

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Pille Kask

**ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕJU TÖÖTAJATE
HOIAKUTELE SEoses ORGANISATSIOONIDE
ÜHENDAMISEGA AVALIKU SEKTORI NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Karin Reinhold PhD

Kaasjuhendaja: Marina Järvis PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 328 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pille Kask

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191907HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: pille.kask2@gmail.com

Juhendaja Karin Reinhold PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Marina Järvis PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ABSTRACT	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Organisatsiooni kliima.....	8
1.2. Organisatsioonikultuur	10
1.3. Muudatuste juhtimine organisatsioonis	13
1.4. Töötajate reaktsioonid muudatustele	15
1.5. Teoreetiliste allikate analüüs	20
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	22
2.1. Organisatsioonide tutvustus	22
2.1.1. Lennuamet	23
2.1.2. Maanteeamet.....	23
2.1.3. Veeteede amet.....	24
2.2. Uuringu meetodika	24
2.3. Uuringu valim	26
2.4. Uuringu tulemused.....	29
2.4.1. Töötajate reaktsioonid organisatsioonide ühendamisele	38
2.4.2. Organisatsioonide võrdlused	43
2.5. Arutelu ja järeldused	47
2.5.1. Uuringu piirangud	50
2.5.2. Ettepanekud ja soovitused organisatsioonide ühendamisel.....	51
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	61
Lisa 1. Magistritöö küsimustik	61
Lisa 2. Kirjeldav statistika	65
Lisa 3. T-testid.....	68
Lisa 4. ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs.....	76
Lisa 5. Spearmani korrelatsioonid	81
Lisa 6. Lihtlitsents	95

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsioonikultuuri mõju kolme avaliku sektori organisatsiooni töötajate hoiakutele seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks ning leida kas ühendatavates organisatsioonides on kultuuridel ühiseid omadusi. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor kolm uurimisküsimust:

1. Millised on kolme ameti organisatsioonikultuuri ühised omadused?
2. Millised on töötajate reaktsioonid seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks?
3. Kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate hoiakuid seoses ühendamise üheks organisatsiooniks?

Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit ning küsimustik on kombineeritud Litwini ja Stringeri (1968) organisatsiooni kliima küsimustiku ja Tsaousise ja Vakola (2018) *CRRE* skaala (*Change recipients reactions scale*) põhjal. Küsimustik saadeti kõigile töötajatele Lennuametis, Veeteede ametis ja Maanteeametis. Kokku vastas sellele 280 töötajat. Tulemusi analüüsis töö autor kirjeldava statistika, T-testi ning ANOVA ühefaktorilise dispersioonanalüüsi abil ning seoste leidmiseks kasutas autor Spearmani korrelatsioonanalüüsi.

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et organisatsioonikultuur kolmes avaliku sektori organisatsioonis on sarnane. Kõigis kolmes organisatsioonis on inimeste vahelised suhted sõbralikud ja toetavad. Organisatsioonides on selge ja arusaadav struktuur, töötajad tunnevad end hästi toimiva meeskonna liikmetena. Töötajate reaktsioonid ühendamisele on ambivalentseid – kuigi aidatakse kaasa ühendamise õnnestumisele ning julgustatakse selleks ka kolleege, ei usu töötajad, et ühendamine on efektiivne ja kasulik organisatsioonidele. Emotsionaalsete reaktsioonide osas jäävad töötajad pigem neutraalseks.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, organisatsiooni kliima, organisatsioonilised muudatused, töötajate reaktsioonid, töötajate hoiakud

ABSTRACT

ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕJU TÖÖTAJATE HOIAKUTELE SEoses ORGANISATSIOONIDE ÜHENDAMISEGA AVALIKU SEKTORI NÄITEL

Pille Kask

The aim of the master's thesis „The impact of organizational culture on employees' attitudes towards merging organizations on the example of the public sector“ is to find out the influence of organizational culture on the attitudes of employees of three public sector organizations in connection with merging institutions into one organization and to find out whether cultures have common characteristics in the organizations to be merged. To achieve the goal, the author of the thesis raised three research questions:

1. Which common features of the organizational culture of the three organizations have?
2. What are the reactions of the employees towards merging organizations?
3. How does organizational culture influence employees' attitudes to mergers?

To conduct the study, the author used a quantitative method and the questionnaire is combined on the basis of Litwin and Stringer's (1968) organizational climate questionnaire and Tsaousis and Vakola's (2018) *CRRE* (Change recipients' reactions) scale. The questionnaire was sent to all employees of the Civil Aviation Administration, the Maritime Administration and the Road Administration. A total of 280 employees responded. The results were analysed by the author using descriptive statistics, T-test, and ANOVA one-way analysis of variance, and the author used Spearman's correlation analysis to find correlations.

Based on the results of the study, it can be concluded that the organizational culture in the three public sector organizations is similar. In all three organizations, people-to-people contacts are friendly and supportive. Organizations have a clear and understandable structure. Employees feel like members of a well-functioning team. Employee responses to the merger are ambivalent – while helping to make the merger successful and encouraging colleagues to do so, employees do not believe that the merger is effective and beneficial for organizations. Emotional reactions employees remain rather neutral.

Keywords: organizational culture, organizational climate, organizational changes, employees' reactions, employees' attitudes.

SISSEJUHATUS

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsioonikultuuri mõju kolme avaliku sektori organisatsiooni töötajate hoiakutele seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks ning leida, kas ühendatavates organisatsioonides on kultuuridel ühiseid omadusi. Uuringuga hinnatakse organisatsioonide kliimafaktoreid ja töötajate käitumuslikke, kognitiivseid ja emotsionaalseid reaktsioone organisatsioonide ühendamisele. Magistritöö tulemusel panustatakse avaliku sektori organisatsioonide ühendamise mõjule töötajate hoiakutele ning organisatsioonikultuuri ja töötajate reaktsioonide vaheliste seoste ning neid mõjutavate faktorite tuvastamisele.

Magistritöö uudsus seisneb selles, et uuritakse töötajate reaktsioone eesootavale muudatusele, millest küll ollakse teadlikud, kuid mida ei ole veel toimunud ning organisatsioonikultuuri ja töötajate hoiakute vahelisi seoseid. Uuringuid, millega selgitatakse välja, mis toimub töötajatega enne muudatust, on seni vähe läbi viidud (Smollan 2015). Varasemates Eesti magistritöodes ei ole püütud leida seoseid organisatsioonikultuuri ja töötajate reaktsioonide vahel. On uuritud töötajate hoiakuid ja reaktsioone juba toimunud muudatuse osas (Paju 2019), mitte muudatuse suhtes, mis on alles ees. Autorile teadaolevalt ei ole uuritud kolme organisatsiooni ühendamisi. Seniste Tallinna Tehnikaülikooli magistritööde autorid on uurinud juhi strateegiate mõju organisatsiooni kliimale ja töötajate tööga seotusele (Steinberg 2019), organisatsioonikultuuri ja IKT lahenduse omaksvõtu protsessi vastastikuseid seoseid (Tartes 2017), ühinemisjärgse organisatsioonikultuuri mõju juhtide tajule tööandja sisemisest brändingust (Pärnpuu 2017) ning organisatsioonikultuuri ja töötajate pühendumust (Timpka 2018).

Töö autori arvates aitab käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuring edaspidi organisatsioonide muudatusi ette valmistada ja läbi viia, võttes arvesse organisatsioonide erinevusi ja nende kultuuride sarnasusi. Seda eriti juhul, kui tegemist on suuremahuliste muudatustega nagu seda on organisatsioonide ühendamine. Muudatused tekitavad inimestes alati stressi, eriti juhul kui ei teata, mis neid ees ootab ja kui palju isiklikut puudutab. Mõned inimesed kohanevad kiiremini ja paremini ning lähevad muudatustega kergemini kaasa, kuid võib leida ka töötajaid, kes hakkavad muudatustele vastu töötama. Käesolev magistritöö aitab muudatuste juhtidel mõista töötajate reaktsioone enne muudatust ning aidata töötajatel muudatused omaks võtta ja nendega kohaneda.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas defineerib autor töös kasutatavad peamised mõisted, annab teoreetilise ülevaate organisatsioonikultuurist ja -kliimast, muudatustest organisatsioonis ning töötajate reaktsioonidest muudatustele. Töö teine osa on empiiriline ja põhineb Lennuametis, Maanteeametis ja Veeteede ametis läbi viidud uuringul töötajate reaktsioonide kohta seoses asutuste ühendamise. Ühendatavad organisatsioonid on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalas tegutsevad valitsusasutused, mis liideti 01.01.2021 Transpordiametiks. Töö teises osas kirjeldab autor uuringu valimit, metoodikat, uuringu tulemusi vastates uurimisküsimustele ning esitab uurimistulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud ning uuringu piirangud. Magistritöö autor on esitanud alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on kolme ameti organisatsioonikultuuri ühised omadused?
2. Millised on töötajate reaktsioonid seoses asutuste ühendamise?
3. Kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate hoiakuid seoses ühendamise?

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uuringumeetodit. Küsimustik on kolmeosaline: I osa on üldosa, kus vastajad said anda taustinfot enda soo, tööstaazi, vanuse, organisatsiooni ja töökoha piirkonna kohta, küsimustiku II osa väidete põhjal hinnati organisatsiooni kliima kuut faktorit – struktuur, sõbralikkus, toetus ja identiteet, tasusüsteem, tulemuslikkus ja konflikt - 21 väitega ja III osa väidete põhjal hinnati töötajate reaktsioone seoses asutuste ühendamise. Lisaks oli küsimustiku lõpus võimalik anda kommentaare või täpsustada antud vastuseid. Kommentaare andis 39 vastajat. Küsimustik saadeti kõigile Lennuameti, Maanteeameti ja Veeteede ameti töötajatele, sellele vastas 280 inimest, neist 214 Maanteeametist, 46 Veeteede ametist ja 20 töötajat Lennuametist. Kuna Veeteede ametist vastast 18% töötajatest, siis neid tulemusi ei saa laiendada kogu organisatsioonile. Teiste organisatsioonide vastajate arvu peab töö autor järelduste tegemiseks piisavaks.

Magistritöö autor avaldab tänu Karin Reinholdile ja Marina Järvisele magistritöö juhendamise ning Jelena Hartšenkole andmeanalüüsi konsultatsioonide eest.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis annab töö autor teoreetilise ülevaate organisatsioonikultuurist ja -kliimast, organisatsiooni muudatustest ja töötajate reaktsioonidest muudatustele. Töö autor defineerib mõisted tuginedes teaduslikele allikatele ning kirjeldab organisatsioonikultuuri ja -kliima ning töötajate reaktsioonide ja organisatsiooni muudatuste vahelised seosed.

Organisatsioonikultuuri ja -kliimat käsitletakse sageli koos. Need on sarnased mõisted, kuna mõlemad kirjeldavad töötajate kogemusi organisatsioonis. (Patterson *et al.* 2005; Schneider *et al.* 2012) Need on üksteisest sõltuvad ja mõned autorid peavad kultuuri ja kliimat samaks (Schneider *et al.* 2012).

1.1. Organisatsiooni kliima

Organisatsiooni kliima on töötajate hoiakute, käitumise, emotsioonide ja organisatsioonireeglite tulemus. Kui töötajad tajuvad organisatsiooni kliimat positiivsena, leiavad nad, et see on kooskõlas ka nende isiklike eesmärkidega, mistõttu on neil positiivne hoiak kolleegide ja organisatsiooni suhtes. Negatiivselt tajutav organisatsiooni kliima, mis ei toeta töötajaid, edendab töötajate vahelist kahjulikku käitumist. Organisatsiooni kliima, mis peegeldab organisatsiooni psühholoogilist keskkonda, võib mõjutada töötajaid käituma negatiivselt või positiivselt. Töötajate poolt tajutav soe kliima ja kolleegide ja juhtide toetus võib mõjutada töötajate käitumist ja hoiakuid. Positiivne ja tervislik organisatsiooni kliima mõjutab töötajate tulemuslikkust positiivselt. Organisatsiooni arenguks on vajalik, et töötajad tunneksid ennast seal hästi, sest töötajad on organisatsiooni põhiressursid. Organisatsiooni kliimal on kas positiivne või negatiivne mõju töötajate tulemuslikkusele, hoiakutele ja käitumisele. (Kanten, Ülker 2013) Sarnaselt organisatsioonikultuuriga, võtab positiivse suhtluskliima kujundamine organisatsioonis aega. Organisatsiooni juhid peavad olema avatud, looma usaldava ja osavõtlikkust soodustava keskkonna ning kaasama töötajaid aktiivselt otsustusprotsessidesse. (Neill *et al.* 2020)

Erinevalt organisatsioonikultuurist keskendub organisatsiooni kliima töökeskkonnale ning sellele, kuidas inimesed seda tajuvad. Organisatsiooni kliima näitab, kuidas poliitikad ja tavad töötajate hoiakuid ja käitumist mõjutavad. (Chatman, O'Reilly 2016)

Organisatsiooni kliima on globaalne ja mitmemõõtmeline. Teadlased on tõstatanud aja jooksul mitmeid küsimusi organisatsiooni kliima ja -kultuuri kohta otsides seoseid tööga rahuolu ja kliima vahel, erinevusi psühholoogilise ja organisatsioonilise kliima vahel ning andmete koondamise erinevaid võimalusi. Tööga rahuolu ja kliima seose mõõtmisel on mitu erinevat lähenemist (Schneider *et al.* 2012):

- tööga rahuolu on üks oluline kliima mõõde,
- tööga rahuolu näitab, kui hea või halb on organisatsiooniline õhkkond,
- tööga rahuolu on muutuja, mille määrab organisatsioonilise kliima kvaliteet, mis omakorda mõjutab organisatsiooni tulemusi ja töösooritust,
- tööga rahuolu on iseseisev muutuja, mis ei ole kliima osa ega kliimast põhjustatud, kuid mõjutab otseselt töötajate käitumist ja organisatsiooni tulemusi.

Organisatsiooni kliima on määratletud kui tähendused, mida inimesed omistavad seostele, mis neil on tekkinud läbi töökogemuse. Organisatsiooni kliima on töötajate ühine arusaam poliitikatest, tavadest ja protseduuridest, töötajate kogemustest ja käitumisest, mida organisatsiooni poolt toetatakse ja oodatakse. Praktikas on rõhuasetus fokuseeritud kliimale, mis on praegu olemas ning näitab vaadet organisatsiooni protsessidesse. Organisatsioonidel ei ole üht ja ainsat kliimat, vaid nii protsessi kui tulemuste jaoks on mitu üheaegset kliimat. Organisatsiooni kliima teadlased on viimased aastakümned tegelenud sellega, et uurida kuidas töötajad kogevad juhtimise strateegilisi aluseid ning nendega kaasnevaid sisemisi protsesse. Inimesed jälgivad, millist käitumist neilt oodatakse, et saada tunnustust ja preemiaid ning omistavad tähendusi organisatsiooni tavadele, protseduuridele ja poliitikatele läbi enda kogemuste (*Ibid.*)

Töö autor lähtub magistritöö empiirilises osas Chatmani ja O'Reilly (2016) organisatsiooni kliima definitsioonist, mille alusel on organisatsiooni kliima see, kuidas inimesed töökeskkonda tajuvad ning kuidas organisatsiooni poliitikad ja tavad saavad töötajate käitumist ja hoiakuid mõjutada.

1.2. Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuur võib olla kõige selgemalt väljendunud organisatsioonikäitumise valdkond, mida uuritakse ja seega on keskse tähtsusega. Kultuurinormid on sügavalt integreeritud psühholoogia, sotsioloogia ja majandusega. Organisatsiooni liikmed loovad organisatsioonikultuuri oma tegevuse, identiteeti ja mainega. Kui juhid hakkasid organisatsioonikultuuri vastu huvi tundma, muutus teadlaste fookus ning hakati juhte nõustama, see omakord aeglustas kultuuriteooriate edendamist ja ühtse kultuuri definitsiooni väljatöötamist. (Chatman, O'Reilly 2016)

Organisatsioonikultuuri mõiste üle on palju vaieldud. Osad teadlased arvavad, et kultuur on organisatsiooniline muutuja, teised väidavad, et organisatsioon ise ongi kultuur (Brooks 2008, 268; Chatman, O'Reilly 2016). Kultuur on kui muster, mis koosneb jagatud põhieeldustest ning on piisavalt hästi toiminud, et seda kehtivaks pidada ning jagada edasi uutele liikmetele (Schein 2010). Igal organisatsioonil on kultuur, see on püsiv muustriline mõtteviis organisatsiooni inimeste vahelistes suhetes (Wilson 1998, viidatud Reeder 2020). Organisatsioonikultuur on määratletud kui põhieeldused maailmast ja väärtustest, mis kujundavad elu organisatsioonis (Schneider *et al.* 2012).

Organisatsiooni paremaks mõistmiseks on ülioluline tutvuda organisatsioonikultuuri erinevate definitsioonidega (Brooks 2008, 268). Organisatsioonikultuuri kirjeldatakse ühiste väärtuste, veendumuste ja normide kaudu, millel on tähendus ja mis kujundavad töötajate käitumist (Chatman, O'Reilly 2016). Inimeste käitumuslikud ootused, hoiakud ja väärtused organisatsiooni kontekstis kajastavad mingil määral ühiskonnakultuuri, milles organisatsioon eksisteerib (Kartolo, Kwantes 2018). Schein (2010) pakub välja kolm organisatsioonikultuuri taset – artefaktid, väärtused ja veendumused ning nende aluseks olevad eeldused. Artefaktid näitavad kultuuri välimist kihti – tavasid, kombeid, keelt, riietumisstiili, struktuuri ja protsesse. Kuigi artefaktid võivad olla organisatsioonidel sarnased, siis neile omistatud tähendused on erinevad ning mõistetavad ainult organisatsiooni liikmetele. Järgmine tasand on väärtused, mis organisatsiooni juhtkond on selle liikmetele teatavaks teinud ja mis peegeldab või mitte tegelikkust. Siia gruppi kuuluvad protsessid ja strateegiad. Kolmandat tasandit nimetatakse organisatsioonielu aluseks olevateks eeldusteks. Need näitavad, miks ja kuidas organisatsiooni liikmed igapäevaselt töötavad. Need on sageli väga sügavalt juurdunud ning neid mõistavad ainult organisatsiooniliikmed ise. (*Ibid.*)

Tabel 1. Kultuuri kategooriad

Kultuur	Kategooria
Makrokultuur	Rahvused, etnilised ja religioossed grupid, mis eksisteerivad globaalselt
Organisatsioonikultuur	Era- ja avalikud organisatsioonid, mittetulundusühingud, valitsusasutused
Allkultuur	Ametigrupid organisatsiooni sees
Mikrokultuur	Mikrosüsteemid organisatsiooni sees või väljaspool organisatsiooni

Allikas: Schein 2010.

Cameron ja Quinn (2006) jagavad organisatsioonikultuuri neljaks moodustades konkureerivate väärtuste raamistiku. Need neli kultuuri on turg, klann, adhokraatia ja hierarhia. Kultuuris määratletakse põhiväärtused, eeldused, tõlgendused ja lähenemisviisid, mis iseloomustavad organisatsiooni. Seetõttu võib eeldada et organisatsioonide muud omadused kajastavad samuti neid nelja kultuuri. Schein (2010) jagab kultuuri nelja kategooriasse (Tabel 1). Magistritöö autor hindab käesoleva magistritöö uurimuses organisatsioonikultuure nende nähtavate omaduste järgi, milleks on missioon, visioon ja väärtused.

Võib juhtuda et ühes kultuuris esineb kaks või rohkemgi allkultuuri. Igal rühmal on oma väärtused, tõekspidamised, uskumused ja normid. Ühe rühma liikmeid eristab teistest kvalifikatsioon, sageli ka sugu. Erinevat allkultuuri kandvad rühmad satuvad üksteisega sageli konflikti. Inimeste kultuuriline teadlikkus on erinev, see tuleneb individuaalsetest erinevustest, kodusest kasvatuses, haridusest. Kuigi kultuur tekib ning säilib sotsiaalses kontekstis, näiteks organisatsioonis, on ta dünaamiline ning pidevas muutumises. (Brooks 2008, 269) Arvestades uuringus osalenud organisatsioonide suurust ja regionaalsust, eksisteerivad neis kindlasti mitmed allkultuurid, neid antud magistritöö raames ei kaardistatud ega hinnatud.

Inimeste hoiakud peegeldavad nende väärtushinnanguid ja uskumusi ning on seeläbi seotud kultuuriga. Organisatsioonis on töötajate muudatustega seotud hoiakute kujunemine seotud organisatsioonikultuuriga. Organisatsioonikultuur mõjutab kõike, mis organisatsioonis igapäevaselt toimub. (Alas, Pramann-Salu 2005, 47) Organisatsioonikultuuril on positiivne mõju töötaja töötulemustele ning organisatsioonikultuuri ülesanne on parandada töötajate töötulemusi avalikus sektoris (dos Santos, *et al.* 2020).

Reader *et al.* (2020) tutvustab mõistet märkamatu organisatsioonikultuur. Seda näitavad sellised organisatsioonilised tavad nagu poliitika või juhtkonna hüved ning kõik see, mis ei ole esialgu organisatsioonist väljapoole nähtav. Märkamatu kultuur võib potentsiaalselt edendada organisatsioonide kultuure. Neid märkamatu väärtusi peab jagama või kogema grupp organisatsioonist. Kui märkamatu väärtus on üksikisiku tegevus või arvamus, ei saa seda laiendada kogu organisatsioonile. Inimeste arusaamine organisatsioonikultuurist on seotud nende adapteerimise ulatusega ja see on tingitud töötajate omavahelise suhtlemise soodustamisest (Heinze, Heinze 2018).

Reeder (2020) uurib organisatsioonikultuuri muutumist Suurbritannia riigiteenistuses ning avaliku sektori töötajate karjäärivõimalusi. Selle töö analüüs näitab olulist muutust Suurbritannia organisatsioonikultuuris kaheksa aasta jooksul. Töötajatele anti suurem vastutus organisatsiooni missiooni saavutamiseks ning see omakorda avardas nende karjäärivõimalusi. Selles uuringus käsitletakse organisatsioonikultuuri tüpoloogia loomist ja kvantitatiivse raamistiku väljatöötamist tüpoloogia hindamiseks. Marcos *et al.* (2020) viis läbi uuringu Hispaania politseiametnike seas, et selgitada välja paindliku organisatsioonikultuuri mõju töötajate käitumisele ja hoiakutele. Organisatsioonikultuur, mis hõlmab kahe dimensiooni vastupidiseid väärtuseid – sisemine versus väline orientatsioon ja kontroll versus paindlikkus, loovad neli organisatsioonikultuuri suundumust:

- toetus
- innovatsioon
- reeglid
- eesmärkidele orienteeritus.

See uuring on oluline, sest varem ei ole neid seoseid kindlaks tehtud. Paindlikkusele orienteeritud organisatsioonikultuur on mediaatoriks töötajate rahulolu ja organisatsioonilise kodakondsuskäitumise (*OCB*) vahel. (*Ibid.*)

Kultuuri käsitletakse sageli kontekstis, kuidas seda muuta. Kultuurimuudatusega soovitakse kaotada lõhe olemasoleva ja soovitud kultuuri vahel. Uuringutes püütakse vastuseid sellele leida, küsides vastajatelt andmeid mõlema kultuuri kohta. Selle aluseks on eeldus, et kultuuri muutmine on õigete võtete abil võimalik. (Schneider *et al.* 2012)

Töö autor lähtub käesoleva magistritöö uurimuses Litwini ja Stringeri (1968) organisatsioonikultuuri definitsioonist: organisatsioonikultuur on töökeskkonna mõõdetavate omaduste kogum, mida töötajad tajuvad kas otseselt või kaudselt ning mis mõjutab ja motiveerib nende käitumist.

1.3. Muudatuste juhtimine organisatsioonis

Organisatsioonidele on olnud omane lähenemisviis tulemuslikkuse suurendamiseks läbi muudatuste, milleks on ümberehitus, püüde muuta organisatsiooni protsesse ja protseduure. Kahjuks suur osa neist ei saavuta edu sel lihtsalt põhjusel, et organisatsioonikultuur jäi samaks. Muudatusi on käsitletud kui tehnilisi või programmilisi muudatusi, mitte aga põhjalikku pööret mis muudaks organisatsiooni suunda, väärtusi ja kultuuri. Ilma fundamentaalse muudatuseta, milleks on organisatsioonikultuuri muutmine, on vähe lootust kestvatele paranemisele organisatsioonilises tulemuslikkuses. Kuigi vahendid ja tehnikad võib välja vahetada ja organisatsiooni jõuliselt muuta, siis organisatsiooni jõudluse parandamine ei õnnestu, sest organisatsiooni põhikultuur – väärtused, mõtteviisid, juhtimisstiilid, lähenemisviisid probleemide lahendamisele – on jäänud samaks. (Cameron, Quinn 2006, 10-11)

Organisatsiooni tegevuse arendamine eeldab organisatsioonikultuuri mõistmist, aga ka organisatsioonikultuuri mõju hindamist organisatsiooni tegevuse efektiivsusele (Reiman, Oedewald 2002). Muudatuste läbiviimise protsessi mõjutab organisatsiooni valmisolek muudatusteks – mil määral inimesed juhtide plaanidega kaasa tulevad. Igas organisatsioonis on jõude, mis muudatustele vastu töötavad kui ka neid, kes on muudatustest huvitatud. Organisatsioonikultuuri muutmist peetakse organisatsiooni muudatuste protsessi kõige raskemaks osaks. Organisatsioonikultuur põhineb sügavalt juurdunud väärtustel. Kui eelnevalt on rõhutatud nende väärtuste olulisust, siis on väga raske töötajatele selgeks teha, et see millesse enne kõik uskusid, enam ei kehti. (Alas, Pramann-Salu 2005)

Organisatsiooniliste muudatuste juhtimine hõlmab nelja etappi: vajaduse kindlakstegemine, planeerimine, rakendamine ja süstematiseerimine (Borges, Quintas 2020). Olulisi muudatusi organisatsiooni põhiaspektides võib vaadelda kui „süsteemi šokki“ (Rafferty, Griffin 2006).

Organisatsioonide stabiilsust peetakse pigem stagnatsiooniks. Ebakindlus, mis varem oli seotud organisatsiooniliste muudatustega, on nüüd asendunud ebakindlusega, kui organisatsioon ei muutu (Cameron, Quinn 2006, 1). Uuringud näitavad, et suuremahulised organisatsioonilised

muudatused on riskantsed, need on ajamahukad ning tekitavad inimestes ebakindlust ja pinget (Belschak *et al.* 2020). Enamus muudatusi organisatsioonides algab idee ja plaaniga. Isegi optimaalse meeskonnavaimu, tugevate liidrite, hea sisekommunikatsiooni ja töötajate kaasamisega ei saavuta muudatused kõrget tulemuslikkust, kui meeskondadel puuduvad vajalikud oskused, õiged töötajad õigetes rollides ning seadmete või süsteemide ja protsesside rakendamine eesmärkide saavutamiseks. (Kirsch *et al.* 2010) Belschak *et al.* (2020) jõudis järeldusele, et töötajate vähenenud pühendumisega tuleb tegeleda muudatuste protsessi alguses, vältimaks negatiivse suhtumise kasvamist soovini organisatsioonist lahkuda. Mangundjaya *et al.* (2015) seevastu leidis oma uuringu tulemusel, et töötajate kaasamine muudatuste läbiviimisse ei ole olulises seoses pühendumisega, seevastu on töötajate vanus, ametipositsioon ja staaž korrelatsioonis pühendumisega muudatustega seotud tegevustesse. Seega võiksid juhid neid inimesi kaasata muudatuste juhtimise protsessi muudatuste agentidena. Muudatuste algstaadiumis on ülioluline töötajate veendumuste kujundamine eesootavast muudatusest (Belschak *et al.* 2020).

Muudatuste teostamise etapil on üks olulisemaid ja vältimatuid tegevusi töötajate vastuseisu ületamine (Virovere *et al.* 2004, 128). Muudatuste juhtimisel tuleb tähelepanu pöörata ootustele, kuna see mõjutab tugevalt indiviidide käitumuslikke ja kognitiivseid reaktsioone. Seetõttu peaksid juhid investeerima suhtluse kvaliteeti, tegelema küsimustega tõhusalt ja ennetama ebakindluse allikad organisatsiooni muudatuse algfaasis. (Borges, Quintas 2020) Vahetul juhil on oluline roll töötajate organisatsioonilise kogemuse kujundamisel ja kuuluvustunde tekitamisel, kuna ta on töötajatele kõige lähemalseisev organisatsiooni esindaja. Investeerimine juhtimisse on organisatsioonile üks võimalus töötajate identiteedi suurendamiseks. Juhtide palkamine ja arendamine, kes suudavad kehastada peamisi organisatsiooni omadusi ning luua tugevaid sidemeid töötajatega, võivad avaldada tugevat mõju töötajate samastumisele organisatsiooniga ning nende püüdlustele saavutada organisatsiooni eesmärged ja tulemusi. (Marstand *et al.* 2020)

Kui organisatsioonis viiakse läbi palju muudatusi, sobib kõige paremini ümberkujundav juhtimisstiil. Ümberkujundava juhtimisstiili puhul kaasatakse töötajad otsustusprotsessidesse ja muudatusteks vajalikesse tegevustesse. Et muudatus oleks edukas, peab nii juhtimine kui järgimine olema võrdse tähtsusega. See kasvatab muudatuse ajal usaldust juhtimise vastu. Juhi ja töötajate vaheline suhtlemine ja meeskonnatöö viib töötajate positiivsete reaktsioonideni ning aitab neil sagedasti toimuvaid muudatusi aktsepteerida ja toetada. Ümberkujundav juhtimisstiil on positiivselt seotud muudatuste sagedusega, juhtide usaldamise ja töötajate osalemisega muudatuste läbiviimisel. (Busari *et al.*, 2020) Juhid peaksid püüdma luua kultuure, mis

soodustavad inimeste kohanemisvõimet, otsustusvõimet ja riskide võtmist, olles samas toetav ning meeskonnale orienteeritud, samas ei toeta meeskonnale suunatud kultuur alati innovatsiooni (Heinze, Heinze 2018).

Eduka muudatuse aluseks on kommunikatsioon. Kui töötajatega suheldakse avatult, neid võetakse kuulda ja nende ettepanekuid võetakse arvesse, siis aitavad töötajad muudatusele kaasa. Muudatuste ajal peaksid juhid püüdma suurendada töötajate ühtekuuluvustunnet organisatsioonis kuna organisatsiooniga samastumisel reageerivad töötajad muudatustesse positiivselt (Neill *et al.* 2020)

Organisatsiooni kliima ja kultuuriteooria ja teadusuuringute integreerimisel on praktikale kasulik mõju, mis annab andmeid organisatsiooni muudatuste kohta, mis võivad parandada organisatsioonilist käitumist ja tulemuslikkust (Schneider *et al.* 2012). Optimaalne on kultuur, mis võimaldab organisatsioonis muudatusi läbi viia, kuid samas on küllalt püsiv, et toetada inimeste väärtusi ja identiteeditunnet (Virovere *et al* 2004, 130).

Kokkuvõtteks saab öelda, et tänapäeval on organisatsioonilised muudatused vältimatud. Kui organisatsioonis planeeritakse muudatust, siis on eesmärgiks enamasti millegi parandamine. Igasugune muudatus mõjutab organisatsioonikultuuri, kultuur mõjutab seda kuidas muudatusi läbi viiakse ning seda kuidas töötajad muudatustele reageerivad. Tuginedes teoreetilistele allikatele järeldeb töö autor, et eduka muudatuse aluseks on ümberkujundav juhtimisstiil, tõhus kommunikatsioon töötajate ja juhtide vahel ning töötajate kaasamine muudatustega seotud tegevustesse.

1.4. Töötajate reaktsioonid muudatustele

Töötajate suhtumine muudatustesse sõltub paljudest organisatsioonilistest teguritest. See oleneb organisatsiooni sisekommunikatsiooni kvaliteedist, töötajate teadlikkusest, sisekliimast, töötajate pühendumisest ja kaasatusest muudatuste läbiviimise protsessi, tajutavast kasust nii töötajale kui organisatsioonile, mida muudatus võib tuua ning juhtkonna lojaalsusest muudatusi rakendava organisatsiooni suhtes. (Sedziuviene, Vveinhardt 2018) Muudatuste aktsepteerimiseks ja vastuvõtmiseks peavad töötajad uskuma, et muudatused on positiivsed nende enda või organisatsiooni eesmärkide suhtes ja nad saavad sellega isiklikult hakkama (Oreg *et al.* 2016).

Enamasti uuritakse töötajate stressi muudatuse protsessi ajal või peale muudatust. Vähe on uuritud, seda mis toimub töötajatega enne muudatust ning neid andmeid võrreldud muudatuse järgse perioodiga. Ajamõõde on samuti inimeste jaoks erinev ning muudatuse etappide kestvus ei ole inimeste jaoks ühesugune. (Smollan 2015) Ebakindlus ja risk soodustavad negatiivsete tunnete kujunemist organisatsiooni muutmise protsessis, kuid ei pruugi tingimata põhjustada ebamugavust töö ja organisatsiooni suhtes. Kui inimesed on muudatusteks valmis, siis on muudatustel inimeste tervisele ja heaolule vähem kahjulikke mõjusid. (Nery *et al.* 2020) Tajutav risk ja planeerimine on kontekstuaalsed tunnused, mis soodustavad töötajate positiivseid ja negatiivseid hinnanguid muudatustele. Tajutav risk tekitab negatiivseid emotsioone ja ärevust, mida põhjustab töökoormus, rollide ebaselgus jms. Planeerimist iseloomustab omakorda info edastamine ja ratsionaalsed tegevused, et töötajad teaksid, mida oodata. See on töötajate ettevalmistamine muudatusteks, mis omakorda tagab töötajate heaolu. Positiivsed hoiakud tekivad positiivsetest hinnangutest, mille on tekitanud nende kontekstuaalsete tunnuste olemasolu. (*ibid.*)

Muudatuste juhtimine iseenesest ei saa positiivselt mõjutada inimeste reageerimist muudatustele (Mangundjaya *et al.* 2015). Seni on tehtud vähe katseid integreerida muudatuste juhtimise alast kirjandust töötajate reaktsioonide kohta tuginedes kindlatele teoreetilistele alustele. Teoreetiline lähenemine sellele teemale on üsna killustunud. Kui üks teoreetiline raamistik käsitleb psühholoogilisi tegureid, mis on aluseks töötajate reaktsioonidele muudatustele, siis teine keskendub muudatuste juhtimise muutujatele, mis mõjutavad töötajate reageerimist muudatustele. Mõlema vaatenurga tulemuslik integreerimine võib anda nende erinevate fookuste tõttu teoreetiliselt põhjendatud tervikliku ja süsteemse lähenemisviisi muudatuste hindamise kavandamisel. Muudatuste juhid peavad rakendama tõhusaid muudatuste juhtimise praktikaid arvestades samas töötajate reaktsioonidega muudatustele. Organisatsiooni muudatuste protsessis tõuseb töötajate stressi tase, mis käivitab käitumuslikke, emotsionaalseid, tunnetuslikke ja füsioloogilisi reaktsioone. Muudatused tekitavad hirmu ja ebakindlust peamiselt ebapiisava informatsiooni tõttu, samuti võib tõusta muudatuste tõttu mõnedel inimestel töökoormus ning seda peaksid juhid püüdma vältida. Teiste inimeste stressi nägemine on omakorda stressiallikas ning seetõttu peavad muudatuste juhid olema töötajatele emotsionaalselt toeks (Smollan 2015).

Organisatsioonid peavad üles näitama pühendumist mis tahes muutmisprotsessidele, kuna nende tulemused võivad mõjutada töötajate mõtteid ja hoiakuid edaspidiste organisatsiooni muudatuste suhtes. Muudatuste juhid peavad tähelepanu pöörama ka eakaaslaste survele, sest negatiivsed käitumuslikud reaktsioonid võivad olla seotud grupi survega muudatuste vastu kuigi töötajad ise

võivad olla teisel arvamisel. Töötajate kognitiivseid ja käitumuslikke reaktsioone mõjutavad inimeste ootused ja varasem organisatsiooni muudatuse kogemus ning need ei sõltu tajutavast ohust inimese sotsiaalsele töökeskkonnale. Grupisurve ja organisatsioonilise valmisoleku mõju kognitiivsetele ja käitumuslikele reaktsioonidele on erinev. Grupisurve mõjutab käitumist, kuid mitte mõtteid ja organisatsiooniline valmisolek mõjutab mõtteid, kuid mitte käitumist. Kui töötajad tunnetavad, et kavandatavad muudatused ohustavad nende sotsiaalset töökeskkonda on tõenäolisem, et sellele muudatusele osutatakse vastupanu. Töötajad võivad teha koostööd ja toetada muudatusi olenevalt organisatsiooni muudatuse eelsest olukorrast. Kui organisatsiooni juhtimine on nõrk ning tasu- ja tunnustamissüsteem ei ole läbipaistev, näevad töötajad muudatustes võimalust olukorda parandada. (Borges, Quintas 2020)

Straatmann *et al.* (2016) uuring pakub teadlastele ja praktikutele terviklikku raamistikku, mida saab kasutada muudatuste juhtimise protsesside analüüsimiseks. Uuring näitas praktilisi lahendusi organisatsiooni muudatuste protsessis töötajate toetamiseks, kaasamiseks, hindamiseks ja arendamiseks. Teaduslikust vaatenurgast aitab raamistik kaasa muudatuste juhtimise kirjanduse teoreetilisele integreerimisele ja annab usaldusväärse aluse muudatuste juhtimistegurite ja töötajate psühholoogiliste reaktsioonide vaheliste seoste empiiriliseks analüüsiks. Muudatustega seotud hoiakuid mõjutab eelkõige arusaam muudatuste tulemustest ja sisust. Oluline on juhtide toetus muudatusele. Planeeritud käitumise teooria keskendub psühholoogilistele muutujatele ja ei hõlma selgelt juhtide otsuste muutujaid. Planeeritud käitumise teooria peaks võimaldama teadlastel ja praktikutel analüüsida psühholoogilisi mehhanisme, mis on aluseks töötajate reaktsioonidele töö toimivate muudatuste suhtes. Spetsiifiliste, süstemaatiliste seoste mõistmine rakendatavate juhtimismuutujate ja planeeritud käitumise teooria elementide vahel võib omada praktilist väärtust, sest see annaks ülevaate kuidas praktika on seotud psühholoogiliste protsessidega, mis soodustavad organisatsiooniliste muudatuste toetamist ja julgustavad töötajaid neis osalema. (*Ibid.*)

Inimesed saavad organisatsioonilistele muudatustele reageerida erineval viisil. Teadlased on jõudnud järeldusele, et organisatsiooni muudatustele reageerimine on keeruline ja nende mõistmiseks on sobivaimad mitmemõõtmelised lähenemisviisid. (Borges, Quintas 2020; Vakola 2016; Tsaousis, Vakola 2018) Kui ei mõisteta, et suhtumine muudatustesse võib samaaegselt olla nii positiivne kui negatiivne, võib see mõjutada muudatuste rakendamist. Ambivalentsete töötajate võimalusi organisatsiooniliste muudatustega kohanemiseks suurendavad kaks tingimust: nad kas näitavad suuremat pühendumist töösse või vähendavad oma nõudmisi ja ressursse.

Ambivalenttsuse kogemine organisatsiooniliste muudatuste suhtes on tõenäolisemalt seotud positiivsete tulemustega, näiteks käitumise joondamine uue keskkonnaga, kui inimestel on tööga seotud positiivne meeleseisund. Töösse pühendumise, kaasatuse ja elujõu (*vigor*) tunnetamine tööil võimaldab „segaste tunnetega“ inimestel võtta iseseisvalt risk viia oma käitumine vastavusse muudatuse nõuetega ja seda toetades. Muudatuste kontekstis võib ohu tajumine suunata töötajaid oma teadmisi ja käitumist kitsendama ning keskenduma iseendale ja muudatuste isiklikele tagajärgedele. Tähtsam on keskenduda mehhanismidele, mis suudab ambivalentse töötaja muuta muudatuste osas toetavaks. (Vakola *et al.* 2020) Ambivalentssed reaktsioonid tekivad siis, kui töötajate reaktsioonid ühes aspektis avalduvad positiivselt, teises negatiivselt. Näiteks võib inimene arvata, et muudatus on kahjulik ja ebavajalik ning tunda viha, kuid käitub positiivselt keskkonnast tuleneva surve või töö kaotamise hirmu tõttu. (Borges, Quintas 2020)

Pikaajaliste ja suuremahuliste muudatuste erinevate etappide jooksul muutuvad töötajate muudatustega seotud hoiakud negatiivsemaks, nende kaasatus väheneb ning suurenevad kavatsused organisatsioonist lahkuda. Töötajate veendumused muudatuse mõjust ja väärtusest on negatiivselt seotud muudatuse kestusega. (Belschak *et al.* 2020) Mida suuremad on muudatused ja mida sagedamini need toimuvad, seda tõenäolisem on, et muudatused mõjutavad töötajaid negatiivselt. Organisatsioonide liitmine või teise ettevõtte omandamine võib olla hirmutav nende organisatsiooni töötajate jaoks, kes ei ole sellega varem kokku puutunud. Nende jaoks kellel on organisatsioonide ühendamise või omandamise kogemus olemas, võivad seda pidada rutiiniks. (Akhtar *et al.* 2015) Seevastu Oreg (2018) leiab, et mida sagedamini muudatused toimuvad ja mida rohkem mõjutavad need töötajaid isiklikult seda tõenäolisem on, et töötajad reageerivad negatiivselt, kuna muudatused tekitavad ärevust ja ebakindlust töökohal. Reaktsioonid muudatusele olenevad sellest, millised on töötajate kogemused seoses eelmiste muudatustega (Akhtar *et al.* 2015; Borges, Quintas 2020). Seetõttu on suur tõenäosus, et nende lojaalsus väheneb ja nad mõtlevad organisatsioonist lahkumisele. Töötajate ettekujutust, sellest kas organisatsioon täidab enda lubadusi ja kohustusi nimetatakse sotsiaalse vahetuse lepinguks. Kui töötajad leiavad, et organisatsioon ei ole neid kohustusi täitnud, on see sotsiaalse vahetuse lepingu rikkumine ning vastuseks vähendavad töötajad enda poolset lepingu täitmist jättes tegemata enda tööülesandeid ja vähendades pühendumist. (Akhtar *et al.* 2015; Conway *et al.* 2014)

Töötaja ja organisatsiooni vahelise sotsiaalse vahetuse lepingu rikkumiseks peetakse eelkõige kulude kokkuhoiuga seotud muudatusi, milleks on palgakärped, koondamised, aga ka organisatsioonide ühendamisi. Muudatused avalikus sektoris võivad mõjutada töötajate

pühendumust ja panust ning seeläbi ka avaliku sektori organisatsiooni teenuste saajaid. (Conway *et al.* 2014) Avaliku sektori juhid ja töötajad on sageli väliste jõudude ehk valitsuste surve all. Poliitikakujundajad ei taju oma otsuste mõju üksikisikutele avaliku sektori organisatsioonides. Avaliku sektori töötajad ja juhid kogevad samu valulikke reaktsioone nagu erasektori töötajadki. (Smollan 2015)

Omaalgatusliku vabatahtliku käitumise abil kujundavad töötajad oma töö ise ümber, et tulla toime organisatsiooni poolt algatatud muudatusega. Töö kujundamine on tunnistatud strateegiaks, mis lihtsustab töötajate kohanemist organisatsiooniliste muudatustega kuna töö kujundajad tegelevad uute ja hirmutavate olukordadega tõhusalt, reguleerides enda töökeskkonda. Töötajad kes sooviksid muudatust ära hoida, hakkavad vastu töötama. Sel juhul on töötajatel potentsiaali võtta juhtimine üle. Selge ja konkreetne kommunikatsioon muudatustest, tagab selle, et töötajate reaktsioon muudatusele on positiivne. Tõhus kommunikatsioon on kõige efektiivsem strateegia töötajate kaasamiseks. Töötajate reaktsioonid muudatustele on erinevad ja olenevad sellest kuidas nad kommunikatsiooni tõlgendavad. (Petrou *et al.* 2018) Kui töötajaid kaasata muudatustega seotud tegevustesse on nende suhtumine muudatustesse positiivne (Neill, *et al.* 2020; Sedziuviene, Vveinhardt 2018). Organisatsioonid, kes on välja töötanud tugeva personalijuhtimise süsteemi, juhivad ka töötajad edukalt läbi muudatuste. See on eriti oluline muudatuste puhul, mille üle organisatsioonil on vähe sisendit või kontrolli ning mis on väljastpoolt pealesurutud. Personalijuhtimise süsteemi tugevus on seotud organisatsiooniliste muudatustega toimetulekuga. (Alfes *et al.* 2019) Neill *et al.* (2020) leiab, et organisatsioonis, mida iseloomustab avatud suhtlemine ja töötajate kaasamine, reageerivad töötajad tõenäolisemalt muudatustesse afektiivse pühendumise ja käitumisega.

Kokkuvõtvalt leiab töö autor, et töötajad võivad muudatustele reageerida erinevalt ning nende reaktsioonid võivad olla ambivalentseid erinevatel põhjustel vastavalt sellele, millised on töötajate eelnevad kogemused seoses muudatustega ja kuidas nad kommunikatsiooni tõlgendavad. Töötajate hoiakuid ja käitumist saab muuta positiivsemaks tõhusa kommunikatsiooni ja kaasamise abil.

1.5. Teoreetiliste allikate analüüs

Selles peatükis analüüsib töö autor organisatsioonikultuuri ja muudatuste ning töötajate hoiakute omavahelisi seoseid tuginedes töös kasutatud teoreetilistele allikatele.

Organisatsiooni kliima näitab kuidas inimesed organisatsiooni tajuvad. Töötajad hindavad organisatsiooni kliimat läbi enda kogemuse. Organisatsiooni kliimat hinnates annavad töötajad indikatsiooni, kuidas nemad isiklikult ennast selles organisatsioonis tunnevad. Organisatsioonikultuur mõjutab kõike mis organisatsioonis toimub ning organisatsioonis toimuv mõjutab omakorda organisatsioonikultuuri. Organisatsiooni kliima ja -kultuur on omavahel tihedalt seotud. Tajutav töökeskkond on aluseks sellele, milliseks organisatsioonikultuur kujuneb.

Kommunikatsioon organisatsioonis on organisatsioonikultuuri oluline osa. Kommunikatsioon on töötajate kaasamise aluseks. Organisatsioonikultuuri saab hinnata selle alusel kuidas on korraldatud kommunikatsioon organisatsioonis. Muudatusi on kergem läbi viia organisatsioonides kus töötajad on muudatuste läbiviimisest ja eesmärgist informeeritud. Võib eeldada, et organisatsioonis kus töötajaid informeeritakse regulaarselt organisatsioonis toimuvast, on kommunikatsioon piisav ka muudatuste osas. Töötajate reaktsioonidel ja kommunikatsioonil on omavaheline seos. Kui kommunikatsioon on ebapiisav, on töötajate reaktsioonid negatiivsed, kui muudatuste osas jagatakse töötajatele informatsiooni piisavalt, on reaktsioonid positiivsed või neutraalsed.

Staažikamatel töötajatel on rohkem kogemusi organisatsiooni muudatustega. Kui töötajatel on eelnev organisatsioonide ühendamise kogemus, kujundavad nad oma hoiaku vastavalt eelnevale kogemusele. Töötajate hoiakuid kujundavad nende ootused muudatuste suhtes. Muudatuste sageduse ja kestvuse osas lähevad teoreetikute arvamused lahku. Mõned autorid arvavad, et mida kauem muudatused kestavad ja mida sagedamini neid toimub, seda suurem on nende negatiivne mõju töötajatele (Belschak *et al.* 2020; Borges, Quinats 2020; Oreg 2018). Akhtar *et al.* (2020) seevastu leiab, et töötajad kellel on olemas eelnev ühendamise kogemus, peavad järjekordset ühendamist pigem rutiiniks, Mangundjaya (2015) arvates ei mõjuta muudatuste juhtimine töötajate reageerimist. Negatiivne hoiak muudatuse suhtes ei tähenda negatiivset hoiakut organisatsiooni suhtes.

Avaliku sektori organisatsioonide ühendamised otsustatakse valitsuses ning organisatsiooni juhtidel ja töötajatele ei ole siin võimalik eriti kaasa rääkida või neid otsuseid vaidlustada. Seega on väga oluline juhtimiskvaliteet organisatsioonis ning inimeste ettevalmistamine muudatuseks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonikultuur ja töötajate reaktsioonid muudatustele on omavahelises seoses. Muudatused tekitavad stressi eelkõige siis kui inimesed ei tea, mis neid ees ootab ja kui palju see neid isiklikult mõjutab. Seepärast on oluline hoida töötajaid organisatsioonis toimuvaga kursis. Organisatsiooni muudatused tekitavad töötajates emotsionaalseid, kognitiivseid ja käitumuslikke reaktsioone. Töötajate reaktsioonide põhjal saab hinnata millised on töötajate hoiakud organisatsiooni, töö ja muudatuse suhtes. Organisatsiooni muudatus mõjutab ja muudab organisatsioonikultuuri, organisatsioonikultuur omakorda mõjutab seda kuidas muudatusi läbi viiakse ja millisteks kujunevad töötajate hoiakud.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Magistritöö empiirilises osas tutvustab töö autor uuringus osalenud organisatsioone - Lennuametit, Maanteeametit ja Veeteede ametit, kirjeldab organisatsioonides läbi viidud uuringu metoodikat ja valimit ning annab ülevaate ja teeb järeldused uuringu tulemustest ning esitab ettepanekud edaspidiseks uuringuks uuele ametile ning annab soovitusel organisatsioonidele kes plaanivad organisatsioonide ühendamist.

Magistritöö autor on seadnud alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on kolme ameti organisatsioonikultuuri ühised omadused?
2. Millised on töötajate reaktsioonid seoses asutuste ühendamise?
3. Kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate hoiakuid seoses ühendamise?

Neile küsimustele vastuste leidmiseks viis töö autor läbi uuringu kõigi ühendatavate asutuste töötajate hulgas. Küsimustik saadeti 826 töötajale, sellele vastas 280 töötajat kolmest organisatsioonist.

Töö empiirilises osas tugineb töö autor eelkõige Litwini ja Stringeri (1968) organisatsioonikultuuri definitsioonile, mille järgi on organisatsioonikultuur töökeskkonna mõõdetavate omaduste kogum, mida töötajad tajuvad kas otseselt või kaudselt ning mis mõjutab ja motiveerib nende käitumist ja Straatmann *et al.* (2016) teooriapõhisele raamistikule, mis sisaldab seoseid muudatuste juhtimise ja töötajate reaktsioonide vahel. Töötajate reaktsioonide hindamisel lähtub töö autor Vakola *et al.* (2020) ja Borges, Quintas (2020) teooriatest, mille põhjal võivad töötajate reaktsioonid muudatusele olla ambivalentseid.

2.1. Organisatsioonide tutvustus

Ühendatavad asutused kuuluvad Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisalasse. Nende peakontorid asuvad Tallinnas. Lennuameti töötajate arv on 34 ning nad töötavad kõik Tallinnas (Lennuameti koduleht). Maanteeameti töötajate arv on 537, neist 261 inimest töötab Tallinnas, ülejäänud kogu Eestis asuvates büroodes ja esindustes, mida on kokku 21

(Maanteeameti koduleht). Veeteede Ametis töötab 255 inimest ning neist enamus töötavad Tallinnas, lisaks on Veeteede ametil harukontorid Tartus, Pärnus, Kuressaares ja Haapsalus ning 80 inimest on laevapere liikmed, kelle töökohad asuvad laevadel (Veeteede Ameti koduleht). Maanteeameti ja Veeteede ameti organisatsioonid on oluliselt vanemad Lennuametist. Nende ametite algusajaks loetakse aastat 2018, Lennuamet loodi 1990. aastal.

Missioon, visioon ja väärtused kui nähtav osa organisatsioonikultuurist, on ühendatavatel organisatsioonidel sarnased. Võrreldes organisatsioonide missioone on kõigil eesmärgiks ohutuse ja turvalisuse tagamine – ohutus lennunduses, liiklusohutuse tagamine Maanteeametis, turvaline veeliiklus ja ohutu meresõit Veeteede ametil. Ohutuse tagamine on jätkuvalt peamine ühendatud organisatsioonis. Transpordiameti põhimääruse järgi on ameti tegevusvaldkonnaks „inimeste ning vee- õhu- ja maismaasõidukite liikuvuse kavandamine ning ohutu ja keskkonda säästva taristu tagamine“. Ühiste väärtustena on organisatsioonidel sõnastatud avatus Maanteeametil ja Lennuametil ning usaldusväarsus Maanteeametil ja Veeteede ametil. Visioonina on organisatsioonide ühisosaks innovatsioon ja kompetentsus.

2.1.1. Lennuamet

Lennuameti tegevuse eesmärgiks on riigi majanduspoliitika elluviimine tsiviillennunduse valdkonnas ja ohutuse tagamine lennunduses. Lennuameti põhiväärtused on professionaalsus, koostöö, hoolivus ja avatus. Lennuameti visioon: Oleme lennuohutuse tagamisel kõrgeimat erialast kompetentsi omav, tunnustatud ja tulevikku vaatav organisatsioon. Lennuameti missioon on: Arendame koos partneritega ohutut ja jätkusuutlikku lennundust. Lennuametit juhib peadirektor, lennuametis on neli osakonda ning kuus nõunikku, kes alluvad otse peadirektorile. Lennuamet loodi aastal 1990. (Lennuameti koduleht)

2.1.2. Maanteeamet

Maanteeameti ülesandeks on tehoiu korraldamine riigiteedel, inimeste ja sõidukite liikuvuse kavandamine ning liiklusohutuse tagamine. Maanteeameti väärtused on usaldusväarsus, avatus, tulemustele orienteeritus ja asjatundlikkus. Visioon: Saada kõrgelthinnatud kompetentsikeskuseks liiklejatele ja partneritele. Missioon: Maanteeamet kujundab turvalist, toimivat ja säästlikku liikluskeskkonda. Maanteeametit juhib peadirektor, põhitegevust täidavad strateegilise

planeerimise teenistus (neli osakonda, kolm talitust, neli regionaalset juhti), teehoiuteenistus (seitse osakonda ja liiklusjuhtimiskeskus) ja liiklusteenistus (viis osakonda, üks talitus, eksamikeskus, infokeskus, neli teenindusbürood, mille koosseisus 13 esindust), mida juhivad peadirektorile alluvad kolm direktorit. Peadirektori otsealluvuses on Eesti Maanteemuuseum, tugiteenuste osakonnad, avalike teenuste arendusjuht ja riskijuht. Maanteeamet on loodud aastal 1918, kui loodi Maantee ja sisemiste veeteede valitsus. (Maanteeameti koduleht)

2.1.3. Veeteede amet

Veeteede ameti eesmärgiks on tagada Eesti vetes ohutu meresõit ja turvaline veeliiklus ning panustada Eesti merenduse arengusse. Veeteede ameti väärtused: oleme usaldusväärsed, oleme uuendusmeelsed, oleme meeskondlikud, oleme vastutustundlikud. Veeteede ameti visioon: Mereriik - teejuht merenduses. Ameti missioon: Loome tingimused ohutuks veeliikluseks ja panustame merenduse arengusse. Veeteede ametit juhivad peadirektor, põhitegevus on jagatud meresõiduohutuse teenistuse, hüdrograafia- ja navigatsioonimärgistuse teenistuse ja laevaliikluse osakonna vahel. Peadirektori otsealluvuses on üldteenistus kuue tugiosakonnaga ja kommunikatsioonijuht ning merenduse konkurentsivõime osakond ja riskijuht, nõunik, välissuhete juht ning infoturbejuht. Veeteede ameti algusajaks loetakse aastat 1918. (Veeteede ameti koduleht)

2.2. Uuringu metoodika

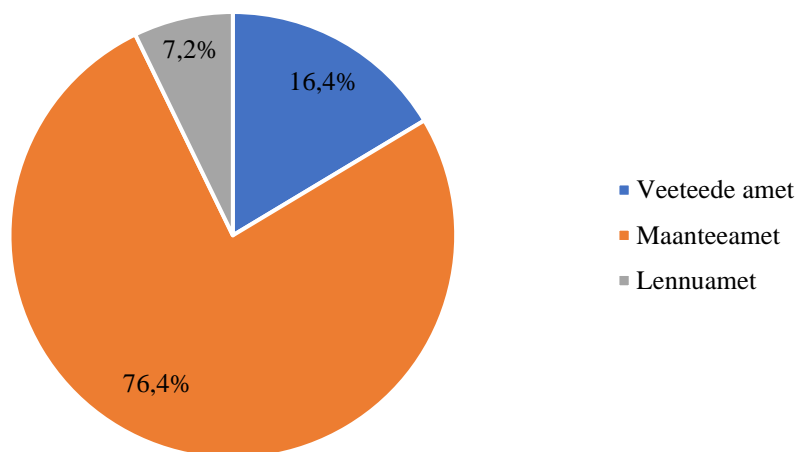
Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit. Töö autor valis uuringu läbiviimiseks kvantitatiivse meetodi, sest selle abil on võimalik kaasata väga suur osa organisatsioonide töötajatest ning hinnata võimalikult suure hulga töötajate reaktsioone. Töö autor peab kvantitatiivset meetodit sobivaimaks, et leida organisatsioonikultuuri, organisatsioonide ühendamise ja töötajate reaktsioonide vahelisi seoseid. Kvantitatiivse uuringumeetodi sobivust kinnitab Borges, Quintas (2020) uuring töötajate reaktsioonide osas eelseisvast muudatusest, Straatmann *et al.* (2016) ühinemisjärgse organisatsioonilise integratsiooni ja ümberkujundamise protsessi uuring ja Kanten, Ülker (2013) uuring organisatsiooni kliima mõjust vastutõtavale käitumisele.

Magistritöö autor koostas küsimustiku Litwini ja Stringeri (1968) organisatsiooni kliima küsimustiku (Heyart 2011) ja Tsaousise ja Vakola (2018) *CRRE* skaala (*change recipient's reactions scale*) põhjal. Küsimustiku üldosas küsiti vastajate sugu, vanust, tööstaaži, organisatsiooni ning töökoha piirkonda. Litwin ja Stringer (1968) liigitasid oma kliimaküsimustiku üheksaks faktoriks, kuid tuginedes hilisemate teadlaste uuringutele (Sims ja LaFollette 1975 viidatud Heyart 2011; Muchinsky 1976 viidatud Heyart 2011; Kanten ja Ülker, 2013) esitas autor küsimustiku kuue faktori mõõtmiseks kokku 21 küsimust. Kuuefaktorlist küsimustikku on soovitanud mitmed teadlased oma uuringute põhjal, kuna faktorid risk, usaldusväärsus, standardid ja konflikt on näidanud katsetamisel madalat usaldusväärset (Yoo *et al.* 2012; Patterson *et al.* 2005). *CRRE* skaala annab võimaluse hinnata, kuidas töötajad keda muudatus puudutab, mõtlevad, tunnevad ja kavatsesvad konkreetse muudatuse suhtes käituda. *CRRE* küsimustik on tõhus, kuna see lihtsustab töötajate reaktsioonide tabamist praegusel hetkel asetleidvale muudatusele. (Tsaousis, Vakola, 2018) *CRRE* skaalat kasutas oma magistritöö küsimustiku ühe osana Reelika Paju (2019) uurides SA Innove Rajaleidja töötajate toimetulekut ja hoiakuid seoses karjääriteenuste liitmisega Töötukassa teenuste alla. Töö autor tõlkis küsimused eesti keelde ning võrdluses Reelika Paju tõlgitud küsimustega võttis kasutusele sobilikumad tõlked. *CRRE* skaala küsimusi on kokku 18. Küsimustiku II osa skaala on 4-punktiline: 1 – üldse ei ole nõus, 2 - pigem ei ole nõus, 3 – olen pigem nõus, 4 – olen täiesti nõus ning III osa skaala on esitatud 5 punktiliselt: 1 – üldse ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – neutraalne/ei oska öelda, 4 – olen pigem nõus, 5 – olen täiesti nõus. Ankeedi lõppu lisas töö autor vastajatele vaba kommentaari võimaluse, kus sai soovi korral oma arvamust avaldada ankeedi kohta või täpsustada enda antud vastuseid.

Ankeetküsimustiku koostas autor Google Forms keskkonnas. Uuringu tulemuste analüüsi viis magistritöö autor läbi Exceli ja IBM SPSS Statistics 27.0. abil. Töö autor kasutas andmete analüüsimiseks kirjeldavat statistikat ja Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Erinevuste leidmiseks organisatsioonide vahel analüüsis töö autor tulemusi T-testi ning ANOVA ühefaktorilise dispersioonanalüüsi abil. Küsimustiku II osa väited nr 2, 3, 6, 10, 12, 15 ja 19 ning III osa väited nr 4, 6, 7, 9, 11, 14 ja 16 on esitatud pööratud skaalal ning nende vastused teisendas töö autor reliaablusnäitaja cronbachi α ja keskmiste leidmiseks ümber alljärgnevalt: II osa vastuste puhul 1 asemel 4, 2 asemel 3, 3 asemel 2 ja 4 asemel 1 ning III osa skaala puhul 1 asemel 5, 2 asemel 4, 4 asemel 2 ja 5 asemel 1, vastusevariant 3 -neutraalne/ei oska öelda – jäi samaks.

2.3. Uuringu valim

Küsimustikku testis enne välja saatmist seitse inimest - üks Lennuametist, viis Maanteeametist ja üks Veeteede ametist perioodil 10.-17.11.2020. Pilootuuringu tulemusel parandas töö autor mõne väite lauseehitust ja tõlget arusaadavamaks, samuti testisid pilootuuringus osalejad kui palju aega neil küsimustiku täitmisele kulub. Küsimustik saadeti kõigile Lennuameti, Veeteede ameti ja Maanteeameti töötajatele 20.11.2020 ning küsimustikule sai vastata kuni 06.12.2020. Enne küsimustikule vastamise lõpptähtaega saadeti 04.12.2020 küsimustiku täitmiseks meeldetuletus veel kord kõigile töötajatele. Kokku vastas küsimustikule 280 töötajat (Joonis 1), neist Maanteeametist 214 inimest, mis moodustab vastajate arvust 76,4%, Maanteeameti töötajate arvust 39,8 %, Veeteede ametist vastas 46 inimest ehk 18% Veeteede Ameti töötajatest, vastajatest 16,4%. Lennuameti 34-st töötajast täitis ankeedi 20 inimest, mis moodustab 7,2% vastustest. Lennuameti töötajate hulgast vastas küsimustikule 58,8% töötajatest, mis protsentuaalselt on suurim vastanute arv, kuigi töötajaid on Lennuametis oluliselt vähem võrreldes teiste uuringus osalenud ametitega. Maanteeametis on töötajaid 537, Veeteede ametis 255 ja Lennuametis 34.



Joonis 1. Organisatsioonide jaotus (autori koostatud)

Vastajatest 44,3% olid naised (13 Lennuametist, 19 Veeteede ametist ja 92 Maanteeametist) ning 55,7% mehed (7 Lennuametist, 27 Veeteede ametist ja 122 Maanteeametist). Vanuseliselt jagunesid vastajad kuueks vanusegrupiks: alla 25-aastased, 25-34-aastased, 35-44-aastased, 45-54-aastased, 55-64-aastased ja üle 64-aastased (Tabel 2).

Tabel 2. Vastajate sooline ja vanuseline jaotus

Vanus	Maanteeamet mehed	Maanteeamet naised	Veeteede amet mehed	Veeteede amet naised	Lennuamet mehed	Lennuamet naised	Vastajate protsent
alla 25						1	0,4%
25-34	28	18	2	5	2	4	21,1%
35-44	32	31	12	5	2	6	31,4%
45-54	30	28	7	7	1	1	26,4%
55-64	24	13	4	2	1		15,7%
üle 64	8	2	2		1	1	5%
Kokku	122	92	27	19	7	13	100%

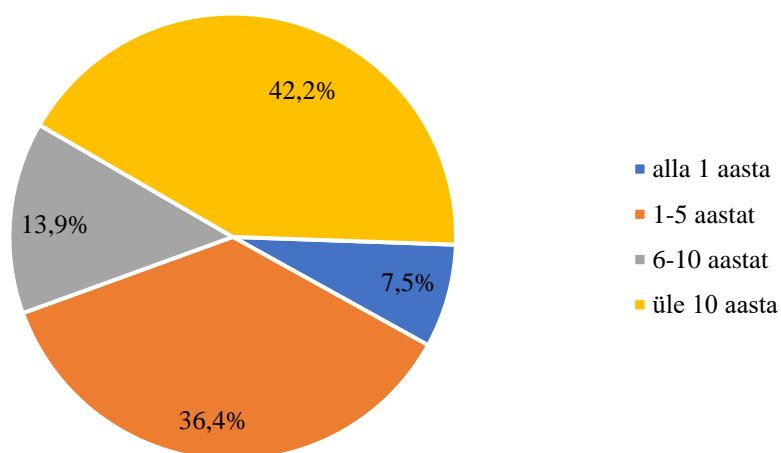
Allikas: Autori koostatud

Tööstaaži põhjal on töötajad jagatud nelja rühma: tööstaaž alla 1 aasta, 1-5 aastat, 6-10 aastat ja üle 10 aasta. Alla 1 aastase tööstaažiga vastajaid oli 21, mis moodustab vastajate arvust 7,5% - 3 inimest Lennuametist, 3 Veeteede ametist ja 15 Maanteeametist, 1-5 aastase tööstaažiga vastajaid oli 102 ehk 36,4% - 12 vastajat Lennuametist, 19 Veeteede ametist ja 71 vastajat Maanteeametist, 6-10 aastase tööstaažiga vastajaid oli 13,9 % ehk 39 töötajat, kellest 2 Veeteede ametist ja 37 Maanteeametist ning üle 10 aastase tööstaažiga vastajaid 118 ehk 42,2 % vastanutest – 5 inimest Lennuametist, 22 Veeteede ametist ja 91 vastajat Maanteeametist (Tabel 3, Joonis 2).

Tabel 3. Vastajate jaotus tööstaaži järgi

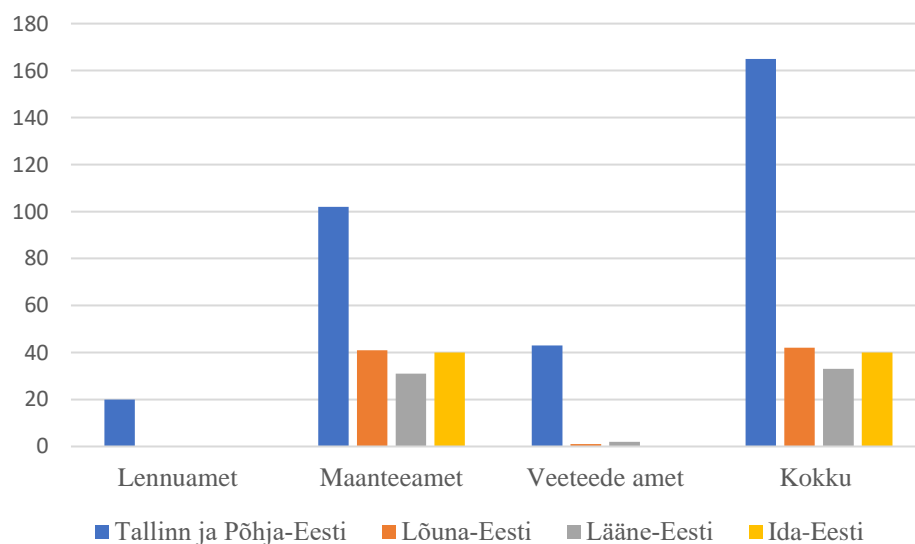
	Lennuamet	Maanteeamet	Veeteede amet	Kokku	Vastajate protsent
alla 1 aasta	3	15	3	21	7,5%
1-5 aastat	12	71	19	102	36,4%
6-10 aastat		37	2	39	13,9%
üle 10 aasta	5	91	22	118	42,2%
Kokku	20	214	46	280	100%

Allikas: Autori koostatud



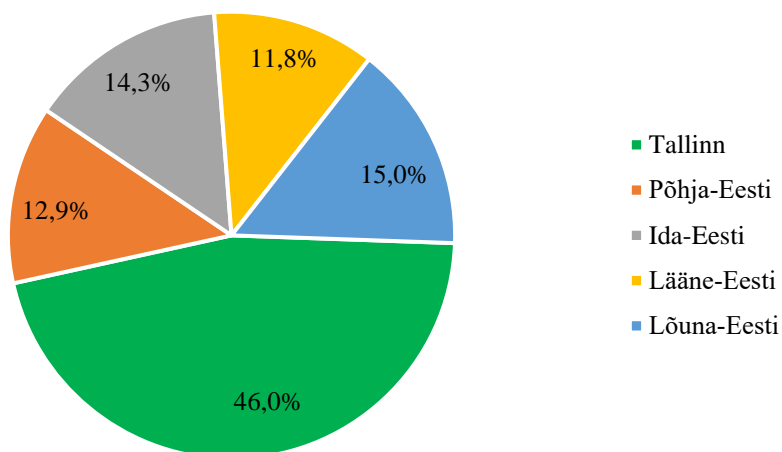
Joonis 2. Vastajate jaotus tööstaaži järgi (autori koostatud)

Regionaalselt oli enam vastajaid Tallinnast (46%) ja Põhja-Eestist (12,9%) kokku 166, neist – 129 Tallinnast ja 36 Põhja-Eestist. Kuna Tallinna töötajate tööpiirkond võib olla ka Harjumaa või Raplammaa, siis on töö autor Tallinna ja Põhja-Eesti vastused liitnud (Joonis 3).



Joonis 3. Vastajate regionaalne jaotus organisatsioonides (autori koostatud)

Lennuametil ja Veeteede ametil lisaks Tallinnale kontoreid Harjumaal või Raplamaal ei ole, kuid 4 vastajat Lennuametist ja 7 Veeteede ametist olid enda tööpiirkonnaks märkinud Põhja-Eesti. Ida-Eestist oli vastajaid 14,3%, kõik 40 vastajat Maanteeametist, Lääne-Eestist 33 ehk 11,8%, neist 2 Veeteede ametist ja 31 Maanteeametist ning Lõuna-Eestist 1 vastaja Veeteede ametist ja 41 Maanteeametist, kokku 42 vastajat (15%) (Joonis 4).



Joonis 4. Vastajate regionaalne jaotus (autori koostatud)

Valimi maht ning vastajate arv on piisav, et nende põhjal järeldusi teha. Kuna Veeteede ametist oli vastajaid 18,9% Veeteede ameti töötajatest, siis Veeteede ameti tulemusi ei saa laiendada kogu organisatsioonile. Eesti piirkondlikud analüüsitulemused näitavad Maanteeameti töötajate vastuseid kolmes Eesti piirkonnas – Lääne-Eestis (11,8%), Lõuna-Eestis (15%) ja Ida-Eestis (14,3%). Põhja-Eesti (12,9%) ja Tallinna (46%) vastused jagunevad kõigi kolme organisatsiooni töötajate vahel. Lennuametil on töötajad ainult Tallinnas ja Veeteede ametist vastas Lõuna-Eestist 1 töötaja ja Lääne-Eestist 2 töötajat.

2.4. Uuringu tulemused

Magistritöö autor kasutas küsimustiku usaldusvärsuse hindamiseks sisemise reliaabluse analüüsi koefitsiendiga Cronbachi α . Kui α väärtus on suurem kui 0,7, näitab see, et mõõtmistulemusi võib usaldusväärseks pidada (Taber 2017). Cronbachi α näitas, et küsimustiku II osa küsimused nr 19.-21, millega hinnatakse organisatsiooni kliima faktorit „konflikt“, ei olnud usaldusväärsed

(Cronbachi $\alpha = 0,04$). Organisatsiooni kliima küsimustiku Cronbachi α kokku on 0,69, *CRRE* skaala küsimustiku α on 0,92.

Organisatsiooni kliima küsimustiku faktorite „struktuur“, „tasusüsteem“, „sõbralikkus“, „toetus ja identiteet“ ning „tulemuslikkus“ puhul võib väita, et tulemused on usaldusväärsed. Samuti näitasid usaldusväärsust *CRRE* skaala küsimused, millega hinnatakse töötajate käitumuslikke, emotsionaalseid ja kognitiivseid reaktsioone (Tabel 5).

Tabel 5. Küsimustiku sisemine reliaablus

Faktor	Cronbachi α	Sisemine reliaablus
Struktuur	0,64	hea
Tasusüsteem	0,78	usaldusväärne
Sõbralikkus	0,87	usaldusväärne
Toetus ja identiteet	0,73	usaldusväärne
Tulemuslikkus	0,72	usaldusväärne
Konflikt	0,04	nõrk
Kognitiivsed reaktsioonid	0,81	usaldusväärne
Käitumuslikud reaktsioonid	0,76	usaldusväärne
Emotsionaalsed reaktsioonid	0,62	hea

Allikas: Autori koostatud

Litwini ja Stringeri (1968) küsimustiku vastused on esitatud Likerti 4-punkti skaalal (1 - pigem ei ole nõus, 2 - ei ole nõus, 3 - pigem olen nõus, 4 - olen nõus). Keskmisest kõrgemaid vastuseid andsid Lennuameti ja Veeteede ameti vastajad küsimustele, millega hinnati organisatsiooni struktuuri (Lennuamet $M=3,61$, $SD=0,39$, Veeteede amet $M=3,25$, $SD=0,54$), Maanteeameti vastajate keskmine struktuuri faktorit hindavatele väidetele on Lennuameti ja Veeteede ameti keskmistest veidi madalamad ($M=2,88$, $SD=0,66$). Autori arvates võib selle põhjuseks olla ameti suurus ja üle-eestiline paiknemine ning eelnevad struktuurimuudatused, millele viitavad ka mõned Maanteeameti vastajad küsimustiku kommentaarides: „Hetkel on üleval veel hallid alad 1,5 aasta tagusest muudatusest ning ei ole veel ka need piirid selged. Nüüd kiirustatakse pea ees uude muudatusse, ilma korraliku kommunikatsiooni, infovahetuse ja plaanita“, „Keeruline oli otsustada millest lähtuda meeskonna hindamisel, kas oma väiksemat rakukest või üleorganisatsioonilist meeskonda“. Vastajatest ei pidanud struktuuri ülesehitust loogiliseks 10% vastajatest ehk 28 töötajat, kellest 26 inimest olid Maanteeameti töötajad.

Kõigi organisatsioonide vastajad hindasid kõrgelt inimeste vahelisi sõbralikke suhteid (Lennuamet $M=3,68$, $SD=0,40$, Maanteeamet $M=3,25$, $SD=0,57$, Veeteede amet $M=3,29$, $SD=0,59$), toetust

ja identiteeti (Lennuamet $M=3,62$, $SD=0,25$, Maanteeamet $M=3,25$, $SD=0,57$, Veeteede amet ($M=3,29$, $SD=0,59$). Küsimusele „Meie organisatsiooni inimesed kipuvad olema üksteise suhtes jahedad ja tõrjuvad“ esitatud vastuste keskmised olid üle 3,2 (vastused pööratud skaalal), (Lennuamet $M=3,70$, $SD=0,47$, Maanteeamet $M=3,23$, $SD=0,75$, Veeteede amet $M=3,41$, $SD=0,61$). Vastajatest 30 inimest arvas, et õhkkond nende organisatsioonis ei ole sõbralik, neist 26 Maanteeametist ja 4 Veeteede ametist. Keskmisest kõrgemaid vastuseid anti ka küsimusele, millega hinnatakse kas töötajal on võimalik keerulise ülesande puhul saada abi juhtidelt ja töökaaslastelt (Lennuamet $M=3,80$, $SD=0,41$, Maanteeamet $M=3,50$, $SD=0,66$, Veeteede amet $M=3,52$, $SD=0,75$). Madalamalt hinnati tulemuslikkust (Lennuamet $M=2,55$, $SD=0,46$, Maanteeamet $M=2,75$, $SD=0,64$, Veeteede amet $M=2,50$, $SD=0,59$) ja konflikti (Lennuamet $M=2,60$, $SD=0,52$, Maanteeamet $M=2,56$, $SD=0,50$, Veeteede amet $M=2,57$, $SD=0,56$). Kuna Cronbach'i α sisemine reliaablus faktori „konflikt“ osas oli nõrk ($\alpha=0,04$), siis töö autor selle osa kohta järeldusi ei tee.

Erinevused organisatsioonide vahel tulid välja küsimusega, millega hinnatakse karjääri- ja arenguvõimaluste toetamist organisatsioonis. Siin andsid Maanteeameti vastajad keskmisest kõrgemaid vastuseid ($M=3,06$, $SD=0,82$), seevastu Lennuameti ($M=2,35$, $SD=1,04$) ja Veeteede ameti ($M=2,35$, $SD=0,92$) vastused on keskmisest madalamad. Selle põhjal võib järeldada, et Maanteeametis on olemas karjääri- ning arenguvõimalused ning töötajaid on nendest võimalustest informeeritud. Erinevus oli ka küsimuse osas, mis puudutas otsustamist – „Meie organisatsioonis on mõnikord ebaselge, kes mille üle otsustab“. Lennuameti töötajate vastused olid sellele küsimusele keskmisest kõrgemad ($M=3,15$, $SD=0,93$), seevastu Maanteeameti ja Veeteede ameti keskmised jäid veidi madalamaks. (Maanteeamet $M=2,37$, $SD=0,94$, Veeteede amet $M=2,72$, $SD=0,91$). (Tabel 6).

Organisatsioonide vastuste keskmiste analüüsi põhjal võib järeldada, et kõigi kolme organisatsiooni ühiseks omaduseks on kolleegide ja juhtide vahelised head suhted ning sõbralik ja toetav organisatsioonikultuur. Organisatsiooni struktuuri osas on Lennuameti vastuste keskmine teiste organisatsioonide vastuste keskmisest kõrgem. Sellest võib järeldada, et kuna Lennuamet on võrreldes Maanteeameti ja Veeteede ametiga töötajate arvu poolest oluliselt väiksem organisatsioon ning kõik töötajad töötavad ühes kontoris, siis on selles organisatsioonis töötajatele selgemad vastutusvaldkonnad ning struktuuri ülesehitus seetõttu lihtne ja loogiline.

Tabel 6. Organisatsiooni kliima faktorite vastuste keskmised

	Lennuamet		Maanteeamet		Veeteede amet	
	Keskmine	N	Keskmine	N	Keskmine	N
1. Meie organisatsiooni praegune struktuur on loogiliselt üles ehitatud.	3,75	20	3,13	214	3,43	46
2. Meie organisatsioonis on mõnikord ebaselge, kes mille üle otsustab.*	3,15	20	2,37	214	2,72	46
4. Meie organisatsioonis toetatakse talentide sh juhtide järelkasvu karjääri planeerimist erinevate arenguprogrammide ja tegevustega.	2,35	20	3,06	214	2,35	46
8. Meie organisatsiooni inimeste seas valitseb sõbralik õhkkond.	3,65	20	3,25	214	3,35	46
10. Meie organisatsiooni inimesed kipuvad olema üksteise suhtes jahedad ja tõrjuvad.*	3,70	20	3,23	214	3,41	46
11. Meie organisatsioonis on juhtide ja töötajate vahelised suhted sõbralikud.	3,85	20	3,21	214	3,43	46
13. Keerulise tööülesande puhul võin tavaliselt loota, et saan abi oma vahetult juhilt ja töökaaslastelt.	3,80	20	3,50	214	3,52	46

* Vastused esitatud pööratud skaalal

Allikas: Autori koostatud

Ankeedi II osa küsimused jagunevad kuueks faktoriks: struktuur, tasusüsteem, sõbralikkus, toetus ja identiteet, tulemuslikkus ja konflikt ning III osa küsimused reaktsioonide kohta jagunevad kolmeks – kognitiivsed, käitumuslikud ning emotsionaalsed reaktsioonid. Magistritöö autor võrdles küsimustike faktorite ja reaktsioonide omavahelisi seoseid Spearmani korrelatsioonianalüüsi abil igas organisatsioonis ning regionaalsetes üksustes. Põhja-Eesti ja Tallinna vastused on liidetud. Enamus Lõuna ja Lääne-Eesti vastajatest on Maanteeameti töötajad ning kõik vastajad on Maanteeametist Ida-Eestis. Siinkohal toob autor välja olulisemad seosed (olulisusnivoo $p < 0,05$ ja $p < 0,01$).

Lennuameti töötajate vastuste põhjal on nõrk oluline positiivne seos struktuuri ja tasusüsteemi ($\rho=0,553$, $p=0,011$) ning struktuuri ja toetuse ja identiteedi ($\rho=0,523$, $p=0,018$) vahel. Analüüsi tulemused näitavad olulist nõrka positiivset seost tasusüsteemi ja toetuse ja identiteedi ($\rho=0,521$, $p=0,019$) vahel. Nõrgas negatiivses seoses on Lennuameti töötajate puhul sõbralikkus ning kognitiivsed reaktsioonid ($\rho=-0,444$, $p=0,050$) ning sõbralikkus ja emotsionaalsed reaktsioonid ($\rho=-0,451$, $p=0,046$), kognitiivsed reaktsioonid on tugevas olulises positiivses seoses nii käitumuslike ($\rho=0,914$, $p=0,00$) kui ka emotsionaalsete ($\rho=0,908$, $p=0,00$) reaktsioonidega. Tugev oluline positiivne seos on käitumuslike ja emotsionaalsete reaktsioonide ($\rho=0,883$, $p=0,00$) vahel. Nõrgas positiivses seoses on emotsionaalsed reaktsioonid konfliktiga ($\rho=0,535$, $p=0,015$) (Tabel 7)

Tabel 7. Lennuameti töötajate reaktsioonide seosed

	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Kognitiivsed reaktsioonid	1,000	,914**	,908**
Käitumuslikud reaktsioonid	,914**	1,000	,883**
Emotsionaalsed reaktsioonid	,908**	,883**	1,000

** olulisusnivoo $p < 0,01$

Allikas: Autori koostatud

Maanteeameti töötajate vastused näitavad, et struktuur on olulises tugevas positiivses seoses tasusüsteemi ($\rho=0,494$, $p=0,00$), sõbralikkuse ($\rho=0,395$, $p=0,00$), toetuse ja identiteedi ($\rho=0,543$, $p=0,00$) ja olulises nõrgas seoses konfliktiga ($\rho=0,156$, $p=0,02$). Struktuur on nõrgas positiivses seoses töötajate kognitiivsete ($\rho=0,279$, $p=0,00$), käitumuslike ($\rho=0,209$, $p=0,02$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,310$, $p=0,00$) reaktsioonidega. Tasusüsteem on olulises tugevas positiivses seoses sõbralikkusega ($\rho=0,592$, $p=0,00$), toetuse ja identiteediga ($\rho=0,631$, $p=0,00$) ja nõrgas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,377$, $p=0,00$). Tasusüsteemil on oluline nõrk positiivne seos töötajate kognitiivsete ($\rho=0,321$, $p=0,00$), käitumuslike ($\rho=0,299$, $p=0,00$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,349$, $p=0,000$), reaktsioonidega. Sõbralikkus on olulises tugevas positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,709$, $p=0,00$), olulises mõõdukas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,353$, $p=0,00$) ning nõrgas positiivses seoses töötajate kognitiivsete ($\rho=0,294$, $p=0,00$), käitumuslike ($\rho=0,278$, $p=0,00$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,297$, $p=0,00$) reaktsioonidega. Toetus ja identiteet on

nõrgas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,306$, $p=0,00$) ja kognitiivsete ($\rho=0,253$, $p=0,000$), käitumuslike ($\rho=0,292$, $p=0,000$), emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,266$, $p=0,00$). Konflikt on nõrgas positiivses seoses töötajate käitumuslike ($\rho=0,192$, $p=0,005$) ja emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,226$, $p=0,001$). Kognitiivsed reaktsioonid on tugevas positiivses seoses töötajate käitumuslike ($\rho=0,794$, $p=0,00$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,783$, $p=0,00$) reaktsioonidega. Käitumuslike ja emotsionaalsete reaktsioonide vahel on oluline tugev positiivne seos ($\rho=0,766$, $p=0,00$). (Tabel 8).

Tabel 8. Maanteeameti töötajate reaktsioonide seosed

	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Kognitiivsed reaktsioonid	1,000	,794**	,783**
Käitumuslikud reaktsioonid	,794**	1,000	,766**
Emotsionaalsed reaktsioonid	,783**	,766**	1,000

** olulisusnivoo $p<0,01$

Allikas: Autori koostatud

Veeteede ameti töötajate vastused näitavad, et tasusüsteem on nõrgas positiivses seoses struktuuriga ($\rho=0,296$, $p=0,046$), struktuur on tugevas positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,477$, $p=0,001$), sõbralikkusega ($\rho=0,515$, $p=0,000$) ja tugevas negatiivses seoses käitumuslike reaktsioonidega ($\rho=-0,407$, $p=0,005$). Tasusüsteemi ja sõbralikkuse vahel on oluline tugev positiivne seos ($\rho=0,466$, $p=0,001$), oluline tugev positiivne seos on ka tasusüsteemi ja toetuse ja identiteedi vahel ($\rho=0,557$, $p=0,000$). Toetusel ja identiteedil on nõrk positiivne seos faktoriga „konflikt“ ($\rho=0,348$, $p=0,018$). Kognitiivsetel reaktsioonidel on nõrk negatiivne seos tulemuslikkusega ($\rho=-0,313$, $p=0,034$) ning oluline tugev positiivne seos käitumuslike ($\rho=0,769$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,722$, $p=0,000$). Emotsionaalsetel ja käitumuslikel reaktsioonidel on olulise tugevusega positiivne seos ($\rho=0,743$, $p=0,000$). (Tabel 9).

Tabel 9. Veeteede ameti töötajate reaktsioonide seosed

	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Kognitiivsed reaktsioonid	1,000	,769**	,722**
Käitumuslikud reaktsioonid	,769**	1,000	,743**
Emotsionaalsed reaktsioonid	,722**	,743**	1,000

** olulisusnivoo $p < 0,01$

Allikas: Autori koostatud

Ühised omadused on kõigil kolmel organisatsioonil struktuuri ja toetuse ja identiteedi ning toetuse ja identiteedi ning sõbralikkuse olulises tugevas positiivses seoses. Samuti on kõigi organisatsioonide töötajate vastuste põhjal võimalik väita, et olulises tugevas positiivses seoses on töötajate emotsionaalsed, käitumuslikud ja kognitiivsed reaktsioonid. Spearmani korrelatsioonianalüüs näitab, et üheski organisatsioonis ei olnud faktoril „tulemuslikkus“ seoseid organisatsiooni kliima faktorite ega töötajate reaktsioonidega. Erinevus on struktuuri ja käitumuslike reaktsioonide osas. Maanteeametil on struktuuri ja käitumuslike reaktsioonide vahel nõrk positiivne seos, Veeteede ametil nõrk negatiivne seos ning Lennuametil käitumuslike reaktsioonide ja struktuuri vahel seos puudub. Maanteeameti töötajate vastused näitavad seoseid tasusüsteemi ja konflikti ning töötajate käitumuslike, kognitiivsete ja emotsionaalsete reaktsioonide vahel. Veeteede ametil ja Lennuametil need seosed puuduvad. Samasugune erinevus tuleb välja sõbralikkuse ja konflikti vahel, Maanteeametil on nende vahel positiivne seos, Lennuametil ja Veeteede ametil seda seost ei ole. Maanteeametil on olulised positiivsed seosed töötajate reaktsioonide ja sõbralikkuse vahel, Lennuametil on sõbralikkusel negatiivsed olulised seosed kognitiivsete ja emotsionaalsete reaktsioonidega ja Veeteede ametil sõbralikkuse ja töötajate reaktsioonide vahel seoseid ei ole. Maanteeamet erineb teistes organisatsioonidest selle poolest, et seosed on toetuse ja identiteedi ja konflikti ning töötajate reaktsioonide vahel. Veeteede ametil on toetusel ja identiteedil seos konfliktiga, kuid töötajate reaktsioonidega seosed puuduvad. Maanteeametil ei ole erinevalt teistest organisatsioonidest negatiivseid seoseid ühegi faktori ega töötajate reaktsiooni vahel.

Lisaks organisatsioonidele võrdles magistritöö autor uuringu tulemuste regionaalseid erinevusi. Valdavalt on väljastpoolt Tallinna ja Põhja-Eestit antud vastused Maanteeameti töötajate vastused ning seega ühtivad need Maanteeameti organisatsiooni vastustega, kuid on mõned erinevused piirkondade vahel.

Tallinnas ja Põhja-Eestis on oluline tugev positiivne seos struktuuri ja tasusüsteemi ($\rho=0,373$, $p=0,000$), struktuuri ja sõbralikkuse ($\rho=0,533$, $p=0,000$) ning struktuuri ja toetuse ja identiteedi vahel ($\rho=0,581$, $p=0,000$). Tasusüsteem on olulises tugevas positiivses seoses sõbralikkuse ($\rho=0,521$, $p=0,000$), toetuse ja identiteediga ($\rho=0,626$, $p=0,000$) ja nõrgas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,237$, $p=0,000$). Tasusüsteem on nõrgas olulises positiivses seoses töötajate kognitiivsete ($\rho=0,274$, $p=0,002$), käitumuslike ($\rho=0,271$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,281$, $p=0,000$) reaktsioonidega. Sõbralikkus on olulises tugevas positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,693$, $p=0,000$) ja nõrgas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,247$, $p=0,001$) ja emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,154$, $p=0,048$). Toetus ja identiteet on nõrgas positiivses seoses konfliktiga ($\rho=0,281$, $p=0,000$), kognitiivsete ($\rho=0,158$, $p=0,042$) ja käitumuslike reaktsioonidega ($\rho=0,180$, $p=0,020$). Teistel Eesti piirkondadel need seosed puuduvad. Kognitiivsed reaktsioonid on olulises tugevas positiivses seoses käitumuslike ($\rho=0,819$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,816$, $p=0,000$) reaktsioonidega ning käitumuslikud reaktsioonid emotsionaalsete ($\rho=0,796$, $p=0,000$) reaktsioonidega.

Lõuna-Eesti töötajate vastuste põhjal saab järeldada, et olulises positiivses seoses on struktuur ja tasusüsteem ($\rho=0,480$, $p=0,001$) ja struktuur ning toetus ja identiteet ($\rho=0,489$, $p=0,001$). Tasusüsteemil on oluline tugev positiivne seos sõbralikkuse ($\rho=0,690$, $p=0,000$) ja toetuse ja identiteediga ($\rho=0,557$, $p=0,000$). Lõuna-Eesti vastuste puhul ei ole tasusüsteemil seoseid konfliktiga, ega ühegi reaktsiooniga. Teistel regioonidel on need seosed olemas. Sõbralikkus on tugevas olulises positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,645$, $p=0,000$) ja konfliktiga ($\rho=0,501$, $p=0,001$). Tugev oluline positiivne seos konfliktiga on ka toetusel ja identiteedil ($\rho=0,420$, $p=0,006$). Kognitiivsetel reaktsioonidel on oluline tugev positiivne seos töötajate käitumuslike ($\rho=0,802$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete ($\rho=0,822$, $p=0,000$) reaktsioonidega, käitumuslikel reaktsioonidel on oluline tugev positiivne seos emotsionaalsete ($\rho=0,736$, $p=0,000$) reaktsioonidega. Nõrgas positiivses seoses on konflikt ja tasusüsteem ($\rho=0,587$, $p=0,000$).

Lääne-Eesti piirkonna vastused näitavad olulist nõrka seost struktuuri ja tasusüsteemi ($\rho=0,482$, $p=0,005$) ja struktuuri ja sõbralikkuse ($\rho=0,387$, $p=0,000$) ning struktuuri ja toetuse ja identiteedi

($\rho=0,483$, $p=0,000$) vahel. Tasusüsteem on olulises nõrgas seoses sõbralikkusega ($\rho=0,486$, $p=0,004$), olulises nõrgas positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,515$, $p=0,002$) ning kognitiivsete ($\rho=0,502$, $p=0,003$) ja olulises nõrgas positiivses seoses käitumuslike reaktsioonidega ($\rho=0,346$, $p=0,000$). Sõbralikkus on olulises tugevas positiivses seoses toetuse ja identiteediga ($\rho=0,800$, $p=0,000$). Kognitiivsed reaktsioonid on olulises tugevas positiivses seoses käitumuslike ($\rho=0,864$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,732$, $p=0,000$), käitumuslikud reaktsioonid on emotsionaalsete reaktsioonidega olulises tugevas positiivses seoses ($\rho=0,735$, $p=0,000$). Lääne-Eesti vastused erinesid teistest piirkondadest tulemuslikkuse negatiivsete seoste poolest. Teiste piirkondade vastustel puudusid seosed faktoriga tulemuslikkus. Lääne-Eesti vastused näitasid nõrka olulist negatiivset seost struktuuri ja tulemuslikkuse ($\rho=-0,362$, $p=0,038$), tasusüsteemi ja tulemuslikkuse ($\rho=-0,364$, $p=0,037$) vahel ning tugevat olulist negatiivset seost tulemuslikkuse ja sõbralikkuse ($\rho=-0,571$, $p=0,001$) ja toetuse ja identiteedi ja tulemuslikkuse ($\rho=-0,555$, $p=0,001$) vahel.

Ida-Eestis on oluline positiivne seos struktuuri ja tasusüsteemi ($\rho=0,465$, $p=0,002$), struktuuri ja toetuse ja identiteedi ($\rho=0,426$, $p=0,006$) ning nõrk positiivne seos struktuuri ja konflikti ($\rho=0,321$, $p=0,043$) vahel. Teistel piirkondadel struktuuri ja konflikti vahel seoseid ei olnud. Tasusüsteemil on oluline tugev positiivne seos toetuse ja identiteediga ($\rho=0,639$, $p=0,000$) ja nõrk oluline positiivne seos sõbralikkuse ($\rho=0,467$, $p=0,002$), konflikti ($\rho=0,422$, $p=0,000$), kognitiivsete ($\rho=0,319$, $p=0,045$), käitumuslike ($\rho=0,405$, $p=0,010$) ja emotsionaalsete reaktsioonide ($\rho=0,395$, $p=0,012$) vahel. Konfliktil on nõrgad olulised positiivsed seosed kognitiivsete ($\rho=0,319$, $p=0,045$), käitumuslike ($\rho=0,392$, $p=0,012$) ja emotsionaalsete reaktsioonide ($\rho=0,394$, $p=0,012$) vahel. Ida-Eesti erineb selle poolest teistest Eesti regioonidest. Mujal ei olnud konfliktil seoseid töötajate reaktsioonidega. Kognitiivsed reaktsioonid on tugevas olulises positiivses seoses käitumuslike ($\rho=0,776$, $p=0,000$) ja emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,740$, $p=0,000$), käitumuslikud reaktsioonid on olulises tugevas positiivses seoses emotsionaalsete reaktsioonidega ($\rho=0,844$, $p=0,000$).

Regioonide korrelatsioonianalüüs näitab, et kõigis Eesti piirkondades on tugevad positiivsed seosed käitumuslike, kognitiivsete ja emotsionaalsete reaktsioonide vahel. Sama tulemust näitab Spearmani korrelatsioonianalüüs organisatsioonide võrdluses.

2.4.1. Töötajate reaktsioonid organisatsioonide ühendamisele

CRRE skaala (Tsaousis, Vakola 2018) põhjal hindas töö autor töötajate käitumuslikke, kognitiivseid ja emotsionaalseid reaktsioone muudatusele. Vastused on esitatud Likerti 5-punkti skaalal (1 – pigem ei ole nõus, 2 – ei ole nõus, 3 – neutraalne, ei oska öelda, 4 – pigem olen nõus, 5 – olen nõus).

Käitumuslike reaktsioonide osas on organisatsioonide töötajad andnud keskmisest kõrgemaid vastuseid. Kolleege julgustatakse muudatusega kaasa minema, jagatakse oma teadmisi, et ühendamine õnnestuks ning omalt poolt tehakse kõik selleks, et ühendamine oleks edukas. 225 vastajat 280-st jagavad meelsasti oma teadmisi, et ühendamine õnnestuks ja 207 vastajat on valmis kaasa aitama, et ühendamine oleks edukas. Samas on kõigi kolme organisatsiooni töötajate vastuste keskmine alla keskmise väite „Püüan kolleege veenda ühendamise kasulikkuses“ puhul. Sellele väitele andis 109 inimest 3 punkti (neutraalne, ei oska öelda) ning 107 ei püüa veenda kolleege ühendamise kasulikkuses. See näitab, et töötajate reaktsioonid ühendamise osas võivad olla ambivalentsed. Kuigi töötajad ei ole veendunud organisatsioonide ühendamise kasulikkuses, toetakse üksteist asutuste ühendamisel ning ollakse valmis panustama ühendamise õnnestumisele. Samuti on keskmisest madalamad punktid väitel: „Teen ületunde selle nimel, et ühendamine oleks edukas“, 204 vastajat ei tee ühendamise õnnestumise nimel ületunde. Seda võib põhjendada sellega, et vastajatel ei ole võimalik ja vajalik ületunde ühendamise nimel teha või ei ole seostatud ületunde ühendamisega. Väitele „Teen kõik selleks, et ühendamine oleks edukas“ vastuste põhjal teeb autor järelduse, et siin jäid vastajad neutraalseks – 103 vastajat ehk 36,4% vastajatest andis sellele väitele vastuse 3 (neutraalne, ei oska öelda). (Tabel 10).

Kognitiivsed reaktsioonid näitavad töötajate skeptilisust organisatsioonide ühendamise suhtes. Maanteeameti töötajad on võrreldes Lennuameti ja Veeteede ameti töötajatega andnud siin mõnevõrra kõrgemaid vastuseid väitele „Usun, et asutuste ühendamine on organisatsioonile kasulik“ ($M=2,99$, $SD=1,13$), 114 inimest arvavad, et see ei ole kasulik ning 80 vastajat jäävad neutraalseks. Vastajatest 108 inimest ei oska öelda, kas ühendamine aitab organisatsioonide arengule kaasa ning 112 arvab, et see ei aita kaasa ning ühendamist ei peeta efektiivseks. Vastajad ei arva, et see praegusele organisatsioonile positiivselt mõjub ning ühendamisele seatud eesmärged täidab. Küsimustiku kommentaarides väljendasid antud kommentaarid enamasti vastajate kognitiivseid reaktsioone, kahtlust ühinemise kasulikkuses ja positiivses mõjus ning arusaamatust ühendamise eesmärgi osas.

Tabel 10. Töötajate käitumuslikud reaktsioonid

Käitumuslikud reaktsioonid	Lennuamet		Maanteeamet		Veeteede amet	
	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve
Jagan meelsasti kõiki oma teadmisi, et ühendamine oleks edukas.	4,45	0,94	4,23	0,81	3,91	1,17
Olen valmis kaasa aitama, et ühendamine õnnestuks.	4,25	1,16	4,17	0,9	3,71	1,31
Püüan julgustada kolleege selle muudatusega kaasa minema.	3,2	1,23	3,26	1,01	3,04	1,21
Püüan kolleege veenda asutuste ühendamise kasulikkuses.	2,9	1,33	2,78	1,09	2,26	1,14
Teen asutuste ühendamise nimel ületunde, et see oleks edukas.	2,35	1,56	1,79	1,208	1,85	1,24
Teen kõik selleks, et asutuste ühendamine oleks edukas.	3,55	1,27	3,51	1,09	3	1,31
Vastajate arv	20		214		46	

Allikas: autori koostatud

Autor toob siinkohal välja mõned Veeteede ameti ja Maanteeameti vastajate kommentaarid: „Puuduvad käega katsutavad näited, mis muutub ühinemisel paremaks või mida seeläbi saavutada tahetakse (mida ilma liitumiseta ei ole võimalik saavutada)“, „Skeptitsism põhineb sellel, et kuuldud naabermaade (Soome, Rootsi) kogemus ei ole seni eriti positiivne olnud. Pole realselt ka uuritud nende kogemusi, et saaks vältida probleeme. Samuti ei ole ka näiteks PPA ühendamine Eestis eriti edukas olnud. Eks see nende poliitiliste otsuste häda on, et põhinevad kõhutundel, mitte uuringutel“, „Mulle on jäänud ebaselgeks, mis on asutuste ühendamise eesmärk. Ma olen aru saanud, et Soome ametite ühendamise tulemuste ametlikud väljaütlemised viitavad, et ühendamine on olnud hea.“, „Pigem ei ole välja toodud ühtegi konkreetset argumenti, milleks see kasulik on“, „Rahalist kokkuhoidu ei tule, vaid segadus suureneb“ (Veeteede ameti vastajad). „Muudatuste juhtimise vaatevinklist on minu arust antud ühendamine järjekordselt liiga kiirustatud“, „See

unistus, et ametid liites meil bürokraatia ja tugiosakonnad vähenevad tundub ka liialt optimistlik, vastupidi kui ametiasutus selliseks monstrumiks kujundada suureneb bürokraatia pool ja ka suureneb tugiosakondade vajadus/tähtsus, sest ametiasutus on ise lihtsalt liialt suureks läinud ja allosakondi kes tegelevad absoluutselt erinevate asjadega on liialt palju. Loomulikult ei tööta ma vastu ametiasutuste ühendamisele ja ise ka põnevusega ootan mis siit tuleb, aga ma leian et suures plaanis see teeb asju keerukamaks mitte ei lahenda mingeid probleeme“, „Ei ole selge kolme asutuse positiivsed mõjud“, „Ühendamise positiivne efekt jääb tulemata kuni ei liideta avalike raudteede valdkonna juhtimist“, „Asutuste ühendamine tehakse liiga kiirelt ja tormakalt, läbi mõtlemata“, „Olen olnud ka eelnevalt olukorras, kus kolm suurt asutust ühendatakse ja ei ole sellest näinud tulemust millega alguses alustati“ (Maanteeameti vastajad). Lennuameti töötajad kommentaare ei andnud.

Tabel 11. Kognitiivsed reaktsioonid

Kognitiivsed reaktsioonid	Lennuamet		Maanteeamet		Veeteede amet	
	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve
Usun, et asutuste ühendamine on organisatsioonile kasulik.	2,7	1,17	2,99	1,13	2,17	1,21
See muudatus (ühendamine) ei aita kaasa ühegi organisatsiooni arengule.*	3,6	0,94	3,56	0,91	3,52	0,88
Usun, et asutuste ühendamine on efektiivne.	2,65	1,18	2,98	0,98	2,02	1,02
Olen asutuste ühendamise osas skeptiline.*	3,5	1,1	3,49	0,96	3,43	0,91
Usun, et asutuste ühendamine täidab sellele seatud eesmärgid.	2,8	1,36	3,1	0,98	2,28	1,06
Asutuste ühendamine mõjub positiivselt kogu organisatsioonile.	2,6	1,04	2,97	1	2,15	1,13
Vastajate arv	20		214		46	

*Vastused pööratud skaalal

Allikas: autori koostatud

Vastajate kommentaare analüüsid teeb töö autor järelduse, et töötajaid ei ole ühendamise eesmärkidest piisavalt informeeritud või ei usu nad, et need eesmärgid on saavutatavad, tuginedes

enda varasematele, teiste asutuste või naaberriikide kogemustele. Autor leiab, et võrreldes töötajate käitumuslikke ja kognitiivseid reaktsioone, saab kinnitada, et nende reaktsioonid on ambivalentseid – ühendamisele aidatakse kaasa ning jagatakse enda teadmisi ja kogemusi, kuid teisalt ei peeta ühendamist efektiivseks ning kaheldakse selle positiivses mõjus. (Tabel 11). Ambivalentseid reaktsioone kinnitavad ka vastajate antud kommentaarid.

Organisatsioonide ühendamise kaasnevate emotsionaalsete reaktsioonide osas jäävad vastajad neutraalseks ja pigem ei pea asutuste ühendamist ebameeldivaks, 92 vastajat jäävad neutraalseks ning 134 arvab, et ühendamine ei ole ebameeldiv. Tööga rahulolu organisatsioonide ühendamine ei mõjuta ning vastajad ühendamise üle ei muretse. Samas jääb kõigil organisatsioonidel rahulolu alla keskmise väite osas millega uuriti rahulolu organisatsioonide ühendamise seniste arengutega, 139 vastajat ehk pooled ei oska öelda, kas nad on rahul, 60 on rahul ja 81 vastajat ei ole rahul. Kuigi ollakse skeptilised ühendamise kasulikkuses ja positiivses mõjus, siis emotsionaalselt jäävad vastajad pigem neutraalseks ning ei tunneta, et ühendamine neid isiklikult mõjutaks (Tabel 12).

Tabel 12. Emotsionaalsed reaktsioonid

Emotsionaalsed reaktsioonid	Lennuamet		Maanteeamet		Veeteede amet	
	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve	keskmine	standard hälve
Minu jaoks on asutuste ühendamine ebameeldiv.*	3,7	0,8	3,69	0,96	3,52	0,86
Ma ei ole oma tööga rahul eelseisva muudatuse tõttu.*	4,15	0,87	4,18	0,86	3,89	0,94
Asutuste ühendamine paneb mind muret tundma.*	3,4	0,94	3,62	1,09	3,52	0,86
Olen asutuste ühendamise seniste arengutega rahul.	2,85	1,22	2,99	0,88	2,34	0,99
Asutuste ühendamine mõjub mulle emotsionaalselt väsitavalt.*	3,55	1,19	3,78	1,05	3,54	1,04
Mulle ei meeldi, et asutused ühendatakse.*	3,35	1,03	3,71	0,97	3,54	0,83
Vastajate arv	20		214		46	

*Vastused pööratud skaalal

Allikas: autori koostatud

Töö autor esitab organisatsioonide vastused keskmiste osas kokku liidetuna, mis olid alla või üle keskmise ning millele kõigi kolme organisatsiooni töötajad vastasid sarnaselt (Tabel 13).

Tabel 13. Reaktsioonid muudatusele vastuste keskmiste analüüs organisatsioonid kokku

	Keskmine	N	Standardhälve
1. Usun, et asutuste ühendamine on organisatsioonile kasulik.	2,83	280	1,187
2. Jagan meelsasti kõiki oma teadmisi, et ühendamine oleks edukas.	4,20	280	,902
3. Olen valmis kaasa aitama, et ühendamine õnnestuks.	4,10	280	1,009
5. Usun, et asutuste ühendamine on efektiivne.	2,80	280	1,061
9. Ma ei ole oma tööga rahul eelseisva muudatuse tõttu.*	4,13	280	,884
12. Olen asutuste ühendamise seniste arengutega rahul.	2,87	280	,959
13. Püüan kolleege veenda asutuste ühendamise kasulikkuses.	2,71	280	1,132
15. Teen asutuste ühendamise nimel ületunde, et see oleks edukas.	1,84	280	1,246
18. Asutuste ühendamine mõjub positiivselt kogu organisatsioonile.	2,81	280	1,069

* Vastused esitatud pööratud skaalal

Allikas: Autori koostatud

Keskmisest kõrgemad on vastuste keskmised väidetele, millega hinnati töötajate käitumuslikke reaktsioone – „Jagan meelsasti kõiki oma teadmisi, et ühendamine oleks edukas“ (M=4,20, SD=0,90) „Olen valmis kaasa aitama, et ühendamine õnnestuks“ (M=4,10, SD=1,00). Seevastu väidetele, millega hinnati töötajate kognitiivseid reaktsioone on antud keskmisest madalamaid vastuseid. Ka siin organisatsioonide vahel erinevusi välja ei tulnud. Keskmisest madalamalt hinnati asutuste ühendamise kasulikkust organisatsioonile (M=2,83, SD=1,18), alla keskmise hinnatakse ka organisatsioonide ühendamise efektiivust (M=2,80, SD=1,06) ning positiivset mõju

kogu organisatsioonile ($M=2,81$, $SD=1,06$). Emotsionaalsete reaktsioonide osas anti üle keskmise vastuseid küsimusele, millega hinnati töötajate rahulolu enda tööga ($M=4,13$, $SD=0,88$) ja alla keskmise vastati küsimusele, mis hindas rahulolu asutuste ühendamise seniste arengutega ($M=2,87$, $SD=0,95$).

Võrreldes töötajate kognitiivseid, käitumuslikke ja emotsionaalseid reaktsioone, on kognitiivsete reaktsioonidele antud vastuste keskmised madalamad käitumuslike ja emotsionaalsete reaktsioonide keskmistest. Autor järeldab tuginedes Akhtar *et al.* (2015) ja Borges, Quintas (2020) teooriatele, et kuna vastajatest 118 inimest ehk 42% olid üle 10-aastase tööstaažiga praeguses organisatsioonis ja 39 töötajat ehk 13,9% staažiga 6-10 aastat, siis on neil eelnevaid ühendamise ja organisatsioonide liitmise kogemusi ning seetõttu on nad ühendamise suhtes skeptilisemad. Suurema staažiga töötajate osakaal võis mõjutada uuringu tulemusi kognitiivsete reaktsioonide osas.

2.4.2. Organisatsioonide võrdlused

Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks organisatsioonide antud vastuste vahel kasutas autor T-testi. Autor võrdles Maanteeametit ja Veeteede ametit, Maanteeametit ja Lennuametit ning Lennuametit ja Veeteede ametit omavahel. Statistiliselt oluliseks loetakse erinevus kus „p“ väärtus on väiksem või võrdne 0,05 (Ööpik 2012). Statistiliselt olulised erinevused on kõigil organisatsioonidel vastuste osas, mis anti küsimustele, millega hinnati struktuuri. Tasusüsteemi puhul on erinevused Maanteeameti ja Veeteede ameti võrdluses. Mõlema ameti võrdluses Lennuametiga neid erinevusi välja ei tule. Sõbralikkuse puhul Veeteede ametil ja Maanteeametil erinevust ei ole, nende mõlema võrdluses Lennuametiga on erinevus olemas. Toetuse ja identiteedi osas on erinevus Lennuameti ja Veeteede ameti ja Lennuameti ja Maanteeameti vastajate vahel, seevastu tulemuslikkusel on statistiliselt oluline erinevus võrdluses Maanteeameti ja Veeteede ametiga. Töötajate kognitiivsed reaktsioonid erinevad Veeteede ametil ja Lennuametil ning Veeteede ametil ja Maanteeametil. Kuna Maanteeamet ja Lennuamet on vastanud sarnaselt ja võttes aluseks vastuste keskmised kognitiivsetele reaktsioonidele, võib väita, et Veeteede ameti töötajad on ühendamise osas skeptilisemad kui Lennuameti ja Maanteeameti töötajad. Autori arvates kinnitab seda ka Veeteede ameti töötajate uuringus osalejate arv, mis oli protsentuaalselt väiksem kui teistes organisatsioonides. Käitumuslikes ja emotsionaalsetes reaktsioonides on statistiliselt oluline erinevus Maanteeametil ja Veeteede ametil (Tabel 14).

Tabel 14. Erinevused organisatsioonide vahel

		Olulisus			Olulisus
Struktuur	Maanteeamet/ Lennuamet	,000	Toetus ja identiteet	Maanteeamet/ Lennuamet	,005
	Lennuamet/ Veeteede amet	,009		Lennuamet/ Veeteede amet	,020
	Veeteede amet/ Maanteeamet	,000	Tulemuslikkus	Veeteede amet/ Maanteeamet	,016
Tasusüsteem	Maanteeamet/ Lennuamet	,944	Kognitiivsed reaktsioonid	Lennuamet/ Veeteede amet	,041
	Veeteede amet/ Maanteeamet	,043		Veeteede amet/ Maanteeamet	,001
Sõbralikkus	Maanteeamet/ Lennuamet	,000	Käitumuslikud reaktsioonid	Veeteede amet/ Maanteeamet	,000
	Lennuamet/ Veeteede amet	,012	Emotsionaalsed reaktsioonid	Veeteede amet/ Maanteeamet	,000

Olulisusnivoo $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Meeste ja naiste vastuste võrdluses T-testiga statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud. Kokku vastas küsimustikule 124 naist ja 156 meest. Keskmisest kõrgemaid vastuseid andsid nii mehed kui naised küsimustele millega hinnati sõbralikkust, toetust ja identiteeti ning käitumuslikke ja emotsionaalseid reaktsioone (Tabel 15). Saadud tulemus kinnitab organisatsioonikultuuride ühise osana sõbralikkust ja ühtekuuluvustunnet.

Tabel 15. Meeste ja naiste vastuste keskmised

	Sugu	N	Keskmine	Standardhälve
Struktuur	Naine	124	3,0565	,64842
	Mees	156	2,9466	,67680
Tasusüsteem	Naine	124	2,9032	,63655
	Mees	156	2,8269	,69481
Sõbralikkus	Naine	124	3,2218	,62730
	Mees	156	3,2276	,59998
Toetus ja identiteet	Naine	124	3,2903	,58815
	Mees	156	3,2901	,55321
Tulemuslikkus	Naine	124	2,7151	,60961
	Mees	156	2,6816	,65729
Konflikt	Naine	124	2,5833	,51993
	Mees	156	2,5513	,50751
Kognitiivsed reaktsioonid	Naine	124	3,4677	,64731
	Mees	156	3,5470	,79058
Käitumuslikud reaktsioonid	Naine	124	3,3239	,59897
	Mees	156	3,3953	,74757
Emotsionaalsed reaktsioonid	Naine	124	3,0685	,53766
	Mees	156	3,0513	,70599

Allikas: Autori koostatud

Organisatsioonide vastuste keskmiste dispersioonianalüüsi viis töö autor läbi ANOVA ühefaktorilise dispersioonanalüüsi abil ning esitab siinkohal faktorid ja reaktsioonid, mille organisatsioonide vastuste keskmistes olid olulised erinevused olemas (Tabel 16). Analüüs näitab, et organisatsioonide vastuste keskmiste vahel on statistiliselt olulised erinevused faktorite struktuur, sõbralikkus, toetus ja identiteet, tulemuslikkus ning kõikide reaktsioonide osas. Tasusüsteemi ja konflikti puhul organisatsioonide keskmiste vahel erinevusi ei ole.

Tabel 16. Organisatsioonide võrdlus ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

	Olulisus
Struktuur	,038
Sõbralikkus	,000
Toetus ja identiteet	,021
Tulemuslikkus	,028
Kognitiivsed reaktsioonid	,004
Käitumuslikud reaktsioonid	,001
Emotsionaalsed reaktsioonid	,001

Olulisusnivoo $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Faktori „struktuur“ keskmised on erinevad ning ka hajuvus gruppide vahel on suur, „tasusüsteemi“ osas on keskmised sarnased, aga standardhälve on Maanteeametil teistest organisatsioonidest erinev. Sõbralikkuse osas on Lennuameti vastuste keskmised veidi kõrgemad Maanteeameti ja Veeteede ameti keskmistest ning standardhälve on suur. Sama tulemus on „toetuse ja identiteedi“ puhul, keskmised on Maanteeametil ja Veeteede ametil sarnased, Lennuameti keskmine on mõnevõrra kõrgem. Faktori „toetus ja identiteet“ osas on hajuvus väga suur. (Tabel 17).

Tabel 17. ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

Faktor	Organisatsioon	Vastajate arv	Keskmine	Standardhälve
Toetus ja identiteet	Lennuamet	20	3,62	,250
	Maanteeamet	214	3,25	,574
	Veeteede amet	46	3,29	,596

Allikas: Autori koostatud

Faktorite „tulemuslikkus“ ja „konflikt“ osas on organisatsioonide keskmised sarnased, suuri hajuvuse piire ei ole ka standardhälbel. Reaktsioonide osas ei ole keskmiste erinevused nii suured ja hajuvuspiirid organisatsioonide vahel on väiksemad, kuid erinevus on siiski olemas ning olulisusnivoo näitab statistiliselt olulist erinevust.

2.5. Arutelu ja järeldused

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada kas organisatsioonikultuuril on mõju töötajate hoiakutele seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks ning leida, kas ühendatavates organisatsioonides on kultuuridel ühiseid omadusi. Töö autor annab selles peatükis vastused uurimisküsimustele ning teeb vastuste põhjal järeldused tuginedes teoreetilistele allikatele. Töö autor esitab selles osas ka uuringu piirangud, teeb ettepanekud edasiseks uuringuks ning annab soovitusel organisatsioonidele, kes plaanivad organisatsioonide ühendamist.

Organisatsioonikultuuri hindas töö autor läbi organisatsiooni kliima faktorite ja organisatsioonide missiooni, visiooni ja väärtuste alusel ning töötajate hoiakuid organisatsioonide ühendamise suhtes kognitiivsete, käitumuslike ja emotsionaalsete reaktsioonide põhjal.

Eesmärgi saavutamiseks esitas töö autor uurimisküsimused:

1. Millised on kolme ameti organisatsioonikultuuri ühised omadused?
2. Millised on töötajate reaktsioonid seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks?
3. Kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate hoiakuid seoses ühendamise üheks organisatsiooniks?

Töö autor leiab, et kuna kõigil ühendatavatel asutustel on sarnased väärtused ning missiooniks on kõigil organisatsioonidel ohutus ja turvalisus, siis on ka kultuurid sarnased. Uuringu tulemuste põhjal järeldab töö autor, et organisatsioonides on sõbralik ja toetav organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuuride ühiseks omaduseks saab uuringu tulemuste põhjal pidada sõbralikke suhteid kolleegide ja juhtide vahel. Samuti on organisatsioonidel ühine toetuse ja identiteedi tajumine, seega julgevad töötajad pöörduda abi saamiseks juhtide ja kolleegide poole ning tunnevad end hästi toimiva meeskonna liikmetena. Lisaks eelnevale on kõikidel organisatsioonidel selge ja arusaadav struktuur, mis on avaliku sektori organisatsioonidele omane. Ühelgi organisatsioonil ei olnud faktoril „tulemuslikkus“ seoseid ühegi teise faktori ega töötajate reaktsioonidega. Töö autor järeldab, et kuna kõigi organisatsioonide tegevusvaldkonnad on olulise missiooniga, milleks on tagada inimeste ohutus ja turvalisus vees, maal ja õhus, siis täidavad töötajad oma tööülesandeid olenemata enda hoiakutest, palgast, tunnustusest, toetusest või kolleegide ja juhtide vahelistest suhetest. Autori arvates näitab see kõrget töökultuuri organisatsioonides.

Uuringu tulemused kinnitavad Vakola *et al.* (2020) ja Borges ja Quintas (2020) teooriaid, mille põhjal võivad töötajate reaktsioonid muudatusele olla samaaegselt nii positiivsed kui negatiivsed. Magistritöö autor, leiab, et töötajate reaktsioonid asutuste ühendamise osas on ambivalentsed ehk kahetised. Autori arvates võib selle põhjuseks olla vähene kommunikatsioon ühendamise eesmärkide osas. Vastused käitumuslike reaktsioonide osas näitavad, et kuigi aidatakse kaasa, et ühendamine õnnestuks ning julgustatakse kolleege muudatusega kaasa minema ning tehakse omalt poolt kõik selleks, et ühendamine oleks edukas, siis kognitiivsete reaktsioonide vastuste tulemused näitavad, et ollakse skeptilised ühendamise kasulikkuses organisatsioonidele, asutuste ühendamise läbiviimist ei peeta efektiivseks. Peale selle ei usu töötajad, et asutuste ühendamine sellele seatud eesmärki täidab. Seda kinnitasid küsimustikus antud kommentaarid. Autor leiab, et vastajad ei pruugi ühendamise eesmärki teada või kahtlevad nad eesmärkide saavutamises. Teiselt poolt kinnitab see organisatsioonikultuuride tugevust, inimesed tahavad hoida ja säilitada oma välja kujunenud kultuure ja traditsioone. Emotsionaalsete reaktsioonide osas jäävad töötajad pigem neutraalseks. Vastuste põhjal teeb autor järelduse, et töötajad ei võta muudatustega kaasnevaid ebameeldivusi isiklikult ning nende tööga rahulolu ega töötulemusi organisatsioonide ühendamine ei mõjuta. Töötajad ei pea organisatsioonide ühendamist ebameeldivaks ning ei ole mures ühendamise pärast. Kuna *CRRE* skaala on 5-punktiline, siis paljud vastajad andsid reaktsioone hindavatele väidetele vastuseks 3 (ei oska öelda, neutraalne). Töö autori arvates ei tunne paljud töötajad, et muudatus neid isiklikult puudutaks või nende tööd mõjutaks.

Vastajatest 42% on töötanud organisatsioonides üle 10 aasta ja 13,9% töötajatest 6-10 aastat. Töö autor järeldab, et staažikamate töötajate hulgas oli vastajaid rohkem kuna nad on enam huvitatud organisatsioonikultuuri ja traditsioonide säilimisest, nad soovivad organisatsioonis edasi töötada, nad mäletavad eelmisi muudatusi ning soovivad muudatuste osas oma arvamust avaldada. Staažikamad töötajad võivad olla ühendamise suhtes skeptilised tuginedes eelnevatele kogemustele seoses suurte muudatuste või organisatsioonide ühendamistega. Autori arvates võis staažikamate töötajate suur hulk mõjutada uuringu tulemusi kognitiivsete reaktsioonide osas. Valdavalt väljendasid uuringus antud kommentaarid vastajate skeptilisust ühendamise suhtes. Teisalt võisid väga skeptiliselt ja negatiivselt meelestatud töötajad jätta küsimustikule vastamata.

Kuna töötajate vahel valitsevad sõbralikud suhted, siis kuigi ühendamine võib tekitada negatiivseid emotsioone ning tunduda ebavajalik, ei kanta neid tundeid üle kolleegidele ja organisatsioonile. Töötajad võivad olla skeptilised, kuid aitavad ühendamisele kaasa. Siinkohal tugineb töö autor Nery, *et al.* (2020) teooriale, mille korral on muudatustel inimeste tervisele ja

heaolule vähem negatiivseid mõjusid kui nad on selleks valmis ning kuigi inimestel võivad olla negatiivsed tunded muutuste suhtes, ei pruugi neid olla töö ja organisatsiooni vastu. Avaliku sektori organisatsioonide ühendamised otsustab valitsus. Seetõttu järeltab töö autor, et kuigi ühendamine võib olla ebameeldiv, on inimesed oma organisatsiooni, kolleegide ja töö suhtes positiivselt meelestatud, samas ei saa välistada negatiivseid hoiakuid uute kolleegide ja teiste ühendatavate organisatsioonide vastu. Seda saab hinnata ühinemise järgse jätku-uuringuga.

Organisatsioonide ühendamine on väga ajamahukas ning ettevalmistused muutusteks kestsid kaks aastat, seega olid organisatsioonide töötajad teadlikud eesootavast ühendamisest, kuigi eesmärk jäi arusaamatuks või kaheldakse eesmärgi saavutamises. Töötajatel oli aega ühendamise mõttega kohaneda. Reaktsioonid ühendamisele võisid olla uuringu läbiviimise ajaks muutunud võrreldes nende reaktsioonidega, mis töötajatel olid hetkel kui nad said ühendamisest teada. Autori arvates oli kommunikatsiooni organisatsioonide ühendamisele piisavalt, samas võis olla kommunikatsioon vähene ühendamise eesmärgi osas. Kuna ühendamise ettevalmistus kestis pikalt, võis informatsioon selle aja jooksul muutuda, inimesed võisid seda erinevalt tõlgendada ning töötajate hoiakuid võisid selle aja jooksul muutuda.

Maanteeamet ja Veeteede amet on võrreldes Lennuametiga pikema ajalooga, mõlema organisatsiooni algusaastaks loetakse aastat 1918, Lennuamet loodi aastal 1990. Kuna Maanteeamet ja Veeteede amet on Lennuametist oluliselt vanemad organisatsioonid on nendes organisatsioonides toimunud rohkem muutusi ja asutuste ühendamisi kui Lennuametis ja seega on paljudel töötajatel muutuse ja sellega toimetulemise kogemus olemas. Kogemused võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed ning sellest olenevad töötajate reaktsioonid järgmiste muutuste ajal.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ühegi organisatsiooni töötajad ei ole ühendamise osas ainult negatiivselt meelestatud, kuigi ühendamise eesmärk võib jääda arusaamatuks ning ei arvata, et ühendamisel võiks olla organisatsioonile positiivne mõju. Sellegipoolest aidatakse organisatsioonide ühendamisele kaasa ning julgustatakse kolleege muutusega kaasa minema. Inimesed ei muretse ühendamise pärast ning oma tööga ollakse rahul.

Käesolev uuring on läbi viidud vahetult enne asutuste ühendamist, et teada saada töötajate hoiakuid eesootava muutuse osas. Millised on ühendamise mõjud ja kuidas töötajad nendega on kohanenud, saab välja selgitada alles 1,5 - 2 aastat peale ühendamist. Jätku-uuringuna soovib töö

autor viia ühendatud organisatsioonis läbi kombineeritud meetodil uuringu hiljemalt 2 aastat peale ühendamist. Kvantitatiivse uuringu soovitab töö autor viia läbi sama küsimustiku abil, et andmeid oleks lihtne võrrelda, eriti töötajate reaktsioonide osas. Samuti saab hinnata kahe uuringu andmeid võrreldes kas aja jooksul on töötajatele muutunud selgemaks ühendamise eesmärk ja kas töötajate hinnangul on see selleks ajahetkeks saavutatud. Lisaks kvantitatiivsele uuringule soovitab töö autor kasutada kvalitatiivset uuringut kogudes andmeid intervjuude, vaatluste ja dokumentide analüüsi abil, et hinnata milliseks on organisatsioonikultuur kujunenud ja kas töötajad on selle omaks võtnud ning selgitada välja kas ja kui palju on organisatsioonis eksisteerivaid erinevaid allkultuure.

2.5.1. Uuringu piirangud

Läbiviidud uuringul on mõningad piirangud. Litwini ja Stringeri (1968) küsimustiku faktori „konflikt“ sisemine reliaablusnäitaja cronbachi $\alpha=0,04$, mis näitab, et seda osa küsimustikust ei saa pidada usaldusväärseks. Seega ei saa töö autor selle faktori kohta järeldusi teha. Mitmed teadlased on oma uuringute põhjal jõudnud samale järeldusele, kuna faktor „konflikt“ on näidanud katsetamisel madalat usaldusväärset (Yoo *et al.* 2012; Patterson *et al.* 2005).

Küsimustikus ei olnud töötajatel vaja anda vastust enda ametipositsiooni kohta, seega ei tea töö autor, millistes osakondades ja millistel ametikohtadel vastajad töötavad. Kõiki töötajaid ei mõjuta organisatsioonide ühendamine samas ulatuses. CRRE skaala küsimustikuga hindavad töötajad enda reaktsioone antud hetkel, aja jooksul võivad reaktsioonid muutuda.

Organisatsioonid on erineva suurusega. Maanteeamet 537 töötajaga on neist kõige suurem. Maanteeamet erineb teistest organisatsioonidest selle poolest, et ameti esindused paiknevad üle Eesti igas maakonnas. Lennuamet 34 töötajaga on väikseim ning organisatsioonil on kontor ainult Tallinnas, Veeteede ameti 255 töötajast enamus töötab samuti Tallinnas, esindused on neljas Eesti linnas ning 80 inimest töötavad laevadel. Tulemusi ei saa laiendada kõigile Veeteede ameti töötajatele, kuna vastajaid oli sellest ametist liiga vähe. Veeteede ameti 255-st töötajast vastas küsimustikule 46 inimest, mis on 18% Veeteede ameti töötajatest, neist regionaalsetest esindustest oli vastajaid kolm. Maanteeameti ning Lennuameti vastajate arvu peab töö autor järelduste tegemiseks piisavaks - Maanteeametist vastas 214 inimest, mis on 39,8 % töötajate arvust ja Lennuametist vastas 58,8%. Kuigi Lennuameti vastajate osakaal on kõrge, siis on vastajate arv

väike. Lennuameti töötajate arv kokku on 34, küsimustikule vastas neist 20 inimest. See võib mõjutada mingil määral andmeanalüüsi tulemusi.

2.5.2. Ettepanekud ja soovitused organisatsioonide ühendamisel

Selles peatükis esitab töö autor ettepanekud uuele ühinenud organisatsioonile ning annab soovitused organisatsioonidele kes plaanivad ühinemist. Ühendamise planeerimine peab olema läbi mõeldud, eeltöödele on vaja leida piisavalt aega ja ressursse, riskid peavad olema hinnatud ja maandatud ning muudatuse läbiviimine peab seejärel toimuma kiiresti.

Organisatsiooni arenguks ja eesmärkide saavutamiseks on oluline töötajate rahulolu ja pühendumus organisatsioonile. Töötajad on organisatsiooni kõige olulisem ressurss. Seepärast on väga oluline organisatsiooni juhtidel teada kuidas töötajad ennast organisatsioonis tunnevad ja millised on nende hoiakud. Mida sarnasemad on inimeste ja organisatsiooni väärtused, seda kergemini need omaks võetakse. Mitme organisatsiooni ühendamisel tuleb kujundada uus organisatsioonikultuur säilitades ühisosa ning võttes üle ühised väärtused, kui neid on. Uus organisatsioonikultuur ei saa tekkida kohe, see kujuneb välja aastatega.

Kui ühendatavate asutuste organisatsioonikultuurid on sarnased, on ka töötajate reageerimine muudatusele sarnane. Sellest on organisatsioonide ühendamisel koos piisava kommunikatsiooniga kasu, et töötajad ühendamisega kaasa tuleksid ja ei hakkaks vastu töötama. Kommunikatsioon on organisatsioonis oluline igapäevaselt, veelgi olulisemaks saab see muudatuste ajal. Töötajatele tuleb selgitada ühendamise eesmärki ja milliseid muudatusi ühendamine kaasa toob.

Tuginedes Busari *et al.* (2020) teooriale on sobivam juhtimisstiil muudatuste ajal ümberkujundav juhtimisstiil. Sel juhul on juhtimine ja järgmine võrdse tähtsusega ja töötajad seavad grupi eesmärgid isiklikest eesmärkidest kõrgemale. Mida suurem on organisatsioon, seda olulisem on vahetu juhi roll muudatuste läbiviimisel ning informatsiooni edastamisel.

Hea oleks leida töötajate hulgast eestvedajaid, kes kolleege muudatusega kaasa tulema innustavad. Autori arvates tuleb need inimesed leida staažikamate töötajate hulgast, kuna neil on tõenäolisemalt eelnev ühendamise või suurema muudatuse kogemus olemas.

Töötajad võivad olla organisatsioonide ühendamisele vastu, eriti kui neile ei ole põhjendatud, miks ühendamine on vajalik ja mis on ühendamise eesmärk. Töötajaid huvitab kui palju muudatus neid isiklikult puudutab, selle järgi kujundavad nad oma hoiakud ja käitumise. Töötajate reaktsioonid võivad olla kahetised ning aja jooksul muutuda nii positiivsemaks kui negatiivsemaks. Kõigile töötajatele ei sobi muudatused ning nad lahkuvad organisatsioonist. Oluline on jälgida personali voolavust esimesel aastal peale ühendamist, kui organisatsioonist hakkab lahkuma rohkem inimesi kui eelnevatel aastatel, tuleb otsida kas põhjuseks võib olla organisatsioonide ühendamine.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada kas organisatsioonikultuuril on mõju töötajate hoiakutele seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks ning leida, kas ühendatavates organisatsioonides on kultuuridel ühiseid omadusi. Töö autor viis eesmärgi saavutamiseks läbi uuringu kolmes ühendatavas organisatsioonis püstitades alljärgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on kolme ameti organisatsioonikultuuri ühised omadused?
2. Millised on töötajate reaktsioonid seoses asutuste ühendamise üheks organisatsiooniks?
3. Kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate hoiakuid seoses ühendamise üheks organisatsiooniks?

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et kolmes avaliku sektori organisatsioonis on selge ja arusaadav struktuur ning toetav ja sõbralik organisatsioonikultuur. Inimeste vahelisi sõbralikke suhteid hinnatakse kõrgelt. Töötajad tunnevad end hästi toimiva meeskonna liikmetena, üksteist aidatakse ja abi saamiseks pööratakse nii juhtide kui kolleegide poole. Töötajatel on tugev ühtekuuluvustunne ning oma kultuuri ja traditsioone tahetakse hoida. Missioon, visioon ja väärtused kui nähtav osa organisatsioonikultuurist on ühendatavatel organisatsioonidel samuti sarnased. Kõigil organisatsioonidel on missiooni puhul ühisosaks ohutus – lennuohutus Lennuametil, mereohutus Veeteede ametil ja liiklusohutus Maanteeametil. Missiooniga seotud tööülesanded tagavad kõrge töökultuuri organisatsioonides. Visioonis on ühiseks kompetentsus ja innovaativsus ning väärtustena on kirja pandud hoolivus, avatus, asjatundlikkus ja usaldusväärsus, mis kinnitavad toetavat ja sõbralikku organisatsioonikultuuri.

Muudatuste suhtes on töötajate reaktsioonid ambivalentseid. Kognitiivsed reaktsioonid, mis väljendavad skeptilisust, on pigem negatiivsed. Töötajad leiavad, et organisatsioonide ühendamine ei täida oma eesmärki ning sellel ei ole positiivset mõju ühelegi organisatsioonile. Paljudele töötajatele ei ole ühendamise eesmärk selge ning seda ei ole piisavalt kommenteeritud või ei usuta, et ühendamise eesmärk saavutada õnnestub. Käitumuslike reaktsioonide osas on töötajad pigem positiivsed, nad aitavad kaasa, et ühendamine õnnestuks, jagavad oma teadmisi ning kaasavad kolleegid. Emotsionaalsete reaktsioonide osas on töötajad pigem neutraalsed, ühendamise üle ei tunta muret, oma tööga ollakse rahul ning ühendamine ei mõju emotsionaalselt väsitavalt.

Kuna organisatsioonikultuur on toetav ja sõbralik, siis on ka töötajate hoiakud muudatuse suhtes pigem positiivsed või neutraalsed. Teisalt võisid negatiivse hoiakuga töötajad jätta küsimustikule vastamata. Organisatsioonikultuur mõjutab töötajaid muudatusega kaasa tulema. Kuigi töötajad võivad olla ühendamise osas skeptilised, siis tänu sõbralikule ja toetavale organisatsioonikultuurile ollakse valmis panustama, et ühendamine õnnestuks. Töötajate reaktsioonid ei ole negatiivsed kolleegide ja organisatsiooni suhtes.

Autori arvates saab uuringu tulemusi kasutada edaspidi organisatsiooni muudatuste läbiviimisel, eriti juhul, kui tegemist on suuremahuliste muudatustega, milleks on organisatsioonide ühendamised. Autor soovib ühendatud organisatsioonis viia läbi kombineeritud meetodil uuringu 1,5-2 aasta pärast lisades juurde vaatlused ja intervjuud, et hinnata milliseks on uue organisatsiooni kultuur kujunenud, kas töötajad on selle omaks võtnud, kas ja kui palju on uues organisatsioonis erinevaid allkultuure. Jätku-uuringuga saab välja selgitada kuidas on töötajad organisatsioonide ühendamise kohanenud ning millised on nende hoiakud uue organisatsiooni suhtes ühinemise järgselt.

SUMMARY

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARDS MERGING ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF THE PUBLIC SECTOR

Pille Kask

The aim of the master's thesis „The impact of organizational culture on employee attitudes towards merging organizations on the example of the public sector“ is to find out whether organizational culture and employees' reactions towards change are interrelated and how organizational culture influences employee attitudes to merging organizations. The study assesses the climate factors of organizations and the behavioural, cognitive, and emotional reactions of employees to the merging of organizations. To achieve the goal, the author of the work raised three research questions:

1. What are the common features of the organizational culture of the three agencies?
2. What are the reactions of employees towards merging institutions?
3. How does organizational culture influence employees' attitudes to mergers?

As a result of the master's thesis, the contribution is made the impact of merging public organizations on employees' attitudes and identifying the links between organizational culture and employees' reactions and the factors that influence them.

The novelty of the master's thesis is that it examines the employees' reactions to the forthcoming change, which is known but has not yet taken place, and whether the organizational culture influences the employees' attitudes. The author's knowledge, the mergers of the three organizations have not been studied either.

In the theoretical part, the author gives an overview of the organizational culture and climate, changes in the organization, and employees' reactions to changes. The empirical part of the work is based on a survey conducted by the Civil Aviation Administration, Road Administration, and

Maritime Administration on the attitudes of employees regarding the merging of organizations. The organizations to be merged are government agencies operating under the administration of the Ministry of Economic Affairs and Communications, which were merged into the Transport Administration on 01.01.2021. The author used a quantitative research method to conduct the study. The questionnaire was sent to all employees of the Civil Aviation Administration, Road Administration and Maritime Administration, 280 people responded.

Based on the results of the survey, it can be concluded that the three public sector organizations have a clear and understandable structure, a supportive and friendly organizational culture, employees feel like members of a well-functioning team, and help and seek help from both managers and colleagues. Employees have a strong sense of belonging and want to preserve their culture and traditions. Employees' reactions to change are ambivalent. Employees find that merging organizations does not serve its purpose and does not have a positive effect on any organization. However, it contributes to the success of the merger and it is not felt that merging would be emotionally tiring or affect job satisfaction. The goal of merging organizations is not clear to all respondents and is not sufficiently communicated or they do not believe that the goal of merging will be achieved.

As the organizational culture is supportive and friendly, employees also respond more positively or neutrally to the change. On the other hand, employees with a negative attitude may not reply to the questionnaire.

According to the author, the results of the study can be used in the future to carry out organizational changes, especially in the case of large-scale changes, which are mergers of organizations. The author recommends after 1,5-2 years and comparing what the culture has become in the new organization, whether employees have embraced it, how employees have adapted to merging organizations and what their attitudes towards merging organizations after accession.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Akhtar, M. N., Bal, M., Long, L. (2015) Exit, voice, loyalty and neglect reactions to frequency of change, and impact of change A sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, 38 (4), 536-562.
- Alas, R. Pramann-Salu, M. (2005) *Muudatuste meistrikläss. Äripäeva kirjastus*.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., Fu, N. (2019) Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58, 239-252.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S.R., Horton, K.E., Bayerl, P.S. (2020) When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 830-850.
- Borges, R., Quintas C. A. (2020) Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (5), 667-681.
- Brooks, I. (2008) *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tänapäev.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., Mughal, Y. H. (2020) Transformational leadership style, followership, and factors of employee's reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*. 14 (2), 181-209.
- Cameron, K. S. Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. Jossey-Bass Business Management Series.
- Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (2016) Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., Briner, R. B. (2014) Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change. *British Journal of Management*, 25, 737-754.
- dos Santos, A., Setiawan, A. M., Rofiq, A. (2020) Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10, 1179-1186.

- Heyart, B. A. (2011) *The role of organizational climate and culture in service encounter*. (Doktoritöö) Wayne State University. Detroit.
- Heinze, L. K., Heinze, J. E. (2018) Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, 14, 561-586.
- Kanten, P., Ülker, F. E. (2013) The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2 (4), 144-160.
- Kartolo, A. B., Kwantes, C. T. (2018) Organizational culture perceived societal and organizational discrimination. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38 (6), 602-618.
- Kirsch, C., Chelliah, J., Parry, W. (2010) The impact of cross-cultural dynamics on change management. *Cross Cultural Management*, 19 (2), 166-195.
- Lennuameti koduleht. Kättesaadav: <https://www.ecaa.ee/et> 17.11.2021
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968) *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.
- Maanteeameti koduleht. Kättesaadav: <https://www.mnt.ee/et> 17.11.2020.
- Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., Wulandari, P. (2015) The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 172, 471-478.
- Marcos, A., Garcia-Ael, C., Topa, G. (2020) The Influence of Work Resources, Demands, and Organizational Culture and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors of Spanish Police Officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(7607) 1-21.
- Marstand, A. F., Epitropaki, O., van Knippenberg, D., Martin, R. (2020) Leader and organizational identification and organizational citizenship behaviors: Examining cross-lagged relationships and the moderating role of collective identity orientation. *Human Relations*, 00(0), 1-30.
- Neill, M. S., Men, L. R., Yue, C. A. (2020) How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25 (2), 281-298.
- Nery, V. de F., Franco, K. D., Neiva, E. R. (2020) Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Changes and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (2), 216-236.
- Oreg, S. (2018) Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107.
- Oreg, S., Bartunek, J. M. Lee, G., Do, B. (2016) An Affect-Based Model of Recipient's Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*. 43(1).

- Paju, R. (2019) *Töötajate hoiakud ja toimetulek organisatsiooniliste muudatustega*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace, A. M. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2018) Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44 (5), 1766-1792.
- Pärnpuu, A. (2017) *Ühinemisjärgse organisatsioonikultuuri mõju juhtide tajule sisemisest tööandja brändist, AS Eesti meedia näitel*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162
- Reader, T. W., Gillespie, A., Hald, J., Patterson, M. (2020) Unobtrusive indicators of culture for organisations: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020. 29 (5), 633-649.
- Reeder, N. (2020) Organizational culture and career development in the British civil service. *Public Money and Management*, 40 (8), 559-568.
- Reiman, T., Oedewald, P. (2002) *The Assessment of Organizational Culture. A methodological study*. Espoo: Otamedia OY.
- Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership* (4th, ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2012) Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Sedziuviene, N., Vveinhardt, J. (2018) The Reactions of Post-Soviet countries Employees to Changes Carried Out by Organizations in Higher Education: cases of Lithuanian, Ukrainian and Belarusian State Colleges. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 225-235.
- Smollan, R. (2015) The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance and Management Review*. 39(1), 223-247.
- Steinberg, H. (2019) *Juhi strateegiate mõju tajutud organisatsiooni kliimale ja töötajate tööga seotusele*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., Mueller, K. (2016) Assessing Employee's Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52 (3), 265-295.

- Taber, K. S. (2018) The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education* 48, 1273-1296.
- Tartes, T. (2017) Organisatsioonikultuuri ja IKT lahenduse omaksvõtu protsessi vastastikused seosed DreamApply näitel. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn
- Thumin, F. J., Thumin, L. J. (2011) The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109.
- Timpka, L. (2018) *Organisatsioonikultuur ja töötajate pühendumus TransferWise Ltd-s*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn.
- Transpordiameti põhimäärus. RT I, 09.12.2020, 1.
- Tsaousis, I., Vakola, M. (2018) Measuring Change Recipient's Reactions: The Development and Psychometric Evaluation of the CRRE Scale. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/326236074_Measuring_change_recipients'_reactions_The_development_and_psychometric_evaluation_of_the_CRRE_scale/link/5bc855ec92851cae21ade364/download 05.11.2020.
- Vakola, M. (2016) The reasons behind change recipient's behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 202-215.
- Vakola, M., Petrou, P., Katsaros, K. (2020) Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employee's Adaption to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00(0), 1-23.
- Veeteede Ameti koduleht. Kättesaadav: <https://veeteedeamet.ee/et> 17.11.2020.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2004) *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Ööpik, M. (2012) *Lihthe statistika sõnaraamat*. Kättesaadav: [Statistika sõnaraamat - Ökoloogia: skaalad, uurimismeetodid ja tulemuste teaduslik esinduslikkus \(weebly.com\)](http://www.statistika.ee/õpik) Kättesaadav: 30.03.2021.
- Yoo, S. J., Huang, W.H., Lee, D. Y. (2012) The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management and E-Learning: An International Journal* , 4 (3). 359-375.

LISAD

Lisa 1. Magistritöö küsimustik

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava üliõpilane ja palun Teid osaleda uuringus, mille viin läbi enda magistritöö raames. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas tajuvad inimesed oma praeguse organisatsiooni kliimat ning millised on inimeste hoiakud ja ootused seoses kolme ameti – Lennuameti, Maanteeameti ja Veeteede Ameti ühendamise üheks organisatsiooniks.

Käesolev küsimustik koosneb kolmest osast: I osa on üldine info Teie soo, vanuse, töökoha ja tööstaaži kohta, II ja III osa küsimustikud on valideeritud - II osa 21 väidet põhinevad Litwini ja Stringeri (1968) organisatsiooni kliima küsimustikul ning III osa tugineb Tsaousis ja Vakola (2018) *CRRE* skaalal (*Change recipients reactions scale*), millega saab hinnata töötajate kognitiivseid, käitumuslikke ja emotsionaalseid reaktsioone muudatustele.

Küsimustik saadetakse kõigile Lennuameti, Maanteeameti ja Veeteede Ameti teenistujatele. Küsimustik on anonüümne ning vastuseid ei seostata vastaja isikuga.

Küsimustikule vastamine võtab aega orienteeruvalt 10 minutit. Küsimustikule saab vastata kuni 06.12.2020

Teie panus uuringu õnnestumisele on väga oluline. Olen väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks.
Pille Kask

I osa

1. Sugu M/N
2. Vanus

Alla 25

25-34

35-44

45-54

55-64

Üle 64

3. Tööstaaž praeguses asutuses

alla 1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

üle 10 aasta

4. Organisatsioon

Maanteeamet

Veeteede amet

Lennuamet

5. Töökoha asukoht

Tallinn

Põhja-Eesti (Harjumaa, Raplamaa)

Ida-Eesti (Ida-Virumaa, Lääne-Virumaa, Järvamaa)

Lõuna-Eesti (Jõgevamaa, Tartumaa, Põlvamaa, Võrumaa, Valgamaa)

Lääne- Eesti (Hiiumaa, Saaremaa, Läänemaa, Pärnumaa, Viljandimaa)

II Organisatsiooni kliima

Palun hinnake 4-punkti skaalal alljärgnevat väidet, mõeldes oma praegusele organisatsioonile:

1 – üldse ei ole nõus

2 - pigem ei ole nõus

3 – olen pigem nõus

4 – olen täiesti nõus

Struktuur

1. Meie organisatsiooni praegune struktuur on loogiliselt üles ehitatud.
2. Meie organisatsioonis on mõnikord ebaselge, kes mille üle otsustab.
3. Mõnda tööülesannet täites ei ole ma täielikult aru saanud, kellele ma allun.

Tasusüsteem

4. Meie organisatsioonis toetatakse talentide sh juhtide järelkasvu karjääri planeerimist erinevate arenguprogrammide ja tegevustega.
5. Meie organisatsioonis tunnustatakse inimesi vastavalt nende töö tulemustele.
6. Meie organisatsioonis ei märgata ega tunnustata häid töötulemusi.
7. Meie organisatsiooni tunnustamise ja tasusüsteem on aus ja läbipaistev.

Sõbralikkus

8. Meie organisatsiooni inimeste seas valitseb sõbralik õhkkond.
9. Meie organisatsiooni iseloomustab pingevaba ja rahulik sisekliima.
10. Meie organisatsiooni inimesed kipuvad olema üksteise suhtes jahedad ja tõrjuvad.
11. Meie organisatsioonis on juhtide ja töötajate vahelised suhted sõbralikud.

Toetus ja identiteet

12. Meie organisatsioonis ei usalda inimesed üksteist piisavalt.
13. Keerulise tööülesande puhul võin tavaliselt loota, et saan abi oma vahetult juhilt ja töökaaslastelt.
14. Tunnen, et olen hästi toimiva meeskonna liige.
15. Meie organisatsioonis tegutsevad inimesed pigem enda kui organisatsiooni huvidest lähtuvalt.

Tulemuslikkus

16. Meie organisatsioonis on töötajate tulemuslikkusele seatud väga kõrged ootused.
17. Meie organisatsiooni juhid on seisukohal, et kõiki töid saab alati paremini teha.
18. Meie organisatsioonis on pidevalt tunda survet nii individuaalsete kui meeskondlike tulemuste parandamiseks.

Konflikt

19. Meie organisatsioonis on parim viis hea mulje jätmiseks avatud argumentide ja erimeelsuste vältimine.
20. Meie organisatsiooni juhid on seisukohal, et erimeelsused omavahel konkureerivate üksuste ja inimeste vahel on loomulik osa suhtlusest ja märk avatusest.
21. Meie organisatsiooni koosolekutel on eesmärk jõuda otsusteni võimalikult sujuvalt ja kiirelt.

III Reaktsioonid muudatusele

Lõpetuseks esitame Teile 18 väidet asutuste ühendamise kohta, palun hinnake iga väidet 5 punkti skaalal:

1 – üldse ei ole nõus

2- pigem ei ole nõus

3 – neutraalne/ei oska öelda

4 – olen pigem nõus

5 – olen täiesti nõus

1. Usun, et asutuste ühendamine on organisatsioonile kasulik.
2. Jagan meelsasti kõiki oma teadmisi, et ühendamine oleks edukas.
3. Olen valmis kaasa aitama, et ühendamine õnnestuks.
4. See muudatus (ühendamine) ei aita kaasa ühegi organisatsiooni arengule.
5. Usun, et asutuste ühendamine on efektiivne.
6. Minu jaoks on asutuste ühendamine ebameeldiv.
7. Olen asutuste ühendamise osas skeptiline.
8. Usun, et asutuste ühendamine täidab sellele seatud eesmärgid.
9. Ma ei ole oma tööga rahul eelseisva muudatuse tõttu.
10. Püüan julgustada oma kolleege selle muudatusega kaasa minema.
11. Asutuste ühendamine paneb mind muret tundma.
12. Olen asutuste ühendamise seniste arengutega rahul.
13. Püüan kolleege veenda asutuste ühendamise kasulikkuses.
14. Asutuste ühendamine mõjub mulle emotsionaalselt väsitavalt.
15. Teen asutuste ühendamise nimel ületunde, et see oleks edukas.
16. Mulle ei meeldi, et asutused ühendatakse.
17. Teen kõik selleks, et asutuste ühendamine oleks edukas.
18. Asutuste ühendamine mõjub positiivselt kogu organisatsioonile.

19. Kui soovid mõnda vastust kommenteerida või täpsustada, siis selleks on siin võimalus:

Lisa 2. Kirjeldav statistika

Tabel 1. Organisatsioonide keskmiste võrdlus

Organisatsioon		Struktuur	Tasustüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Lennu- amet	Mean	3,6167	2,8875	3,6875	3,6250	2,5500	2,6000	3,6000	3,2833	3,0417
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	,39403	,48986	,40454	,25000	,46232	,52538	,78061	,78751	,73523
	Minimum	3,00	1,75	2,75	3,00	1,67	1,33	2,00	1,83	1,67
	Maximum	4,00	3,75	4,00	4,00	3,33	3,67	4,83	4,83	4,50
Maantee- amet	Mean	2,8816	2,8984	3,1589	3,2582	2,7523	2,5607	3,5740	3,4424	3,1293
	N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Std. Deviation	,66314	,67475	,61847	,57449	,64957	,50164	,71013	,67255	,61912
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	2,00	2,17	1,83
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,83
Veeteede amet	Mean	3,2536	2,6739	3,3315	3,2935	2,5000	2,5725	3,1848	3,0326	2,7391
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Std. Deviation	,54517	,69296	,55541	,59699	,59525	,56509	,72964	,60514	,58018
	Minimum	2,33	1,00	2,25	1,50	1,33	1,33	1,67	1,83	2,00
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	4,83	5,00	4,17
Kokku	Mean	2,9952	2,8607	3,2250	3,2902	2,6964	2,5655	3,5119	3,3637	3,0589
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
	Std. Deviation	,66545	,66953	,61113	,56792	,63571	,51237	,73042	,68550	,63594
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,67	1,83	1,67
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,83

Tabel 2. Regionaalsete piirkondade keskmiste võrdlus

Töökoha piirkond		Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Tallinn	Mean	3,1370	2,8992	3,3275	3,3353	2,6021	2,5426	3,5736	3,3450	3,0491
	N	129	129	129	129	129	129	129	129	129
	Std. Deviation	,63821	,67352	,57180	,54531	,60964	,51213	,73389	,69134	,65762
	Minimum	1,33	1,00	1,50	1,50	1,33	1,33	1,67	1,83	1,67
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,67
Põhja-Eesti	Mean	3,1019	2,9028	3,3333	3,4236	2,7963	2,7778	3,5046	3,4120	3,0972
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	,62650	,67949	,53785	,56952	,57059	,46462	,81112	,70877	,65511
	Minimum	1,67	1,50	1,75	1,50	1,67	2,00	2,33	2,33	2,33
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,67
Lõuna-Eesti	Mean	2,7857	2,8333	3,0714	3,1071	2,8095	2,5238	3,4167	3,2857	3,0516
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Std. Deviation	,65775	,69770	,66783	,59761	,73674	,53669	,69964	,67202	,55642
	Minimum	1,33	1,25	1,50	1,75	1,00	1,33	2,00	2,17	1,83
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,83	4,83	4,33
Ida-Eesti	Mean	2,6833	2,7937	3,0188	3,2500	2,7167	2,3750	3,5125	3,4583	3,0708
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Std. Deviation	,72383	,68614	,57005	,58288	,62952	,49029	,72637	,71686	,68343
	Minimum	1,00	1,00	2,00	2,00	1,33	1,00	2,00	2,50	2,00
	Maximum	4,00	3,75	4,00	4,00	4,00	3,33	4,83	5,00	4,83

Töökoha piirkond		Struktuur	Tasustüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Lääne-Eesti	Mean	2,9697	2,7803	3,1515	3,2500	2,7879	2,7071	3,3990	3,3687	3,0505
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	,57953	,60840	,72062	,56596	,65520	,46962	,68331	,63841	,59873
	Minimum	2,00	1,50	1,00	2,00	1,67	1,67	2,00	1,83	2,17
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	5,00	4,83	4,33
Total	Mean	2,9952	2,8607	3,2250	3,2902	2,6964	2,5655	3,5119	3,6914	3,5908
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280
	Std. Deviation	,66545	,66953	,61113	,56792	,63571	,51237	,73042	,68550	,63954
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,67	1,83	1,67
	Maximum	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,83

Lisa 3. T-testid

Tabel 3. Lennuameti ja Maanteeameti T-test

	Organisatsioon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Struktuur	Lennuamet	20	3,6167	,39403	,08811
	Maanteeamet	214	2,8816	,66314	,04533
Tasusüsteem	Lennuamet	20	2,8875	,48986	,10954
	Maanteeamet	214	2,8984	,67475	,04613
Söbralikkus	Lennuamet	20	3,6875	,40454	,09046
	Maanteeamet	214	3,1589	,61847	,04228
Toetus ja identiteet	Lennuamet	20	3,6250	,25000	,05590
	Maanteeamet	214	3,2582	,57449	,03927
Tulemuslikkus	Lennuamet	20	2,5500	,46232	,10338
	Maanteeamet	214	2,7523	,64957	,04440
Konflikt	Lennuamet	20	2,6000	,52538	,11748
	Maanteeamet	214	2,5607	,50164	,03429
Kognitiivsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,6000	,78061	,17455
	Maanteeamet	214	3,5740	,71013	,04854
Käitumuslikud reaktsioonid	Lennuamet	20	3,2833	,78751	,17609
	Maanteeamet	214	3,4424	,67255	,04597
Emotsionaalsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,0417	,73523	,16440
	Maanteeamet	214	3,1293	,61912	,04232

Tabel 4. T-test Lennuameti ja Maanteeameti võrdlus

<i>Independent Samples Test</i>										
		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
Struktuur	Equal variances assumed	4,196	,042	4,871	232	,000	,73505	,15089	,43775	1,03234
	Equal variances not assumed			7,418	30,201	,000	,73505	,09909	,53274	,93735
Tasusüsteem	Equal variances assumed	3,252	,073	-,070	232	,944	-,01086	,15469	-,31563	,29391
	Equal variances not assumed			-,091	26,262	,928	-,01086	,11885	-,25505	,23332
Sõbralikkus	Equal variances assumed	3,746	,054	3,744	232	,000	,52862	,14118	,25046	,80679
	Equal variances not assumed			5,294	28,088	,000	,52862	,09985	,32412	,73313
Toetus ja identiteet	Equal variances assumed	13,531	,000	2,826	232	,005	,36682	,12979	,11110	,62255
	Equal variances not assumed			5,369	41,480	,000	,36682	,06832	,22890	,50474
Tulemuslikkus	Equal variances assumed	2,416	,121	-1,360	232	,175	-,20234	,14878	-,49548	,09080
	Equal variances not assumed			-1,798	26,577	,083	-,20234	,11251	-,43336	,02869
Konflikt	Equal variances assumed	,048	,827	,333	232	,739	,03925	,11776	-,19276	,27126
	Equal variances not assumed			,321	22,361	,751	,03925	,12238	-,21431	,29282
Kognitiivsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,065	,800	,155	232	,877	,02601	,16745	-,30391	,35594
	Equal variances not assumed			,144	22,041	,887	,02601	,18117	-,34968	,40171
Käitumuslikud reaktsioonid	Equal variances assumed	1,002	,318	-,996	232	,320	-,15903	,15963	-,47354	,15547
	Equal variances not assumed			-,874	21,669	,392	-,15903	,18200	-,53680	,21874
Emotsionaalsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,318	,573	-,595	232	,552	-,08762	,14718	-,37759	,20236
	Equal variances not assumed			-,516	21,593	,611	-,08762	,16976	-,44007	,26484

Tabel 5. Lennuameti ja Veeteede ameti T-test

	Organisatsioon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Struktuur	Lennuamet	20	3,6167	,39403	,08811
	Veeteede amet	46	3,2536	,54517	,08038
Tasusüsteem	Lennuamet	20	2,8875	,48986	,10954
	Veeteede amet	46	2,6739	,69296	,10217
Sõbralikkus	Lennuamet	20	3,6875	,40454	,09046
	Veeteede amet	46	3,3315	,55541	,08189
Toetus ja identiteet	Lennuamet	20	3,6250	,25000	,05590
	Veeteede amet	46	3,2935	,59699	,08802
Tulemuslikkus	Lennuamet	20	2,5500	,46232	,10338
	Veeteede amet	46	2,5000	,59525	,08776
Konflikt	Lennuamet	20	2,6000	,52538	,11748
	Veeteede amet	46	2,5725	,56509	,08332
Kognitiivsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,6000	,78061	,17455
	Veeteede amet	46	3,1848	,72964	,10758
Käitumuslikud reaktsioonid	Lennuamet	20	3,2833	,78751	,17609
	Veeteede amet	46	3,0326	,60514	,08922
Emotsionaalsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,0417	,73523	,16440
	Veeteede amet	46	2,7391	,58018	,08554

Tabel 6. Lennuameti ja Veeteede ameti võrdlus

<i>Independent Samples Test</i>										
		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
Struktuur	Equal variances assumed	2,140	,148	2,684	64	,009	,36304	,13527	,09281	,63328
	Equal variances not assumed			3,044	49,353	,004	,36304	,11927	,12341	,60267
Tasusüsteem	Equal variances assumed	3,273	,075	1,247	64	,217	,21359	,17127	-,12856	,55573
	Equal variances not assumed			1,426	50,351	,160	,21359	,14979	-,08723	,51440
Sõbralikkus	Equal variances assumed	3,963	,051	2,579	64	,012	,35598	,13801	,08028	,63168
	Equal variances not assumed			2,917	49,007	,005	,35598	,12202	,11077	,60118
Toetus ja identiteet	Equal variances assumed	7,385	,008	2,386	64	,020	,33152	,13896	,05393	,60912
	Equal variances not assumed			3,179	63,973	,002	,33152	,10427	,12321	,53983
Tulemuslikkus	Equal variances assumed	1,228	,272	,334	64	,740	,05000	,14975	-,24916	,34916
	Equal variances not assumed			,369	46,138	,714	,05000	,13561	-,22294	,32294
Konflikt	Equal variances assumed	,264	,609	,186	64	,853	,02754	,14828	-,26868	,32375
	Equal variances not assumed			,191	38,778	,849	,02754	,14402	-,26383	,31891
Kognitiivsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,045	,833	2,080	64	,041	,41522	,19958	,01651	,81392
	Equal variances not assumed			2,025	34,099	,051	,41522	,20504	-,00143	,83186
Käitumuslikud reaktsioonid	Equal variances assumed	3,080	,084	1,409	64	,164	,25072	,17799	-,10485	,60630
	Equal variances not assumed			1,270	29,195	,214	,25072	,19741	-,15290	,65435
Emotsionaalsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,530	,469	1,792	64	,078	,30254	,16880	-,03467	,63974
	Equal variances not assumed			1,632	29,760	,113	,30254	,18533	-,07608	,68115

Tabel 7. T-test Maanteeameti ja Veeteede ameti võrdlus

	Organisatsioon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Struktuur	Maanteeamet	214	2,8816	,66314	,04533
	Veeteede amet	46	3,2536	,54517	,08038
Tasusüsteem	Maanteeamet	214	2,8984	,67475	,04613
	Veeteede amet	46	2,6739	,69296	,10217
Sõbralikkus	Maanteeamet	214	3,1589	,61847	,04228
	Veeteede amet	46	3,3315	,55541	,08189
Toetus ja identiteet	Maanteeamet	214	3,2582	,57449	,03927
	Veeteede amet	46	3,2935	,59699	,08802
Tulemuslikkus	Maanteeamet	214	2,7523	,64957	,04440
	Veeteede amet	46	2,5000	,59525	,08776
Konflikt	Maanteeamet	214	2,5607	,50164	,03429
	Veeteede amet	46	2,5725	,56509	,08332
Kognitiivsed reaktsioonid	Maanteeamet	214	3,5740	,71013	,04854
	Veeteede amet	46	3,1848	,72964	,10758
Käitumuslikud reaktsioonid	Maanteeamet	214	3,4424	,67255	,04597
	Veeteede amet	46	3,0326	,60514	,08922
Emotsionaalsed reaktsioonid	Maanteeamet	214	3,1293	,61912	,04232
	Veeteede amet	46	2,7391	,58018	,08554

Tabel 8. Maanteeameti ja Veeteede ameti võrdlus

<i>Independent Samples Test</i>										
		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
Struktuur	Equal variances assumed	1,694	,194	-3,554	258	,000	-,37200	,10468	-,57814	-,16587
	Equal variances not assumed			-4,031	76,541	,000	-,37200	,09228	-,55578	-,18823
Tasusüsteem	Equal variances assumed	,058	,810	2,037	258	,043	,22445	,11018	,00748	,44142
	Equal variances not assumed			2,002	64,644	,049	,22445	,11210	,00055	,44835
Sõbralikkus	Equal variances assumed	,137	,711	-1,747	258	,082	-,17264	,09880	-,36720	,02192
	Equal variances not assumed			-1,873	71,117	,065	-,17264	,09216	-,35640	,01111
Toetus ja identiteet	Equal variances assumed	,220	,639	-,375	258	,708	-,03530	,09401	-,22043	,14983
	Equal variances not assumed			-,366	64,161	,715	-,03530	,09639	-,22784	,15724
Tulemuslikkus	Equal variances assumed	,466	,495	2,424	258	,016	,25234	,10408	,04738	,45729
	Equal variances not assumed			2,565	70,017	,012	,25234	,09836	,05617	,44850
Konflikt	Equal variances assumed	,423	,516	-,140	258	,888	-,01172	,08342	-,17598	,15255
	Equal variances not assumed			-,130	61,166	,897	-,01172	,09010	-,19187	,16844
Kognitiivsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,000	,992	3,356	258	,001	,38920	,11597	,16084	,61757
	Equal variances not assumed			3,298	64,624	,002	,38920	,11803	,15347	,62494
Käitumuslikud reaktsioonid	Equal variances assumed	2,639	,106	3,813	258	,000	,40976	,10747	,19813	,62139
	Equal variances not assumed			4,082	71,010	,000	,40976	,10037	,20962	,60989
Emotsionaalsed reaktsioonid	Equal variances assumed	,166	,684	3,919	258	,000	,39015	,09954	,19413	,58617
	Equal variances not assumed			4,088	68,855	,000	,39015	,09544	,19975	,58056

Tabel 9. T-test meeste ja naiste võrdlus

	Sugu	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Struktuur	Naine	124	3,0565	,64842	,05823
	Mees	156	2,9466	,67680	,05419
Tasusüsteem	Naine	124	2,9032	,63655	,05716
	Mees	156	2,8269	,69481	,05563
Sõbralikkus	Naine	124	3,2218	,62730	,05633
	Mees	156	3,2276	,59998	,04804
Toetus ja identiteet	Naine	124	3,2903	,58815	,05282
	Mees	156	3,2901	,55321	,04429
Tulemuslikkus	Naine	124	2,7151	,60961	,05474
	Mees	156	2,6816	,65729	,05263
Konflikt	Naine	124	2,5833	,51993	,04669
	Mees	156	2,5513	,50751	,04063
Kognitiivsed reaktsioonid	Naine	124	3,4677	,64731	,05813
	Mees	156	3,5470	,79058	,06330
Käitumuslikud reaktsioonid	Naine	124	3,3239	,59897	,05379
	Mees	156	3,3953	,74757	,05985
Emotsionaalsed reaktsioonid	Naine	124	3,0685	,53766	,04828
	Mees	156	3,0513	,70599	,05652

Tabel 10. Meeste ja naiste vastuste võrdlus

Independent Samples Test

		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
Struktuur	Equal variances assumed	,138	,711	1,375	278	,170	,10987	,07993	-,04748	,26722
	Equal variances not assumed			1,381	268,491	,168	,10987	,07954	-,04674	,26648
Tasusüsteem	Equal variances assumed	,796	,373	,947	278	,344	,07630	,08057	-,08230	,23490
	Equal variances not assumed			,957	272,409	,340	,07630	,07976	-,08073	,23333
Sõbralikkus	Equal variances assumed	,011	,918	-,079	278	,937	-,00579	,07366	-,15079	,13921
	Equal variances not assumed			-,078	258,466	,938	-,00579	,07403	-,15158	,14000
Toetus ja identiteet	Equal variances assumed	,434	,510	,004	278	,997	,00026	,06845	-,13449	,13500
	Equal variances not assumed			,004	256,259	,997	,00026	,06893	-,13549	,13600
Tulemuslikkus	Equal variances assumed	1,245	,265	,436	278	,663	,03343	,07659	-,11735	,18421
	Equal variances not assumed			,440	271,428	,660	,03343	,07594	-,11607	,18293
Konflikt	Equal variances assumed	,057	,812	,519	278	,604	,03205	,06172	-,08946	,15356
	Equal variances not assumed			,518	261,043	,605	,03205	,06190	-,08983	,15393
Kognitiivsed reaktsioonid	Equal variances assumed	5,296	,022	-,902	278	,368	-,07927	,08791	-,25231	,09378
	Equal variances not assumed			-,922	277,744	,357	-,07927	,08594	-,24844	,08991
Käitumuslikud reaktsioonid	Equal variances assumed	13,192	,000	-,865	278	,388	-,07137	,08251	-,23380	,09105
	Equal variances not assumed			-,887	277,979	,376	-,07137	,08047	-,22979	,08704
Emotsionaalsed reaktsioonid	Equal variances assumed	11,875	,001	,225	278	,822	,01727	,07664	-,13360	,16814
	Equal variances not assumed			,232	277,523	,817	,01727	,07434	-,12907	,16361

Lisa 4. ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

Tabel 11. Organisatsiooni kliima faktorid

<i>Descriptives</i>									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Struktuur	Lennuamet	20	3,6167	,39403	,08811	3,4323	3,8011	3,00	4,00
	Maanteeamet	214	2,8816	,66314	,04533	2,7923	2,9710	1,00	4,00
	Veeteede amet	46	3,2536	,54517	,08038	3,0917	3,4155	2,33	4,00
	Total	280	2,9952	,66545	,03977	2,9170	3,0735	1,00	4,00
Tasusüsteem	Lennuamet	20	2,8875	,48986	,10954	2,6582	3,1168	1,75	3,75
	Maanteeamet	214	2,8984	,67475	,04613	2,8074	2,9893	1,00	4,00
	Veeteede amet	46	2,6739	,69296	,10217	2,4681	2,8797	1,00	4,00
	Total	280	2,8607	,66953	,04001	2,7820	2,9395	1,00	4,00
Söbralikkus	Lennuamet	20	3,6875	,40454	,09046	3,4982	3,8768	2,75	4,00
	Maanteeamet	214	3,1589	,61847	,04228	3,0755	3,2422	1,00	4,00
	Veeteede amet	46	3,3315	,55541	,08189	3,1666	3,4965	2,25	4,00
	Total	280	3,2250	,61113	,03652	3,1531	3,2969	1,00	4,00
Toetus ja identiteet	Lennuamet	20	3,6250	,25000	,05590	3,5080	3,7420	3,00	4,00
	Maanteeamet	214	3,2582	,57449	,03927	3,1808	3,3356	1,50	4,00
	Veeteede amet	46	3,2935	,59699	,08802	3,1162	3,4708	1,50	4,00
	Total	280	3,2902	,56792	,03394	3,2234	3,3570	1,50	4,00
Tulemuslikkus	Lennuamet	20	2,5500	,46232	,10338	2,3336	2,7664	1,67	3,33
	Maanteeamet	214	2,7523	,64957	,04440	2,6648	2,8399	1,00	4,00
	Veeteede amet	46	2,5000	,59525	,08776	2,3232	2,6768	1,33	4,00
	Total	280	2,6964	,63571	,03799	2,6216	2,7712	1,00	4,00

<i>Descriptives</i>									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Konflikt	Lennumet					20	2,6000		
	Maanteeamet	214	2,5607	,50164	,03429	2,4932	2,6283	1,00	4,00
	Veeteede amet	46	2,5725	,56509	,08332	2,4047	2,7403	1,33	3,67
	Total	280	2,5655	,51237	,03062	2,5052	2,6258	1,00	4,00

Tabel 12. ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Struktuur	Between Groups	13,557	2	6,779	17,071	,000
	Within Groups	109,992	277	,397		
	Total	123,549	279			
Tasusüsteem	Between Groups	1,923	2	,961	2,163	,117
	Within Groups	123,145	277	,445		
	Total	125,068	279			
Sõbralikkus	Between Groups	5,736	2	2,868	8,068	,000
	Within Groups	98,464	277	,355		
	Total	104,200	279			
Toetus ja identiteet	Between Groups	2,462	2	1,231	3,896	,021
	Within Groups	87,524	277	,316		
	Total	89,985	279			
Tulemuslikkus	Between Groups	2,873	2	1,436	3,621	,028
	Within Groups	109,879	277	,397		
	Total	112,752	279			
Konflikt	Between Groups	,031	2	,015	,058	,943
	Within Groups	73,213	277	,264		
	Total	73,244	279			

Tabel 13. Organisatsioonide võrdlus reaktsioonid ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kognitiivsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,6000	,78061	,17455	3,2347	3,9653	2,00	4,83
	Maanteeamet	214	3,5740	,71013	,04854	3,4783	3,6697	2,00	5,00
	Veeteede amet	46	3,1848	,72964	,10758	2,9681	3,4015	1,67	4,83
	Total	280	3,5119	,73042	,04365	3,4260	3,5978	1,67	5,00
Käitumuslikud reaktsioonid	Lennuamet	20	3,2833	,78751	,17609	2,9148	3,6519	1,83	4,83
	Maanteeamet	214	3,4424	,67255	,04597	3,3517	3,5330	2,17	5,00
	Veeteede amet	46	3,0326	,60514	,08922	2,8529	3,2123	1,83	5,00
	Total	280	3,3637	,68550	,04097	3,2830	3,4443	1,83	5,00
Emotsionaalsed reaktsioonid	Lennuamet	20	3,0417	,73523	,16440	2,6976	3,3858	1,67	4,50
	Maanteeamet	214	3,1293	,61912	,04232	3,0459	3,2127	1,83	4,83
	Veeteede amet	46	2,7391	,58018	,08554	2,5668	2,9114	2,00	4,17
	Total	280	3,0589	,63594	,03800	2,9841	3,1337	1,67	4,83

Tabel 14. ANOVA ühefaktoriline dispersioonanalüüs

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kognitiivsed reaktsioonid	Between Groups	5,902	2	2,951	5,719	,004
	Within Groups	142,947	277	,516		
	Total	148,849	279			
Käitumuslikud reaktsioonid	Between Groups	6,496	2	3,248	7,220	,001
	Within Groups	124,607	277	,450		
	Total	131,103	279			
Emotsionaalsed reaktsioonid	Between Groups	5,770	2	2,885	7,464	,001
	Within Groups	107,064	277	,387		
	Total	112,833	279			

Lisa 5. Spearmani korrelatsioonid

Tabel 15. Lennuameti korrelatsioonid

<i>LENNUAMET</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,553*	,037	,523*	,267	,011	-,231	-,047	-,099
		Sig. (2-tailed)	.	,011	,876	,018	,255	,964	,326	,845	,679
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,553*	1,000	,337	,521*	,286	-,099	,021	,060	-,067
		Sig. (2-tailed)	,011	.	,147	,019	,221	,678	,929	,800	,780
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,037	,337	1,000	,328	-,430	-,221	-,444*	-,361	-,451*
		Sig. (2-tailed)	,876	,147	.	,157	,059	,350	,050	,118	,046
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,523*	,521*	,328	1,000	,037	,110	-,034	,223	,108
		Sig. (2-tailed)	,018	,019	,157	.	,877	,644	,887	,344	,651
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	,267	,286	-,430	,037	1,000	,107	,407	,277	,373
		Sig. (2-tailed)	,255	,221	,059	,877	.	,653	,075	,238	,105
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

<i>LENNUAMET</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,011	-,099	-,221	,110	,107	1,000	,353	,390	,535*
		Sig. (2-tailed)	,964	,678	,350	,644	,653	.	,127	,089	,015
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,231	,021	-,444*	-,034	,407	,353	1,000	,914**	,908**
		Sig. (2-tailed)	,326	,929	,050	,887	,075	,127	.	,000	,000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,047	,060	-,361	,223	,277	,390	,914**	1,000	,883**
		Sig. (2-tailed)	,845	,800	,118	,344	,238	,089	,000	.	,000
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,099	-,067	-,451*	,108	,373	,535*	,908**	,883**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,679	,780	,046	,651	,105	,015	,000	,000	.
		N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 16. Maanteeameti korrelatsioonid

MAANTEEAMET											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,494**	,395**	,543**	-,066	,156*	,279**	,209**	,310**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,335	,023	,000	,002	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,494**	1,000	,592**	,631**	-,067	,377**	,321**	,299**	,349**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,329	,000	,000	,000	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,395**	,592**	1,000	,709**	-,029	,353**	,294**	,278**	,297**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,672	,000	,000	,000	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,543**	,631**	,709**	1,000	-,058	,306**	,253**	,292**	,266**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,399	,000	,000	,000	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	-,066	-,067	-,029	-,058	1,000	,004	-,102	-,077	-,011
		Sig. (2-tailed)	,335	,329	,672	,399	.	,954	,137	,259	,879
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214

<i>MAANTEEAMET</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,156*	,377**	,353**	,306**	,004	1,000	,127	,192**	,226**
		Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,000	,954	.	,064	,005	,001
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,279**	,321**	,294**	,253**	-,102	,127	1,000	,794**	,783**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,137	,064	.	,000	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	,209**	,299**	,278**	,292**	-,077	,192**	,794**	1,000	,766**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,259	,005	,000	.	,000
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,310**	,349**	,297**	,266**	-,011	,226**	,783**	,766**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,879	,001	,000	,000	.
		N	214	214	214	214	214	214	214	214	214

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 17. Veeteede ameti korrelatsioonid

<i>VEETEED E AMET</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,296*	,515**	,477**	-,049	,149	-,213	-,407**	-,146
		Sig. (2-tailed)	.	,046	,000	,001	,745	,324	,155	,005	,333
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,296*	1,000	,466**	,557**	-,004	,207	-,050	,088	,040
		Sig. (2-tailed)	,046	.	,001	,000	,981	,167	,741	,563	,792
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,515**	,466**	1,000	,652**	-,055	,248	-,057	-,112	-,036
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,000	,718	,096	,705	,458	,815
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,477**	,557**	,652**	1,000	-,085	,348*	-,157	-,134	-,249
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,575	,018	,296	,373	,096
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	-,049	-,004	-,055	-,085	1,000	,020	-,313*	-,260	-,246
		Sig. (2-tailed)	,745	,981	,718	,575	.	,894	,034	,081	,099
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

VEETEDE AMET											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,149	,207	,248	,348*	,020	1,000	,032	-,006	-,084
		Sig. (2-tailed)	,324	,167	,096	,018	,894	.	,834	,967	,580
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,213	-,050	-,057	-,157	-,313*	,032	1,000	,769**	,722**
		Sig. (2-tailed)	,155	,741	,705	,296	,034	,834	.	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,407**	,088	-,112	-,134	-,260	-,006	,769**	1,000	,743**
		Sig. (2-tailed)	,005	,563	,458	,373	,081	,967	,000	.	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,146	,040	-,036	-,249	-,246	-,084	,722**	,743**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,333	,792	,815	,096	,099	,580	,000	,000	.
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 18. Tallinna ja Põhja-Eesti korrelatsioonid

<i>TALLINN JA PÕHJA-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,373**	,533**	,581**	-,130	,078	,048	-,051	,058
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,095	,321	,544	,517	,457
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,373**	1,000	,521**	,626**	-,009	,295**	,237**	,271**	,281**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,909	,000	,002	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,533**	,521**	1,000	,693**	-,050	,247**	,151	,102	,154*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,521	,001	,053	,191	,048
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,581**	,626**	,693**	1,000	-,017	,281**	,158*	,180*	,121
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,825	,000	,042	,020	,121
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	-,130	-,009	-,050	-,017	1,000	,043	-,025	,007	,025
		Sig. (2-tailed)	,095	,909	,521	,825	.	,583	,753	,931	,749
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165

<i>TALLINN JA PÕHJA-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,078	,295**	,247**	,281**	,043	1,000	,118	,147	,177*
		Sig. (2-tailed)	,321	,000	,001	,000	,583	.	,131	,060	,023
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,048	,237**	,151	,158*	-,025	,118	1,000	,819**	,816**
		Sig. (2-tailed)	,544	,002	,053	,042	,753	,131	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	-,051	,271**	,102	,180*	,007	,147	,819**	1,000	,796**
		Sig. (2-tailed)	,517	,000	,191	,020	,931	,060	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,058	,281**	,154*	,121	,025	,177*	,816**	,796**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,457	,000	,048	,121	,749	,023	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165	165	165	165	165

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 19. Lõuna-Eesti korrelatsioonid

<i>LÕUNA-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,480**	,282	,489**	,092	,104	,131	,132	,177
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,070	,001	,564	,512	,408	,405	,261
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,480**	1,000	,690**	,557**	,024	,484**	,148	,117	,237
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,882	,001	,350	,461	,130
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,282	,690**	1,000	,645**	,030	,501**	,016	,069	,095
		Sig. (2-tailed)	,070	,000	.	,000	,848	,001	,919	,665	,548
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,489**	,557**	,645**	1,000	-,067	,420**	,086	,102	,190
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,675	,006	,586	,518	,228
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	,092	,024	,030	-,067	1,000	,144	-,028	-,098	,016
		Sig. (2-tailed)	,564	,882	,848	,675	.	,365	,859	,536	,920
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

<i>LÕUNA-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,104	,484**	,501**	,420**	,144	1,000	-,129	-,036	,047
		Sig. (2-tailed)	,512	,001	,001	,006	,365	.	,417	,820	,766
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,131	,148	,016	,086	-,028	-,129	1,000	,802**	,822**
		Sig. (2-tailed)	,408	,350	,919	,586	,859	,417	.	,000	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	,132	,117	,069	,102	-,098	-,036	,802**	1,000	,736**
		Sig. (2-tailed)	,405	,461	,665	,518	,536	,820	,000	.	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,177	,237	,095	,190	,016	,047	,822**	,736**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,261	,130	,548	,228	,920	,766	,000	,000	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 20. Ida-Eesti korrelatsioonid

IDA-EESTI											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,465**	,071	,426**	,136	,321*	,200	,204	,452**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,662	,006	,404	,043	,215	,206	,003
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,465**	1,000	,467**	,639**	,171	,422**	,319*	,405**	,395*
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,002	,000	,290	,007	,045	,010	,012
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,071	,467**	1,000	,583**	,178	,225	,161	,294	,231
		Sig. (2-tailed)	,662	,002	.	,000	,272	,163	,320	,065	,152
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,426**	,639**	,583**	1,000	,180	,310	-,024	,264	,262
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	.	,266	,051	,884	,100	,103
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	,136	,171	,178	,180	1,000	-,026	-,128	-,032	,042
		Sig. (2-tailed)	,404	,290	,272	,266	.	,875	,431	,844	,795
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

IDA-EESTI											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,321*	,422**	,225	,310	-,026	1,000	,319*	,392*	,394*
		Sig. (2-tailed)	,043	,007	,163	,051	,875	.	,045	,012	,012
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,200	,319*	,161	-,024	-,128	,319*	1,000	,776**	,740**
		Sig. (2-tailed)	,215	,045	,320	,884	,431	,045	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	,204	,405**	,294	,264	-,032	,392*	,776**	1,000	,844**
		Sig. (2-tailed)	,206	,010	,065	,100	,844	,012	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,452**	,395*	,231	,262	,042	,394*	,740**	,844**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,012	,152	,103	,795	,012	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 21. Lääne-Eesti korrelatsioonid

<i>LÄÄNE-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Struktuur	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,387*	,483**	-,362*	,121	,239	,144	,107
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,026	,004	,038	,501	,181	,425	,555
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Tasusüsteem	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,486**	,515**	-,364*	,219	,502**	,346*	,211
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,004	,002	,037	,222	,003	,048	,238
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Sõbralikkus	Correlation Coefficient	,387*	,486**	1,000	,800**	-,571**	,269	,398*	,210	,152
		Sig. (2-tailed)	,026	,004	.	,000	,001	,130	,022	,242	,399
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Toetus ja identiteet	Correlation Coefficient	,483**	,515**	,800**	1,000	-,555**	,223	,428*	,322	,112
		Sig. (2-tailed)	,004	,002	,000	.	,001	,213	,013	,068	,534
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Tulemuslikkus	Correlation Coefficient	-,362*	-,364*	-,571**	-,555**	1,000	-,314	-,292	-,221	-,175
		Sig. (2-tailed)	,038	,037	,001	,001	.	,075	,099	,216	,331
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

<i>LÄÄNE-EESTI</i>											
			Struktuur	Tasusüsteem	Sõbralikkus	Toetus ja identiteet	Tulemuslikkus	Konflikt	Kognitiivsed reaktsioonid	Käitumuslikud reaktsioonid	Emotsionaalsed reaktsioonid
Spearman's rho	Konflikt	Correlation Coefficient	,121	,219	,269	,223	-,314	1,000	,302	,346*	,221
		Sig. (2-tailed)	,501	,222	,130	,213	,075	.	,087	,049	,217
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Kognitiivsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,239	,502**	,398*	,428*	-,292	,302	1,000	,864**	,732**
		Sig. (2-tailed)	,181	,003	,022	,013	,099	,087	.	,000	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Käitumuslikud reaktsioonid	Correlation Coefficient	,144	,346*	,210	,322	-,221	,346*	,864**	1,000	,735**
		Sig. (2-tailed)	,425	,048	,242	,068	,216	,049	,000	.	,000
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Emotsionaalsed reaktsioonid	Correlation Coefficient	,107	,211	,152	,112	-,175	,221	,732**	,735**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,555	,238	,399	,534	,331	,217	,000	,000	.
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Pille Kask (sünnikuupäev: 10.07.1975)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Organisatsioonikultuuri mõju töötajate hoiakutele seoses organisatsioonide ühendamise avaliku sektori näitel“
mille juhendaja on Karin Reinhold PhD ja kaasjuhendaja Marina Järvis PhD.

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh 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 teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.