasutuselevõtuga tehniliselt töölt klientide nõustamise suunas.

Autor peab ettevõttes toimuvaid olulisemaid muudatusi oluliseks, kuna need jäävad käesoleva uuringu toimumise aega ning on töötajate meelsuse mõjutajaks.

2.1. Uuringu eesmärk

Uuringu eesmärk on selgitada, kuidas kvaliteediringi meetodi rakendamine mõjutab töötajate psühholoogilise võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise taset väikeettevõtte näitel. Eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on kvaliteediringi ja kontrollgrupi emotsionaalse pühendumuse ja psühholoogilise võimestatuse tase veebruaris 2022?
2. Milliseks on katsealuse väikeettevõtte töötajate emotsionaalse pühendumuse ja psühholoogilise võimestatuse tase muutunud septembris 2022?
3. Kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate psühholoogilise võimestatuse tasemes ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga?
4. Kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate emotsionaalse pühendumise tasemes ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga?

2.2. Uurimismetoodika valik

Autor kasutab töös kvantitatiivset paneeluuringut ja anonüümset internetipõhist ankeetküsitlust. Autor otsustas paneeluuringu kasuks, kuna VE-de baasil on saada vähe longituudseid konkreetsete personalipraktikate uurimusi ning see meetod võimaldab hinnata valitud personalipraktika e. kvaliteediringi rakendamise mõju valitud sihtgrupi emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse tajule.

Autor koondas kokku kaks küsimustikku (Lisa 1). Emotsionaalse pühendumuse muutuste hindamiseks ajas kasutab autor Perreira jt (2018, 77) loodud töökoha emotsionaalse pühendumise mitmemõõtmelist küsimustikku e. *WACMQ-S (Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire- Short)*. Antud küsimustiku pikem versioon e. töökoha emotsionaalse pühendumise mitmemõõtmeline küsimustik e. *WACMQ (Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire)* loomine sai alguse kui koondati kokku 17 eelnevalt tuvastatud tööga seotud emotsionaalse pühendumuse objekti ning iga objekti kohta käivad väited. (Madore 2004, viidatud Morin jt 2009, 52) Küsimustikku testiti inglise ja prantsuse keelt rääkivate töötajate seas ning töötati välja lihtsustatud versioon, mis võimaldab hinnata seitset eristuvat tööga seotud aspekti: ettevõtte, karjäär, kolleegid, juht, ülesanded, amet ja kliendid (Morin jt 2009, 45). *WACMQ*-ga hinnatakse mainitud objektide, nagu ettevõtte, juhi, ülesannete ja kolleegide suhtes kehtivat emotsionaalset pühendumist ning selle olulisust töötaja igapäevases tööelus. Kuigi kõigil töötajatel ei ole kokkupuudet klientidega, saab hinnata seda, kui oluliseks nad peavad klientide rahulolu. Hinnatakse emotsionaalset pühendumist ametile, mis sisaldab endas pühendumist töösse, selle olulisust igapäevatoos (vältimaks libisemist töösõltuvusse). Karjääri puhul hinnatakse emotsionaalset pühendumist konkreetse elukutse karjääri planeerimisse ja edendamisse ning tähtsust, mida omistatakse sellele igapäevaelus. Aspektide hindamiseks kasutatakse *WACMQ* viit kuni seitset väidet, mille kohta vastaja annab hinnangu 7-pallisel Likerti skaalal (Morin jt 2009, 48-49).

Kuna *WACMQ* hõlmas olemasolevatest skaaladest kõige laiapinnalisemalt mõõdetavaid objekte, võeti viimane aluseks, et luua küsimustiku lühivorm e. *WACMQ-S*, mis viib alamskaalad kolme väite peale. Lühema küsitlusena sobib see paremini töötajate testimiseks. *WACMQ-S* puhul on tõestatud väidete ja alamskaalade reliaablust ja valiidsust Kanada prantsuse ja inglise keelt kõnelevate ja eri töögruppide töötajate hulgas. (Perreira jt 2018, 77) Magistritöös kasutatakse seega lühiverisooni.

Psühholoogilise võimestatuse hindamiseks kasutab autor Menoni küsimustikku (2001, 159), mis hindab töötaja tajutud kontrolli, tajutud pädevust ning eesmärgi omaks võtmist. (Menon 2001, 172) kasutas standardset mõõdiku loomise protseduuri, valimiks Kanada töötajad. Tema uuring tõestas, et loetletud dimensioonidel puuduvad olulised kattuvad osad ning seega moodustub nende summeerimisel psühholoogiline võimestatus. Küsimustikus on iga alamskaala kohta viis väidet.

Pannes kokku Perreira jt (2018) poolt loodud töökoha emotsionaalse pühendumise mitmemõõtmelise küsimustiku lühiversiooni ning Menoni (2001) psühholoogilise võimestatuse küsimustiku, tekkis 33 küsimusega ankeet. Kuigi Perreira küsimustiku puhul oli toodud Likerti 5-palline hindamiskaala ning Menonil 6-palline skaala, otsustas autor Likerti 7-pallise skaala kasuks. Likerti 7-palline skaala on piisavalt tundlik, et leida adekvaatne seisukoht ning sobib enam elektroonse küsimustiku jaoks kui 5-palline skaala, kus võib tekkida vajadus hinnangut täpsustada (Finstad 2010). Hindamiskaala ülesehitus küsimustikus on järgmine: 1 – Üldse ei nõustu, 2 – Ei nõustu, 3 – Pigem ei nõustu, 4 – Nii ja naa, 5- Pigem nõustun, 6 – Nõustun, 7 – Nõustun täielikult.

Kvaliteediringi edukaks läbiviimiseks soovitatakse osalejaid koolitada kvaliteediringides vajaminevate oskuste osas nagu ajurünnaku tehnika probleemide avastamiseks, andmete kogumise meetodid, esitlusoskused ning koosoleku pidamise oskused. (Speakman 1991, 23) Käesolevas uuringus osalevas ettevõttes juhendas autor kvaliteediringide läbiviijat, kuid osalejate koolitamist spetsiifiliselt kvaliteediringide jaoks vajaminevate oskuste osas, suhteliselt lühikese uuringuperioodi jaoks kavassee ei võetud.

Autor valis küsimustiku läbiviimise keskkonnaks elektroonse *Survemonkey* keskkonna. Uuritavate anonüümsus on tagatud esmalt sellega, et vastused laekuvad töö autorile, mitte ettevõtte esindajale ning töö autor palub küsimustikku märkida salasõna mitte nime, et kordusuuringu andmeid esmase ankeediga kokku viia.

Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor programme MS Excel ja SPSS. Küsitlusvoorudes antud hinnangute esitamiseks ning võrdlemiseks ja uuringuküsimustele vastamiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat, T-testi statistiliselt olulise erinevuse tuvastamiseks ning Coheni d mõju tegeliku suuruse välja toomiseks. Cohen'i d näitab efekti suurust standardhälbe ühikutes. Cohen leidis, et efekti suurusi võiks tõlgendada ligikaudu järgmiselt: väike - d kuni 0,2, keskmine - d < 0,5 ja suur - d < 0,8. (Cohen 1988, viidatud Lakens 2013, 3)

2.3. Valimi kirjeldus

Valimiks kasutab autor uurimisaluse ettevõtte kõikset töötajate valimit. Eksperimentaalgrupis e kvaliteediringis osalemine oli vabatahtlik. Ainuke piirang oli, et igast allüksusest leiduks esindatus. Kvaliteediringis osalevate töötajate seas toimusid osalised muudatused seoses ettevõttesiseste liikumiste või töökoha muudatusega, mistõttu eksperimentaalgrupi valim kahanes neljandas voorus. Eksperimentaalgrupi lõplikuks valimiks kujunes seitse töötajat, kellest neli inimest vastasid kõikidele nelja vooru küsimustikele, üks vastas esimese, kolmanda ja neljanda vooru küsimustikule ning kaks: kellest üks vastas esimeses ja teises voorus ja teine esimeses ja kolmandas voorus.

Küsimustiku täitmise palve saadeti kõikidele ettevõtte töötajatele ja seega kujunes kontrollgrupp kõikidest ettevõtte teistest töötajatest, kes vastasid küsimustiku kõikidele voorudele. Autor jättis kontrollgrupi valimisse ka töötajad, kes vastasid esimese ja neljanda vooru küsimustikule, kuid jätsid vahele teise või kolmanda vooru (kaks inimest). Valimisse mitte sobilikeks osutusid ka nende töötajate vastused, kes esimesest kolmanda vooru vastajana olid kontrollgrupis, kuid neljandas voorus olid juba kvaliteediringis osalejad (kaks inimest). Kontrollgrupi lõplikku valimisse jäi kokku 8 töötajat.

Saadud vastajate arv võimaldab teha järeldusi uuritava teema kohta konkreetse ettevõtte raames, kuid mitte üldistada populatsiooni kohta.

2.4. Uuringu protseduur

Kvaliteediringi rakendamine ettevõttes ja küsimustike voorud jäid vahemikku veebruar kuni oktoober 2022. Mainitud perioodil paluti neljal korral ettevõtte kõikidel töötajatel täita internetipõhine küsimustik emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse taseme määramiseks. Vastamise voorudeks kujunesid ajavahemikud: 31.01.-4.02.; 4.-10.04; 4.-11.07 ning 26.09.-3.10.2022.

Esmalt viidi läbi küsimustiku pilootuuring kahe juhtivtöötaja seas jaanuari lõpus k.a, millest saadud tagasiside aitas kohandada emotsionaalse pühendumise väidete ning ettevõtte spetsiifikaga seotud osade sõnastust. Internetipõhise küsimustiku ja selle täitmise juhendi valmistas ette töö

autor. Sõnumid küsimustiku täitmise kohta saatis ettevõtte oma töötajatele ise. Ettevõtte töötajad ei olnud teadlikud eksperimentaal- ja kontrollgrupi olemasolust ning käesoleva uuringu sisust. Töötajatele anti sõnum, et küsimustiku eesmärk on hinnata töötajate rahulolu ning leida viise rahulolu tõstmiseks. Autor tegi koostööd ettevõtte kvaliteedijuhiga, et sõnumit sõnastada.

Esimesele küsimustiku voorule anti vastused enne kvaliteediringi rakendamist. Esimene kvaliteediring toimus 8. veebruaril 2022 ja selles osales 7 töötajat. Enne kvaliteediringide alustamist koostas autor kvaliteediringi läbiviija juhendi (LISA1), mis sai saadetud ettevõttes välja valitud kvaliteediringi juhile. Samuti toimus veebipõhine kohtumine, milles autor juhendas ettevõtte kvaliteedijuhti ning tulevast kvaliteediringi juhti meetodi rakendamises.

Autor ja ettevõtte esindaja leppisid kokku rakendada ettevõttes kvaliteediringi kord kahe nädala jooksul 1,5 tunnise kestusega. Esimese (31.01-4.02) ja teise (4.-10.04) küsitlusvooru vahel toimus neli kvaliteediringi (8.02, 22.02, 8.03 ja 22.03), teise ja kolmanda (4.-11.07) vooru vahel toimus samuti neli kvaliteediringi (5.04, 19.04, 3.05, 17.05) ning kolmanda ja neljanda (26.09- 3.10.2022) vooru vahel saame arvestada ühe kuni kahe kvaliteediringi (13.09 ja 27.09) toimumisega. Ettevõttes oli kvaliteediringide läbiviimise osas seisak seoses hooajaliselt kõrge töötempo ning puhkuste tõttu juunis, juulis ning augustis.

Toimunud kvaliteediringide kohta koostati protokollid, mis on saadetud ka töö autorile. Protokolliti osalejad, käsitletud teemad ning tulemused, milleni jõuti.

3. UURINGU TULEMUSED

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate küsitluse tulemustest voorude kaupa ning vastab töös püstitatud uurimisküsimustele. Emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse näitajate võrdlemiseks voorude kaupa on alamskaalade väidetele antud hinnangud liidetud kokku alamskaalade kaupa ning arvatud vastajate keskmine. Välja on toodud kõige madalam ja kõrgem hinnang, hinnangute keskmine ning standardhälve. Vastamaks töös püstitatud uurimisküsimustele viidi läbi T-test (*Independent-Samples T test*), et selgitada välja statistiliselt olulisi erinevusi eksperimentaal- ja kontrollgrupi emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse alamskaalade keskmistes näitajates. Autor loeb tulemuste statistilise olulisuse piiriks $p < 0,05$, kuid märgib ära ka väärtused, kus $p < 0,1$. Täiendavalt toob autor välja ka Coheni d , et näidata mõju suurust.

Esimese ja viimase vooru tulemuste võrdlemiseks kasutab autor eksperimentaalgrupi hinnangute keskväärtuste võrdlemist sõltuvate valimite korral e. paariviisilist võrdlust (*Paired-Samples T test*).

3.1. Esimese küsitlusvooruga kirjeldav statistika

Esimeses voorus, kus kvaliteediringi polnud veel ettevõttes rakendada hakatud, ei näita küsimustikule vastanud kontroll- ja eksperimentaalgrupi T-testi tulemused (vt Lisa 3) gruppide vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi, st T-testi kriitiline väärtus 1,77 ei ole ületatud ühegi alamskaala puhul. Uuringu esimeses etapis on keskmised hinnangud kõikides näitajates mõlema grupi puhul keskmisest (7-pallisel skaalal hinnang 4) kõrgemad (vt Tabel 2). Mõlema grupi kõige madalam keskmine hinnang kujunes esimeses voorus psühholoogilise võimestatuse tajutud kompetentsuse (P_Kom) skaalale (vastavalt $m=5,18$, $sd=.45$ ja $m=5,54$, $sd=.55$). Kõrgeim keskmine näitaja oli kontrollgrupil psühholoogilise võimestatuse tajutud kontrolli (P_K) osas ($m=6,23$, $sd=.56$) ning eksperimentaalgrupil emotsionaalse pühendumuse osas kliendile (EP_Kl) ($6,57$, $sd=.46$). Märkimist väärivad kontrollgrupi kõrge standardhälbega vastused emotsionaalse pühendumise kohta juhile (EP_J) ($m=5,38$, $sd=1,33$), mis võib autori hinnangul viidata erinevale juhtimisvõimekusele ettevõttes.

Eksperimentaalgrupil on üheteistkümnest alamskaalast seitsmel keskmised näitajad kõrgemad kui kontrollgrupil, kuigi statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Tabel 2. Esimese küsitlusvooru tulemused

| | Kontrollgrupp (8 vastajat) | | | | Eksperimentaalgrupp (7 vastajat) | | | |
|--------|----------------------------|------|------|------|----------------------------------|------|------|-----|
| | min | max | m | sd | min | max | m | sd |
| EP_O | 5,67 | 7,00 | 6,13 | ,50 | 5,33 | 7,00 | 6,29 | ,65 |
| EP_J | 3,33 | 7,00 | 5,38 | 1,33 | 5,33 | 7,00 | 6,14 | ,69 |
| EP_Kol | 4,67 | 7,00 | 6,13 | ,69 | 5,67 | 7,00 | 6,14 | ,42 |
| EP_Kl | 5,00 | 6,67 | 6,21 | ,59 | 6,00 | 7,00 | 6,57 | ,46 |
| EP_A | 4,33 | 7,00 | 5,92 | ,89 | 4,33 | 7,00 | 5,86 | ,90 |
| EP_Ü | 4,67 | 7,00 | 6,00 | ,94 | 5,33 | 7,00 | 6,24 | ,79 |
| EP | 5,17 | 6,72 | 5,96 | ,61 | 5,44 | 7,00 | 6,21 | ,58 |
| PV | 5,33 | 6,60 | 5,79 | ,44 | 4,80 | 6,67 | 5,83 | ,68 |
| P_K | 5,40 | 7,00 | 6,23 | ,56 | 4,20 | 6,80 | 5,91 | ,88 |
| P_Kom | 4,80 | 6,00 | 5,18 | ,45 | 4,80 | 6,20 | 5,54 | ,55 |
| P_E | 5,20 | 7,00 | 5,98 | ,53 | 5,20 | 7,00 | 6,03 | ,71 |

Allikas: autori arvutused

Märkus:

EP_O tähistab emotsionaalset pühendumust organisatsioonile, J juhile, Kol kolleegidele, Kl klientidele, A ametile, Ü ülesannetele. EP tähistab emotsionaalset pühendumust kokku ja PV tähistab psühholoogilist võimestatust kokku. P_K tähistab tajutud kontrolli, P_Kom tähistab tajutud kompetentsust ning P_E eesmärgi omaks võtmist.

Psühholoogilise võimestatuse tajutud kompetentsusele antud hinnang on mõlemal grupil hindamiskaala keskmisest (4) kõrgem, kuid kuna võrreldes teiste hinnatud alamskaaladega jääb madalaimaks, on näha selget potentsiaali töötajate võimestatuse tõstmiseks, kui pakkuda töötajatele nende vajadustele vastavat enesetäiendamist. Tajutud kompetentsuse hindamiseks paluti vastajatel anda hinnang väidetele: Mul on vajalikud oskused ja võimed, et teha oma tööd hästi; Olen piisavalt kompetentne, et teha tööd hästi; Mul on tööõudmistele vastavad võimed, mis võimaldavad mul oma tööd hästi teha; Tulen toime oma töös ette tulevate raskuste ja keerukustega; Olen oma töös tulemuslik/tulen oma tööga edukalt toime.

Esimese vooru järel toimunud neljas kvaliteediringis on protokollide järgi käsitletud temadena töötajate koolitamist ning uute töötajate sisse-elamise protsessi täiustamist, mis viitab töötajate teadlikkusele vajadusest kompetentsust tõsta.

Eksperimentaalgrupi enamus alamskaalade kõrgemaid keskmisi hinnanguid kontrollgrupist saab seostada eksperimentaalgrupis osalevate inimeste võimalikule üldisele emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse kõrgendatud olemasolule. Autor peab silmas üldistatud pühendumist kui ettevõttest ja välistest oludest mitte niivõrd sõltuvat, vaid üksikindiviidile sisemiselt omast taset (Thomas ja Velthouse'i 1990, 674). Seda enam, et töötajate osalemine kvaliteediringides oli vabatahtlik ning initsiatiivi näitasid töötajad, kellel on sisemist motivatsiooni, innukust panustada ning olla kaasatud.

3.2. Teise küsitlusvooru kirjeldav statistika

Teises küsitlusvoorus saame arvestada 7 kontrollgrupi ning 5 eksperimentaalgrupis osaleja vastustega (vt Tabel 3.). Küsitluse läbiviimise ajaks oli toimunud neli kvaliteediringi kohtumist. Teises voorus on kontrollgrupi madalaim keskmine hinnang antud psühholoogilise võimestatuse tajutud kontrollile (m=5,09, sd=.89) ning kõrgeim hinnang emotsionaalsele pühendumisele organisatsioonile (m=6,19, sd=.54). Eksperimentaalgrupi madalaim keskmine hinnang on antud tajutud kompetentsusele (m=5,64, sd=.50) ning kõrgeim emotsionaalsele pühendumisele klientidele (m=6,67, sd=.47). Eksperimentaalgrupil on kontrollgrupist kõrgemad hinnangud kõikides alamskaalades va. tajutud kompetentsus (m=5,64, sd=.50 vs m=5,97, sd=.59).

Kõrge standardhälve jääb endiselt silma kontrollgrupi hinnang pühendumisele juhile (sd=1,09) ning teises voorus on standardhälve tõusnud eksperimentaalgrupil emotsionaalses pühendumises ametile (sd=1,03) ning psühholoogilise võimestatuse tajutud kontrollile (sd=1,14).

Tabel 3. Teise küsitlusvooru tulemused

| | Kontrollgrupp (7 vastajat) | | | | Eksperimentaalgrupp (5 vastajat) | | | |
|--------|----------------------------|------|------|------|----------------------------------|------|------|------|
| | min | max | m | sd | min | max | m | sd |
| EP_O | 5,33 | 7,00 | 6,19 | ,54 | 5,33 | 7,00 | 6,40 | ,72 |
| EP_J | 4,00 | 7,00 | 5,67 | 1,09 | 5,00 | 7,00 | 6,47 | ,87 |
| EP_Kol | 4,33 | 7,00 | 6,14 | ,94 | 6,00 | 7,00 | 6,40 | ,55 |
| EP_Kl | 5,33 | 7,00 | 6,10 | ,63 | 6,00 | 7,00 | 6,67 | ,47 |
| EP_A | 3,67 | 6,00 | 5,24 | ,76 | 4,33 | 7,00 | 6,00 | 1,03 |
| EP_Ü | 4,00 | 7,00 | 5,29 | ,97 | 5,33 | 7,00 | 6,27 | ,76 |
| EP | 4,67 | 6,78 | 5,77 | ,66 | 5,56 | 7,00 | 6,37 | ,65 |

| | | | | | | | | |
|--------|------|------|------|-----|------|------|------|------|
| PV | 4,73 | 6,80 | 5,62 | ,65 | 4,60 | 6,60 | 5,95 | ,85 |
| PV_K | 3,80 | 6,40 | 5,09 | ,89 | 4,20 | 6,80 | 5,96 | 1,14 |
| PV_Kom | 5,20 | 7,00 | 5,97 | ,59 | 4,80 | 6,00 | 5,64 | ,50 |
| PV_E | 4,80 | 7,00 | 5,80 | ,73 | 4,80 | 7,00 | 6,24 | ,94 |

Allikas: autori arvutused

Märkimist väärib eksperimentaalgrupi kõrge, peaaegu maksimaalne pühendumine klientidele ning madala standardhälbega vastused. Hindamaks emotsionaalset pühendumist klientidele, paluti vastajal anda hinnang järgmistele väidetele: Ma hoolin siiralt meie ettevõtte klientide rahulolust; kvaliteetsete teenuste pakkumine meie ettevõtte klientidele tekitab minus suurt rahulolu; minu arvates on meie ettevõtte klientide rahulolu prioriteet. Uurimisaluse ettevõtte peamine tegevus on klienditeenindus ning seega võib autor eeldada, et kvaliteediringides arutatud teemad on otseselt või kaudselt seotud klientidele parema teenuse pakkumisega.

Kuna kvaliteediringis osalevaid töötajaid kvaliteediringide tegevuseks ei koolitatud ning esimese ja teise voo vahel jäid esimesed neli kvaliteediringi, võib olla madala tajutud kompetentsuse keskmise hinnangu näol tegemist ka ebakindluse väljendamisega uue lisandunud tööülesande suhtes. Kvaliteediringide protokollid viitavad tõsiasjale, et ettevõttes võtab vajalike koolituste korraldamine, tööjuhendite tegemine ning sisse-elamise protsessi parendamine aega, st neid teemasid käsitletakse kvaliteediringides ka teise küsitlusvooru järgselt.

3.3. Esimese ja teise küsitlusvooru võrdlev statistika

Esimeses küsitlusvoorus ei olnud kvaliteediringe toimunud ning T-testi tulemused ei näita gruppide vahelist statistiliselt olulist erinevust, st T-testi kriitiline väärtus 1,77 polnud ületatud ühegi alamskaala puhul.

Teise küsitlusvooru ajaks oli ettevõttes kvaliteediringi rakendatud ning gruppide vaheline statistiliselt oluline erinevus st T-testi kriitiline väärtus 1,812 on ületatud ühe alamskaala puhul. Võime näha keskmise hinnangu tõusu ülesannetele pühendumises (EP_U), mis on kvaliteediringis osalenutel e. eksperimentaalgrupil 0,98 punkti võrra kõrgem ($m=6,27$, $sd=.76$) kui kontrollgrupil ($m=5,29$, $sd=.97$). Eksperimentaalgrupi 5 osalejat, kes osalesid kvaliteediringis ($m=6,27$, $sd=.76$) võrrelduna 7 vastajaga kontrollgrupis ($m=5,29$, $sd=.97$), näitasid üles oluliselt suuremat

emotsionaalset pühendumist ülesannetele, $t(10)=-1,878$, $p=.09$ (vt Lisa 3). Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.124692$).

Ülesannetele pühendumise alamskaala hindamiseks küsiti vastajalt kolme küsimust: „Ülesanded mida praeguses töös täidan, on minu jaoks põnevad“, „Ülesanded, mida praeguses töös täidan, on minu jaoks rahuldust pakkuvad“, „Mulle ei meeldi ülesanded mida praeguses töös täidan“. Viimase küsimuse puhul on tulemuste tõlgendamiseks vastused pööratud. Autor võib järeldada, et kvaliteediringi lisamine töötajate tööülesannete hulka on omanud teises voorus positiivset mõju uurimisaluse ettevõtte töötajate emotsionaalsele pühendumisele seoses tööülesannetega.

Teiste emotsionaalse pühendumise ega ühegi psühholoogilise võimestatuse alamskaalal ei näidanud T-testi kriitiline väärtus olulist erinevust.

3.4. Kolmanda küsitlusvooru kirjeldav statistika

Teise ja kolmanda küsitlusvooru vahel toimus neli kvaliteediringi ning esimese ja kolmanda vooru vahel toimus kokku kaheksa kvaliteediringi kohtumist. Kolmandas küsitlusvoorus saame arvestada 7 kontrollgrupi ning 6 eksperimentaalgrupis osaleja vastustega (vt Tabel 4.). Kolmandas voorus on kontrollgrupi kõrgeim keskmine hinnang antud psühholoogilise võimestatuse kompetentsuse tajule ($m=6,34$, $sd=.57$) ning madalaim psühholoogilise võimestatuse tajutud kontrollile ($m=5,20$, $sd=.73$). Samas voorus on eksperimentaalgrupi kõrgeim keskmine hinnang antud emotsionaalsele pühendumisele juhile ($m=6,56$, $sd=.72$) ning madalaim keskmine hinnang antud emotsionaalsele pühendumisele ametile ($m=5,83$, $sd=1,11$). Eksperimentaalgrupi kõikide alamskaalade keskmised hinnangud on kontrollgrupist kõrgemad, v.a hinnang emotsionaalsele pühendumisele ametile ($m=5,86$, $sd=1,23$ vs $m=5,83$, $sd=1,11$) ning psühholoogilise võimestatuse kompetentsuse tajule ($m=6,34$, $sd=.57$ vs $m=6,13$, $sd=.58$).

Tabel 4. Kolmanda küsitlusvooru tulemused

| Kontrollgrupp (7 vastajat) | | | | | Eksperimentaalgrupp (6 vastajat) | | | |
|----------------------------|------|------|----------|--------------|----------------------------------|------|----------|--------------|
| | min | max | keskmine | stand. hälve | min | max | keskmine | stand. hälve |
| EP_O | 4,67 | 7,00 | 5,76 | ,90 | 5,33 | 7,00 | 6,39 | ,67 |
| EP_J | 4,00 | 7,00 | 5,43 | 1,20 | 5,33 | 7,00 | 6,56 | ,72 |
| EP_Kol | 4,67 | 7,00 | 5,90 | ,83 | 6,00 | 7,00 | 6,33 | ,42 |
| EP_Kl | 4,67 | 7,00 | 5,71 | ,93 | 5,67 | 7,00 | 6,44 | ,62 |
| EP_A | 3,33 | 7,00 | 5,86 | 1,23 | 4,00 | 7,00 | 5,83 | 1,11 |
| EP_Ü | 4,00 | 7,00 | 5,81 | ,96 | 5,33 | 7,00 | 6,39 | ,65 |
| EP | 4,22 | 6,89 | 5,75 | ,83 | 5,50 | 7,00 | 6,32 | ,61 |
| PV | 5,20 | 6,87 | 5,79 | ,56 | 5,60 | 6,93 | 6,37 | ,38 |
| PV_K | 4,60 | 6,60 | 5,20 | ,73 | 5,60 | 6,80 | 6,33 | ,47 |
| PV_Kom | 5,40 | 7,00 | 6,34 | ,57 | 5,40 | 7,00 | 6,13 | ,58 |
| PV_E | 5,00 | 7,00 | 5,83 | ,63 | 5,80 | 7,00 | 6,43 | ,63 |

Allikas: autori arvutused

Kuigi autori eesmärk ei olnud uurida kontrollgrupi muutusi, on kolmandas voorus märgata voorude vahelist muutust kompetentsuse tajuhinnangule kontrollgrupis, mis esimeses voorus oli madalaim näitaja ($m=5,18$, $sd=.45$) ning kolmandas voorus kontrollgrupi alamskaalade kõrgeim näitaja ($m=6,34$, $sd=.57$). Antud muudatus on töös märkimist vääriv, kuna kvaliteediringis käsitleti peamiselt töötajate kompetentsuse tõstmisega seonduvaid teemasid ning autoril tekib põhjendatud küsimus, kas kontrollgrupi kompetentuse tõus on kvaliteediringi tegevuse mõju ettevõtte töötajatele. Viimast juhul kui kolmandaks küsitluse vooruks jõudsid kvaliteediringis tehtud ettepanekud koolituste läbi viimiseks, juhendite tegemiseks, sisse elamise programmi parendamiseks juba ellu rakendada ning ettevõtte töötajatele mõju avaldada.

Ühtlaselt kõrge standardhälve mõlemas grupis emotsionaalsele pühendumisele ametile viitab, et antud ettevõttes on tööl suhteliselt erinevalt oma praegusesse ametisse suhtuvad inimesed. Autor järeldab, et kuna pühendumine ametile moodustab ühe osa töötaja terviklikust pühendumisest, tasub värbamisel hinnata töötaja hoiakut pakutava ameti osas. Antud küsitluses kasutatud väited emotsionaalse pühendumise hindamiseks ametile: oleksin õnnelik töötades praeguses ametis kuni pensionile minekuni; räägin uhkusega praegusest tööst kui enda erialast; mulle meeldib minu eriala liiga palju selleks, et mõelda eriala vahetamisele, võivad olla seejuures abiks.

3.5. Kolmanda küsitlusvooru võrdlev statistika

Kolmandas voorus, kus uuringu algusest alates oli toimunud kokku 8 kvaliteediringi, võime näha statistiliselt olulise erinevuse st T-testi kriitilise väärtuse 1,796 ületamist mitme alamskaala puhul.

6 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,56$, $sd=.72$) võrrelduna 7 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,43$, $sd=1,20$) näitasid üles oluliselt kõrgemat emotsionaalse pühendumise taset juhile, $t(11) = -2,008$, $p=.070$ (vt Lisa 3). Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur, $d= 1.141939$. Emotsionaalse pühendumise hindamiseks juhile paluti töötajatel anda hinnang kolmele väitele: Mulle meeldivad minu tiimi juhi poolt kantud väärtused; Mul on privileeg töötada inimesega nagu minu tiimi juht; Kui ma oma tiimi juhust sõpradele räägin, kirjeldan ma teda kui head inimest kellega koos töötada. Toodud küsimused on selgelt suunatud hinnangu andmiseks otsesele juhile. Kuna kvaliteediringides käisid koos töötajad erinevatest tiimidest ning kvaliteediring ei olnud juhitud ühegi otsese juhi poolt, on autori jaoks raske selgitada otsest seost eksperimentaalgrupi kõrgemate hinnangutega juhile ja kvaliteediringis osalemisega. Autor võib arutleda kuivõrd kvaliteediringis osalemine võib aidata töötajatel mõista juhtimise väljakutseid, kuna kvaliteediringis tuleb vastu võtta otsuseid ning enne otsuste langetamist arutleda ettevõtte eesmärkide üle. Viimane tegevus võib panna töötajad rohkem mõistma otsuste tagamaid, võib aidata neil tajuda paremini juhi rolli ning mõttekäike ning see omakorda kanduda üle teiste sh ka enda juhi paremaks mõistmiseks.

Kõige vähem mõjutas kvaliteediring emotsionaalset pühendumist ametile, $t(11) = -.036$, $p=.972$, mille puhul vastuste standardhälbed on kõrged mõlemal grupil. Autor järeldab, et kvaliteediring ei ole sobilik meetod tõstmaks emotsionaalset pühendumist ametile. Teiste emotsionaalse pühendumise alamskaaladel ei näidanud T-testi kriitiline väärtus olulist erinevust.

Psühholoogilise võimestatuse alamskaaladel oli kolmandas voorus näha olulist gruppide vahelist erinevust. 6 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,43$, $sd=.63$) võrrelduna 7 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,83$, $sd=.63$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset eesmärgi omaks võtmisel, $t(11) = -1,883$, $p=.086$. Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=0.952381$). Eesmärgi omaks võtmise hindamiseks paluti vastajal anda hinnang järgmistele väidetele: Minu jaoks on oluline, et oleksime ettevõtte edukad; Mind innustavad eesmärgid, mida me ühiselt ettevõtte püüame saavutada; Mind innustab teadmine, et oma tööga annan olulise panuse ettevõtte edusse; Töötan innukalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel; Mind innustavad meie ettevõtte eesmärgid. Ettevõtte jaoks on kvaliteediringide eesmärk lisaks töötaja kaasamisele,

jõuda efektiivsemalt ettevõtte eesmärkideni, mistõttu on kvaliteediringi juhi ülesanne hoida kvaliteediringi aruteludes fookuses ettevõtte eesmärged. Viimasest on tuvastatav võimalik seos kvaliteediringis osalemisel ning ettevõtte eesmärkide paranenud omaks võtmisel.

Ka teises psühholoogilise võimestatuse alamskaalas selgus kolmandas voorus oluline gruppide erinevus. 6 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,33$, $sd=.47$) võrrelduna 7 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,20$, $sd=.73$) näitasid üles statistiliselt oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tajutud kontrolli osas, $t(11) = -3,261$, $p=.008$. Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.840625$). Tajutud kontrolli hindamiseks paluti vastajal anda hinnang väidetele: Ma saan mõjutada seda, kuidas meie tiimis tööd tehakse; Mul on õigus otsustada selle üle, kuidas tööd teha; Mul on piisavalt õigusi, et teha oma tööd hästi; Saan mõjutada meie tiimis tehtavaid otsuseid; Vastutus ja olulised ülesanded ongi osa minu tööst. Võime väita, et kvaliteediringides osalemine mõjutas antud uuringus osalenud töötajate puhul kõige enam psühholoogilise võimestatuse tajutud kontrolli osa. Kvaliteediringide üks põhimõtte, mida autor ka kvaliteediringi juhile tutvustas, seondub tajutud kontrolliga, nimelt töötajad valivad ise käsitletavat teemat ja lahenduse ning võimalusel viiakse lahendus ise ellu, vajadusel koos ettevõtte juhtkonna abiga.

Kuna psühholoogilise võimestatuse tase oli kvaliteediringis osalenutel oluliselt kõrgem kahe alamskaala puhul, on eeldatav, et 6 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,37$, $sd=.38$) võrrelduna 7 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,79$, $sd=.56$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse üldist taset, $t(11) = -2,132$, $p=.056$. Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.212021$). Võttes seega kokku, et kvaliteediringides osalemise kaudu on õnnestunud kolmandas voorus antud ettevõtte töötajate puhul tõsta nende psühholoogilist võimestatust tervikuna.

3.6. Neljanda küsitlusvooru kirjeldav statistika

Neljandas küsitlusvoorus saame arvestada 8 kontrollgrupi ning 5 eksperimentaalgrupis osaleja vastustega (vt Tabel 5). Kolmanda ja neljanda vooru vahel toimus üks kuni kaks kvaliteediringi, kuid vahele jäi kolm ja pool kuud, kus kvaliteediringe ei toimunud. Neljandas voorus on kontrollgrupi vastajad andnud kõige kõrgema keskmise hinnangu psühholoogilise võimestatuse kompetentsuse alamskaalale ($m=6,40$, $sd=.66$) ja kõige madalam keskmine hinnang on kujunenud emotsionaalsele pühendumise ametile ($m=5,67$, $sh=1,18$). Eksperimentaalgrupi kõige kõrgem

keskmise hinnang kujunes emotsionaalsele pühendumisele kliendile ($m=6,73$, $sd=.43$) ning kõige madalam keskmine hinnang anti sarnaselt kontrollgrupile emotsionaalsele pühendumise ametile ($m=5,80$, $sd=1,02$). Ka selles voorus on eksperimentaalgrupil enamus keskmised hinnangud kontrollgrupist kõrgemad, v.a hinnang kompetentsuse tajule ($m=6,40$, $sd=.66$ vs $m=5,84$, $sd=.74$) ja hinnang pühendumisele kolleegidele ($m=6,33$, $sd=.69$ vs $m=6,13$, $sd=.56$). Märkimist väärivad ka kõrged standardhälbed, mida on kontrollgrupi kolmel alamskaalal, nimelt pühendumine juhile ($sd=1,08$), pühendumine ametile ($sd=1,18$) ning pühendumine ülesannetele (1,00).

Tabel 5. Neljanda küsitlusvoorude tulemused

| | Kontrollgrupp (8 vastajat) | | | | Eksperimentaalgrupp (5 vastajat) | | | |
|--------|----------------------------|------|----------|--------------|----------------------------------|------|----------|--------------|
| | min | max | keskmise | stand. hälve | min | max | keskmise | stand. hälve |
| EP_O | 5,33 | 7,00 | 6,17 | ,59 | 5,67 | 7,00 | 6,53 | ,51 |
| EP_J | 4,00 | 7,00 | 5,83 | 1,08 | 6,00 | 7,00 | 6,53 | ,51 |
| EP_Kol | 5,00 | 7,00 | 6,33 | ,69 | 5,33 | 6,67 | 6,13 | ,56 |
| EP_Kl | 5,33 | 7,00 | 6,25 | ,61 | 6,00 | 7,00 | 6,73 | ,43 |
| EP_A | 3,33 | 7,00 | 5,67 | 1,18 | 4,33 | 7,00 | 5,80 | 1,02 |
| EP_Ü | 4,33 | 7,00 | 5,88 | 1,00 | 5,67 | 7,00 | 6,40 | ,49 |
| EP | 4,94 | 6,83 | 6,02 | ,63 | 5,61 | 6,89 | 6,36 | ,46 |
| PV | 5,20 | 6,87 | 5,99 | ,57 | 5,40 | 6,87 | 6,27 | ,55 |
| PV_K | 4,80 | 6,60 | 5,68 | ,74 | 5,80 | 7,00 | 6,48 | ,54 |
| PV_Kom | 5,40 | 7,00 | 6,40 | ,66 | 4,60 | 6,60 | 5,84 | ,74 |
| PV_E | 5,20 | 7,00 | 5,90 | ,61 | 5,80 | 7,00 | 6,48 | ,44 |

Allikas: autori arvutused

Neljas e viimane voor näitab taas keskmisest (4) kõrgemat ettevõttes valitsevat emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse taset ettevõttes tervikuna. Kompetentsuse taju tõusis kontrollgrupil alates kolmandast voorust ning on märkimisväärselt kõrge ka neljandas voorus. Võttes aluseks kvaliteediringide protokolle ning ka neljandas voorus kõrgena püsinud kompetentsuse hinnangut, on veelgi enam põhjust küsida, kas kompetentsuse kõrgema taju eest ettevõttes tervikuna saab pidada vähemalt osaliselt vastutavaks kvaliteediringide tegevust.

Kuna ettevõttes ei õnnestunud kolmanda ja neljanda vooru vahel korraldada uuringu jaoks piisaval määral kvaliteediringe, on neljandas voorus keeruline hinnata kvaliteediringide mõjusid.

Kontrollgrupi kõrge standardhällbega hinnang pühendumisele juhile on esinenud ka eelnevates voorudes. Autor hindas, et juhtimise kvaliteet võib olla erineva tasemega, kuid andmed näitavad eksperimentaalgrupi puhul samale alamskaalale ühtlast st madala standardhällbega kõrget

hinnangut. Autor järeldab, et on võimalik töötajate hinnangut juhtimisele mõjutada. Autor eeldab, et kui kvaliteediringides on töötajaid, kellel on kõrge pühendumine juhtimisele, võib grupivestlustes tulla ette juhtimisotsuste selginemist, mis omakorda võib viia hinnangute ühtlustumiseni kvaliteediringis osalejate seas.

Kontrollgrupi kõrge standardhälve pühendumisele ülesannetele võib autori hinnangul viidata uute töötajate tööle tulekule, kes alles ülesannetega kohanevad või ka uute tööülesannete lisandumisele olemasolevate töötajate töölauale. Kõrge standardhälve pühendumisele ametile on küsitlusvoorudes jätkuv ning püsib muutuseta ka neljandas voores viidates sellele, et kvaliteediringide tegevus ei mõjuta antud alamskaalat ei otseselt ega kaudselt.

3.7. Neljanda küsitlusvooru võrdlev statistika

Neljandas voores näeme kvaliteediringide mõju vähenemist, sest töötajad ei osalenud kolm ja pool kuud kvaliteediringides ning septembris oli toimunud vaid üks kuni kaks kvaliteediringi. Antud voores on näha eksperimentaalgrupi hinnangute olulist erinevust kontrollgrupist, st T-testi kriitilise väärtuse 1,796 ületamist kahe psühholoogilise võimestatuse alamskaala puhul. Emotsionaalse pühendumise alamskaaladel ei näidanud T-testi kriitiline väärtus olulist erinevust.

Neljandas voores on jätkuvalt kvaliteediringide mõju tuvastatav tajutud kontrolli alamskaalal. 5 eksperimentaalgrupis osalenut ($k=6,48$, $sd=.54$) võrrelduna 8 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,68$, $sd=.74$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tajutud kontrolli osas, $t(11)=-2,094$, $p=.060$ (vt Lisa 3). Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.235015$). Võrreldes kolmanda voores tulemustega, on gruppide hinnangute vahe mõnevõrra vähenenud.

Samuti on jätkuvalt kvaliteediringide mõju tuvastatav eesmärgi omaks võtmise alamskaalal. 5 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,48$, $sd=.44$) võrrelduna 8 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,90$, $sd=.61$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset eesmärgi omaks võtmisel, $t(11)=-1,828$, $p=.095$. Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.090561$). Ka siin on märgatav vähenemine langus võrreldes kolmanda voores tulemustega.

Hinnangute mõningane langemine neljandas voores võrreldes kolmanda voores viitab autori hinnangul ka kvaliteediringide mõju kaduvusele ajateljel, kui kvaliteediringe enam ei korraldatud.

3.8. Eksperimentaalgrupi voorude võrdlus

Küsitlusvoorude võrdlemiseks analüüsiti eraldi eksperimentaalgrupi esimese ja neljanda vooru emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse alamskaalaid ning võrreldi paariviisilise T-testiga nende vahelisi erinevusi. Autor toob välja väärtused, mis mahuvad 0 ja 1 piiridesse, kuid märgib ära ka uuringu seisukohalt teised huvipakkuvad muutused voorude võrdluses.

Kasutades paariviisilist T-testi selgusid statistiliselt olulised erinevused kolmel alamskaalal ning psühholoogilise võimestatuse skaalal tervikuna. Eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemused võrreldes esimese vooruga ($m=-.27$, $sd=.28$) näitasid üles oluliselt kõrgemat emotsionaalse pühendumise taset organisatsioonile $T(4)=-2138$, $p=.099$. (vt. Tabel 6.) Organisatsioonile pühendumine oli keskmisest oluliselt kõrgem juba esimeses voorus ($m=6,29$, $sd=.65$), tõusis mõnevõrra teises voorus ($m=6,40$, $sd=.72$), püsis samal tasemel kolmandas voorus ($m=6,39$, $sd=.67$) ning näitas keskmise hinnangu tõusu ning hinnangute ühtlustumist standardhälbe langusena neljandas voorus ($m=6,53$, $sd=.51$). (vt Tabelid 2.-5.) Organisatsioonile pühendumise hindamiseks paluti vastajal anda hinnang järgmistele väidetele: räägin uhkusega, et töötan selles ettevõttes; ettevõtte, kus ma töötan, on minu jaoks oluline; mulle ei meeldi kõnealuses ettevõttes töötada (pööratud väärtustega).

Eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemused võrreldes esimese vooruga ($m=-.48$, $sd=.46$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset eesmärgi omaks võtmisel $T(4)=-2,331$, $p=.080$. Hinnang eesmärgi omaks võtmisele oli esimeses voorus keskmisest kõrgema hinnanguga ($m=6,03$, $sd=.71$), tõusis mõnevõrra teises ($m=6,24$, $sd=.94$) ja ka kolmandas voorus ($m=6,43$, $sd=.63$), kus hinnangud näitasid üles oluliselt kõrgemat hinnangut võrreldes kontrollgrupiga. Eesmärgi omaks võtmise taju hinnang jätkas tõusu neljandas voorus ($m=6,48$, $sd=.44$), kus näeme ka hinnangute ühtlustumist standardhälbe langusena.

Eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemused võrreldes esimese vooruga ($m=-.64$, $sd=.67$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tajutud kontrolli osas $T(4)=-2,138$, $p=.099$. Hinnangud tajutud kontrollile olid nii esimeses ($m=5,91$, $sd=.88$) kui teises voorus ($m=5,96$, $sd=1,14$) keskmisest kõrgemad, kuid kõrge standardhälve viitas suurele hinnangute erisusele. Oluline keskmise hinnangu tõus ning hinnangute ühtlustumine madala standardhälbe

näol oli toimunud kolmanda küsitlusvooru ajaks ($m=6,33$, $sd=.47$) ning püsis neljandas voorus ($m=6,48$, $sd=.54$).

Eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemused võrreldes esimese vooriga ($m=-.48$, $sd=.48$) näitasid üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tervikuna $T(4)=-2,218$, $p=.091$. Psühholoogilise võimestatuse tase tervikuna oli esimeses ($m=5,83$, $sd=.68$) ja teises voorus ($m=5,95$, $sd=.85$) keskmisest kõrgem. Kolmanda vooru ajaks kui oli toimunud kaheksa kvaliteediringi, näeme olulist hinnangute tõusu ($m=6,37$, $sd=.38$), mis neljandas voorus ($m=6,27$, $sd=.55$) näitab üles minimaalset langust võrreldes kolmanda vooriga, kuid jääb oluliselt kõrgemale tasemele võrreldes esimese vooru hinnangutega.

Tabel 6. Esimese ja neljanda vooru paariviisiline võrdlus T-testiga

| Paarid ja alamskaalad | | m | sd | t | df | p |
|-----------------------|--------|------|-----|--------|----|-------|
| Paar 1 | EP_O | -,27 | ,28 | -2,138 | 4 | ,099 |
| Paar 2 | EP_J | -,53 | ,77 | -1,554 | 4 | ,195 |
| Paar 3 | EP_Kol | ,067 | ,43 | ,343 | 4 | ,749 |
| Paar 4 | EP_Kl | ,40 | ,43 | 2,058 | 4 | ,109 |
| Paar 5 | EP_A | ,00 | ,41 | ,000 | 4 | 1,000 |
| Paar 6 | EP_Ü | -,13 | ,38 | -,784 | 4 | ,477 |
| Paar 7 | EP | -,22 | ,24 | -2,080 | 4 | ,106 |
| Paar 8 | PV | -,48 | ,48 | -2,218 | 4 | ,091 |
| Paar 9 | PV_K | -,64 | ,67 | -2,138 | 4 | ,099 |
| Paar 10 | PV_Kom | -,32 | ,46 | -1,554 | 4 | ,195 |
| Paar 11 | PV_E | -,48 | ,46 | -2,331 | 4 | ,080 |

Allikas: Autori arvutused

Eksperimentaalgrupi psühholoogilise võimestatuse tajutud kompetentsuse hinnang esimeses voorus oli alamskaalade madalaim ($m=5,54$, $sd=.55$) ning jäi teises voorus samale tasemele ($m=5,64$, $sd=.50$). Kolmandas voorus näitas kompetentsuse taju tõusu ($m=6,13$, $sd=.58$), kuid kuna ka kontrollgrupil toimus oluline tõus, ei tuvastanud T-test statistiliselt olulise kriitilise taseme ületamist. Neljandas voorus ($m=5,84$, $sd=.74$) langes kompetentsuse taju hinnang võrreldes

kolmanda vooruga, kuid jäi võrdlemisi kõrgemaks kui esimeses ja teises voorus. Kuigi T-test ei näita seost kompetentsuse tajuhinnangu tõusu ning kvaliteediringis osalemise vahel, hindab autor kvaliteediringide protokollide sisu põhjal, et kompetentsuse tajuhinnangu tõus kolmandas voorus võis olla kaudselt seotud kvaliteediringi tegevusega kuna kvaliteediringi teemade fookus oli esimeses ning teises voorus töötajate kompetentsuse tõstmisel kogu ettevõttes ning kolmanda vooru ajaks oli jõutud tegevuste ellu rakendamiseni.

Teiste alamskaalade puhul ei näita paariviisiline T-test üles olulisi hinnangute erisusi. Kvaliteediringide mõju puudumist eksperimentaalgrupis näeme kõige selgemalt emotsionaalse pühendumise osas ametile ($p=1,000$), mida kinnitas ka gruppide vaheline võrdlus neljandas voorus.

4. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Käesoleva töö eesmärk on selgitada, kuidas kvaliteediringi meetodi rakendamine mõjutab töötajate psühholoogilise võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise taset väikeettevõtte näitel. Emotsionaalne pühendumine on ettevõtte jaoks oluline, sest see on näidanud uuringutes positiivseid seoseid töötaja soovitud käitumisega (Becker ja Kernan 2003, 327) ning psühholoogiliselt võimestatud töötaja väärtus seisneb selles, et ta on töö suhtes parema hoiakuga, emotsionaalselt pühendunud, näitab üles head kodanikukäitumist ettevõttes ning on altim töösuhet jätkama (Islam jt 2016, 165). Kuna uurimustes on lünk konkreetsete VE sobivate praktikate osas (Heneman jt 2000), mida saaks ettevõtetele mudelina soovitada suurendamiseks töötaja soovi pikemalt ettevõttes töötada ning teha tööd produktiivselt (Mercurio 2015, lk 406), vaatles autor kvaliteediringi kui ühte võimalikku praktikat.

Oluline on siinkohal märkida, et käesoleva uurimuse valim oli uurimisaluse ettevõtte suurusest tingituna väike ning seetõttu ettevõtetest väljaspool esinevate sihtgruppide kohta üldistusi teha ei saa. Käesoleva uurimuse väärtus seisneb siiski ettevõtete jaoks aktuaalsete teemade käsitlemises praktilise väikeettevõttes lihtsalt rakendatava meetodi näitel. Soovitud eesmärgini jõudmiseks püstitas töö autor viis uurimisküsimust.

Esmalt soovis autor leida vastuse küsimusele, milline on kvaliteediringi ja kontrollgrupi emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse tase veebruaris 2022. Enne kvaliteediringi praktika rakendamist oli vajadus määrata algtaase, millega uuringu viimase vooru tulemusi võrrelda. Selgus, et nii emotsionaalse pühendumise (eksperimentaalgrupil $m=5,96$, $sd=.61$ ja kontrollgrupil $m=6,21$, $sd=.58$) kui ka psühholoogilise võimestatuse koondtase (eksperimentaalgrupil $m=5,79$, $sd=.44$ ja kontrollgrupil $m=5,83$, $sd=.68$) oli veebruaris 2022 keskmisest (4) kõrgem. Kuna töötajate hinnangute algtaase oli kõrge, hindas autor, et statistiliselt olulist keskmiste hinnangute tõusu on pigem raske saavutada.

Teiseks soovis autor teada, milliseks on katsealuse väikeettevõtte töötajate emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse tase muutunud septembris 2022. Neljanda vooru ajaks, mis viidi läbi vahemikul 26.09- 3.10.2022, olid eksperimentaalgrupi hinnangud emotsionaalsele pühendumisele tervikuna ($m=6,36$, $sd=.46$) võrreldes algtaasemega ($m=5,96$, $sd=.61$) nominaalselt tõusnud, kuid statistiliselt olulist erinevust paariviisiline T-test ei tuvastanud.

Kontrollgrupi emotsionaalse pühendumise tase tervikuna ($m=6,02$, $sd=.63$) näitas neljanda küsitlusvooru ajaks võrreldes algtasemega ($m=6,21$, $sd=.58$) minimaalset langust. Psühholoogiline võimestatus tervikuna oli neljanda vooru ajaks nii kontroll- ($m=5,99$, $sd=.57$) kui ka eksperimentaalgrupil ($m=6,27$, $sd=.55$) võrreldes algtasemega (kontrollgrupil $m=5,83$, $sd=.68$, eksperimentaalgrupil $m=5,79$, $sd=.44$) tõusnud. Ettevõtte vaates tähendab see positiivset trendi ajateljel, st ajas on töötajate sisemine motivatsioon tõusnud.

Uuringu kolmandale küsimusele, kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate psühholoogilise võimestatuse tasemes ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga, saab neljanda vooru tulemuste põhjal vastata, et kvaliteediringid on mõjutanud statistiliselt oluliselt kahte alamskaalat: eesmärkide omaks võtmist ning kontrolli taju positiivses suunas. Need näitajad on tõusnud kvaliteediringis osalemise lõpus. Nimelt 5 eksperimentaalgrupis osalenut ($k=6,48$, $sd=.54$) võrrelduna 8 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,68$, $sd=.74$) näitasid neljandas voorus üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tajutud kontrolli osas, $t(11) = -2,094$, $p=.060$ (vt Lisa 3). Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.235015$). Olulist muudatust ajateljel tõendab ka eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemuste võrdlus esimese vooruga ($m=-.64$, $sd=.67$), mis näitas üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tajutud kontrolli osas $T(4)=-2,138$, $p=.099$. Seega leidis kinnitust Honoldi (1997) väide, et kvaliteediringidel võib olla mõju psühholoogilise võimestatuse tõstmisel just läbi tajutud kontrolli suurendamise. Vaadeldes töötajate poolt hinnatud väiteid, võib oletada, et töötajad tunnevad pärast kvaliteediringis osalemist tugevamalt, et nad saavad mõjutada seda, kuidas nende tiimis tööd tehakse; nad tajuvad enam, et neil on õigus otsustada selle üle, kuidas tööd teha; nad tajuvad enam, et neil on piisavalt õigusi, et teha oma tööd hästi; nad tajuvad enam, et saavad mõjutada enda tiimis tehtavaid otsuseid, ning nad tajuvad enam, et vastutus ja olulised ülesanded ongi osa nende tööst.

Teises alamskaalas, psühholoogilise võimestatuse eesmärgi omaks võtmise osas näitasid 5 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,48$, $sd=.44$) võrrelduna 8 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,90$, $sd=.61$) üles oluliselt kõrgemat taset $t(11) = -1,828$, $p=.095$. Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur ($d=1.090561$). Muudatuse toimumist toetab ka eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemuste võrdlus esimese vooruga ($m=-.48$, $sd=.46$), mis näitas üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset eesmärgi omaks võtmisel $T(4)=-2,331$, $p=.080$. Vaadeldes töötajate poolt hinnatud väiteid, võib väita, et kvaliteediringis osalevatel töötajatel muutus olulisemaks, et ettevõtte oleks edukas; neid innustavad rohkem eesmärgid, mida ettevõtte püüab saavutada; neid innustab enam teadmine, et oma tööga annavad nad olulise panuse ettevõtte edukusse; nad

töötavad innukamalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel ning neid innustavad ettevõtte eesmärgid. Kui Menon (2001, 172- 174) leiab, et eesmärgi omaks võtmisel on tugev seos mh ettevõttele pühendumisega, võiks eeldada, et suurenenud eesmärgi omaks võtmine on mõjutanud positiivselt ka töötajate emotsionaalse pühendumise taset, kuid emotsionaalse pühendumise tasemes tervikuna antud töö olulist muudatust ei tuvastanud. Muudatused alamskaalades pühendumisel juhile ning organisatsioonile toob autor edasisises arutelus. Eesmärgi omaks võtmine kui mediaator organisatsioonilise pühendumise tõstmiseks väärrib uurimist edasistes töödes.

Psühholoogilise võimestatuse taju tervikuna ei näidanud neljandas voorus olulist tõusu, kuna kompetentsuse taju alamskaala on kontrollgrupi puhul olnud stabiilselt kõrge nii kolmandas ($m=6,34$, $sd=.57$) kui ka neljandas voorus ($m=6,40$, $sd=.66$), kuid eksperimentaalgrupil langenud neljandas voorus ($m=5,84$, $sd=.74$) võrreldes kolmanda vooruga ($m=6,13$, $sd=.58$) olles kontrollgrupi keskmisest madalam. Kompetentsuse taju hoidmiseks tuleks kvaliteediringides osalejaid koolitada (King 2007, 35), kuid antud uuringus otsustas autor jätta see skoobist välja. Viimane võis tingida asjaolu, et kvaliteediringis osalejad tundsid end uues rollis ja uue ülesande puhul ebakindlalt ning see mõjutas nende kompetentsuse taju hinnangut negatiivselt. Siiski saame nentida, et eksperimentaalgrupi paariviisilise T-testi tulemus näitab psühholoogilise võimestatuse kui terviku taseme tõusu ajas. Nimelt näitasid eksperimentaalgrupi viimase vooru tulemused võrreldes esimese vooruga ($m=-.48$, $sd=.48$) üles oluliselt kõrgemat psühholoogilise võimestatuse taset tervikuna $T(4)=-2,218$, $p=.091$. Kokkuvõttes ei saa me väita, et kvaliteediringidel oleks olnud statistiliselt oluline mõju psühholoogilisele võimestatusele tervikuna, kuid ajas see näitaja paranes.

Vastamaks käesoleva töö viimasele püstitatud küsimusele, kas ja mis osas on kvaliteediringis osalenud töötajate emotsionaalse pühendumise tasemes ajas toimunud oluline muutus võrreldes kontrollgrupiga, ei näita neljanda vooru gruppide vahelise T-testi näitajad, statistiliselt olulisi erinevusi. Võttes arvesse, et kolmanda ja neljanda vooru vahel toimus vaid üks kuni kaks kvaliteediringi kohtumist ning võrreldes neljandat vooru kolmanda vooruga näeme eksperimentaalgrupi hinnangute langust, seab autori hüpoteetilise küsimuse ette, kas regulaarselt toimuvate kvaliteediringide mõju tuleks hinnata kolmanda vooru tulemuste järgi, mis näitasid lisaks neljandas voorus toodud positiivsetele mõjudele, oluliselt kõrgemat emotsionaalse pühendumise taset juhile. Nimelt 6 eksperimentaalgrupis osalenut ($m=6,56$, $sd=.72$) võrrelduna 7 kontrollgrupi vastajaga ($m=5,43$, $sd=1,20$) näitasid üles oluliselt kõrgemat emotsionaalse pühendumise taset juhile, $t(11)=-2,008$, $p=.070$ (vt Lisa 3). Mõju suurus Cohen'i d järgi on suur,

$d = 1.141939$. Lisaks pühendumisele juhile selgusid paariviisilise T-testi e eksperimentaalgrupi arengu esimese ja viimase voo ru võrdluses, olulised muudatused ka organisatsioonile pühendumise alamskaalal. Eksperimentaalgrupi viimase voo ru tulemused võrreldes esimese voo ruga ($m = -.27$, $sd = .28$) näitasid üles oluliselt kõrgemat emotsionaalse pühendumise taset organisatsioonile $T(4) = -2138$, $p = .099$. (vt. Tabel 6). Kuid statistiliselt oluline mõju puudub emotsionaalsele pühendumisele tervikuna nii kolmandas kui ka neljandas voo rus, mistõttu autor ei oskaks kvaliteediringi kui emotsionaalse pühendumise mõjutajat ettevõtetele soovitada.

Lisaks uuringuküsimuste vastustele ilmn esid ka teised märkimist vää rivad asjaolud. Autori jaoks kõige märkimisvää rsem avastus oli kvaliteediringide tegevuse võimalik mõju kontrollgrupi kompetentsuse tajule. Ettevõttes oli näha voo rude vahelist muutust kompetentsuse taju hinnangule, mis esimeses voo rus oli madalaim näitaja ($m = 5,18$, $sd = .45$) ning kolmandas voo rus kontrollgrupi alamskaalade kõrgeim näitaja ($m = 6,36$, $sd = .57$). Küsimus, kas kolmandaks küsitluse voo ruks jõudsid kvaliteediringis tehtud ettepanekud ettevõttes koolituste läbi viimiseks, juhendite tegemiseks, sisse elamise programmi parendamiseks juba ellu rakendada ning ka kontrollgrupile mõju avaldada, jääb hüpoteetiliseks. Positiivse vastuse puhul saaksime tõestust, et töötajad on parimas positsioonis tuvastamaks ja lahendamaks enda tööga seotud probleeme. (Dhillon 2007, lk 53)

Kuigi autori eesmärk oli vaadelda ja analüüsida kui palju alamskaalade näitajad tõusid, siis tähelepanu pälvis ka üks alamskaala, mis ei muutunud. Kui teistel alamskaaladel toimusid väiksemad või suuremad liikumised eksperimentaal- ja kontrollgrupi võrdluses, siis kvaliteediringide tegevuse mõju emotsionaalsele pühendumisele ametile puudub täielikult. Kolmandas voo rus, kus kvaliteediringi positiivsed mõjud ilmn esid enim, ei näidanud pühendumine ametile sisulist muudatust ($t(11) = -.036$, $p = .972$). Ühtlaselt kõrge standardhälve mõlemas grupis emotsionaalsele pühendumisele ametile (kolmandas voo rus kontrollgrupil $sd = 1,23$, eksperimentaalgrupil $sd = 1,11$) viitab, et antud ettevõttes on töö l suhteliselt erineva ametisse pühendumisega töötajad. Autor arutleb, et kuna pühendumine ametile moodustab ühe osa töötaja terviklikust pühendumisest, siis kui palju on mõtet hinnata töötaja pühendumist pakutava ameti osas. Käesoleva töö küsimustikus kasutatud väited emotsionaalse pühendumise hindamiseks ametile võivad seejuures abiks olla: oleksin õnnelik töötades praeguses ametis kuni pensionile minekuni; räägin uhkusega praegusest tööst kui enda erialast; mulle meeldib minu eriala liiga palju selleks, et mõelda eriala vahetamisele.

Märkimist vääriv liikumine toimus alamskaalal pühendumine juhile. Esimestes voorudes hindas autor, et kõrge standardhälbega hinnangud pühendumisele juhile võivad viidata juhtimiskvaliteedi erinevustele tiimides. Kuid neljanda voo eksperimendigrupi andmed näitavad juhile pühendumisele ühtlustumist, st madala standardhälbega ja kõrget hinnangut (eksperimendigrupp ($m=6,53$, $sd=,51$, võrdluses kontrollgrupiga ($m=5,83$, $sd=1,08$). Kvaliteediringis osalejate seas toimus hinnangute oluline ühtlustumine. Autor esitab hüpoteesi, kas tegemist võib olla kvaliteediringide tegevuse sotsiaalse mõjuga, st kvaliteediringide töötajad, kellel on kõrge pühendumine juhtimisele, võivad kvaliteediringi vestlustes oma hoiaku väljendamisega mõjutada madalama hoiakuga töötajaid. Samuti võib kvaliteediringi vestlustes vajadusest teha ise otsuseid, tulla ette juhtimisotsuste selginemist, mis omakorda mõjutab positiivselt pühendumist juhtimisele ja seeläbi ka otsesele juhile.

Antud töö piirangutena näeb autor kolmanda ja neljanda voo vahel ära jäänud kvaliteediringide kohtumisi, mis ei võimalda neljanda voo tulemusi tõlgendada algselt planeeritud uuringukava vääriliselt ning kvaliteediringis osalejate mittejärjepidevat osalemist nii kvaliteediringides kui ka küsitlusele vastamises. Autor hindab, et kvaliteediringis osalejate koolitamine selle tegevuse jaoks vajalike pädevuste osas pärast teist või kolmandat küsitluse voo, oleks olnud asjakohane. Kuigi koolitamise mõju ega selle ulatust ei saa autor eeldada. Pigem on kvaliteediringis osalejate koolitamine ettepanek edasiste uurimuste läbi viijatele.

Teise piiranguna näeb autor töö väikest valimit ning suhteliselt lühikest uuringu perioodi.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli selgitada, kuidas kvaliteediringi meetodi rakendamine mõjutab töötajate psühholoogilise võimestatuse ja emotsionaalse pühendumise taset väikeettevõtte näitel. Autor kasutas selleks longituudset uuringut, mille sisuks oli Eesti väikeettevõttes kvaliteediringi praktiseerimine kuue kuu jooksul 2022. aasta veebruarist kuni septembrini ning perioodiline hinnang ankeetküsitluse näol kvaliteediringis osalejate ning kontrollgrupi emotsionaalse pühendumise ja psühholoogilise võimestatuse taseme määramiseks.

Autori kasutatud T- test gruppidevaheliste erinevuste määramiseks, tuvastas statistiliselt olulist erinevust psühholoogilise võimestatuse alamskaaladel eesmärgi omaks võtmine ning kontrolli taju. Psühholoogilist võimestatust tervikuna ei õnnestunud mõjutada, kuna alamskaala kompetentsuse taju jäi madalamaks ja ei muutunud.

Käesolev töö ei tuvastanud kvaliteediringis osalenutel statistiliselt olulist muudatust emotsionaalses pühendumises tervikuna. Kolmandas voorus selgus oluline muudatus pühendumisele juhile ning paariviisiline T-test tõendas positiivset liikumist ajateljel ka organisatsioonile pühendumisele, kuid autor ei tahaks neid üle tähtsustada. Pigem tuleb tunnistada, et kvaliteediringidel puudub mõju emotsionaalsele pühendumisele. Seega kui ettevõtte soovib töötajate pühendumist tõsta, tuleb leida teisi viise.

Autor ei saa väikese valimi tõttu teha üldistusi ega anda väikeettevõtetele soovitusi psühholoogilise võimestatuse tõstmiseks kvaliteediringide abil, kuid antud uuring annab tõsiseltvõetavat alust uurida kvaliteediringide mõju psühholoogilise võimestatuse tõstmiseks suurema valimiga. Teise mõjuna on antud uuring informatiivse allikana väikeettevõtetele, kes otsivad lihtsalt rakendatavaid ja töötajaid kaasavaid meetodeid. Kvaliteediring kui unustuse hõlma vajunud meetod, vajab täpset juhiste järgi kasutuselevõttu, kuid sellega ei kaasne suuri tehnoloogilisi investeeringuid, ning pigem võib töötajate kaasamisega tuua endaga kaasa positiivseid nähtusi.

Teaduskirjanduses võib lugeda, et puudus on konkreetsete väikeettevõtetele sobivate personalipraktikate uurimustest. Eelnevad uurimused kvaliteediringide kohta on tehtud peamiselt 1960.-1980. aastatel USA-s, mille järel on meetodi kasutamine ning uuringud lakanud. Käesoleva töö teaduslik uudsus peitubki kvaliteediringi meetodi taasavastamises, selle meetodi soovitamises

Eesti väikeettevõtete personali arendamiseks ning samuti positiivse mõju tuvastamises psühholoogilisele võimestatusele ja emotsionaalse pühendumisele.

SUMMARY

THE EFFECT OF PARTICIPATION IN A QUALITY CIRCLE ON EMOTIONAL COMMITMENT AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF EMPLOYEES IN THE EXAMPLE OF A SMALL COMPANY

Sigre Suurvarik

The author decided to focus on emotional commitment in this work because it affects work behavior more than other forms of commitment, and research supports the central role of emotional commitment in the study of organizational commitment (Mercurio 2015, 403). Of the various forms of commitment, it is emotional commitment that has been shown in studies to have positive relationships with the employee's desired behavior (Becker and Kernan 2003, 327). An emotionally committed employee is a valuable resource for the company because he stays with the company longer, is less absent from work, shows good citizenship behavior (Meyer and Herscovitch 2001, 312), doing more than the job description requires (Mercurio 2015, 401-402). Recommendations from practitioners show that commitment is considered the main lever for employee development (Mercurio 2015, 393).

The results obtained from the preparation of the WACMQ-S (Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire- Short), the emotional commitment measurement scale used in this work, have shown significant relationships between commitment to the company and resignation and organizational citizenship behavior in the company; with commitment to patients (client) and civil behavior towards the patient (client) and commitment to colleagues and civil behavior towards colleagues (Perreira et al. 2018, 78). Research on organizational commitment has found links with organizational effectiveness and employee well-being (Meyer and Herscovitch 2001, 299).

The second interdependent pair of concepts in this paper are structural empowerment and psychological empowerment, which emerged from studies of internal motivation. The employer can empower to support the growth of the employee's empowerment. An empowered employee is valuable for the company, because for him work has meaning, he feels capable and competent and his perception of self-definition is high, he behaves innovatively (Helmy et al. 2019, 75), has a more positive attitude towards work, is more emotionally committed, shows good civil behavior

in the company and is more likely to continue the employment relationship (Islam et al. 2016, 165). A growth-oriented company expects all the mentioned qualities from its employees.

The methods used for empowerment should increase the empowerment of employees and this in turn has a good effect on the company's performance (Menon 2001, 158). In the management literature, one can find recommendations to use inclusive management techniques such as the use of quality circles, goal setting by employees, in which power and authority are shared (Conger and Kanungo 1988, 473) to increase empowerment. In this work, the author focuses on the quality circle method, in which a positive relationship with emotional commitment has been identified in an earlier study (Okpu and Jaja 2014, 761), and before 1990, quality circles were considered as a method to increase empowerment (Sullivan 1994, cited in Honold 1997, 202).

As small businesses make up 99% of our businesses and are "a major source of job creation, innovation and wealth" (Liikanen 2004, 4), and there is a gap in research on specific appropriate practices for small businesses (Heneman et al. 2000) that could be recommended as a model for companies to increase employee's desire to work longer in the company and to work productively (Mercurio 2015, p. 406), the question has arisen in the context of small businesses, how to consciously increase the emotional commitment and psychological empowerment of employees with few resources.

The aim of the work is to explore how the implementation of the quality circle method affects the level of psychological empowerment and emotional commitment of employees in the example of a small company. Taking into account the previous studies and the context of the small company under investigation, the author posed the following research questions:

1. What is the level of emotional commitment and psychological empowerment of the quality circle and the control group in February 2022?
2. How has the level of emotional commitment and psychological empowerment of the employees of the small company under exploration changed in September 2022?
3. Has there been a significant change over time in the level of psychological empowerment of the employees who participated in the quality circle compared to the control group?
4. Has there been a significant change over time in the level of emotional commitment of the employees who participated in the quality circle compared to the control group?

To answer the research questions, the author conducted a long-term study in an Estonian small company. The content of the longitudinal study was the implementation of the quality circle in the mentioned company during six months from February to September 2022. During the mentioned period, the author conducted an online survey every two months to assess the level of emotional commitment and psychological empowerment of the experimental group, that is the participants in the quality circle and the control group.

The author used an anonymous internet-based survey to assess changes in emotional commitment over time. The author uses the multidimensional workplace emotional commitment questionnaire created by Perreira et al. (2018, 77). WACMQ-S, which assesses seven distinct work-related targets: company, career, colleagues, manager, tasks, occupation, and customers. (Morin et al. 2009, 45). To assess psychological empowerment, the author uses Menon's questionnaire (2001, 159), which assesses the employee's perceived control, perceived competence and goal acceptance.

The T-test used by the author to determine the differences between groups identified a statistically significant difference in the subscales of psychological empowerment: goal acceptance and perception of control. Psychological empowerment as a whole could not be influenced, as the subscale perception of competence remained lower and did not change.

The present work did not identify a statistically significant change in emotional commitment as a whole among those who participated in the quality circle. In the third round, a significant change in commitment to the leader was revealed, and a paired T-test proved a positive movement in the timeline also in commitment to the organization, but the author would not like to overemphasize them. Rather, it must be recognized that quality circles have no effect on emotional commitment. Therefore, if a company wants to increase employee commitment, other ways must be found.

Due to the small sample, the author cannot make generalizations or give recommendations to small companies to increase psychological empowerment using quality circles, but this study provides a serious basis for investigating the effect of quality circles to increase psychological empowerment with a larger sample. Another impact is that this study is an informative source for small businesses looking for easy-to-implement and employee-engaging methods. The quality circle, as a method that has sunk into oblivion, needs to be implemented according to precise instructions, but it does

not involve large technological investments, and rather, the involvement of employees can bring about positive phenomena.

In the scientific literature, we can read that there is a lack of research on specific HR practices suitable for small companies. Previous research on quality circles has been done mainly in the 1960-1980 years in the USA, after which the use of the method and research has ceased. The scientific novelty of this work lies in the rediscovery of the quality circle method, the recommendation of this method for personnel development in Estonian small companies, and the identification of a positive effect on psychological empowerment.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Becker T. E., Kernan M., C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance, *Human Performance* 16:4, 327-348.
- Buchanan B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 4 (19), 533-546.
- Conger J. A., Kanungo R. N (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *The Academy of Management Review*, 3 (13), 471-482.
- de Vries J., van de Water H. (1992). Quality Circles, the Production Function and Quality of Working Life: Results of a Study in Seven Large Companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 4 (9), 3-45.
- Dhillon B. S. (2007). Quality Circles: A Bibliography, *Emerald Backfiles*, 53-75.
- Doherty L., Norton A. (2014). Making and measuring “good” HR practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery *Employee Relations*, 2 (36), 128-147.
- Finstad K. (2010). Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence Against 5-Point Scales, *Journal of Usability Studies* 3 (5), 104-110.
- Helmy I., Adawiyah W., R., Banani A (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees’ Innovative Behavior in Indonesian SMEs, *The Journal of Behavioral Science*, 2 (14), 66-79.
- Hill F. M. (1986). Quality Circles in the UK: A Longitudinal Study, 25-34
- Heilmann P., Forsten-Astikainen R., Kultalahti S. (2020) Agile HRM practices of SMEs, *Journal of Small Business Management*, 58:6, 1291-1306.
- Heneman R. L., Tansky J. W., , Camp M. S. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives , *Entrepreneurship Theory and Practice* Baylor University, 11-26.
- Honold L. (1997). A review of the literature on employee empowerment Empowerment in Organizations, 4 (5), 202-212.
- Islam T., Khan M. M., Bukhari F. H, (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior, *The Learning Organization*, 2/3 (23), 156-169.

- Kanter R., M., (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 4 (33), 499- 517.
- King, B. (2007). Quality Circles: Creating Opportunities for Management and for Staff, *IJHCQA*, 4 (3), 32-36.
- Lakens, D (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: a practical primer for t-tests and ANOVAs, *Frontiers in Psychology*, 4.
- Liikanen, E (2004). Euroopa Väikeettevõtlike Harta eessõna. Euroopa Ühenduste Ametlike Väljaannete Talitus, 1-16.
- Maynard M. T., Gilson L. L., Mathieu J. E (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research, *Journal of Management*, 4 (38), 1231-1281.
- Mercurio Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Menon S. T (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review, *Human Resource Development Review* 2015, 14(4), 389– 414.
- Meyer J. P, Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morin A. J. S., Madore I., Morizot J., Boudrias J-S., Tremblay M. (2009). Multiple Targets Of Workplace Affective Commitment: Factor Structure And Measurement Invariance Of The Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire, *Advances in Psychology Research*, 59, 44-75.
- Morrow P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35.
- Mowday, R. T., Steers, R., Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Okpu, T., Jaja, S.A. (2014). Quality circle and workers commitment in Nigerian banking industry, *International Journal of Development and Sustainability*, 4 (3), 749-766.
- Park S. (1991) Estimating Success Rates Of Quality Circle Programs: Public And Private Experiences, *Public Administration Quarterly*, 1 (15), 133-146.
- Perreira T. A., Morin A. J. S., Hebert M., Gillet N., Houle S. A., Berta W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals, *Journal of Vocational Behavior*, 106, 62–83.

- Puusepp K., Aro I. (2007). Võimestamine ja võimestumine – mõisteanalüüs, *Eesti Arst*, 86 (10), 736–743.
- Reichers A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 3 (10), 465-476.
- Sheldon M., E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 2 (16), 143-150.
- Sillince J.A.A., Sykes G.M.H., Singh D. P. (1996). Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes. A study of 95 UK organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 4 (16), 88-111.
- Solinger O. N, Olffen W, Roe R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 1 (93), 70 – 83.
- Speakman G. (1991). Why Not Consider Quality Circles? *Library Management*, 3 (12), 22-27.
- Spreitzer M. G (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *The Academy of Management Journal*, 5 (38), 1442-1465.
- Thomas K. W., Velthouse B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 4 (15), 666-681.

LISAD

LISA 1 Lõputöös kasutatud küsimustik

Töökoha emotsionaalse pühendumise mitmemõõtmelise küsimustiku lühike vorm (Perreira jt 2018)

| | Väited |
|----|--|
| 1 | Räägin uhkusega, et töötan selles ettevõttes (ORG) |
| 2 | Ettevõtte, kus ma töötan, on minu jaoks oluline (ORG) |
| 3 | Mulle meeldivad minu tiimi juhi poolt kantud väärtused (juht) |
| 4 | Mul on privileeg töötada inimesega nagu minu tiimi juht (juht) |
| 5 | Olen õnnelik, et saan oma osakonna kolleegidega töötada (kolleegid) |
| 6 | Minu kolleegid (minu tiimis) tekitavad minus soovi tööle minna (kolleegid) |
| 7 | Mulle ei meeldi kõnealusel ettevõttes töötada (ORG reverse) |
| 8 | Kui ma oma tiimi juhust sõpradele räägin, kirjeldan ma teda kui head inimest kellega koos töötada (juht) |
| 9 | Kui ma oma kolleegidest (oma tiimis) sõpradele räägin, kirjeldan ma neid kui häid inimesi kellega koos töötada (kolleegid) |
| 10 | Ma hoolin siiralt meie ettevõtte klientide rahulolust (klient) |
| 11 | Kvaliteetsete teenuste pakkumine meie ettevõtte klientidele tekitab minus suurt rahulolu (klient) |
| 12 | Minu arvates on meie ettevõtte klientide rahulolu prioriteet (klient) |
| 13 | Oleksin õnnelik töötades praeguses ametis kuni pensionile minekuni (amet) |
| 14 | Ülesanded mida praeguses töös täidan, on minu jaoks põnevad (ülesanded) |
| 15 | Ülesanded, mida praeguses töös täidan, on minu jaoks rahuldust pakkuvad (ülesanded) |
| 16 | Räägin uhkusega praegusest tööst kui enda erialast (amet) |
| 17 | Mulle ei meeldi ülesanded mida praeguses töös täidan (ülesanded reverse) |
| 18 | Mulle meeldib minu eriala liiga palju selleks, et mõelda eriala vahetamisele (amet) |

Psühholoogilise võimestatuse skaala (Menon 2001)

| | |
|----|---|
| 1 | Ma saan mõjutada seda, kuidas meie tiimis tööd tehakse. (Perceived control factor) |
| 2 | Mul on vajalikud oskused ja võimed, et teha oma tööd hästi. (Competence factor) |
| 3 | Mind innustavad meie ettevõtte eesmärgid. (Goal internalisation factor) |
| 4 | Mul on õigus otsustada selle üle, kuidas tööd teha. (Perceived control factor) |
| 5 | Olen piisavalt kompetentne, et teha tööd hästi. (Competence factor) |
| 6 | Töötan innukalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel. (Goal internalisation factor) |
| 7 | Mul on piisavalt õigusi, et teha oma tööd hästi. (Perceived control factor) |
| 8 | Mul on töö nõudmistele vastavad võimed, mis võimaldavad mul oma tööd hästi teha. (Competence factor) |
| 9 | Mind innustab teadmine, et oma tööga annan olulise panuse ettevõtte edukusse. (Goal internalisation factor) |
| 10 | Saan mõjutada meie tiimis tehtavaid otsuseid. (Perceived control factor) |
| 11 | Tulen toime oma töös eettulevate raskuste ja keerukustega. (Competence factor) |
| 12 | Mind innustavad eesmärgid mida me ühiselt ettevõtteks püüame saavutada. (Goal internalisation factor) |
| 13 | Vastutus ja olulised ülesanded ongi osa minu tööst. (Perceived control factor) |
| 14 | Olen oma töös tulemuslik/tulen oma tööga edukalt toime. (Competence factor) |
| 15 | Minu jaoks on oluline, et oleksime ettevõtteks edukad. (Goal internalisation factor) |

Allikas: Kotze, E., Menon, S.T., Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (2), 1-6.

Allikas: Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.

LISA 2 Kvaliteediringi juhend läbiviijale

Kvaliteediringide ajalugu ulatub 1962 aasta Jaapanisse, kust professor Ishikawa pani kvaliteedikontrolli ideestikust kokku kvaliteediringi meetodi, mida hakati kasutama Ameerikas. Kvaliteediring on väike grupp sama valdkonna töötajaid, kes regulaarselt kohtudes identifitseerivad, analüüsivad ja lahendavad tööga seotud probleeme. Kvaliteediring koosneb 4-12 töötajast. Kohtutakse kord nädalas üheks tunniks. (Dhillon 2007, lk 53)

Kvaliteediringi edukaks rakendamiseks on vajalik, et ettevõtte juhtkond innustaks töötajaid olema loovad ning austaks töötajate intelligentsi ja suutlikkust probleeme lahendada. Kuna töötajatel on oma igapäevarutiinist lähtuvalt unikaalne vaade oma tööle, on nad parimas positsioonis, et tuvastada ja lahendada enda tööga seotud probleeme. Seega on juhatuse pühendumus ja toetus väga vajalik efektiivse kvaliteediringi tegevuseks. (Dhillon 2007, lk 53)

Kvaliteediringi eesmärgid Speakman`järgi, on lisaks sellele, et „lüüa enda maja läikima“ (1991, lk 22):

- Ise vastutada selle eest, milliste probleemidega tegeleda, et parandada tulemust
- Kaasata töötajad otsuste tegemisse
- Arendada inimesi läbi uute oskuste omandamise ja läbi võimaluse teha koostööd reaalse tööelu probleemide lahendamiseks
- Luua kasu ettevõttele ja selle töötajatele

Kvaliteediringist ei peaks saama mure kurtmise aeg või mitte-relevantsete teemade käsitlemine, vaid tuleks koguda infot objektiivselt, eesmärgiga parandada kvaliteeti või hoida kokku kulusid. Kvaliteediringid keskenduvad praktilistele asjadele mitte teooriatele ja nende eesmärk on tagada positiivsed tulemused ja järeldused. (vt Joonis nr 1)

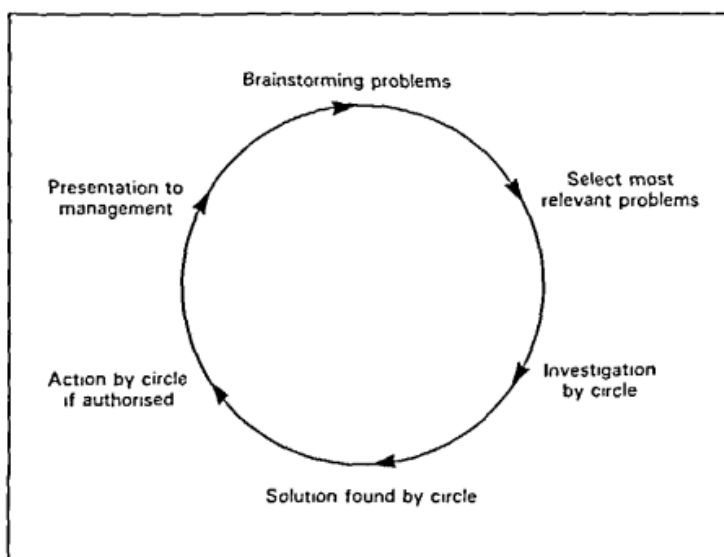
Kvaliteediringi põhimõtted

- Kõikide osalejate arvamus ja mõtted on samaväärsed ja kuuluvad ära kuulamisele. Valesid mõtteid ei ole.
- Kokku lepitud põhimõtetest ja protsessist kinni pidamine on iga liikme õigus ja vastutus.
- Konfidentsiaalsus- kvaliteediringis väljendatud üksikisiku mõtted jäävad ringi. Väljas poole avaldatakse grupi ühist seisukohta.

- Kvaliteediring peaks valima tegelemiseks enda vastutusala probleeme st probleemid peaksid olema kvaliteediringis osalejate poolt kontrollitavad. Kui valida probleem, mis nõuab kvaliteediringis väljaspool olevatelt inimestelt palju tööd, võib kvaliteediring luhtuda.
- Kvaliteediringis osalemine on vabatahtlik (ka kvaliteediringi juhil) kuna nõuab palju innukust ja pealehakkamist. Kui osaleja on otsustanud, et võtab osa, tuleb igal kohtumisel osaleda.

Kvaliteediringi protsess (Ephrath 1990, lk 883) :

1. Probleemid peaks valima ajurünnaku tehnikaga. Ajurünnaku ajal ütleb iga liige korda mööda ühe mõtte. See protsess jätkub kuni kõik ideed on kirja pandud ja ühtegi uut ideed enam ei pakuta.
2. Enamushääletusega valitakse nimekirjast üks probleem. Kvaliteediring peaks enne probleemi välja valimist (pärast ajurünnakut) määratlema, millistele kriteeriumitele probleem peaks vastama e. kas probleem on ringis osalejate mõjuväljas? Kas probleemi saab lahendada 3-6 kuu jooksul?
3. Kvaliteediringi liikmed koguvad seejärel infot ja analüüsivad seda,
4. Arendavad välja lahenduse
5. Esitlevad soovitusi juhatusele.
6. Lõpuks rakendatakse kooskõlastatud lahendus ja jälgitakse tulemusi. Oluline on meeles pidada, et töö on tehtud kui probleem on saanud ettepaneku, mis on juhatuse poolt heaks kiidetud.



Joonis 1. Kvaliteediringi kontrollnimekiri (Speakman 1991, lk 23)

Ideaalis võiks kvaliteediringi juht ja osalejad läbida vastava koolituse, kus käsitletakse kvaliteediringi põhimõtteid ja tehnikaid, probleemilahendustehnikaid nagu nt ajurünnak, andmete kogumine, statistilise valimi määramine, analüüsi oskused ja rakendamise protseduur.

Esimesel kohtumisel tuleks edaspidise sujuva koostöö huvides:

- Ringi juhi poolt ringi eesmärk, kohtumiste sagedus jmt üldine korraldus
- Viia läbi tutvumisring. Kui osalejad on juba tuttavad siis nt ootuste ring
- Tutvustada kvaliteediringi põhimõtteid kaasates ka osalejate arvamust ja võimalusel võttes seda arvesse.
- Leppida kokku kuidas tagatakse iga kvaliteediringi puhul protokollide tegemine ette antud vormile (nt roteeruv süsteem)
- Esimesse kohtumisse peaks mahtuma ka ajurünnak probleemide selgitamiseks ja hääletus ühe välja valimiseks

Järgnevad kohtumised järgivad kvaliteediringi protsessi eeskuju.

Kasutatud allikad

1. Dhillon B. S. (2007) Quality Circles: A Bibliography, Emerald Backfiles, 53-75
2. Ephrath P. H. (1990) Quality Software: a Never Ending Circle, Bell Communications Research, 882- 883
3. Speakman G. (1991) Why not consider quality circles? Library Management, Vol. 12 Nr. 3, 1991, 22-27

LISA 3 K situsvoorude keskmiste võrdlus T-testi abil

T-test esimene voor

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|------|---|-------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|----------|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | | | | | | | Lower | Upper | |
| EP_O | Equal variances assumed | ,741 | ,405 | -,540 | 13 | ,599 | -,16071 | ,29778 | -,80403 | ,48260 |
| | Equal variances not assumed | | | -,530 | 11,260 | ,606 | -,16071 | ,30326 | -,82631 | ,50488 |
| EP_J | Equal variances assumed | 4,989 | ,044 | -1,373 | 13 | ,193 | -,76786 | ,55920 | -1,97593 | ,44022 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,431 | 10,794 | ,181 | -,76786 | ,53667 | -1,95182 | ,41610 |
| EP_K | Equal variances assumed | ,587 | ,457 | -,059 | 13 | ,954 | -,01786 | ,30106 | -,66825 | ,63254 |
| | Equal variances not assumed | | | -,061 | 11,798 | ,952 | -,01786 | ,29150 | -,65420 | ,61848 |
| EP_K | Equal variances assumed | ,083 | ,778 | -1,315 | 13 | ,211 | -,36310 | ,27612 | -,95962 | ,23343 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,338 | 12,866 | ,204 | -,36310 | ,27136 | -,94996 | ,22377 |
| EP_A | Equal variances assumed | ,063 | ,805 | ,130 | 13 | ,898 | ,05952 | ,45697 | -,92771 | 1,04675 |
| | Equal variances not assumed | | | ,130 | 12,595 | ,899 | ,05952 | ,45814 | -,93348 | 1,05252 |
| EP_U | Equal variances assumed | ,107 | ,748 | -,526 | 13 | ,608 | -,23810 | ,45248 | -1,21561 | ,73942 |
| | Equal variances not assumed | | | -,533 | 12,982 | ,603 | -,23810 | ,44671 | -1,20328 | ,72709 |
| EP | Equal variances assumed | ,154 | ,701 | -,806 | 13 | ,435 | -,24802 | ,30771 | -,91279 | ,41676 |
| | Equal variances not assumed | | | -,809 | 12,876 | ,433 | -,24802 | ,30670 | -,91126 | ,41522 |
| PV | Equal variances assumed | 2,196 | ,162 | -,127 | 13 | ,901 | -,03690 | ,29035 | -,66417 | ,59036 |
| | Equal variances not assumed | | | -,123 | 10,091 | ,904 | -,03690 | ,29892 | -,70212 | ,62831 |
| P_C | Equal variances assumed | ,820 | ,382 | ,829 | 13 | ,422 | ,31071 | ,37496 | -,49934 | 1,12077 |
| | Equal variances not assumed | | | ,804 | 9,948 | ,440 | ,31071 | ,38652 | -,55112 | 1,17255 |
| P_Co | Equal variances assumed | ,743 | ,404 | -1,430 | 13 | ,176 | -,36786 | ,25726 | -,92364 | ,18793 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,409 | 11,602 | ,185 | -,36786 | ,26111 | -,93893 | ,20322 |

T-test teine voor

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|-------|-----------------------------|---|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|--|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | | | Lower | Upper | | | | | | |
| EP_O | Equal variances assumed | ,980 | ,345 | -,578 | 10 | ,576 | -,20952 | ,36261 | -,101746 | ,59841 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,548 | 7,071 | ,600 | -,20952 | ,38212 | -,1,11126 | ,69221 | |
| EP_J | Equal variances assumed | ,467 | ,510 | -1,357 | 10 | ,205 | -,80000 | ,58943 | -,2,11333 | ,51333 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,413 | 9,791 | ,189 | -,80000 | ,56606 | -,2,06492 | ,46492 | |
| EP_KO | Equal variances assumed | ,674 | ,431 | -,545 | 10 | ,598 | -,25714 | ,47214 | -,1,30913 | ,79484 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,596 | 9,754 | ,565 | -,25714 | ,43154 | -,1,22198 | ,70769 | |
| EP_KI | Equal variances assumed | ,297 | ,597 | -1,707 | 10 | ,119 | -,57143 | ,33483 | -,1,31747 | ,17461 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,797 | 9,936 | ,103 | -,57143 | ,31802 | -,1,28063 | ,13778 | |
| EP_A | Equal variances assumed | ,180 | ,680 | -1,481 | 10 | ,169 | -,76190 | ,51429 | -,1,90780 | ,38400 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,405 | 7,043 | ,203 | -,76190 | ,54245 | -,2,04302 | ,51921 | |
| EP_U | Equal variances assumed | ,100 | ,758 | -1,878 | 10 | ,090 | -,98095 | ,52247 | -,2,14510 | ,18319 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,962 | 9,842 | ,079 | -,98095 | ,50010 | -,2,09767 | ,13576 | |
| EP | Equal variances assumed | ,067 | ,801 | -1,556 | 10 | ,151 | -,59683 | ,38353 | -,1,45139 | ,25773 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,559 | 8,830 | ,154 | -,59683 | ,38281 | -,1,46536 | ,27170 | |
| PV | Equal variances assumed | ,870 | ,373 | -,761 | 10 | ,464 | -,32762 | ,43050 | -,1,28683 | ,63159 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,724 | 7,158 | ,492 | -,32762 | ,45243 | -,1,39268 | ,73744 | |
| P_C | Equal variances assumed | ,858 | ,376 | -1,498 | 10 | ,165 | -,87429 | ,58380 | -,2,17507 | ,42650 | |
| | Equal variances not assumed | | | -1,430 | 7,273 | ,194 | -,87429 | ,61132 | -,2,30891 | ,56034 | |
| P_Co | Equal variances assumed | ,161 | ,696 | 1,016 | 10 | ,334 | ,33143 | ,32635 | -,39571 | 1,05857 | |
| | Equal variances not assumed | | | 1,048 | 9,628 | ,320 | ,33143 | ,31613 | -,3,7667 | 1,03952 | |
| P_E | Equal variances assumed | ,580 | ,464 | -,914 | 10 | ,382 | -,44000 | ,48114 | -,1,51205 | ,63205 | |
| | Equal variances not assumed | | | -,873 | 7,276 | ,410 | -,44000 | ,50378 | -,1,62216 | ,74216 | |

T-test kolmas voor

| | Levene's Test for Equality of Variances | | | | t-test for Equality of Means | | | | | |
|-------|---|-------|------|--------|------------------------------|-----------------|-----------------------|---|----------|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | | | | | | | Lower | Upper | |
| EP_O | Equal variances assumed | .799 | .390 | -1,421 | 11 | .183 | -,62698 | ,44121 | -1,59807 | ,34410 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,459 | 10,745 | ,173 | -,62698 | ,42970 | -1,57550 | ,32153 |
| EP_J | Equal variances assumed | 1,938 | ,191 | -2,008 | 11 | ,070 | -1,12698 | ,56128 | -2,36235 | ,10838 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,088 | 9,996 | ,063 | -1,12698 | ,53968 | -2,32954 | ,07557 |
| EP_KO | Equal variances assumed | 3,747 | ,079 | -1,137 | 11 | ,280 | -,42857 | ,37687 | -1,25806 | ,40092 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,195 | 9,145 | ,262 | -,42857 | ,35867 | -1,23799 | ,38084 |
| EP_KI | Equal variances assumed | 2,820 | ,121 | -1,630 | 11 | ,131 | -,73016 | ,44799 | -1,71617 | ,25585 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,683 | 10,458 | ,122 | -,73016 | ,43377 | -1,69096 | ,23064 |
| EP_A | Equal variances assumed | ,014 | ,907 | ,036 | 11 | ,972 | ,02381 | ,65498 | -1,41780 | 1,46541 |
| | Equal variances not assumed | | | ,037 | 10,952 | ,971 | ,02381 | ,64941 | -1,40629 | 1,45391 |
| EP_U | Equal variances assumed | ,486 | ,500 | -1,251 | 11 | ,237 | -,57937 | ,46294 | -1,59829 | ,43956 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,291 | 10,506 | ,224 | -,57937 | ,44863 | -1,57250 | ,41377 |
| EP | Equal variances assumed | ,220 | ,649 | -1,410 | 11 | ,186 | -,57804 | ,41010 | -1,48067 | ,32459 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,445 | 10,811 | ,177 | -,57804 | ,40011 | -1,46056 | ,30448 |
| PV | Equal variances assumed | ,159 | ,698 | -2,132 | 11 | ,056 | -,57619 | ,27024 | -1,17099 | ,01861 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,201 | 10,483 | ,051 | -,57619 | ,26178 | -1,15585 | ,00347 |
| P_C | Equal variances assumed | 1,326 | ,274 | -3,261 | 11 | ,008 | -1,13333 | ,34757 | -1,89834 | -,36833 |
| | Equal variances not assumed | | | -3,377 | 10,288 | ,007 | -1,13333 | ,33561 | -1,87829 | -,38837 |
| P_Co | Equal variances assumed | ,017 | ,900 | ,656 | 11 | ,526 | ,20952 | ,31962 | -,49395 | ,91300 |
| | Equal variances not assumed | | | ,655 | 10,690 | ,526 | ,20952 | ,31967 | -,49655 | ,91560 |
| P_E | Equal variances assumed | ,000 | ,997 | -1,883 | 11 | ,086 | -,60476 | ,32125 | -1,31183 | ,10230 |

| | Levene's Test for Equality of Variances | | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-------|---|-------|------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|----------|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | | | | | | | | Lower | Upper | |
| EP_O | Equal variances assumed | ,919 | ,358 | -1,146 | 11 | ,276 | -,36667 | ,32004 | -1,07107 | ,33773 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,191 | 9,705 | ,262 | -,36667 | ,30783 | -1,05540 | ,32207 |
| EP_J | Equal variances assumed | 2,014 | ,184 | -1,339 | 11 | ,207 | -,70000 | ,52262 | -1,85028 | ,45028 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,573 | 10,496 | ,145 | -,70000 | ,44490 | -1,68499 | ,28499 |
| EP_KO | Equal variances assumed | ,109 | ,747 | ,544 | 11 | ,597 | ,20000 | ,36777 | -,60945 | 1,00945 |
| | Equal variances not assumed | | | ,573 | 10,055 | ,579 | ,20000 | ,34892 | -,57687 | ,97687 |
| EP_KI | Equal variances assumed | ,552 | ,473 | -1,533 | 11 | ,154 | -,48333 | ,31539 | -1,17750 | ,21083 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,664 | 10,675 | ,125 | -,48333 | ,29052 | -1,12516 | ,15849 |
| EP_A | Equal variances assumed | ,166 | ,692 | -,208 | 11 | ,839 | -,13333 | ,64110 | -1,54439 | 1,27772 |
| | Equal variances not assumed | | | -,216 | 9,670 | ,834 | -,13333 | ,61747 | -1,51554 | 1,24887 |
| EP_U | Equal variances assumed | 3,733 | ,080 | -1,075 | 11 | ,305 | -,52500 | ,48845 | -1,60006 | ,55006 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,253 | 10,665 | ,237 | -,52500 | ,41908 | -1,45093 | ,40093 |
| EP | Equal variances assumed | 1,185 | ,300 | -1,020 | 11 | ,330 | -,33472 | ,32818 | -1,05704 | ,38760 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,100 | 10,559 | ,296 | -,33472 | ,30429 | -1,00790 | ,33845 |
| PV | Equal variances assumed | ,003 | ,959 | -,862 | 11 | ,407 | -,27500 | ,31898 | -,97708 | ,42708 |
| | Equal variances not assumed | | | -,868 | 8,827 | ,408 | -,27500 | ,31679 | -,99377 | ,44377 |
| P_C | Equal variances assumed | 1,789 | ,208 | -2,094 | 11 | ,060 | -,80500 | ,38447 | -1,65121 | ,04121 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,260 | 10,573 | ,046 | -,80500 | ,35621 | -1,59288 | -,01712 |
| P_Co | Equal variances assumed | ,062 | ,807 | 1,424 | 11 | ,182 | ,56000 | ,39317 | -,30536 | 1,42536 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,383 | 7,844 | ,205 | ,56000 | ,40483 | -,37677 | 1,49677 |
| P_E | Equal variances assumed | ,867 | ,372 | -1,828 | 11 | ,095 | -,58000 | ,31732 | -1,27841 | ,11841 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,983 | 10,665 | ,074 | -,58000 | ,29248 | -1,22621 | ,06621 |

T-test neljas voor

LISA 4 Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Sigre Suurvarik (sünnikuupäev 02.09.1979)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Kvaliteediringis osalemise mõju töötajate emotsionaalsele pühendumisele ja psühholoogilisele võimestatusele väikeettevõtte näitel,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on PhD Tiiu Kamdron,

(juhendaja nimi)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

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

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ *(allkiri)*

30.12.2022 *(kuupäev)*