

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Eneli Oja
**ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE, TÖÖGA RAHULOLU JA
ORGANISATSIOONI KLIIMA NING NENDE OMAVAHELISED SEUSED
AS MARU METALL NÄITEL**
Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Eneli Oja

“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Tiiu Kamdron

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli leida seoseid organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima vahel AS Maru Metall näitel.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetilistest lähtekohtadest, empiirilisest uuringust ja arutelust, järeldustest ja ettepanekutest. Esimene, teooria osa, sisaldab organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima teoreetilisi lähtekohti, samuti on antud ülevaade pühendumise, rahulolu ja ettevõtte kliima omavahelistest seostest.

Empiirilise uuringu osas on esitatud magistritöö eesmärk, uurimisküsimused ja ülesanded ning antud ülevaade läbiviidud uuringust ja kirjeldatud saadud tulemusi. Uurimuse läbiviimiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest väidete plokist. Uurimuse valimiks oli planeeritud koguvalim, kokku osales uuringus 67 töötajat.

Uuringust selgus, et töötajad andsid kõrgeimaid keskmisi hinnanguid rolliselgust puudutavate väidete kohta, mis kuulusid organisatsiooni kliima plokki, ning madalaimaid keskmisi hinnanguid organisatsioonile pühendumise normatiivse alaskaala kohta. See tähendab, et töötajatel on üldiselt selge, mis on nende roll ettevõttes, kuid madalamaks hinnatud normatiivne pühendumine tähendab, et töötajad ei tunne kohustust ettevõttesse jääda. Esines statistiliselt olulisi erinevusi Tallinna kontori ja Ardu tootmistehhi töötajate hinnangute vahel. Leiti statistiliselt oluline positiivne seos tööga rahulolu ning meeskonnatöö ja toetuse vahel.

Uuringu tulemustele tuginedes tehti ettepanekuid AS Maru Metall juhtkonnale, kus soovitati soodustada meeskonnatööd, parandada tööruumide sisustust ning välja töötada senisest õiglasem motivatsiooni- ja töötasusüsteem.

Märksõnad: organisatsioonile pühendumine, rahulolu tööga, ettevõtte kliima, Maru Metall AS

ABSTRACT

ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE, RAHULOLU TÖÖGA JA ORGANISATSIOONI KLIIMA UURIMUS NING NENDE OMAVAHELISED SEOSED AS MARU METALL NÄITEL

Eneli Oja

The aim of this master thesis was to study the relationships between organizational commitment, job satisfaction and organizational climate in Maru Metall Ltd.

The master thesis consists of three parts: theoretical starting points, the empirical study and discussion, proposals and conclusions. Firstly, the theoretical part includes the overview of theoretical starting points of commitment to the organization, job satisfaction and organizational climate, it also gives an overview of the relationship between commitment to the organization, job satisfaction and organizational climate.

In the part of empirical study, the aim of the master thesis, research questions and tasks and overview of the study is presented, also the results are described. A questionnaire, consisting of three blocks of arguments, was used to carry out the study. The study was intended to be conducted among all employees of Maru Metall Ltd, eventually the population of the sample consists of 67 employees.

The analysis of the results of the survey revealed that the employees rated arguments regarding role clarity with the highest average score, which were part of organizational climate block, and lowest average scores were given to arguments regarding to organizational commitment's block's normative component. Statistically significant differences were found between average scores given by office workers in Tallinn and factory workers in Ardu village. A statistically significant relationship between satisfaction and teamwork and support was found.

Proposals were made to Maru Metall Ltd management, it was recommended to promote teamwork, modernize the premises and to develop a more equitable remuneration and motivation system.

Key words: organizational commitment, job satisfaction, organizational climate, Maru Metall Ltd

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	7
1. ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE, TÖÖGA RAHULOLU JA ORGANISATSIOONI KLIIMA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	11
1.1. Organisatsioonile pühendumise käsitlused	11
1.2. Rahulolu tööga	15
1.3. Organisatsiooni kliima	18
2. EMPIIRILINE UURING	22
2.1. Ettevõtte lühikirjeldus	22
2.2. Uurimuse eesmärk	22
2.3. Uurimuse kirjeldus	22
2.3.1. Meetod	22
2.3.2. Protseduur	24
2.3.3. Valim	25
2.4. Tulemused	26
2.4.1. Kirjeldav statistika	27
2.4.2. Võrdlev statistika töökoha asukoha lõikes	33
2.4.3. Seosed	35
3. ARUTELU, JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD	39
KOKKUVÕTE	44
RESUME	47
KASUTATUD KIRJANDUS	50
LISAD	54

Lisa 1 Küsimustik.....	54
Lisa 2 Küsimustiku keskmised, standardhälbed ja miinimum-maksimum väärtused väidete järjekorras.....	60
Lisa 3 Rahulolu tööga keskmised, standardhälbed, miinimum ja maksimumväärtused .	62
Lisa 4 Tööga rahulolu korrelatsioonianalüüs (Pearsoni korrelatsioonikordaja).....	63
Lisa 5 Tööga rahulolu küsimuste faktoranalüüsi tulemused (Varimax).....	64
Lisa 6 Tööga rahulolu kirjeldav statistika asukoha lõikes.....	65
Lisa 7 Ettevõtte kliimat kirjeldav statistika	67
Lisa 8 Ettevõtte kliima küsimuste faktoranalüüsi tulemused (Varimax)	68
Lisa 9 Ettevõtte kliimat kirjeldav statistika asukoha lõikes	69
Lisa 10 AS Maru Metall struktuur.....	71

SISSEJUHATUS

Eesti Statistikaameti (Eesti Statistikaamet, 2015) andmetel vähenes 2014. aastal Eesti rahvaarv 3600 inimese võrra – seda nii negatiivse iibe kui ka välisrändesaldo tõttu. Rahvaarvu vähenemine mõjutab tugevalt Eesti tööealise elanikkonna suurust ning viib suureneva tööjõu puuduseni. Ka 2013. aastal Poliitikauuringute Keskuse Praxise (Nestor & Nurmela, 2013) tööandjate seas läbiviidud uuring näitas, et tööjõu puudus oli juba siis üheks peamiseks teguriks (51% vastanutest), mis tööandjate hinnangul organisatsioone lähiajal mõjutab. Metallitööstuses on, uuringus osalenute hinnangul juba praegu puudu eelkõige lukkseppadest ja CNC-pingi operaatoritest ning vajadus nende järele järjest suureneb (Nestor & Nurmela, 2013).

Nestor ja Nurmela (2013) on kirjutanud, et metallitööstusesse järelkasvu leidmine on probleemne, kuna pakutav kutseharidus ei vasta praegu tööandjate ootustele. Ka leidsid nad, et noored ei vali metallitöö eriala kutseõppeasutuses esimese valikuna, sellele erialale asutakse õppima viimase variandina. See aga tähendab, et õppijate motivatsioon on algusest peale madal ning tulemuseks on lõpetajate nõrk tase. Tööandjate hinnangul on ka õpetajate teadmised kas vähesed või vananenud ja õppekavad ei ole vastavuses tänapäevaste vajadustega (Nestor & Nurmela, 2013). Seega jääb ettevõtte ülesandeks koolilõpetajatele väljaõppe pakkumine ka nende oskuste ja teadmiste alal, mis ei ole ettevõttespetsiifilised (Nestor & Nurmela, 2013).

Haridus ja Teadusministeeriumi (2015) andmetel on mehaanika ja metallitööde õppekavade järgi õppijaid alates aastast 2007. a järjest vähemaks jäänud. 2007/2008. aastatel õppis nendel erialadel 1467 õpilast, 2013/2014. aastatel juba vähem – 1269 õpilast (Haridus- ja Teadusministeerium, 2015). See viitab asjaolule, et metalliettevõtetel tuleb järelkasvu pärast tihedalt konkureerida.

Nestor ja Nurmela (2013) väidavad, et seoses üleilmastumisega proovitakse ka metallitööstuses leida võimalusi kulude optimeerimiseks ning seetõttu viiakse lihttöö tegemine riikidesse, kus tööjõukulud on väiksemad kui Eestis. Eesti võimalus metallitööstuse jätkusuutlikkuse säilitamiseks on keeruliste projektide tootmisele keskendumine, mis vajavad kõrgematasemelist kvalifitseeritud tööjõudu (Nestor & Nurmela, 2013). Kuna aga sobiva tööjõu nõudluse ja pakkumise tasakaal on paigast ära

ettevõtete kahjuks, tuleb tööandjatel lisaks oma põhiülesandele, metalltoodete tootmisele, keskenduda ka muudele ülesannetele. Näiteks tuleb tegeleda järjest rohkem koolitustegevustega, kuna, nagu eelpool öeldud, ei vasta kutseõppeasutuste pakutav haridus enam ettevõtete vajadustele. Lisaks tuleb konkurentsieelise hoidmiseks ja tööjõu puuduse mõjude vähendamiseks tegeleda kvalifitseeritud töötajate ettevõttes hoidmisega, kuna konkurents tööjõu pärast järjest suureneb ning töötajate üleostmised järjest sagedamad (Zukovits, 2015).

AS Maru Metall on Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, kus töötab 94 inimest, kõige rohkem on lukkseppi (16%) ning keevitajaid ja CNC-pingioperaatoreid (30%). Põhiprobleemiks antud ettevõttes AS Maru Metall juhatuse hinnangul on rahulolematuse tööga, mis väljendub ebakvaliteetses töös, varastamises, tööle hilinemises, töökohustuste täitmata jätmises, juhtide töökorraldustele mitte allumises ja muus. Lisaks on viimastel aastatel sagedamini võtmetöötajate lahkumine ning mitu uut töötajat on lahkunud juba katseaja jooksul. Töökollektiivis toimuvad muudatused on juhtkonna sõnul suurendanud värbamiskulusid ning järjest suuremaks probleemiks on uute sobivate spetsialistide leidmine.

Eelnevast lähtuvalt on käesoleva magistr töö eesmärgiks välja selgitada AS Maru Metall töötajate organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu määr ning kaardistada hinnangud ettevõtte kliimale, analüüsida ja süstematiseerida saadud tulemused ja leida nende omavahelised seosed. Magistr töö praktiline väärtus seisneb eesmärgis aidata vähendada AS Maru Metall personaliprobleemi, pakkudes uurimustöö tulemustele tuginedes soovitusi AS Maru Metall juhtkonnale. Seeläbi loodab autor ettevõttes vähendada pidevast volavusest tingitud kulutusi värbamisele ja koolitusele, vähendada töölaseid rikkumisi (varastamisi, hilinemisi, töökohustuste mittetäitmist) ning suurendada ettevõtte konkurentsivõimet rahuloleva ja kompetentse tööjõu abil.

Probleemi lahendamiseks otsib magistr töö vastust järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Milliseid teoreetilist raami loovaid kirjandust ja varasemaid uuringuid on tehtud seoses organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliimaga ning nende omavaheliste seoste kohta?
- 2) Millised on töötajate hinnangute tasemed organisatsioonile pühendumisele, tööga rahulolule ja organisatsiooni kliimale ASis Maru Metall?

- 3) Millised seosed ilmnesid organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima vahel ASis Maru Metall?
- 4) Millistele aspektidele peaks ettevõtte edaspidi tähelepanu pöörama või mida muutma, et suurendada töötajate rahulolu tööga, pühendumist organisatsioonile ja muuta ettevõtte kliimat paremaks, et pikemas perspektiivis paremini säilitada olemasolevat tööjõudu ning ligi meelitada uusi töötajaid?

Probleemi lahendamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks püstitab magistritöö autor endale neli uurimisülesannet:

- 1) probleemi mõistmiseks ja teoreetilise raami loomiseks analüüsida olemasolevat organisatsioonile pühendumist, rahulolu ja ettevõtte kliimat puudutavat teoreetilist kirjandust ja varasemalt läbiviidud uuringuid;
- 2) kaardistada töötajate hinnangud organisatsioonile pühendumisele, tööga rahulolule ja organisatsiooni kliimale;
- 3) leida seoseid, mis ilmnevad organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima vahel ASis Maru Metall;
- 4) saadud tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid pühendumise, rahulolu ja kliima parandamiseks, mis aitaks säilitada olemasolevat tööjõudu ning ligi meelitada uusi töötajaid.

Tegemist on empiirilise uurimusega, mille raames viiakse läbi kvantitatiivne uuring struktureeritud ankeetküsitlusega. Varem ettevõttes sarnaseid uuringuid läbi viidud ei ole. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kaht varem väljatöötatud küsimustikku: Alleni ja Meyeri (1990) välja töötatud organisatsioonile pühendumise küsimustikku ja Furnhami ja Goodsteini (1997) ettevõtte kliima küsimustikku ning AS Maru Metall juhtkonna abil väljatöötatud tööga rahulolu küsimustikku. Valimiks on planeeritud koguvalim, et saada erinevatest osakondadest võimalikult mitmekülgne ülevaade ning et oleks võimalik teha üldistusi nii allüksuste kui kogu ettevõtte kohta.

Uuring võimaldab saada empiirilisi üldistusi antud valimi kohta. Uuringu tulemusena on võimalik teada saada AS Maru Metall töötajate hinnangud organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima kohta ning tulemustele tuginedes teha soovitusi ning ettepanekuid praeguste hinnangute parandamiseks.

Käesolev magistritöö on jagatud kolmeks peamiseks osaks, millest esimene loob töö teoreetilise raamistiku käsitledes organisatsioonile pühendumist, rahulolu tööga ja organisatsiooni kliimat ning nende mõju töötajate tööalasele käitumisele. Teises magistritöö osas käsitleb autor empiirilist uuringut, uuringu metoodikat, sisu ja tulemusi. Kolmandas magistritöö osas arutletakse saadud tulemuste üle, tehakse järeldusi ja pakutakse välja lahendusi, tuginedes uurimuse tulemustele AS Maru Metall tööjõu volavuse vähendamiseks ja töötajate tööalase käitumise parandamiseks.

Käesoleva uurimuse tulemustest on esmase praktilise kasu saaja AS Maru Metall juhtkond, kuid kasu võivad saada ka teised metallitööstuse juhid, personalijuhid ja ka teised samateemaliste uurimuste läbiviijad.

1. ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE, TÖÖGA RAHULOLU JA ORGANISATSIOONI KLIIMA TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Teoreetilisi lähtekohti käsitlev peatükk tutvustab magistritöös kasutatavaid teooriaid, selgitab mõisteid ning loob teoreetilise raamistiku empiirilisele uurimusele. Esimeses alapeatükis käsitletakse organisatsioonile pühendumist, teises alapeatükis rahulolu tööga ning kolmandas alapeatükis organisatsiooni kliima käsitlusi.

1.1.Organisatsioonile pühendumise käsitlused

Organisatsioonile pühendumist on defineeritud mitmeti. Näiteks Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974, viidatud Meyer & Allen, 1991) on sõnastanud organisatsioonile pühendumist kui inimese samastumise ja kaasatuse määra mingi kindla organisatsiooniga. Becker (1960, viidatud Meyer & Allen, 1991) on kirjeldanud pühendumist kui inimese kalduvust käituda järjepidevalt, kuna tajutakse kulu, mis tekib teisiti käitudes. See tähendab, et ollakse pühendunud, kuna ettevõttest lahkumine tekitaks inimesele liigseid kulusid. Brickman (1987, viidatud Faloye, 2014, lk 24) on defineerinud organisatsioonile pühendumist „jõuna, mis stabiliseerib üksikisikut tingimustes, kus isikul oleks muidu kiusatus muuta oma käitumist“.

Varona (1996) leidis erinevate teoreetiliste allikate analüüsi käigus, et ettevõttele pühendumise defineerimisel avaldub kolm erinevat lähenemist: a) vahetuse käsitlus, mille kohaselt on pühendumine ettevõtte ja töötaja omavahelise mõjutamise või vastastikuste tehingute tulemus; b) psühholoogiline lähenemine, mis peab pühendumist suhtumiseks või hoiakuks, mis seob töötaja identiteedi ettevõttega ning avaldub eesmärkide ja väärtuste ühildumises, kõrges osaluses ja tugevas soovis olla ettevõtte liige (Porter, Steers, Mowday, & Boulian 1974; Steers, 1977 viidatud Varona, 1996); c) käitumislik lähenemine (Reichers, 1985), mis väidab, et inimese pühendumine avaldub tema selges, tahtelises ja pöördumatus käitumises.

Allen ja Meyer (1990) leidsid, et kuigi erinevatel pühendumise teooriatel on palju ühist, tuleks hoopis keskenduda erinevustele. Nad (Meyer & Allen, 1987, viidatud Allen & Meyer, 1990) töötasid välja mudeli, mille kohaselt sisaldab pühendumine kolme mõõdet: emotsionaalset (*affective*), normatiivset (*normative*) ja alalhoidlikku (*continuance*). Kõik

kolm mõõdet on seoses tööjõu volavusega, kuid on oma olemuselt veidi erinevad. Näiteks emotsionaalse sideme puhul inimene tahab organisatsiooni jääda, normatiivse puhul inimene tunneb, et ta peaks jääma ja alahoidliku puhul on töötajal vaja jääda (Allen & Meyer, 1990). Emotsionaalne (*affective*) pühendumise komponent, mida kirjeldatakse emotsionaalse sidemena organisatsiooniga, näitab kui palju inimene identifitseerib ennast organisatsiooni kaudu ehk kui palju on ta seotud ning naudib organisatsiooni liikmeks olemist (Allen & Meyer, 1990). Sarnaselt käsitlesid pühendumist Porter et al (1974, viidatud Meyer & Allen, 1991) ja Varona (1996) oma psühholoogilise lähenemine osas. Emotsionaalne pühendumine kujuneb välja töökogemusega, mis tekitab töötajas mugavus- ja kompetentsustunnet (Meyer & Allen, 1991). Alahoidlikku komponenti peetakse töötaja tegevuste jada jätkamiseks seetõttu, et töötaja tunnetab võimalike tekkivate kulude suurust, kui tegevustes midagi muudetakse. See tähendab, et töötaja tajub, et näiteks töökoha vahetamine võib tuua kaasa mingeid kulusid (transpordile, koolitustele jms) või ilma jätta töötajat juba välja teenitud hüvedest (Becker, 1960, viidatud Allen & Meyer, 1990). Töötaja kaalub, kas on kasulik jääda oma organisatsiooni, või on tal lahkumise korral suuremad võimalused näiteks ametikõrgemuse saamiseks, palga- või staatuse tõusuks, mida suuremaks hinnatakse võimalikke kulusid lahkumise korral, seda kõrgem on pühendumise määr. Normatiivne pühendumise komponent kirjeldab töötaja tunnet, et ta kohustub organisatsiooni jääma, ta tajub jäämist õige ja moraalse teona (Wiener, 1982). Töötaja võib tunda, et on organisatsioonile võlgu ja peab saadud teenete eest tasuma organisatsiooni jäämisega. See komponent sarnaneb Brickmani (1987, viidatud Faloye, 2014) käsitlusega pühendumisest. Meyeri ja Alleni (1991) hinnangul võib töötaja tunda pühendumise kõiki komponente ja igat komponenti kasvõi erineval määral.

Teise tuntuma pühendumise mudeli töötasid välja O'Reilly ja Chatman (1986), kes viisid läbi organisatsioonile pühendumise uuringu, milles avastasid psühholoogilise seotuse kolm vormi, mis nende hinnangul moodustavad pühendumise alustalad. Nendeks on kuuletumine või nõustumine (*compliance*), identifitseerimine (*identification*) ja internaliseerumine (*internalization*) (O'Reilly & Chatman, 1986). „Kuuletumine või nõustumine leiab aset, kui töötaja võtab omaks mingi suhtumise või käitumise mingite autasude saamiseks, mitte jagatud uskumuste tõttu“ (O'Reilly & Chatman, 1986, lk 493). Identifitseerumine näitab uhkust või soovi kuuluda organisatsiooni, internaliseerumine töötaja ja organisatsiooni väärtuste omavahelist sobivust (O'Reilly & Chatman, 1986). Ka see lähenemine on sarnane teiste pühendumise käsitlustega, näiteks kuuletumine või

nõustumine sarnaneb Beckeri (1960, viidatud Allen & Meyer, 1990) või Alleni ja Meyeri (1990) alalhoidliku lähenemisega, selles mõttes, et töötaja hindab lahkumisel tekkivaid kulusid või tööle jäämisel saadava kasu suurust ning sellest lähtuvalt teeb otsuseid ettevõttes töötamise kohta. Identifitseerimine sarnaneb Alleni ja Meyeri (1990) emotsionaalse komponendiga ja Varona (1996) psühholoogilise lähenemisega. Ka internaliseerumine sarnaneb Varona (1996) käsitluse psühholoogilise lähenemise osaga.

Pühendumist organisatsioonile seostatakse tavaliselt tööjõu voolavusega ehk pühendunud töötajad ei lahku ettevõttest nii kergesti kui madala pühendumisega töötajad (Allen & Meyer, 1990). Sama tulemuse said ka Angle ja Perry (1981), kes leidsid, et madal pühendumise määr suurendab nii vabatahtlikku voolavust kui ka tööle hilinemist. O'Reilly ja Chatman (1986) väidavad, et pühendumine võib olla seotud positiivse osalusega – pühendunud töötajad on nõus panustama rohkem, kui nende ametikohustuste täitmiseks otseselt vaja on; samuti võib pühendumine vähendada kalduvust töölt lahkuda. Samas Somers (1995) leidis oma uuringu tulemustele tuginedes, et pühendumise mõju voolavusele ja töölt puudumisele oli pigem mõõdukas kui laiaulatuslik. Ta leidis, et tingimusi, mille puhul pühendumine ennustab tööalast käitumist tuleks edaspidi põhjalikumalt uurida. Kõige rohkem ennustas lahkumiskavatsusi Somers'i (1995) hinnangul emotsionaalne (*affective*) pühendumise komponent, teised komponendid mõjutasid pühendumist vähem. Sarnased tulemused Somers'ile leidis ka Faloye (2014) oma uuringus, mille käigus selgus, et isegi kõrge pühendumisega töötajad on pühendumise langedes kohe valmis töölt lahkuma. Seega ei ole Faloye (2014) hinnangul pühendumise määr ettevõtte eesmärkidele, missioonile ja väärtustele piisav ennustamiseks töötaja käitumist. Tema hinnangul tuleks tähelepanu pöörata suuremale hulgale teguritest, mis võivad lisaks pühendumisele töötajat mõjutada, nendeks võivad olla nii ettevõttesisesed kui ka -välised mõjutajad (Faloye, 2014).

Cohen (1993) leidis läbiviidud meta-analüüsi käigus, et erinevad tulemused pühendumise ja voolavuste omavahelistes seostes võivad tingitud olla muudest olulistest teguritest. Ta leidis, et töötaja vanus võib mõjutada tema pühendumise määra. Näiteks nooremate töötajate pühendumine võib tema hinnangul pärast tööle asumist järsult langeda ning pühendumise täpsemaks hindamiseks võiks uuringuid läbi viia tihedamalt, näiteks kord kahe kuu tagant. Ka leidis Cohen (1993), et vanemad töötajad võivad hinnata pühendumist madalaks, kuid sellegi poolest ei kavatse nad ettevõttest lahkuda, kuna nad võivad eelistada

stabiilsust või on neil vähem alternatiivseid karjäärivõimalusi. Vanemate töötajate puhul peab Cohen (1993) vajalikuks neid harvem uurida, kuna siis on paremini võimalik märgata muutust lihtsalt madalamalt pühendumise määralt reaalse lahkumiskavatsuseni. Seost tööstaaži ja organisatsioonile pühendumise vahel Cohen'i (1993) uurimistulemused ei kinnitanud. Põhjus võib olla selles, et esimestel aastatel töötajad alles kujundavad oma hinnangut organisatsiooni suhtes ning varajased lahkumised võivad olla tingitud erinevustest reaalse töö ja ootuste vahel uue töö suhtes (Werbel & Gould, 1984 viidatud Cohen, 1993). Küll aga leidsid Fu ja Deshpande (2014), et pühendumine on otseselt seotud töötajate sooritusega.

Çelik, Dedeoğlu, & İnanir (2015) viisid läbi uurimuse ning leidsid, et organisatsioonile pühendumine oli positiivselt seotud tööga rahuloluga. Nende uuringu käigus selgus, et pühendumisel on vahendaja roll töörahulolu ja juhi juhtimisstiili vahel. Nende uurimuses analüüsiti juhi eetilise käitumise seoseid tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumise vahel ning leiti, et juht, kes käitub tööalasel eetiliselt suurendab töötajate rahulolu ning seeläbi ka organisatsioonile pühendumist (Çelik, Dedeoğlu, & İnanir, 2015).

Buky Folami, Asare, Kwesiga, & Bline (2014) uurisid tööga rahulolu mõju koos organisatsioonile pühendumisele, arvestades konkreetset ettevõtte konteksti. Nad leidsid, et ettevõttele pühendumisel on positiivne seos ettevõtte formaliseeritusega ning negatiivne seos ettevõtte paindumatusega. Selgus ka, et isegi kui arvestatakse ettevõtte konteksti muutujad mõjutab tööga rahulolu jätkuvalt organisatsioonile pühendumist positiivselt (Buky Folami, Asare, Kwesiga, & Bline, 2014).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et pühendumist mõjutavateks teguriteks peetakse peamiselt töötaja hinnangut töökohast lahkumisel tekkivate kuludele või jäämisel saadavale kasule, töötaja psühholoogilist seotust ettevõttega ning töötaja ja ettevõtte eesmärkide ja väärtuste ühildumist. Aga ka vahetuse käsitlemise kohaselt töötaja tunnet, et ollakse tööandjale võlgu ning töötaja saab tasuda pühendumisega ehk tööle jäämisega, sest selline käitumine on moraalselt õige. On leitud, et pühendumise kaudu saab ennustada töötajate lahkumiskavatsusi, tööalast käitumist, panustamise määra ehk soorituse taset.

1.2 Rahulolu tööga

1976. aastal defineeris Locke tööga rahulolu kui „meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb tunnustusest tööle või töökogemusest“ (Locke, 1976 viidatud Brief & Weiss, 2002, lk 282-283). Ta on öelnud, et „rahulolu ja rahulolematuse tööga on tajutav seos selle vahel, mida inimene ise tahab oma töölt ja mida inimene tajub, et ettevõtte pakub“ (Locke, 1968, lk 10). Armstrong (2006) viitab tööga rahulolule kui töötajate hoiakutele ja tunnetele oma töö vastu. Positiivsed tunded töö vastu viitavad rahulolule ja negatiivsed tunded viitavad tööga rahulolematusele (Armstrong, 2006).

Erinevad töörahulolu mudelid on seotud motivatsiooniteguritega, mis tekitavad töötajate rahulolu ja mõjutavad töötajate tulemuslikkust. Rahulolu tööga mõjutavad nii sisemised kui ka välised motivatsioonifaktorid (Armstrong, 2006). Näiteks on leitud, et tähtsaimad rahulolu mõjutavad tegurid on karjäärivõimalused, meeskonnatöö, sõnaõigus tööl ja väljakutseid pakkuv töö (Purcell et al, 2003 viidatud Armstrong, 2006).

Tööga rahulolu peetakse tihedalt seotuks eesmärkide seadmisega, nende saavutamise/ mittedaavutamise ning järgneva karistuse või tasuga. „Tagajärjed, mis vastavad sellele, mida töötaja soovib või väärtustab, tekitavad rahulolu tööga; need, mis ei vasta soovidele, kaotavad või nurjavad soovitu, tekitavad rahulolematust“ (Locke, 1976; Mobley & Locke, 1970 viidatud Locke & Latham, 1990, lk 243). Weiner (1986 viidatud Locke & Latham, 1990) väidab, et suurem rahulolu eesmärkide saavutamisest tekib sel juhul, kui töötaja tunnetab, et on ise eesmärgini jõudnud, mitte ei ole edu sõltunud välistest tegutitest nagu näiteks õnnelikust juhusest. Locke (1965 viidatud Locke & Latham, 1990) leidis, et lihtsamate eesmärkide saavutamine tekitab rohkem rahulolu seetõttu, et lihtsamaid eesmärke saavutatakse tihemini ja lihtsama vaevaga, sealjuures on aga kõrgemate eesmärkide saavutamine produktiivsem. „Seega, kui eesmärgid on seatud madalad, on inimene rahulolev, ent ebaproduktiivne, ja kui nad on seatud kõrged, on inimene produktiivne, aga rahulolematu“ (Locke & Latham, 1990, p. 243).

Motivatsiooni ja seeläbi ka rahulolu tööga mõjutavad teooriad jagunevad põhiliselt kolmeks: protsessiteooriateks, vahendusteooriateks ja vajadusteooriateks. Eelnevalt kirjeldatud Locke ja Latham'i (1990) eesmärgi teooria kuulub protsessiteooriate alla. Samasse gruppi kuuluvad ka ootusteooriad ja võrdsusteooriad. Ootusteooria kohaselt (Vroom, 1964 viidatud Armstrong, 2006) inimesed tegutsevad, kuna nad ootavad, et nende

tehtud tööle järgneks mingi tulemus ehk miski, mis rahuldaks tema vajadusi. Motivatsioon tekib, kui töötaja panuse ja autasu vahel on selge seos. Võrduseteooria kohaselt töötajad võrdlevad pidevalt ennast teistega, sealjuures ka oma panust ja saadud tasu (Armstrong, 2006). Võrdsus ei pea olema otseses tähenduses, vaid töötaja peab tajuma õiglust. Ebavõrdsuse tajudes motivatsioon ja rahulolu langevad (Armstrong, 2006). Vahenduseteooria kohaselt viib iga tegu mingi kindla tulemuseni, näiteks vahetatakse tehtud töö raha vastu (Armstrong, 2006). Selle teooria kohaselt saab inimesi panna käituma soovitud viisil neid karistades või tasustades (Armstrong, 2006).

Vajaduste teooria usub, et motivatsioon koosneb vajadustest ja rahuldamata vajadused panevad inimesed soovitud tulemuse saavutamise nimel tegutsema (Armstrong, 2006). Tuntum vajaduste teooria looja on Maslow (1943), kes asetab vajadused hierarhilisse järjekorda – püramiidi. Ta uskus, et inimesed soovivad rahuldada oma vajadusi madalamast astmest alates ja mingi taseme saavutamisel liigutakse edasi järgmise taseme vajaduste rahuldamiseni (Armstrong, 2006).

Kõrreveski (2010) väitis, et tööga rahulolev töötaja on valmis tööülesandeid täites andma endast parima. Tema sõnul tähendab rahulolev töötaja ettevõtte jaoks arenemisvõimalust läbi inimeste. Kui ettevõttes ollakse teadlikud oma töötajate vajadustest ja sellest, mis võib mõjutada nende käitumist, saab välja töötada efektiivse motivatsioonisüsteemi, mis muudab töötaja rahulolevamaks ja lojaalsemaks (Kõrreveski, 2010).

Clark (1998) arvab, et tööga rahulolu, ehk töötaja oma töö kohta käiva subjektiivse hinnangu uurimine aitab ennustada töötaja edasist käitumist. Näiteks arvab ta, et muuhulgas tööga rahulolust sõltub, kas töötaja otsustab töötada või mitte, millist tööpakkumist vastu võtta ning kui palju töötada (Clark, 1998).

Buky Folami et al (2014) avastasid, et rahulolu üheks mõjutajaks on ettevõtte struktuur, seega peaks ettevõtte püüdma luua töötajatele sobivaima struktuuri, mitte ainult pakkuma rahulolu pakkuvat tööd. Nende hinnangul mõjutab ettevõtte keskkond töötajate pühendumist ja seeläbi ka voolavust (Buky Folami, Asare, Kwesiga, & Bline, 2014).

Leite, de Aguiar Rodrigues ja de Albuquerque (2014) viisid läbi uuringu pühendumise ja tööga rahulolu vaheliste seoste kohta, mille käigus leiti, et rahulolu pigem põhjustas organisatsioonile pühendumist, mitte ei tekkinud pühendumise tagajärjel. Selgus ka, et rahulolu inimeste vaheliste suhetega soodustas pühendumist (Leite, de Aguiar Rodrigues,

& de Albuquerque, 2014). Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton ja Swart (2005) leidsid, et rahulolu tasude ja tunnustuse, kommunikatsiooni ja töö-eraelu tasakaaluga on tegurid, mis suurendavad töötajates pühendumist. Nende hinnangul on juhtide ning spetsialistide jaoks olulisimad pühendumist mõjutavad tegurid rahulolu tasude ja tunnustusega; spetsialistide pühendumist mõjutab suurel määral rahulolu kommunikatsiooniga ning tavatöötajaid mõjutab enim rahulolu avatud suhtlemisega ettevõttes. Purcell (2004) tõi välja, et kuigi ka tema enda varasemates uuringutes on esinenud teatud erinevusi tegurite vahel, millega rahulolu mõjutab juhtide, spetsialistide ja tavatöötajate või kõikide neid pühendumist kokku, on peamisteks edu tagavateks teguriteks rahulolu karjäärivõimalustega, koolituste/arenemisvõimaluste, töö iseloomuga (väljakutsete, iseseisvuse), sõnaõiguse ja kommunikatsiooni, tunnustuse ning töö ja eraelu tasakaaluga.

Tugevat seost rahulolu ja soorituse vahel pole aga uurimuste käigus tõestatud (Armstrong, 2006). Küll aga ilmnes kaudne seos tööga rahulolu ja soorituse vahel 2012. aastal Hiinas läbi viidud uuringu käigus (Fu & Deshpande, 2014). Sama uuringu käigus leiti ka seos tööga rahulolu ja hooliva ettevõtte kliima vahel. Hea kliimaga ettevõtte töötajad olid oma tööga rahulolevamad. (Fu & Deshpande, 2014) Randhawa ja Kaur (2014) on öelnud, et tööga rahulolu ja ettevõtte kliima vaheline positiivne seos on oluline määramaks ettevõtte produktiivsust ja edu.

Rahulolu tööga on hiljutises uurimuses selgunud tulemustele tuginedes positiivselt seotud ka ülesannete ja organisatsiooni keerukusega ning negatiivselt seotud keskkonna ebakindluse tajumisega (Folami & Bline, 2012). Tööga rahulolu aitab Folami ja Bline (2012) arvates ennustada voolavust. Nende ettepanek oli, et juhid, keda huvitab töötajate rahulolu suurendamine ja voolavuse vähendamine, peaksid läbi viima tööanalüüsi ning välja selgitama, kas töötajate tööülesanded on nende jaoks piisavalt väljakutseid esitavad. Folami ja Bline (2012) hinnangul on tööülesannete mõõdukas keerukus oluline töötajate motiveerimiseks. Juhid võiksid hinnata ka ettevõtte struktuuri ja tööprotsesse, et vähendada töötajates tekkida võivat ebakindlust (Folami & Bline, 2012).

2009. aastal Eesti tööelu-uuringu tulemused näitavad, et 88,5% vastanutest on tööga kas väga rahul või pigem rahul (Kõrreveski, 2010). Kõige vähem olid vastajad rahul töö tasustamisega ning karjääri- ja arenguvõimalustega (Kõrreveski, 2010).

Kokkuvõtvalt selgus, et tööga rahulolu mõjutavad nii välised kui ka sisemised motivatsioonitegurid, näiteks väline tagasiside tehtud tööle või inimese enda hinnang oma eesmärkide saavutamisele. Veel mängivad sisemistest teguritest olulist rolli näiteks töötaja enda rahuldumata vajadused. Rahulolu sõltubki sellest, kas töötaja saab ning suudab neid rahuldada, kui jah, siis ollakse rahulolevam, vastasel juhul rahulolematu. Ka tööülesannete keerukusest ja huvitavusest võib sõltuda töötaja hinnang rahulolule. Välistest teguritest avaldavad väidetavalt ettevõtte struktuur ning töötajate omavahelised suhted ning kliima mõju rahulolule. Lisaks mõjutab rahulolu ka saadud tasu või tulemus ning selle õiglus ehk suurus võrreldes tehtud panusega aga ka võrreldes teiste töötajate saadud tasuga.

1.3 Organisatsiooni kliima

Moran ja Volkwein (1992) kirjeldavad organisatsiooni kliimat kui suhteliselt püsivat karakteristikut, mis eristab ühte ettevõtet teisest. Nende hinnangul koosneb kollektiivne arusaam ettevõtte kliimast sellistest aspektidest nagu autonoomiast, usaldusest, ühtekuuluvustundest, toetusest, tunnustusest, innovatsioonist ja õiglusest. Morani ja Volkweini (1992) hinnangul tekib kliima töötajate vastastikkusel toimel ja on aluseks sellele, kuidas töötajad ettevõtte sees mingeid olukordi tõlgendavad. Kliima peegeldab ettevõtte kultuuri valdavaid norme, väärtusi, hoiakuid ning kujundab töötajate käitumist (Moran & Volkwein, 1992).

Organisatsiooni kliimat on defineeritud ka kui ettevõttes valitseva usalduse, moraali, konfliktide, tasu õigluse, juhi usutavuse, kiusamise määra ja vastupanu määra muudatuste suhtes, mis kokku mõjutavad ettevõtte edukust (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004). Tagiuri ja Litwin (1968 viidatud Burton, Lauridsen, & Obel, 2004) on samuti öelnud, et kliima on suhteliselt püsiv omadus, mida tajuvad ettevõtte liikmed, mis mõjutab nende käitumist ja kirjeldab organisatsiooni väärtuste või hoiakute omadusi. Litwin ja Stinger (1968 viidatud Forte, 2003) kirjeldasid organisatsiooni kliimat kui ettevõttes töötavate isikute arusaamade summat. Nende hinnangul mõjutab organisatsiooni kliima ettevõtte otsuseid, mis lähtuvad organisatsioonis valitsevatest uskumustest, milliseid tagajärgi erinevad tegevused eeldatavasti endaga kaasa toovad (Forte, 2003).

Organisatsiooni kliima aitab mõista töötajate käitumist ettevõttes (Woodman & King, 1978). Kliima on psühholoogiline mõõde, mis iseloomustab ettevõtet üldiselt, mitte ettevõtte töötajaid, kuigi kliima hindamiseks piisab, kui küsida kasvõi ainult ühe töötaja

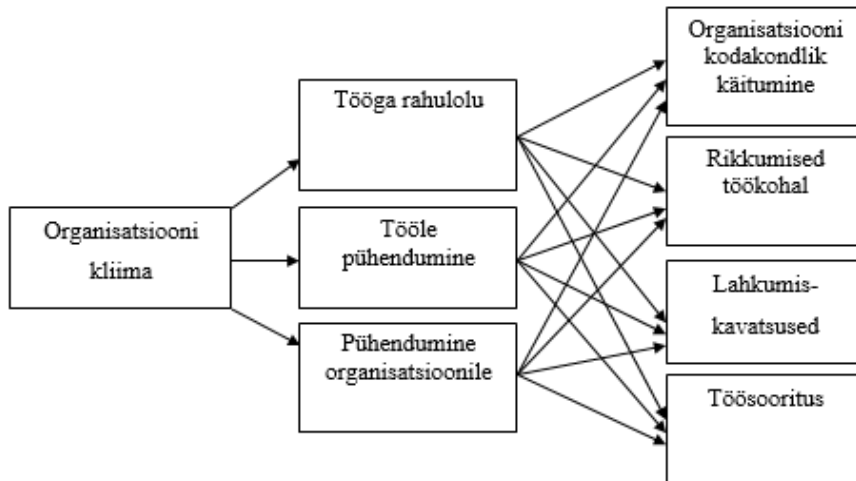
arvamust (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004). Seoseid organisatsiooni kliima ja töötajate käitumise vahel on olemasoleva kirjanduse põhjal uurinud ka Randhawa ja Kaur (2014). Nad leidsid, et kliima on peamine allikas, mis mõjutab tööalast suhtumist nagu rahulolu tööga, tööle pühendumist (*job involvement*) ja pühendumist organisatsioonile ja nende hoiakute kaudu on võimalik ennustada ka ettevõtte suhete kliimat, kõrvalekaldeid töökohalt, lahkumiskavatsusi ja töösooritust (Randhawa & Kaur, 2014).

Organisatsiooni kliima mõistet on segamini aetud ka mõistega organisatsiooni kultuur (Armstrong, 2006). Kliimat peetakse pigem töötajate poolt teadlikult tajutud sotsiaalseteks keskkonnaaspektideks või arusaamadeks, mis on kirjeldavat laadi ja seostuvad organisatsiooni kultuuri tunnuste ja kvaliteediga (Denison, 1996; Rousseau, 1988; French et al viidatud Armstrong, 2006). Seevastu organisatsiooni kultuur koosneb väärtustest, uskumustest ja eeldustest ja loob organisatsiooni põhiolemuse, mida kannavad edasi organisatsiooni liikmed (Denison, 1996; Rousseau, 1988; French et al viidatud Armstrong, 2006).

Kliimat mõõdetakse uurides erinevaid tegureid, nagu töötajate autonoomsust, seda, millisena on üles ehitatud ettevõtte struktuur, ettevõtte orienteeritust töötajate tasustamisele, töötajatele pööratavat tähelepanu ning neile pakutavat soojust ja tuge (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004). Kuna organisatsiooni kliima peegeldab tähtsaid organisatsiooni iseloomustavaid väärtusi ja protsesse, on selle mõõtmist kasutatud soorituse ennustamiseks. (Patterson, Warr, & West, 2004). Patterson et al (2004) leidsid, uurides 42 tootmisettevõtet, et produktiivsus korreleerus olulisel määral organisatsiooni kliima osade aspektidega ja keskmise tööga rahuloluga. Lisaks leidsid nad, et ettevõtte produktiivsus korreleerus tugevamalt nende kliima aspektidega, mis olid rohkem rahuloluga seotud. Leiti ka positiivne seos organisatsioonile pühendumise ja organisatsiooni kliima vahel (Patterson, Warr, & West, 2004). Tugeva positiivse seose organisatsiooni kliima ja tööga rahulolu vahel leidsid oma uurimuses ka Castro ja Martins (2010).

Brown ja Leigh (1996) uurisid protsessi, mille kaudu töötajate töökeskkond mõjutab tööle pühendumist, panust ja sooritust ning leidsid, et kui töötaja tajub keskkonda turvalise ja tähenduslikuna, siis on töötajad rohkem pühendunud ja valmis panustama rohkem aega ja energiat ettevõttesse. Suurem pühendumine ja panustamine toovad aga omakorda kaasa parema soorituse töötajatelt (Brown & Leigh, 1996). Ka Randhawa ja Kaur (2014)

tõestasid ettevõtte kliima olulisust ning löid olemasoleva kirjanduse põhjal mudeli (joonis 1), mis kirjeldab seoseid kliima ja tööga rahulolu, tööle pühendumise ja organisatsioonile pühendumise vahel ning selgitab, millised tööalased käitumised nendest mõjutajatest sõltuvad.



Joonis 1 Organisatsiooni sisekliima ja selle korrelaatide vahelised seosed
Allikas: Randhawa & Kaur, 2014

Randhawa ja Kauri (2014) mudelist selgub, et organisatsiooni kliima mõjutab otseselt rahulolu tööga ning pühendumist tööle ja organisatsioonile. Töötajate negatiivsed hinnangud nendele mõjutavad omakorda töötajate tööalast käitumist ning võivad mõjutada töösooritust, lahkumiskavatsusi, rikkumisi töökohal ja kodakondlikku käitumist. Organisatsiooni kodakondlikku käitumist on nimetatud tööga seotud käitumiseks, mis on järjekindel ning ei ole seotud formaalse tasusüsteemiga, aga soodustab ettevõtte tõhusamat toimimist (Organ, 1997 viidatud Randhawa & Kaur, 2014).

McMurray, Scott ja Pace (2004) uurisid organisatsiooni kliima ja ettevõttele pühendumise vahelisi seoseid tootmisettevõtetes ning nendevahelise positiivse korrelatsiooni. Selgus, et kui töötaja tajub ettevõtte kliimat positiivsena, siis soovib ta ka ettevõttele pühenduda ja vastupidi (McMurray, Scott, & Pace, 2004). Nende hinnangul mõjutab ettevõttele pühendumist töötajate omavaheline läbisaamine ning mida usalduslikum suhe on erinevate võimutasandite vahel, seda tõenäolisem on, et luuakse tugev organisatsiooni kliima, mis aitab suurendada pühendumist (McMurray, Scott, & Pace, 2004).

Väänänen, Kalimo, Toppinen-Tanner, Mutanen, Peiró, Kivimäki ja Vahtera (2004) leidsid oma uurimuse käigus seose ettevõtte kliima, rolliselguse ning haiguspäevade vahel. Selgus, et rolliselgus ja haiguspäevade arv sõltusid töötajate sotsiaalsest staatusest, näiteks ennustas meessoost ametnike madal rolliselgus pikka või väga pikka haiguse tõttu töölt puudumist aga mitte meessoost oskustöölise või naiste hulgas (Väänänen, et al., 2004). Enim haiguspäevi oli meestel, olenemata sotsiaalsest staatusest, kes andsid ettevõtte kliimale madalaid hinnanguid, rohkelt lühidaid puudumisi haiguse tõttu oli ka naistest oskustöölise hulgas, kes hindasid madalalt ettevõtte kliimat (Väänänen, et al., 2004).

Patterson et al (2004) uurisid ka ettevõtte juhtide kliima tajumise seoseid ettevõtte produktiivsusega, arvates, et juhtide roll produktiivsuse ennustamiseks on suurem tavatöötaja omast. Sellised seosed aga ei leidnud kinnitust, leiti hoopis, et juhid hindasid ettevõtte kliimat positiivsemaks kui tavatöötajad (Patterson, Warr, & West, 2004).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte kliima koosneb erinevatest tajutavatest komponentidest nagu usaldusest, autonoomiast, toetusest, tunnustusest, moraalist, tasu õiglusest, juhi usutavusest ja paljust muust. Kliimat peetakse ettevõtte töötajate arusaamade summaks, mis mõjutab näiteks ettevõttes vastuvõetavaid otsuseid ja aitab mõista töötajate käitumist. Oluline roll kliima mõjutamisel on juhtidel, näiteks usalduslik suhe aitab tajuda kliimat positiivsemana. On leitud seoseid organisatsiooni kliima ja rahulolu ning töösoorituse vahel, aga ka kliima ja pühendumise vahel. Seega arvab magistr töö autor, et kliima uurimine võib aidata ennustada töötajate tööalast käitumist, seda teades saavad ettevõtte juhid teha vajalikke muudatusi pühendumise ja töösoorituse parandamiseks.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Ettevõtte lühikirjeldus

AS Maru Metall alustas oma tegevust Maru Konstruktsioonid AS nime all aastal 1996, emaettevõttest eraldiseisvalt ning praeguse nime all alustati tegevust 2001. aastal (Maru Metall AS, 2015). Tegemist on Eesti kapitalil põhineva ettevõttega, mis kuulub Maru kontserni ja omab alates 2015. aastast ka ühte tütaretevõtet (Maru Metall AS, 2015). Ettevõtte tegeleb peamiselt suuremõõtmeliste ja masinaehituslike teraskonstruktsioonide tootmisega, kolmandik ettevõtte toodangust müüakse Eestisse ning ülejäänud eksporditakse peamiselt Euroopa Liitu aga ka mujale, näiteks Mehhikosse või Kasahstani. (Maru Metall AS, 2015)

AS-i Maru Metall peakontor asub Tallinnas, kus töötab juhtkond, eelarvestajad, projektijuhid, müügi- ja turundusjuht, sekretär, raamatupidaja ja projekteerijad (lisa 10). Tootmistsehh asub peakontorist ligi 60 kilomeetri kaugusel Ardu külas Harjumaal. Seal on 8 osakonda: ettevalmistus-, pinnatöötlus-, keevitus- ja kvaliteedijuhtimisosakond aga ka ladu, meistrid, tehnoloogid, tehniline sekretär, koristajad, elektrikud ja autojuhid (lisa 10). Kokku töötab ettevõttes umbes 94 inimest, kellest 13 peakontoris ja 81 tsehhis.

2.2 Uurimuse eesmärk

Käesoleva magistritöö uurimuse eesmärk on leida seoseid organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima vahel AS Maru Metall näitel. Uurimuse tulemuste põhjal soovib töö autor välja selgitada AS Maru Metall töötajate hinnangud organisatsiooni kliimale, tööga rahulolule ja organisatsioonile pühendumisele, nende seostele ning teha ka ettepanekuid rahulolu, pühendumise ja kliima parandamiseks.

2.3 Uurimuse kirjeldus

2.3.1 Meetod

Empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku, mis koosnes kolmest küsimustikust (lisa 1). Võrdlemise lihtsustamiseks kasutati kõikides vastamiseks 4-pallist Likerti skaalat (1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – pigem nõus; 4 –

täiesti nõus). Kasutatud küsimustikud olid valitud ettevõtte töötajate hinnangute võimalikult laiapõhjaliseks kaardistamiseks ning olid järgnevad:

- 1) Allen ja Meyer (1990) on välja töötanud organisatsioonile pühendumise küsimustiku, mille on Tiina Kask tõlkinud eesti keelde oma magistritöö jaoks Tallinna Ülikooli psühholoogiaosakonna teaduri Toomas Niidu kaasabil. Küsimustik koosneb 24 väitest ja jaguneb kolmeks osaks. Esimesed kaheksa küsimust uurivad emotsionaalset pühendumist, teised kaheksa alalhoidlikku ja viimased normatiivset pühendumist. Küsimustik võeti kasutusse seetõttu, et seda on varasemalt laialdaselt kasutatud ning uurimuste käigus on leidnud kinnitust küsimustike alaskaalade valiidsus Euroopa kontekstis (Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2010). Küsimustikku on varasemalt kasutatud ka eesti keeles Selgitamaks välja pühendumise küsimustiku usaldusväärsuse, arvutati skaala reliaabluskoeffitsient Cronbachi alfa. Saadud tulemused on ära toodud tabelis 1. Antud juhul võib öelda, et pühendumise plokk komponentide kaupa on usaldusväärne.

Tabel 1

Reliaabluskoeffitsiendid organisatsioonile pühendumise komponentide kaupa

Komponent	Reliaabluskoeffitsient
Emotsionaalne	0,83
Alalhoidlik	0,80
Normatiivne	0,83

Allikas: autori koostatud

- 2) rahulolu tööga küsimustiku koostas käesoleva magistritöö autor koostöös AS Maru Metall juhatuse liikmete – Heiti Zukovitsi ja Madis Tuulinguga. Küsimustikus on 20 väidet, sealhulgas kaks avatud küsimust. Koostatud küsimused lähtuvad teoreetilistest allikatest. Locke ja Latham (1990) ning Purcell et al (2003 viidatud Armstrong, 2006) teooriatest lähtuvalt valiti küsimused, mis uurivad töötajate hinnanguid selle kohta, kas nende töö on väljakutseid pakkuv. Kinnie et al (2005) uuringu tulemustest lähtuvalt lisati küsimused, mis uurivad rahulolu kommunikatsiooniga, informatsiooni kättesaadavusega ja tagasisidega. Võrduseteooriast (Armstrong, 2006) lähtuvalt uuriti töötajate hinnanguid töötasu, palgasüsteemi ja tööpanuse võrdsuse ning õigluse kohta ning Purcelli (2004) uuringutele tuginedes uuriti töötajate hinnanguid sõnaõiglusele. Usaldusväärsuse

kontrollimiseks arvutati välja reliaabluskoeffitsient, mis näitas, et tööga rahulolu plokk on usaldusväärne ($\alpha=0,90$).

- 3) ettevõtte kliima küsimustiku (The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)) on välja töötanud Adrian Furnham ja Leonard D. Goodstein 1997. aastal (Furnham & Goodstein, 1997). Küsimustiku reliaablust testiti kaheksas Euroopa riigis sama ettevõtte heaks töötavate töötajate hulgas ning saadi tugevalt järjepidevad tulemused, küsimustiku valiidsust tõestati kasutades statistilisi analüüse (Furnham & Goodstein, 1997). Küsimustikust valiti välja magistritöö autori hinnangul käesolevasse uuringusse kõige paremini sobivad küsimusplokid, mis uurivad rolliselgust, austust, suhteid ning meeskonnatööd ja toetust. Välja jäid plokid, mis olid käsitletud käesoleva uuringu muudes osades, näiteks kommunikatsiooni või tasu puudutavad plokk, või mis puudutasid pigem töömotivatsiooni ning ei kuulunud käesoleva uuringu konteksti, näiteks karjäärivõimaluste, innovatsiooni ning planeerimise ja otsustusõiguse plokid. Kokku oli 24 küsimust. Austuse, suhete ning meeskonnatöö ja toetuse väidete plokid toetuvad ka Burtoni et al (2004) ja Morani ja Volkweini (1992) teooriatele. Rolliselguse plokk ka Väänäneni et al (2004) uuringu tulemustele. Usaldusväarsuse kontrollimiseks arvutati IBM SPSS 24.0 programmi abil välja reliaabluskoeffitsient komponentide kaupa (tabel 2), mis näitas, et ettevõtte kliima küsimuste plokk on usaldusväärne.

Tabel 2
Reliaabluskoeffitsiendid ettevõtte kliima komponentide kaupa

Komponent	Reliaabluskoeffitsient
Rolliselgus	0,88
Austus	0,90
Suhted	0,87
Meeskonnatöö ja toetus Allikas: autori koostatud	0,76

Lisaks küsiti, millises osakonnas küsimustikule vastaja töötab. Muid demograafilisi andmeid koguda ei olnud võimalik, muidu oleksid vastajad olnud tuvastatavad.

2.3.2 Protseduur

AS Maru Metall organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima uuring viidi läbi veebruarikuus 2015. aastal. Kõigepealt pidas töö autor läbirääkimisi ettevõtte

juhatuse liikmetega, et välja selgitada ettevõtte vajadus personaliuuringute osas. Lepiti kokku ka edasine tegevuskava ja töötajate uuringust informeerimine, et saavutada võimalikult suur osalus. Seejärel kasutati juhatuse liikmete ideid ja abi küsimustiku tööga rahulolu küsimuste väljatöötamisel. Magistritöö autor otsustas paber kandjal küsimustike kasuks, kuna ettevõttes töötavad enamikus tootmistöölised, kellel on piiratud ligipääs arvutile. Muukeelsete töötajate suure osakaalu tõttu tõlgiti küsimustik professionaalse tõlkija poolt ka vene keelde. Kaks vene rahvusest inimest kontrollisid omakorda tõlke arusaadavust ja vastavust eestikeelsele versioonile.

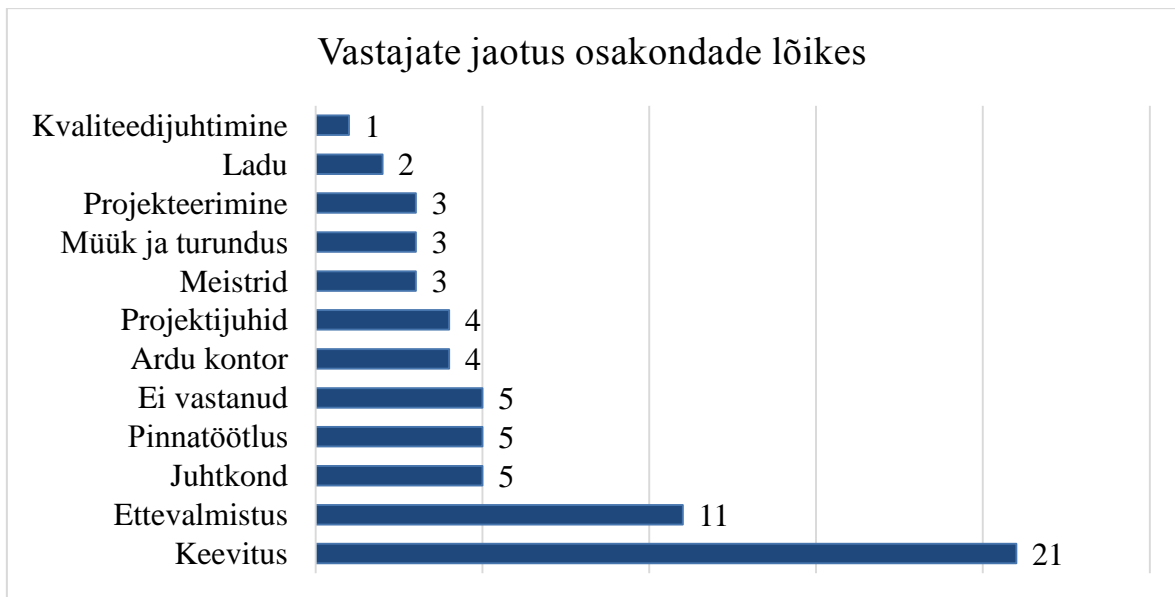
Seejärel viidi läbi prooviküsitlus, kus osales kokku kümme töötajat, kõik erinevatest osakondadest. Prooviküsitluse tulemusena viidi sisse mõned keelelised korrektuurid nii eesti- kui ka venekeelses versioonis.

Põhiküsitluse läbiviimiseks jagas töö autor küsimustikud (lisa 1) koos pöördumiskirjaga peakontoris laiali ja samamoodi ka tootmistsehhis, kus kaasati töötajatele teavitustöö tegemisse lisaks nii tootmisjuht kui ka osakondade meistrid. Nemad aitasid töötajatele selgitada uurimuses osalemise vajalikkust ning protsessi. Uurimus oli anonüümne ning töötajad said küsimustikud tagastada suletud ümbrikes. Tsehhist saadeti küsimustikud sisepostiga peakontorisse. Küsimustike tagastamiseks anti töötajatele kaks nädalat. Kokku jagati 94 küsimustikku, millest tagastati 67, tagastusprotsent oli 71%. Usaldusnivoo 95% ja lubatud veapiiri 5% juures oleks vajalik valim olnud 76 vastust (81% koguvalemist), et saadud tulemusi üldistada kogu ettevõttele, antud juhul seda teha ei saa.

Uuringu tulemuste analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS 24.0 programmi ja tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel 2013.

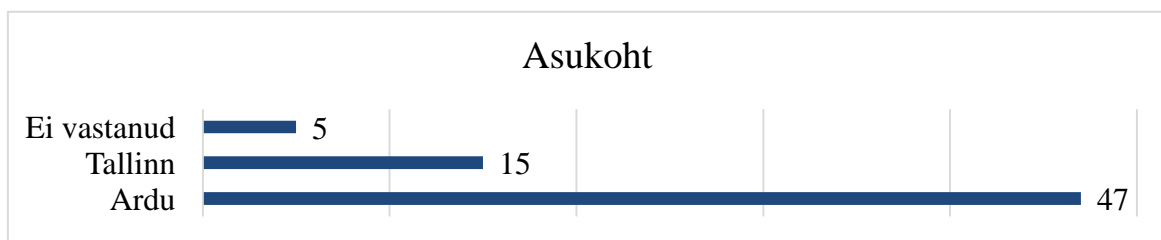
2.3.3 Valim

Uuringu valimi moodustab 67 AS Maru Metall töötajat. Jaotus osakondade järgi on toodud joonisel 2.



Joonis 2 Vastajate jaotus osakondade järgi
Allikas: autori koostatud

Grupeerides osakondi lähtuvalt nende asukohast, Tallinn või Ardu küla (joonis 3), jagunesid vastajad järgnevalt: 70% Ardust, 22% Tallinnast ja 8% jätsid vastamata, millises osakonnas nad töötavad. Tallinnas asuvad järgmised osakonnad: juhtkond, projektijuhid, projekteerimine ning müügi- ja turundusosakond. Ardu külas asuvad keevitus-, ettevalmistus-, pinnatöötlus- ja kvaliteedijuhtimisosakond, lisaks meistrid, ladu ja kontoritöötajad.



Joonis 3 Vastajate jaotus lähtuvalt asukohast
Allikas: autori koostatud

25% valimist ehk 17 inimest oli vastanud vene keeles ja 75% ehk 50 inimest vastasid eesti keeles. Vene keeles vastajad olid enamuses keevitusosakonnast.

2.4 Tulemused

Käesolevas magistritöös on järgnevalt esitatud uurimuse tulemused. Esmalt on esitatud koguvalimi põhjal saadud kõigi küsimuste vastuste keskmised, standardhälbed ja miinimum- ning maksimumväärtused (lisa 2). Seejärel on kirjeldatud tulemusi

organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima plokkide kaupa. Järgneb võrdlev statistika, mille käigus uuriti AS Maru Metall töötajate hinnanguid sõltuvalt nende töökoha asukohast. Magistritöö statistikapeatüki viimases alapeatükis analüüsitakse organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima omavahelisi seoseid.

2.4.1 Kirjeldav statistika

Kui vaadelda saadud vastuseid tervikuna, siis selgub (lisa 2), et madalaimad keskmised hinnangud olid kokkuvõttes antud väitele number 21 („Kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda“) keskmise väärtusega 2,12; väitele 23 („Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes“) keskmise väärtusega 2,25 ja väitele 22 („Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis“) keskmise väärtusega 2,28. Kõik need küsimused olid organisatsioonile pühendumise normatiivse skaala kohta. See tähendab, et võrreldes teiste väidete hinnangutega kogu küsimustikus, ei usu AS Maru Metall töötajad, et ühele ettevõttele lojaalne olemine on väga oluline ja nad ei tunne suurt kohustust ettevõttesse jääda.

Suurimad keskmised väärtused kogu küsimustiku lõikes anti küsimusele 47 („Ma tean, millised on minu kohustused“) keskmise väärtusega 3,54, küsimusele 27 („Mulle on selge, kellelt saan oma tööülesanded“) keskmise väärtusega 3,51 ja küsimusele 51 („Ma tean, milliste tööülesannetega enamik inimesi minu osakonnas tegeleb“) keskmise väärtusega 3,46. Nendest kuuluvad küsimused 47 ja 51 ettevõtte kliima rolliselguse väidete plokki ja küsimus 27 tööga rahulolu plokki aga viitavad kõik asjaolule, et tööülesannetega seonduv on töötajatele võrdlemisi arusaadav: teatakse oma kohustusi; seda, kellelt saadakse tööülesandeid ja milliste ülesannetega osakonnas tegeletakse.

Väikseimate standardhälvetega vastati küsimustele 67 – „Üldjoontes inimesed minu osakonnas teevad oma osa ettenähtud tööst ära“ (SD=0,52); 55 – „Ma tunnen, et kolleegid ettevõttes tervikuna väärtustavad mind“ (SD=0,57) ja küsimusele 54 – „Ma väärtustan kolleege oma osakonnas“ (SD=0,58), see tähendab, et nendele küsimustele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt, need vastused on üldisele keskmisele lähemal. Need küsimused kuuluvad kõik ettevõtte kliima plokki, nendest väited 54 ja 55 austuse kohta käivate küsimuste hulka ja 67 meeskonnatöö ja toetuse kohta käivate küsimuste hulka.

Suurimate standardhälvetega vastati küsimustele: 15 – „Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel“ (SD=1,0); 9 – „Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkusin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud“ (SD= 0,99); 36 – „Minu panus on vastavuses minu palgaga“ (SD=98) ja küsimusele number 16 – „Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku“ (SD=98). Suurest standardhälbest võib järeldada, et vastajate hinnangud jäävad üldisest keskmisest kaugele.

Analüüsid organisatsioonile pühendumise plokki eraldi, saadi tulemused, mis on esitatud alljärgnevas tabelis (tabel 3). Tabelis on kirjeldatud emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise miinimumid, maksimumid, keskmised ja standardhälbed koondkomponentide lõikes.

Tabel 3
Organisatsioonile pühendumist kirjeldavate komponentide miinimum, maksimum ja keskmised väärtused ning standardhälbed

	N	Miinimum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
EP	67	8	32	22,46	4,67
AP	67	8	32	22,43	4,65
NP	67	8	32	19,69	4,44

Allikas: autori koostatud

Selgub, et kõige madalamad näitajad on normatiivsel pühendumisel: keskmine 19,69, standardhälve 4,44. See tähendab, et võrreldes teiste pühendumise komponentidega koondusid vastused kõige enam üldise keskmise lähedale ja vastajate subjektiivsed hinnangud normatiivsele pühendumisele olid madalamad, kui teistel komponentidel. Normatiivse pühendumise keskmise tulemuse põhjal võib öelda, et töötajad ei tunne eriti, et nad on kohustatud ettevõttes töötamist jätkama, lojaalsus ühele ettevõttele ei ole nende tulemuste põhjal uuritud töötajatele väga oluline.

Kõige kõrgemad näitajad olid emotsionaalsel pühendumisel: keskmine 22,46 ja standardhälve 4,67. Sellest võib järeldada, et töötajad küll identifitseerivad ennast ettevõtte kaudu ja tunnevad mõningast emotsionaalset sidet ASiga Maru Metall, aga seejuures tuleb siiski arvestada ka normatiivse pühendumise määra, mis oli teistest komponentidest madalam, siis järelikult ei tunnetata, hoolimata emotsionaalsest sidemest, eriti kohustust ettevõttesse jääda. Alalhoidlik pühendumine jääb kahe eelnevalt nimetatud pühendumise

komponendi vahele saadud tulemuste järgi, seega ei ole vastanud töötajatel otseselt vaja ennast siduda ASiga Maru Metall. Ettevõttest lahkumisega tekiks töötajatel subjektiivse hinnangu järgi teatud kulused, kuid need ei ole keskmiselt nii suured, et kedagi ettevõttes kinni hoida. Järelikult selgub, et töötajad ei arva, et nad peaksid ennast pikaks ajaks ühe ettevõttega siduma, neile ei ole lojaalsus väga oluline. Kuid selgus ka alalhoidliku pühendumise keskmiste tulemuste põhjal, et lahkumine tekitaks vastajatele võimalikke kulused, mistõttu on neil praegu kasulikum ettevõttesse jääda. AS Maru Metall juhtkond peaks aga arvestama, et töökohavahetusega kaasnevaid võimalikke kulused ei hinnata nii suureks, et töötajaid ettevõttes hoida, seega kui töötajate rahulolematust näiteks mõnes muus aspektis suureneb, võivad töötajad ikkagi töökohta vahetada.

Tööga rahulolu plokist anti keskmiselt kõige kõrgemad hinnangud järgnevatele väidetele (lisa 3): number 27 – „Mulle on selge, kellelt saan oma tööülesanded“ (keskmine hinnang 3,51); number 39 – „Mul on olemas kõik tööks vajalikud töövahendid“ (keskmine 3,34) ja number 40 – „Minu töövahendid on töö tegemiseks piisavalt kaasaegsed ja kvaliteetsed“ (keskmine 3,33). Sellest võib järeldada, et töötajad on üldiselt keskmiselt rahulolevamad oma töövahenditega ning teavad, kellel on õigus neile tööülesandeid jagada.

Tööga rahulolu plokki madalaimad keskmised hinnangud anti küsimusele number 36 – „Minu panus on vastavuses minu palgaga“ (keskmine 2,30) ja küsimustele 35 – „Ettevõtte palgasüsteem on minu meelest õiglane“ ning 37 – „Minu töökoormus on oluliselt suurem kui minu kolleegidel“ (mõlemal keskmine hinnang 2,42). Sellest järeldub, et keskmiselt vähem hinnatakse oma panust palgaga vastavuses olevaks kuigi ka töökoormust ei hinnata suureks võrreldes töökaaslaste koormusega. Lisaks ei peeta ettevõtte palgasüsteemi eriti õiglaseks.

Dispersioonanalüüsi ANOVA käigus (tabel 4) selgus, et asukohast sõltuvalt (Tallinn või Ardu) on töötajate hinnangud tööga rahulolule statistiliselt erinevad.

Tabel 4
Dispersioonanalüüsi ANOVA tulemused tööga rahulolule asukohtade võrdluses

	Ruutude summa	df	Keskruut	F	Sig.
Gruppide vaheline	746,599	1	746,599	14,473	,000
Gruppide sisene	2115,029	41	51,586		
Kokku	2861,628	42			

Allikas: autori koostatud

Tööga rahulolu tulemustega viidi läbi ka faktoranalüüs (Varimax meetodil), mille käigus moodustusi uued komponendid, neid oli kokku viis (lisa 5). Töö autor andis neile uued nimetused, mis kirjeldavad faktorisse kuuluvate tunnuste ühist nähtust üldisemalt. Esimesse tunnuse ühiseks nimetajaks on „töötasu ja töö iseloom“, sinna liigitusi väited number 36, 35, 34, 28, 29 ja 38. Teine faktor: „töötingimused ja töövahendid“ (väited number 40, 41, 39, 42, 27); kolmas „informatsioon“ (väited 26, 25, 30 ja 31); neljas faktor „vastutus oma tööloigu eest“ (väited 33 ja 32) ning viimasena faktor „töökoormus“ (väide nr 37). Väited number 31 („Ma saan piisaval määral ise otsuseid vastu võtta oma tööülesannete täitmise kohta“) ja 38 („Ettevõttes toetatakse minu arengut, saan osaleda mulle vajalikel koolitustel“) kuulusid faktoranalüüsi tulemustele tuginedes ka neljanda komponendi alla ning väide number 42 („Olen rahul ettevõtte puhke- ja olmeruumidega (söökla, WC-d, nõupidamiste- ja puhkeruumid jms“) sobis ka esimese faktori alla.

Tööga rahulolu plokis küsiti uurimuse käigus AS Maru Metall töötajatelt ka kaks avatud küsimust: 1) Minu tööd takistab või häirib; 2) Ettepanekud tööga rahulolu suurendamiseks.

Esimesele küsimusele, mis töötajate tööd takistab või häirib, vastati 16 korral. Kolm vastajat kirjutasid, et nende tööd ei häiri ega takista mitte miski (kõik keevitusosakonnast), üks vastaja ütles, et tema tööd häirib „isikliku elu olemasolu“ (juhtkond). Peamiselt toodi tööd takistavate või häirivatena välja mitmeid juhtimisega seotud tegureid, näiteks vastati alljärgnevalt:

„[Minu tööd takistavad või häirivad] ebaadekvaatsed tööülesanded, tsehhi juhtimine peab olema „ühes käes“.“ (meistrid)

„Läbimõtlematus, kaootilisus, kohati ükskõiksus.“ (pinnatöötlusosakond)

„[...] oma tööloigu piirid ei ole väga selged, info võiks paremini liikuda, rohkem usaldust.“ (juhtkond)

Aga üks vastaja ütles ka nii:

„Ülemused kiusavad.“ (keevitusosakond)

Probleeme info liikumisega seoses tõid välja ka teised vastajad:

„Info liikumine peaks olema parem.“ (projektijuhid)

„*Vahest tundub, et pean olema selgeltnägija.*“ (ettevalmistusosakond)

Töökeskonna teguritest toodi välja järgmised tähelepanekud:

„*Tolm, tuuletõmme.*“ (keevitusosakond)

„*Väga tugev konditsioneer külmal perioodil.*“ (projekteerimine)

„*Töökaaslaste pidev jutustamine [...].*“ (juhtkond)

„*Pikk tee koju.*“ (keevitusosakond)

Otseselt tööga seotud häirivad tegurid olid nimetatud alljärgnevalt:

„*Ebakorrektset joonised, toorikud*“ (keevitusosakond)

„*Kui toodangul ilmnevad vead liiga hilja või neid pole parandatud; rasked kärud; korralagedus keevitustsehhis.*“ (pinnatöötlusosakond)

„*Tööpuudus, liiga lihtne või rutiinne töö.*“ (projektijuhid)

Teisele avatud küsimusele, ettepanekud tööga rahulolu suurendamiseks, vastati 13 korral. Üks vastaja ütles, et ta on väga rahul (keevitusosakond), ja üks vastaja ütles, et ta tahaks ise olla tulemuslikum (juhtkond). Kõige enam toodi välja töötasuga seotud ettepanekuid:

„*Kõrgem palk [...].*“ (ladu)

„*Töö on hea aga palk peaks inflatsiooniga kaasas käima.*“ (ettevalmistusosakond)

„*Palk.*“ (keevitusosakond)

„*Rohkem raha.*“ (keevitusosakond)

„*Iga-aastane palga tõstmine.*“ (pinnatöötlusosakond)

Kaks vastajat soovisid rohkem koolitusi. Ettepanekuna pakuti välja ka ideid töökeskonna ja töötajate füüsilise aktiivsuse parandamiseks:

„*Konditsioneer.*“ (meistrid)

„*Köögis võiks olla mikrolaineahi, kontoris võiks olla puhkeruum.*“ (projekteerimine)

„Võimalus tegeleda spordiga, õppida!“ (keevitusosakond)

„[...] töötajate füüsilise aktiivsuse tõstmine (töövälisel ajal, puhkepausidel).“ (müügi- ja turundusosakond)

„Puhkeruum, sportimisvõimalused.“ (projektijuhid)

Üks vastaja kirjutas nii:

„Rohkem delegeerimist, töötajate usaldamist, ära kuulamist. Ilma inimesteta poleks seda ettevõtet!“ (juhtkond)

Võib öelda, et töötajad oskavad välja tuua tegureid, mis nende tööd takistavad või häirivad ning tehti ka mitmeid ettepanekuid, mis aitaksid tööga rahulolu parandada.

Ettevõtte kliima plokk jagunes neljaks alapunktiks: rolliselguseks, austuseks, suheteks ning meeskonnatööks ja toetuseks. Väidetele antud keskmised, miinimum- ja maksimumhinnangud ning standardhälbed on ära toodud lisas number 7. Kõrgeimad hinnangud anti väidetele number 47 – „Ma tean, millised on minu kohustused“ (keskmine 3,54), 51 – „Ma tean, milliste tööülesannetega enamik inimesi minu osakonnas tegeleb“ (keskmine 3,46) ja 54 – „Ma väärtustan kolleege oma osakonnas“ (keskmine 3,43). Nendest esimesed kaks kuuluvad rolliselguse punkti alla ja kolmas austuse alla.

Madalaimad hinnangud ettevõtte kliima plokis anti väidetele number 63 – „Viis, kuidas ettevõttes koheldakse naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid inimesi, tõmbab ligi ettevõtteväliseid naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid töötajaid“ (keskmine 2,42), 61 – „Peaaegu kõik töötajad ettevõttes on teadlikud inimeste erivajadustest (puuetest, muudest eripäradest, allergiatest jms)“ (keskmine 2,49) ja 66 – „Ettevõttes tegeletakse töötajatevaheliste konfliktide jälgimise ja lahendamisega“ (keskmine 2,61). Kõik need väited kuuluvad suhete alapunkti alla.

Ettevõtte kliima kohta tehtud faktoranalüüsi (lisa 8) tulemusena moodustusi olemasolevatest väidetest uued, ühist nähtust kirjeldavad faktorid, millele magistritöö autor leidis uued nimetused. Esimene uus faktor moodustus väidetest numbritega 54, 57, 58, 56, 53, 55, 68 ja 67 ning ühiseks nimetuseks on „austus ja koostöö“. Teise faktori moodustamiseks olid aluseks väited number 45, 47, 48, 46 ja 52 ning nende ühiseks nimetuseks sai „rolliselgus“, osaliselt kuulus sellesse faktorisse ka väide number 67

(„Üldjoontes inimesed minu osakonnas teevad oma osa ettenähtud tööst ära“). Kolmas faktor moodustus väidetest 65, 50, 64 ja 66, ühiseks nimetuseks „töötajatevahelised suhted“, osaliselt kuulus ka sellesse faktorisse väide number 67. Neljandaks uueks faktoriks on „vähemusgrupid ja töötajate vajadused“, mis moodustus väidetest number 63, 59, 60 ja 62. Sinna faktorisse kuulus osaliselt väide number 66 „Ettevõttes tegeletakse töötajatevaheliste konfliktide jälgimise ja lahendamisega“. Viimaseks, viiendaks faktoriks moodustus väidetest 51, 61 ja 49 uue nimetusega faktor „teadlikkus tööülesannetest ja erivajadustest“. Sinna liigitusid osaliselt ka väited number 55 („Ma tunnen, et kolleegid ettevõttes tervikuna väärtustavad mind“) ja 62 („Ettevõtte on paindlik, et rahuldada inimeste vajadusi“).

2.4.2 Võrdlev statistika töökoha asukoha lõikes

Järgnevalt on analüüsitud töötajate antud vastuseid arvesse võttes nende töökoha asukohta, kas Tallinna peakontorit või Ardu tootmistehhi. Lisas 10 on ära toodud osakondade jagunemine kahe asukoha vahel.

Kui uurida vastajate antud hinnanguid organisatsioonile pühendumise erinevate komponentide kohta (tabel 5), võttes arvesse töötaja töökoha asukohta (Tallinna kontor või Ardu tootmistehh), siis selgub, et emotsionaalse pühendumise puhul oli Tallinnas töötavate vastajate keskmine ($p=0,17$) hinnang kõrgem (25,67) ja standardhälve (4,37) väiksem kui Ardus. Ardus töötavate töötajate keskmine hinnang oli 22,62 ja vastuste hajuvus oli suurem: 8,02. Alalhoidliku pühendumise puhul ($p=0,24$) selgus, et Tallinnas töötavate inimeste keskmine hinnang oli madalam (21,33) kui Ardus töötavate inimeste hinnang (23,00). Kolmanda pühendumise komponendi, normatiivse pühendumise, erinevused Tallinna ja Ardu töötajate vahel oli keskmisi vaadeldes väiksemad: 20,53 Tallinnas ja 19,49 Ardus ($p=0,45$).

Tabel 5

Töötajate keskmised hinnangud pühendumise komponentide kohta töökoha asukoha lõikes

Asu-koht	Emotsionaalne pühendumine		Alalhoidlik pühendumine		Normatiivne pühendumine	
	Keskmine	SD	Keskmine	SD	Keskmine	SD
Tallinn	25,67	4,37	21,33	5,46	20,53	5,44
Ardu	22,62	8,02	23,00	4,55	19,49	4,31
Kokku	23,35	7,39	22,60	4,79	19,74	4,58

Allikas: autori koostatud

Suurim erinevus emotsionaalse pühendumise puhul viitab asjaolule, et Ardu tootmistsehhis töötavad inimesed tunnevad väiksemat sidet organisatsiooniga ja naudivad vähem AS Maru Metall liikmeks olemist kui Tallinna peakontoris töötavad inimesed. Ardu tootmistsehhi töötajate suurem keskmine alalhoidliku pühendumise näitaja viitab sellele, et seal töötavate inimeste kulud, mis tekivad ettevõttest lahkumisel, on hinnanguliselt suuremad kui Tallinna kontori töötajatel. See võib olla tingitud sellest, et suur osa tehase töötajatest on kohalikud elanikud, kelle kodukohas ei pruugi olla teisi samaväärseid või paremaid töökohti ning ASist Maru Metall lahkumisel suurenevad näiteks kulud töötranspordile. Veidi suurem keskmine normatiivse pühendumise määr Tallinna töötajate hulgas näitab, et peakontori töötajad tunnetavad Ardu töötajatest natuke rohkem kohustust ettevõttesse jääda.

Tööga rahulolu asukohast lähtuvalt analüüsides selgus (lisa 6), et Tallinna kontori töötajad andsid kõrgeima keskmise hinnangu väitele number 41 (keskmine 3,80) – „Olen rahul oma töötingimustega (tööruumidega)“; sellele järgnes keskmise hinnanguga 3,73 väide number 40 – „Minu töövahendid on töö tegemiseks piisavalt kaasaegsed ja kvaliteetsed“. Ardu tootmistsehhi töötajad andsid kõrgeima keskmise hinnangu (3,49) väitele number 27 – „Mulle on selge, kellelt saan oma tööülesanded“, sellele järgnes keskmise hinnangu poolest väide number 39 – „Mul on olemas kõik tööks vajalikud töövahendid“. Seega rahulolu töövahenditega kuulub mõlemas asukohas kõrgemaid hinnanguid saanud väidete hulka. Selgub ka, et Tallinna kontori keskmine kõrgeim hinnang on Ardu tehase keskmisest kõrgeimast hinnangust kõrgem.

Tallinna töötajate madalaimad tulemused tööga rahulolu plokis olid väidetele number 37 – „Minu töökoormus on oluliselt suurem kui minu kolleegidel“ (keskmine 2,40) ja 35 („Ettevõtte palgasüsteem on minu meelest õiglane“), 36 („Minu panus on vastavuses minu palgaga“) ja 38 („Ettevõttes toetatakse minu arengut, saan osaleda mulle vajalikel koolitustel“), kõigil keskmine hinnang 3,00. Ardu tehase madalaimad keskmised tulemused olid ka väidetel 36 (2,15) ja 35 (2,30). Seega madalaimad hinnangud on töökoha asukohast sõltumata töötasuga seotud.

Asukoha järgi ettevõtte kliimale antud hinnanguid analüüsides (lisa 9) selgus, et Tallinna töötajad olid kõrgeimaid keskmiseid hinnanguid andnud küsimustele number 47 – „Ma tean, millised on minu kohustused“ (keskmine 3,87), 54 – „Ma väärtustan kolleege oma osakonnas“ (keskmine 3,80) ja 67 – „Üldjoontes inimesed minu osakonnas teevad oma osa

ettenähtud tööst ära“ (keskmine 3,73). Ardu tootmistsehhi töötajate antud keskmiselt kõrgeimad hinnangud ettevõtte kliimat puudutavatele väidetele olid küsimustel 47 (keskmine 3,45), 51 – „Ma tean, milliste tööülesannetega enamik inimesi minu osakonnas tegeleb“ (keskmine 3,45) ja küsimusel 54 (keskmine 3,38). Kaks nendest väidetest olid samad, mis Tallinna töötajatel, kuigi taaskord, nagu ka pühendumise ja tööga rahulolu puhul, olid Ardu tehase töötajate kõrgeimad hinnangud madalamad kui Tallinna töötajatel.

Tallinna töötajate madalaimad keskmised hinnangud ettevõtte kliimale olid küsimustel number 61 – „Peaaegu kõik töötajad ettevõttes on teadlikud inimeste erivajadustest (puuetest, muudest eripäradest, allergiatest jms)“ (keskmine 2,60) ning küsimustel 50 („Ettevõtte suudab täielikult ära kasutada inimeste kogemusi“), 63 („Viis, kuidas ettevõttes koheldakse naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid inimesi, tõmbab ligi ettevõtteväliseid naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid töötajaid“) ja 66 („Ettevõttes tegeletakse töötajatevaheliste konfliktide jälgimise ja lahendamisega“), kõigil kolmel keskmine 2,67. Ardu töötajate madalaimad keskmised hinnangud samuti väidetele 63 (keskmine 2,36) ja 66 (keskmine 2,53) nagu Tallinna töötajatelgi. Kolmas madal keskmine hinnang anti väitele number 61 – „Peaaegu kõik töötajad ettevõttes on teadlikud inimeste erivajadustest (puuetest, muudest eripäradest, allergiatest jms)“ (keskmine 2,43). Võib järeldada, et ettevõtte töötajad ei ole rahul, kuidas tegeletakse töötajatevaheliste konfliktide lahendamise ja kuidas koheldakse naisi ning muid vähemusgruppe.

Toetudes dispersioonanalüüsi ANOVA tulemustele (tabel 6), selgub, et asukoha lõikes esineb Tallinna ja Ardu töötajate hinnangutes ettevõtte kliimale statistiliselt olulisi erinevusi.

Tabel 6
Dispersioonanalüüsi ANOVA tulemused ettevõtte kliimale asukohtade võrdluses

	Ruutude summa	df	Keskruut	F	Sig.
Gruppide vaheline	338,91	1	338,91	4,22	,046
Gruppide sisene	3292,16	41	80,30		
Kokku	3631,07	42			

Allikas: autori koostatud

2.4.3 Seosed

Järgnevalt on lähtuvalt uurimuse tulemustest analüüsitud organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima vahelisi seoseid AS Maru Metall näitel. Alljärgnevas

tabelis (tabel 7) on ära toodud korrelatsioonianalüüs, milles on kirjeldatud küsimustiku erinevate osade keskmiste võrdlusel saadud omavahelised seosed.

Tabel 7

Emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise ning tööga rahulolu, rolliselguse, austuse, suhete ning meeskonnatöö ja toetuse omavahelised seosed (Pearsoni korrelatsioonikoefitsient)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Emotsionaalne pühendumine	1							
2 Alalhoidlik pühendumine	,09	1						
3 Normatiivne pühendumine	,36**	,54**	1					
4 Rahulolu tööga	,28*	,37**	,56**	1				
5 Rolliselgus	,28*	,29*	,45**	,64**	1			
6 Austus	,43**	,13	,44**	,68**	,64**	1		
7 Suhted	,36**	,33**	,47**	,65**	,59**	,61**	1	
8 Meeskonnatöö ja toetus	,30*	,27*	,42**	,69**	,60**	,68**	,61**	1

Märkused: *p<0,05 **p<0,01

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti, et statistiliselt olulist seost ei esine emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumise vahel. Suurimad statistiliselt olulised seosed leiti tööga rahulolu ning meeskonnatöö ja toetuse vahel ($r=0,69$; $p<0,01$); tööga rahulolu ja austuse ning austuse ja meeskonnatöö ja toetuse vahel oli mõlemal juhul korrelatsioonikordaja 0,68 ($p<0,01$). Lisaks esines teistest seostest võrdlemisi suurem korrelatsioon tööga rahulolu ja suhete vahel ($r=0,65$; $p<0,01$).

Tabel 8 kirjeldab korrelatsioonianalüüsi tulemusi organisatsioonile pühendumise komponentide omavaheliste seoste kohta.

Tabel 8

Korrelatsioonianalüüs organisatsioonile pühendumise komponentide omavahelisi seoste vahel (Pearsoni korrelatsioonikoefitsient)

	1	2	3
1 Emotsionaalne pühendumine	1		
2 Alalhoidlik pühendumine	,09	1	
3 Normatiivne pühendumine	,36**	,54**	1

Märkused: *p<0,05 **p<0,01

Allikas: autori koostatud

Selgus, et normatiivne pühendumine on olulises seoses alalhoidliku pühendumisega ($r=0,54$; $p<0,01$) ja emotsionaalse pühendumisega ($r=0,36$; $p<0,01$). Emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumise vahel statistiliselt olulist seost ei leitud.

Tööga rahulolu korrelatsioonianalüüsi (lisa 4) käigus selgus, et suurim positiivne korrelatsioon 0,80 olulisusnivoo $p<0,01$ juures, oli väidete number 34 ja 35 vahel – „Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva palgasüsteemiga“ ja „Ettevõtte palgasüsteem on minu meelest õiglane“. Sellest võib järeldada, et palgasüsteemi muutmisel muutub ka hinnang palgasüsteemi õiglusele. Kuna need väited said tööga rahulolu plokis kõige madalamaid keskmisi hinnanguid, siis palgasüsteemi õiglasemaks muutmisega on võimalik tõsta töötajate hinnanguid palgasüsteemi rahulolu kohta. Ka väidete 39 ja 40 vahel leiti statistiliselt oluline seos ($r=0,80$; $p<0,01$) – „Mul on olemas kõik tööks vajalikud töövahendid“ ja „Minu töövahendid on töö tegemiseks piisavalt kaasaegsed ja kvaliteetsed“. Võib järeldada, et kui töötajatel on olemas vajalikud töövahendid, siis hinnatakse neid ka piisavalt kvaliteetseteks ja kaasaegseteks. Kolmas statistiliselt oluline seos avaldus väidete number 41 ja 42 vahel ($r=0,71$; $p<0,01$) – „Olen rahul oma töötingimustega (tööruumidega)“ ja „Olen rahul ettevõtte puhke- ja olmeruumidega (söökla, WC-d, nõupidamiste- ja puhkeruumid jms)“. Kuna viimase seose puhul ei olnud kumbki küsimus keskmiselt eriti kõrgeid hinnanguid saanud, siis võib järeldada, et töö ja puhkeruumide seisukorda parandades suureneks selle võrra ka töötajate rahulolu.

Ettevõtte kliima alapunktide vahelisest korrelatsioonianalüüsist (tabel 9) selgus, et kõikide alapunktide vahel esines statistiliselt oluline positiivne seos, kuid suurim seos ($r=0,68$; $p<0,01$) esines austuse ning meeskonnatöö ja toetuse vahel. Väikseim statistiliselt oluline seos ($r=0,59$; $p<0,01$) oli rolliselguse ja suhete vahel.

Tabel 9
Ettevõtte kliima komponentidevaheline korrelatsioonianalüüs (Pearsoni korrelatsioonikoefitsient)

	1	2	3	4
1 Rolliselgus	1			
2 Austus	,64**	1		
3 Suhted	,59**	,61**	1	
4 Meeskonnatöö ja toetus	,60**	,68**	,61**	1

Märkused: * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Allikas: autori koostatud

Meeskonnatööle ja toetusele antud hinnangute paranedes paranevad ka hinnangud austusele, sarnaselt on seotud ka teised ettevõtte kliima komponendid. Järelikult muutused ükskõik millise komponendi osas mõjutavad ka teisi samas suunas.

3. ARUTELU, JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD

Käesolevas uurimuses uuriti organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima omavahelisi seoseid AS Maru Metall näitel. Uurimuse käigus otsiti vastuseid uurimisküsimustele, mis aitaksid lahendada uurimisprobleemi. Probleemiks ASis Maru Metall oli rahulolematuse tööga, mis väljendus tööandjale sobimatus käitumises nagu varastamises, hilinemises, töökorralduste mittetäitmisel, töötajate ettevõttest lahkumises juba katseajal, võtmetöötajate suurenenud voolavuses, aga ka paljus muus.

Üheks uurimisküsimusest lähtuvaks uurimisülesandeks oli töötajate hinnangute välja selgitamine organisatsioonile pühendumisele, tööga rahulolule ja organisatsiooni kliimale. Keskmised hinnangud küsimustiku 68. väitele jäid vahemikku 2,12 kuni 3,54 skaalal ühest neljani. Seega äärmiselt madalaid või väga kõrgeid keskmisi hinnanguid ei esinenud.

Uurimuse tulemusena selgus, et madalaimad keskmised hinnangud olid antud pühendumise normatiivse skaala väidetele. See viitab asjaolule, et AS Maru Metall töötajad ei tunne olulisel määral, et ühele ettevõttele lojaalne olemine on oluline ning ei tunne kohustust ettevõttesse jääda. Kuigi Somersi (1995) hinnangul ennustab töötajate lahkumiskavatsusi kõige enam madal hinnang emotsionaalsele pühendumise komponendile, peaksid saadud tulemused siiski olema AS Maru Metall juhtkonnale vihjeks, et tuleks hoolega jälgida tööturul toimuvat, kuna muudatuste korral või paremate pakkumiste saamisel on töötajad valmis ettevõttest lahkuma. Lisaks on pühendunud töötajad valmis rohkem panustama (O'Reilly & Chatman, 1986), mis on ettevõttele kasulik, seega peaks tegelema näiteks teiste pühendumise komponentide kohta käivate hinnangute tõstmisega, et kompenseerida normatiivse pühendumise madalat taset.

Kõrgeimad keskmised hinnangud anti küsimustele, mis kirjeldavad rolliselgust. Nendele väidetele antud keskmised hinnangud jäid üle 3,40, seega võib saadud tulemust pidada võrdlemise heaks, mis tähendab, et siiani on juhtkond ja otsesed juhid saanud hästi hakkama tööülesannete ja kohustuste töötajatele selgitamisega. Sarnase tegevusega peaks jätkama ka edaspidi, kuna vastavalt Väänäneni et al (2004) uuringu tulemustele on olemas seos rolliselguse ja haiguspäevade vahel. Seega, kui töötajale on tema roll ning kohustused ära selgitatud, peaks tal olema ka väiksem risk viibida haiguse tõttu töölt eemal. Mida

vähem aga töötajad töölt puuduvad, seda kasulikum ettevõttele, kuna ei teki tööjõu puudujääki ning töö saab planeeritud mahus õigeaks ajaks tehtud.

Kõige vähem olid töötajad üksmeelel, vastati keskmiselt suurima standardhälbega, küsimustega, mis puudutasid alternatiivsete võimaluste nappust, töölt lahkumisel tekkida võivate probleemide pärast muretsemist ning praegusel töökohal pakutavate eeliste kaotamise kohta. Sellest järeldub, et ettevõtte töötajad on väga erinevalt kindlustatud töö kaotamise või vahetamise vastu. Osad töötajad ei muretse peaaegu üldse, kuid teised tajuvad, et võivad töökohta vahetades välja teenitud soodustustest või staatusest ilma jääda. See asjaolu peaks andma AS Maru Metall juhtkonnale vihje, et töötajate vahel valitseb võrdlemisi suur ebavõrdsus. Vastavalt Vroomi (1964 viidatud Armstrong, 2006) teooriale võib ebavõrdsuse tajumine mõjutada negatiivselt töötaja hinnanguid tööga rahulolule. Võimalik lahendus olukorrale oleks magistritöö autori hinnangul selge motivatsioonisüsteemi väljatöötamine, millest lähtuvalt oleksid kõik töötajad teadlikud, millistel tingimustel on võimalik soodustusi või muid hüvesid välja teenida ning kõikidele töötajatele kehtiksid samad põhimõtted. Selline lahendus võib panna töötaja tajuma süsteemi õiglust ning tema motivatsioon ja rahulolu ei langeks (Armstrong, 2006).

Tööga rahulolu väidete ploki tulemustest selgus, et töötajad olid keskmisest rahulolevamad just töövahenditega, mis tähendab, et ettevõtte ei peaks praegu oluliselt ressursse kulutama töövahendite olukorra parandamisele, vaid lihtsalt hoidma neid praegusega sarnases korras. See soovitus puudutab aga üksnes töötajate rahulolu, mitte ei laiene innovatsiooni ja tehnoloogia arenguga seotud eduteguritele.

Madalaimad hinnangud tööga rahulolu ploki palga, palgasüsteemi ja töökoormuse väidete kohta viitavad sellele, et AS Maru Metall juhtkond peaks tööga rahulolu suurendamiseks läbi viima tööanalüüsi, töötajate hindamised ning saadud tulemuste põhjal töötasusüsteemi kaasajastama. Praegusel kujul ei peeta palgasüsteemi õiglaseks või tööpanusega vastavuses olevaks. Kõrreveski (2010) on öelnud, et efektiivne motivatsioonisüsteem muudab töötaja lojaalsemaks ning suurendab rahulolu.

Tööga rahulolu faktoranalüüsi tulemusena selgus, et AS Maru Metall töötajaid mõjutavad tegurid jagunevad viieks: 1) töötasu ja töö iseloom; 2) töötingimused ja töövahendid; 3) informatsioon; 4) vastutus oma tööloõigu eest; 5) töökoormus. Analüüsides nendest komponentidest lähtuvalt töötajate vastuseid avatud küsimustele selgub, et probleeme,

mida sooviti avaldada, esines kõikide tegurite osas, peamiselt seoses informatsiooni liikumisega, töötingimustega, töötasuga ja ka vastutusega. Õnneks olid töötajad ka pakkunud lahendusi, mida ettevõtte juhtkond saaks kasutada rahulolu tõstmiseks. Näiteks soovitati paigaldada konditsioneer, pakkuda töötajatele rohkem arenguvõimalusi ning puhke- ja spordivõimalusi. Magistritöö autori arvamusel oleksid nende ettepanekute elluviimiseks tehtavad kulud väiksemad, võrreldes voolavusest tingitud värbamis- ja koolituskuludega.

Kliimaosa tulemustele tuginedes selgus, et töötajate rolliselgus ja kolleegide väärtustamine oli saanud keskmiselt kõrgemad hinnangud, see tähendab, et osakonnasiseseid suhteid hinnatakse võrdlemisi heaks. Antud asjaolu võib tuleneda sellest, et paljud osakonnad on võrdlemisi väikesed ning töötajad on järelikult tiheda koostöö käigus üksteisega sõbralikud, lähedased suhted loonud.

Madalaimad tulemused ettevõtte kliima plokis anti väidetele, mis puudutavad vähemusgruppe ning töötajate erivajadusi. Töö autor, tuginedes saadud tagasisidele, väidab, et nendest väidetest arusaamisega oli töötajatel probleeme ning arvesse võttes ettevõtte tegevusala, metallitööd, ei saagi eeldada, et ettevõtte tõmbaks ligi naisi või erivajadustega inimesi, kuna tehtav töö ei pruugi neile jõukohane või huvipakkuv olla. Kolmas madalaimaid hinnanguid saanud väide töötajatevaheliste konfliktide kohta võib tähendada nii seda, et konfliktide lahendamiseks ei tegeleta või et suuremaid konflikte ei esinegi. Konfliktide lahendamise või nende võimaliku puudumise tegelikke asjaolusid tuleb täiendavalt uurida.

Ettevõtte kliima faktoranalüüsi tulemustel moodustunud komponendid (austus ja koostöö; rolliselgus; töötajate vahelised suhted; vähemusgrupid ja töötajate vajadused; teadlikkus tööülesannetest ja erivajadustest) langevad osaliselt kokku Morani ja Volkwini (1992) ja Burtoni et al (2004) käsitluses ära toodud kliimat mõjutavate komponentidega (ühtekuuluvustunne, usaldus, autonoomia, moraal ja toetus).

Töötajate hinnangute erinevused asukohast lähtuvalt pühendumise väidete osas viitavad asjaolule, et hoolimata samas ettevõttes töötamisest mõjutab asukoht töötajate pühendumist. Ardu tehases töötavate inimeste organisatsioonile pühendumise alalhoidliku komponendi kõrgem tase Tallinna vastajatega võrreldes võib tähendada seda, et nendel kohalike elanikena ei pruugi olla elukoha läheduses teisi praegusega samaväärseid

töökohti. Seetõttu tunnetatakse, et töökoha vahetamine võib tekitada lisakulusid, näiteks suurendada transpordikulu või vähendada muid hüvesid, mida praegune töökoht pakub. Tallinna töötajatel on pealinnas elamise tõttu suuremad valikuvariandid ning töökoha vahetamisest tekkivaid kulusid on neil võimalik vältida, seetõttu on Tallinna töötajate alalhoidlik pühendumine madalam kui Ardu töötajatel. Tallinna töötajate kõrgem emotsionaalne pühendumine võib näidata seda, et juhtkond suudab luua asukoha mõttes lähemal olevates töötajates suurema sideme ettevõttega. Rohkem tootmistsehhis töötajatega suheldes võib juhtkonnal olla võimalik ka seal töötavate inimeste emotsionaalse pühendumise taset tõsta, aga seda aspekti tuleks hiljem täiendavalt uurida.

Töövahenditega ollakse rahul mõlemas asukohas ning rahulolematud ollakse, ka mõlemas asukohas sarnaselt, töötasuga. Ettevõtte tasusüsteemi ei peeta õiglaseks ega tööpanusega vastavuses olevaks. Nagu eelnevalt öeldud, võib siinkohal lahenduseks olla tööanalüüs, töötajate hindamine ja tasusüsteemi õiglasemaks ümber tegemine. Tööga rahulolu korrelatsioonianalüüsis selgus suurim statistiliselt oluline seos väidete „Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva palgasüsteemiga“ ja „Ettevõtte palgasüsteem on minu meelest õiglane“ vahel, seega palgasüsteemi õiglasemaks muutumisega muutub ka töötajate rahulolu palgasüsteemiga suuremaks.

Uurimuse käigus selgus asjaolu, et Ardu tehase kõrgeimad keskmised hinnangud nii pühendumise, rahulolu kui ka kliima kohta olid Tallinna töötajate kõrgeimatest keskmistest hinnangutest madalamad. Lähtudes Kinnie et al (2005) uuringu tulemustest, võib põhjus näiteks olla tehasetöötajate kauguses juhtkonna igapäevasest töökohast, mistõttu informatsioon liigub aeglasemalt ning ka tagasisidet saavad tehase töötajad harvem. Kinnie et al (2005) on öelnud, et olulised tegurid, mis mõjutavad töötajate pühendumist, on muuhulgas tunnustus ja kommunikatsioon. Buky Folami et al (2014) avastasid, et rahulolu võib mõjutada ka ettevõtte struktuur. Võib-olla muutuksid töötajate hinnangud asukohast sõltumatuks, kui ettevõttes struktuuri muudetaks. Ka võib hinnangute tasemete erinevus tuleneda sellest, et Tallinna kontori töötajate töötingimused on mõnevõrra kaasaegsemad kui tootmistsehhi töötajate omad.

Statistiliselt suurim oluline seos rahulolu ning meeskonnatöö ja toetuse vahel on juhtkonnale heaks märguandeks, et meeskonnatöö soodustamisel ning töötajate omavahelise toetuse suurenemisel suureneb ka rahulolu tööga. Arvesse võttes Clarki (1998) lähenemist, võib töötaja suurema rahulolu puhul produktiivsemalt töötada ning

mitte töökohta vahetada, mis omakorda on ettevõttele kasulik. Oluline seos ilmnes ka meeskonnatöö ja toetuse ning austuse vahel ning austuse ja tööga rahulolu vahel. See tähendab, et kui töötajad ja juhid suhtleksid nii omavahel kui ka üksteisega austavalt, suureneks ka tööga rahulolu ja paraneksid hinnangud meeskonnatööle ja toetusele.

Statistiliselt oluline seos tööga rahulolu väidete vahel „Olen rahul oma töötingimustega (tööruumidega)“ ja „Olen rahul ettevõtte puhke- ja olmeruumidega (söökla, WC-d, nõupidamiste- ja puhkeruumid jms)“, annab aluse teha ettepanek parandada AS Maru Metall söökla, WC-de, nõupidamiste- ja puhkeruumide seisukorda, et suurendada rahulolu töötingimustega. Ettevõtte kliima komponentide omavaheline suurim statistiliselt oluline seos austuse ning meeskonnatöö ja suhete vahel näitab taaskord, et AS Maru Metall juhtkond peaks pöörama rohkem tähelepanu meeskonnatöö soodustamisele ja toetuse suurendamisele, kuna seeläbi saab mõjutada töötajate hinnanguid positiivses suunas ka teistele aspektidele.

Kokkuvõtvalt teeb magistritöö autor käesolevas peatükis tehtud järeldustest lähtuvalt järgnevad ettepanekud ASi Maru Metall juhtkonnale:

- tõsta töötajate pühendumist, kuna tööturu muudatused võivad lihtsalt põhjustada töötajate ettevõttest lahkumise;
- jätkuvalt tegeleda töötajatele rollisulguse tagamisega (tööülesannete ja õiguste, kohustuste selgitamise, alluvussuhete selgeks tegemise, rolli piiride paika panemisega);
- töötada välja õiglase ja üheselt mõistetava motivatsioonisüsteemi, mis aitaks vähendada töötajate ebavõrdsuse tajumist;
- tagada praegusega sarnane töövahendite olemasolu ja seisukord;
- välja töötada töötasusüsteem, mida tajutaks õiglase ja tööpanusega vastavuses olevana, selleks viia läbi tööanalüüs ja töötajate hindamised;
- suurendada töötajate tööga rahulolu, viies ellu välja pakutud muudatused seoses töö- ja puhkeruumide seisukorra, koolitus- ja arenguvõimaluste ning sportimisvõimalustega;
- suurendada tööga rahulolu ning austust, soodustades meeskonnatööd ja suurendades üksteise toetamist;
- vähendada Tallinna kontori ja Ardu tehase töötajate vahelisi erinevusi hinnangute osas ning organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima osas, viibides rohkem Ardu tehases, suheldes ning olles sealsetele töötajatele vajadusel kättesaadavam.

KOKKUVÕTE

Eesti metallitööstuse ettevõtted on keerulises seisus, järjest enam on hakatud töid tellima teistest riikidest, kus tööjõukulud on Eesti omadest väiksemad. Konkurentsipüsimiseks tuleb keskenduda keerulisematele projektidele, milleks aga on vaja kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. Kahjuks ei suuda Eesti haridussüsteem pakkuda tööandjatele vajaliku kvalifikatsiooniga töötajaid, kuna õppekavad on vananenud ning huvi metallitöoga seotud erialade õppimise vastu on madal. Tööandjad seisavad silmitsi tööjõupuudusega ning probleemi leevendamiseks on sunnitud lisaks põhitegevusele pakkuma ka ise koolitusvõimalusi ning välja töötama paremaid motivatsioonisüsteeme olemasolevate töötajate hoidmiseks. Olemasolevate töötajate pühendumine ja tööga rahulolu suurendamine on üks võimalus, kuidas ennetada heade töötajate lahkumist.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi uuringu organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima ning nende omavaheliste seoste välja selgitamiseks AS Maru Metall näitel. Küsitlus ankeetküsimustike abil viidi läbi kuuekümne seitsme AS Maru Metall töötaja hulgas. Olemasolevatele teoreetilistele materjalidele tuginedes selgus, et organisatsioonile pühendumist seostatakse töölt lahkumise kavatsustega, madal pühendumine võib kaasa tuua tööle hilinemise ja vähem ettevõttesse panustamise. Tööga rahulolu seostatakse eesmärkide seadmisega ning saavutamisega, aga ka tunnustuse ja tasu saamisega ootuste ja vajaduste rahuldamiseks. Tööga rahulolev töötaja on motiveeritum ning on valmis andma endast parima. Organisatsiooni kliima on psühholoogiline mõõde, mis iseloomustab ettevõtet ning mõjutab otsuste vastuvõtmist ja aitab mõista töötajate käitumist ettevõttes.

Uuringu tulemused andsid ülevaate töötajate hinnangutest organisatsioonile pühendumisele, tööga rahulolule ja ettevõtte kliimale. Tulemustest selgus, et madalaimad keskmised hinnangud anti organisatsioonile pühendumise normatiivse skaala väidetele, kõrgeimad hinnangud aga rolliselgust kirjeldavatele väidetele. Selgus, et tootmistsehhi töötajate keskmised hinnangud olid kõikides väidete plokkides madalamad, võrreldes Tallinna kontori töötajate antud hinnangutega. Samas oli kahe asukoha töötajate hinnangutes ka kokkulangevusi, mõlemas asukohas ollakse kõige rohkem rahul oma töövahenditega ning nende kvaliteediga aga kõige rahulolematumad palgasüsteemi õiglusega ning tööpanusele vastavusega. Suurimad statistiliselt olulised seosed leiti

peamiselt meeskonnatöö ja toetuse ning tööga rahulolu vahel, aga ka meeskonnatöö ja austuse ning austuse ja tööga rahulolu vahel.

Peamisteks ettepanekuteks AS Maru Metall juhtkonnale olemasolevate töötajate hoidmiseks, rahulolu suurendamiseks ning seeläbi ka voolavuse ja värbamis- ning koolituskulude vähendamiseks olid:

- jätkuvad tegevused rolliselguse tagamiseks (tööülesannete ja õiguste, kohustuste selgitamine, alluvussuhete selgeks tegemine, rolli piiride paika panemine);
- töötajate vahelise ebavõrdsuse vähendamine õiglase ja selge motivatsioonisüsteemi väljatöötamise abil;
- töövahendite olemasolu ja hea seisukorra jätkuv tagamine;
- tööanalüüsi ja töötajate hindamise läbiviimine, mis oleks õiglase, kaasaegse ja tööpanusele vastava töötasusüsteemi aluseks;
- töötajatele koolitus-, puhke- ja spordivõimaluste pakkumine;
- meeskonnatöö soodustamine ja toetuse suurendamine, kuna need on seoses tööga rahuloluga ning austusega;
- parandada ettevõtte söökla, WC-de, nõupidamiste- ja puhkeruumide seisukorda töötingimustega rahulolu suurendamiseks.

Käesoleva magistritöö kitsaskohaks on liiga väike valim, kuuskümmend seitse vastajat ettevõtte üheksakümne neljast töötajast, mis tähendab, et saadud tulemuste põhjal statistiliselt usaldusväärsete üldistuste tegemiseks oleks pidanud magistritöö autor saama töötajatelt tagasi vähemalt seitsekümmend kuus vastust. Siiski võiks periooditi sarnast kordusuuringut ASis Maru Metall läbi viia. See võimaldaks võrrelda uuringu tulemusi ning välja selgitada, kas ettepanekutest lähtuvate muudatuste elluviimisel muutuvad töötajate hinnangud organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja ettevõtte kliima kohta või mitte.

Järgnevates uurimustes võiks uurida töötajate käitumise ja tööalaste tulemuste, kvaliteedi ja kvantiteedi omavahelisi seoseid, mis antud töö mahu- ja ajapiirangute tõttu välja selgitamata jäid. Huvipakkuv oleks tööga rahulolu hindamisel arvesse võtta ka töötajate haiguspäevade arvu, mis võimaldaks uurida nende omavahelist seost. Käesolevast magistritööst ei selgunud, miks anti konflikte, vähemusgruppe ja erivajadusi puudutavatele väidetele madalaid hinnanguid. Seepärast võiks lähemalt uurida AS Maru Metall

kontekstis, kas üldse esineb töötajatevahelisi konflikte ning kas töötajad tahaksid, et konfliktide lahendamiseks ka ettevõtte tasandil tegeletakse. Lähemat uurimist vajavad ka vähemusgruppide ning erivajaduste küsimused, et välja selgitada, miks nendele väidetele võrdlemisi madalaid hinnanguid anti. Tuginedes käesoleva magistr töö tulemustele, on võimalik uurida, kas saadud tulemused ning leitud seosed on kohaldatavad ka teistele sarnase tegevusalaga ettevõtetele. Praktilist kasu võivad saada ka lisaks AS Maru Metall juhtkonnale teiste sarnaste metallitöö ettevõtete juhid ja personalitöötajad.

RESUME

STUDY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THEIR RELATIONSHIPS BY THE EXAMPLE OF MARU METALL LTD

The aim of this master thesis was to study of Maru Metall Ltd's employee's estimated scores to commitment to the organization, to job satisfaction and to organizational climate and to find relationships between them.

The research was based on the problem that the population in Estonia is constantly declining, fewer people go to vocational schools to study metalwork related professions and when they do it is not their first choice, which means students are not very motivated. Also the study program in vocational schools is not up to date and does not correspond to employers needs and wishes. In addition production is already being moved out of Estonia to countries with cheaper labor costs. That means, in order to stay competitive organizations have to focus on production of more complicated and challenging structures, but this needs highly qualified workforce. Since in Estonia there is shortage of metal industry workers, the companies have to, in addition to their main occupation, deal with training and maintaining its workforce.

In Maru Metall Ltd employees are not satisfied, according to the management, and in order to keep existing workforce and reduce costs on hiring and training this research was conducted to find out the current scores to commitment to the organization, job satisfaction and organizational climate in Maru Metall Ltd.

This master thesis consists of three parts: theoretical, the empirical study and discussion, proposals and conclusions. The study was conducted using a questionnaire, consisting of three blocks of arguments. The study was intended to be conducted among all 94 employees of Maru Metall Ltd, eventually the population of the sample consists of 67 employees, 71% of the workforce of Maru Metall Ltd. The company is located in two different locations, the office is located in Tallinn. There are the following departments: management, design, project managers and estimation. The production is located in Ardu village, approximately 60 kilometers from the office. There are following departments

located: masters, warehouse, preproduction, welding, surface treatment, quality management, administration (technologists, subcontracting) and cleaners and guards.

The study of existing theoretical literature showed that the organizational commitment is associated by different authors with intentions of leaving; low commitment could lead to employees not getting to work on time and not wanting to contribute in the company's work. Job satisfaction is associated with goal setting and achieving as well as getting recognition and rewarded to satisfy employee's expectations and needs. Satisfied employee is more motivated and ready to give one's best. Organizational climate is a psychological dimension that characterizes a company, affects its decision making and helps to understand employee's behavior in the company.

The results of the survey provided an overview of the employee's estimated scores to organizational commitment, job satisfaction and organizational climate. The results showed that the lowest average scores were given to the organization's commitment scale of normative component and the highest scores were given to arguments related role clarity. It turned out that the workers of manufacturing plant in Ardu gave lower average scores to every block of arguments than office workers in Tallinn. However there were some similarities, for example employees from both locations were the most satisfied with their tools and the quality of the work equipment as well as employees from Tallinn and Ardu were most dissatisfied with the fairness of the remuneration system and the pay compliance with their work. The largest statistically significant correlations were found mainly between teamwork and support and job satisfaction as well as between teamwork and respect and respect and job satisfaction.

Based on the results proposals were made to the management of Maru Metall Ltd:

- to continue actions that ensure employees have role clarity;
- to minimize the inequality between employees by offering fair motivation system;
- to ensure employees have all necessary work equipment in good condition;
- to offer training, leisure and sporting opportunities;
- to promote teamwork and support in order to increase satisfaction and respect between employees;
- to improve the conditions of company's canteen, toilets, rest rooms and meeting rooms to increase the satisfaction with working conditions.

It must be noted that the sample size of this survey was too small in order to make reliable generalizations to the whole company.

This survey could be useful for the management of Maru Metall Ltd and to other managements and human resource workers in similar companies to increase commitment of the organization, job satisfaction and to improve organizational climate. Also, similar survey could be conducted in Maru Metall Ltd after making suggested changes to find out if the scores to the arguments have improved or not.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th tr.). Kogan Page Ltd.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Buky Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). The Impact Of Job Satisfaction And Organizational Context Variables On Organizational Commitment. *International Journal of Business & Public Administration*, 11(1), 1-18.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The Relationship Between Organisational Climate And Employee Satisfaction In A South African Information And Technology Organisation. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & İnanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-63.
- Clark, A. E. (1998). *What Makes a Good Job? Evidence From OECD Countries*. Orléans: Centre for the Study of Living Standards.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.

- Eesti Statistikaamet. (16. 01 2015. a.). *Eesti Statistikaamet*. Kasutamise kuupäev: 28. jaanuar 2015. a., allikas "Eesti rahvaarv vähenes eelmisel aastal": <http://www.stat.ee/90778>
- Eisinga, R. N., Teelken, C. J., & Doorewaard, H. (2010). Assessing Cross-National Invariance of the Three-Component Model of Organizational Commitment: A Six-Country Study of European University Faculty. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 341-373.
- Faloye, D. O. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Folami, L., & Bline, D. (2012). Relationship among Job Satisfaction, Task Complexity, and Organizational Context in Public Accounting. *International Review of Business Research Papers*, 8(4), 207-224.
- Forte, A. (2003). How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? *International Business And Economics Research Journal*, 2(10), 64-72.
- Fu, W., & Deshpande, S. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Furnham, A., & Goodstein, L. D. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (OCQ). *The 1997 Annual*, 2, 163-176.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (31. 01 2015. a.). *HaridusSilm*. Allikas: <http://www.haridussilm.ee/>
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Kõrreveski, K. (2010). Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. *Eesti Statistika Kvartalikirj*(4/10), 10-17. Allikas: Statistikaamet.
- Leite, N. R., de Aguiar Rodrigues, A. C., & de Albuquerque, L. G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 476-495.
- Locke, E. A. (1968). What is Job Satisfaction? 10.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.

- Maru Metall AS. (19. märts 2015. a.). *Maru Metall AS*. Allikas: Tutvustus: <http://maru.ee/ee/maru-metall/ettevottest/tutvustus>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Nestor, M., & Nurmela, K. (2013). *Kutseharidus ja muutuv tööjõuturg: tööandjate uuringu lõpparuanne*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-Social Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Purcell, J. (2004). The HRM-Performance Link: Why, How and When does People Management Impact on Organisational Performance? *John Lovett Memorial Lecture* (lk 1-24). Limerick: University of Limerick.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Zukovits, H. (10. veebruar 2015. a.). Tööjõu probleemid ASis Maru Metall. (E. Oja, Intervjueerija)
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore? *Academy of Management Review*, 3(4), 816-826.
- Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(6), 426-434.

LISAD

Lisa 1 Küsimustik

AS Maru Metall töötaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse eriala magistriõppe üliõpilane ja viin lõputöö raames läbi uurimust AS Maru Metall töötajate organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima teemadel.

Küsimustik on anonüümne ja tulemusi kasutatakse vaid teadusliku uurimustöö raames.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 20 minutit.

Täidetud küsimustik palun tagastada küsitluslehega kaasasolevas ümbrikus hiljemalt **3. märtsiks 2015** sisepostiga kontoris.

Teid siiralt ette tänades,
Eneli Oja
eneli.oja@gmail.com

Küsimused vastaja kohta

Osakond:

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Juhtkond | <input type="checkbox"/> Projekteerimine | <input type="checkbox"/> Ladu | <input type="checkbox"/> Pinnatöötlus |
| <input type="checkbox"/> Müük ja turundus | <input type="checkbox"/> Kvaliteedijuhtimine | <input type="checkbox"/> Ettevalmistus | <input type="checkbox"/> Haldus
(koristajad, valvurid) |
| <input type="checkbox"/> Projektijuhid | <input type="checkbox"/> Meistrid | <input type="checkbox"/> Keevitus | <input type="checkbox"/> Ardu kontor ¹ |

¹elektrikud, tehniline sekretär, tehnoloog-allhankejuht, raamatupidaja, autojuht, projektijuht, projektijuht-tehnoloog

Organisatsioonile pühendumine

Palun hinnake kuivõrd Te olete nõus järgnevate väidetega:

4- täiesti nõus, 3- pigem nõus, 2- pigem ei nõustu, 1- ei nõustu üldse.

Organisatsioonile pühendumine	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
1. Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	4	3	2	1
2. Mulle meeldib oma ettevõtetest rääkida sõpradele ja tuttavatele	4	3	2	1

Organisatsioonile pühendumine	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
3. Tunnen, et ettevõtte mured on ka minu mured	4	3	2	1
4. Arvan, et suudaksin kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui oma praegusesse ettevõttesse	4	3	2	1
5. Tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana”	4	3	2	1
6. Ma ei tunne, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud	4	3	2	1
7. See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	4	3	2	1
8. Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega	4	3	2	1
9. Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkaksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	4	3	2	1
10. Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel firmast lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	4	3	2	1
11. Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	4	3	2	1
12. Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	4	3	2	1
13. Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	4	3	2	1
14. Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	4	3	2	1
15. Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	4	3	2	1
16. Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	4	3	2	1
17. Arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	4	3	2	1

Organisatsioonile pühendumine	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
18. Arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele	4	3	2	1
19. Minu arvates ei ole ettevõtete tihe vahetamine ebaeetiline	4	3	2	1
20. Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	4	3	2	1
21. Kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda	4	3	2	1
22. Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	4	3	2	1
23. Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	4	3	2	1
24. Arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	4	3	2	1

Rahulolu tööga

Palun hinnake kuivõrd Te olete nõus järgnevate väidetega:

4- täiesti nõus, 3- pigem nõus, 2- pigem ei nõustu, 1- ei nõustu üldse.

Rahulolu tööga	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
25. Saan piisavalt oma töö tegemiseks vajalikku informatsiooni	4	3	2	1
26. Olen piisavalt kursis olulise infoga, mis puudutab ettevõtet tervikuna.	4	3	2	1
27. Mulle on selge, kellelt saan oma tööülesanded	4	3	2	1
28. Minu töö on huvitav	4	3	2	1
29. Minu tööülesanded on motiveerivad ja väljakutseid pakkuvad	4	3	2	1
30. Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet ja tuge	4	3	2	1
31. Ma saan piisaval määral ise otsuseid vastu võtta oma tööülesannete täitmise kohta	4	3	2	1
32. Olen võimeline ja valmis tegema praegusest vastutusrikkamat tööd	4	3	2	1

Rahulolu tööga	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
33. Mulle meeldib ise otsustada ja vastutada oma tööloogi eest	4	3	2	1
34. Olen rahul ettevõttes kasutusel oleva palgasüsteemiga	4	3	2	1
35. Ettevõtte palgasüsteem on minu meelest õiglane	4	3	2	1
36. Minu panus on vastavuses minu palgaga	4	3	2	1
37. Minu töökoormus on oluliselt suurem kui minu kolleegidel	4	3	2	1
38. Ettevõttes toetatakse minu arengut, saan osaleda mulle vajalikel koolitustel	4	3	2	1
39. Mul on olemas kõik tööks vajalikud töövahendid	4	3	2	1
40. Minu töövahendid on töö tegemiseks piisavalt kaasaegsed ja kvaliteetsed	4	3	2	1
41. Olen rahul oma töötingimustega (tööruumidega)	4	3	2	1
42. Olen rahul ettevõtte puhke- ja olmeruumidega (söökla, WC-d, nõupidamiste- ja puhkeruumid jms)	4	3	2	1
43. Minu tööd takistab või häirib:				
44. Ettepanekud tööga rahulolu suurendamiseks:				

Ettevõtte kliima

Palun hinnake kuivõrd Te olete nõus järgnevate väidetega:

4- täiesti nõus, 3- pigem nõus, 2- pigem ei nõustu, 1- ei nõustu üldse.

Rolliselgus	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
45. Minu töö on selged eesmärgid	4	3	2	1
46. Ma olen teadlik oma prioriteetidest töö	4	3	2	1
47. Ma tean, millised on minu kohustused	4	3	2	1

Rolliselgus	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
48. Ma tean, mida minult oodatakse	4	3	2	1
49. Ma tean, milliste tööülesannetega enamik inimesi ettevõttes tegeleb	4	3	2	1
50. Ettevõtte suudab täielikult ära kasutada inimeste kogemusi	4	3	2	1
51. Ma tean, milliste tööülesannetega enamik inimesi minu osakonnas tegeleb	4	3	2	1
52. Ettevõttes töötavad hea tasemega töötajad	4	3	2	1
Austus	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
53. Ma tunnen, et kolleegid minu osakonnas väärtustavad mind	4	3	2	1
54. Ma väärtustan kolleege oma osakonnas	4	3	2	1
55. Ma tunnen, et kolleegid ettevõttes tervikuna väärtustavad mind	4	3	2	1
56. Mina väärtustan kolleege kogu ettevõttes tervikuna	4	3	2	1
57. Minu osakond tervikuna austab teisi ettevõtte osakondi	4	3	2	1
58. Minu osakond on teiste osakondade poolt austatud	4	3	2	1
Suhted	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
59. Ettevõtte arvestab töötajate soovide ja vajadustega	4	3	2	1
60. Naiste ja vähemusgruppi (vähemusrahvuste, erivajadustega töötajate jne hulka) kuuluvate töötajate vajadusi väärtustatakse ettevõttes	4	3	2	1
61. Peaaegu kõik töötajad ettevõttes on teadlikud inimeste erivajadustest (puuetest, muudest eripäradest, allergiatest jms)	4	3	2	1
62. Ettevõtte on paindlik, et rahuldada inimeste vajadusi	4	3	2	1

Suhted	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
63. Viis, kuidas ettevõttes koheldakse naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid inimesi tõmbab ligi ettevõtteväliseid naisi ja vähemusgruppidesse kuuluvaid töötajaid	4	3	2	1
64. Töötajatevahelised suhted ettevõttes on head	4	3	2	1
65. Juhid ja alluvad saavad omavahel hästi läbi	4	3	2	1
66. Ettevõttes tegeletakse töötajatevaheliste konfliktide jälgimise ja lahendamise	4	3	2	1
Meeskonnatöö ja toetus	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
67. Üldjoontes inimesed minu osakonnas teevad oma osa ettenähtud tööst ära	4	3	2	1
68. Minu osakond teeb head koostööd teiste osakondadega	4	3	2	1

TÄNAN!

Lisa 2 Küsimustiku keskmised, standardhälbed ja miinimum-maksimum väärtused väidete järjekorras

Väite number küsimustikus	N	Keskmine	Standardhälve	Miinimum	Maksimum
1	67	2,64	,93	0,00	4,00
2	67	2,94	,83	1,00	4,00
3	67	2,85	,93	0,00	4,00
4	67	2,46	,93	1,00	4,00
5	67	3,15	,84	1,00	4,00
6	67	2,84	,79	1,00	4,00
7	67	2,70	,85	1,00	4,00
8	67	2,88	,83	1,00	4,00
9	67	2,88	,99	1,00	4,00
10	67	2,82	,87	1,00	4,00
11	67	2,94	,87	1,00	4,00
12	67	2,75	,91	1,00	4,00
13	67	2,90	,70	1,00	4,00
14	67	2,84	,85	1,00	4,00
15	67	2,61	1,00	0,00	4,00
16	67	2,70	,98	1,00	4,00
17	67	2,60	,87	1,00	4,00
18	67	2,67	,88	0,00	4,00
19	67	2,39	,83	1,00	4,00
20	67	2,63	,69	1,00	4,00
21	67	2,12	,84	1,00	4,00
22	67	2,28	,92	1,00	4,00
23	67	2,25	,72	1,00	4,00
24	67	2,75	,79	1,00	4,00
25	67	3,09	,79	0,00	4,00
26	67	2,72	,81	0,00	4,00
27	67	3,51	,66	2,00	4,00
28	67	3,06	,81	1,00	4,00
29	67	2,84	,88	0,00	4,00
30	67	2,96	,91	1,00	4,00
31	67	2,93	,74	1,00	4,00
32	67	3,24	,68	2,00	4,00
33	67	3,24	,74	1,00	4,00
34	67	2,49	,91	1,00	4,00
35	67	2,42	,84	0,00	4,00
36	67	2,30	,98	0,00	4,00
37	67	2,42	,78	0,00	4,00
38	67	2,55	,94	0,00	4,00
39	67	3,34	,73	2,00	4,00

40	67	3,33	,77	1,00	4,00
41	67	3,30	,74	1,00	4,00
42	67	3,10	,89	1,00	4,00
45	67	3,36	,71	0,00	4,00
46	67	3,24	,76	0,00	4,00
47	67	3,54	,70	0,00	4,00
48	67	3,33	,77	0,00	4,00
49	67	3,06	,74	1,00	4,00
50	67	2,69	,82	1,00	4,00
51	67	3,46	,61	2,00	4,00
52	67	2,96	,68	0,00	4,00
53	67	3,16	,67	1,00	4,00
54	67	3,43	,58	2,00	4,00
55	67	3,09	,57	2,00	4,00
56	67	3,24	,70	1,00	4,00
57	67	3,07	,70	1,00	4,00
58	67	2,96	,75	1,00	4,00
59	67	2,82	,72	1,00	4,00
60	67	2,99	,84	0,00	4,00
61	67	2,49	,93	0,00	4,00
62	67	2,87	,65	1,00	4,00
63	67	2,42	,91	0,00	4,00
64	67	3,12	,62	1,00	4,00
65	67	3,03	,63	1,00	4,00
66	67	2,61	,83	0,00	4,00
67	67	3,40	,52	2,00	4,00
68	67	3,24	,63	2,00	4,00

Allikas: autori koostatud

Lisa 3 Rahulolu tööga keskmised, standardhälbed, miinimum ja maksimumväärtused

Väide nr küsimustikus	N	Miinimum	Maksimum	Keskmesed	Standardhälve
25	67	0,00	4,00	3,09	0,79
26	67	0,00	4,00	2,72	0,81
27	67	2,00	4,00	3,51	0,66
28	67	1,00	4,00	3,06	0,81
29	67	0,00	4,00	2,84	0,88
30	67	1,00	4,00	2,96	0,91
31	67	1,00	4,00	2,93	0,74
32	67	2,00	4,00	3,24	0,68
33	67	1,00	4,00	3,24	0,74
34	67	1,00	4,00	2,49	0,91
35	67	0,00	4,00	2,42	0,84
36	67	0,00	4,00	2,30	0,98
37	67	0,00	4,00	2,42	0,78
38	67	0,00	4,00	2,55	0,94
39	67	2,00	4,00	3,34	0,73
40	67	1,00	4,00	3,33	0,77
41	67	1,00	4,00	3,30	0,74
42	67	1,00	4,00	3,10	0,89

Allikas: autori koostatud

Lisa 4 Tööga rahulolu korrelatsioonianalüüs (Pearsoni korrelatsioonikoefitsient)

Väite nr	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
25	1																	
26	,72**	1																
27	,46**	,39**	1															
28	,25*	,30*	,42**	1														
29	,22	,38**	,25*	,69**	1													
30	,51**	,64**	,47**	,31*	,46**	1												
31	,40**	,54**	,42**	,41**	,35**	,53**	1											
32	,21	,21	,20	,39**	,25*	,24	,37**	1										
33	,30*	,34**	,28*	,38**	,36**	,38**	,56**	,67**	1									
34	,27*	,25*	,28*	,47**	,35**	,32**	,44**	,40**	,32**	1								
35	,35**	,40**	,32**	,50**	,40**	,36**	,51**	,30*	,30*	,80**	1							
36	,28*	,37**	,16	,43**	,44**	,29*	,30*	,16	,19	,49**	,58**	1						
37	,06	-,00	,02	,10	,10	,15	-,18	,10	-,12	,09	,08	-,07	1					
38	,20	,29*	,25*	,31*	,51**	,33**	,41**	,31**	,44**	,44**	,43**	,38**	-,01	1				
39	,47**	,55**	,42**	,27*	,28*	,41**	,30*	,26*	,35**	,27*	,33**	,15	-,02	,18	1			
40	,48**	,42**	,44**	,33**	,35**	,48**	,34**	,23	,29*	,33**	,37**	,19	-,00	,16	,80**	1		
41	,42**	,32**	,49**	,47**	,45**	,40**	,37**	,25*	,45**	,48**	,38**	,33**	-,04	,41**	,57**	,68**	1	
42	,50**	,38**	,42**	,35**	,31*	,32**	,33**	,21	,40**	,42**	,41**	,45**	-,13	,27*	,43**	,44**	,71**	1

Märkused: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5 Tööga rahulolu küsimuste faktoranalüüsi tulemused (Varimax)

Pööratud komponendi maatriks(a)					
Väite number	Komponent				
	1	2	3	4	5
36	0,80				
35	0,78				
34	0,76				
28	0,61				
29	0,59				
38	0,55			0,41	
40		0,83			
41		0,79			
39		0,78			
42	0,41	0,63			
27		0,51			
26			0,86		
25			0,72		
30			0,72		
31			0,55	0,47	
33				0,83	
32				0,83	
37					0,91

Allikas: autori koostatud

Lisa 6 Tööga rahulolu kirjeldav statistika asukoha lõikes

		N	Keskmine	Standardhälve	Standardviga	95% usaldusnivoo		Min	Max
						Alumine piir	Ülemine piir		
25	Tallinn	15	3,47	0,64	0,17	3,11	3,82	2,00	4,00
	Ardu	47	2,96	0,81	0,12	2,72	3,19	0,00	4,00
	Kokku	62	3,08	0,80	0,10	2,88	3,28	0,00	4,00
26	Tallinn	15	3,27	0,59	0,15	2,94	3,60	2,00	4,00
	Ardu	47	2,51	0,78	0,11	2,28	2,74	0,00	4,00
	Kokku	62	2,69	0,80	0,10	2,49	2,90	0,00	4,00
27	Tallinn	15	3,60	0,63	0,16	3,25	3,95	2,00	4,00
	Ardu	47	3,49	0,66	0,10	3,30	3,68	2,00	4,00
	Kokku	62	3,52	0,65	0,08	3,35	3,68	2,00	4,00
28	Tallinn	15	3,60	0,51	0,13	3,32	3,88	3,00	4,00
	Ardu	47	2,96	0,81	0,12	2,72	3,19	1,00	4,00
	Kokku	62	3,11	0,79	0,10	2,91	3,31	1,00	4,00
29	Tallinn	15	3,53	0,64	0,17	3,18	3,89	2,00	4,00
	Ardu	47	2,64	0,85	0,12	2,39	2,89	0,00	4,00
	Kokku	62	2,85	0,88	0,11	2,63	3,08	0,00	4,00
30	Tallinn	15	3,40	0,83	0,21	2,94	3,86	2,00	4,00
	Ardu	47	2,81	0,90	0,13	2,54	3,07	1,00	4,00
	Kokku	62	2,95	0,91	0,12	2,72	3,18	1,00	4,00
31	Tallinn	15	3,53	0,64	0,17	3,18	3,89	2,00	4,00
	Ardu	47	2,72	0,68	0,10	2,52	2,92	1,00	4,00
	Kokku	62	2,92	0,75	0,10	2,73	3,11	1,00	4,00
32	Tallinn	15	3,53	0,64	0,17	3,18	3,89	2,00	4,00
	Ardu	47	3,21	0,62	0,09	3,03	3,40	2,00	4,00
	Kokku	62	3,29	0,64	0,08	3,13	3,45	2,00	4,00
33	Tallinn	15	3,60	0,63	0,16	3,25	3,95	2,00	4,00
	Ardu	47	3,15	0,75	0,11	2,93	3,37	1,00	4,00
	Kokku	62	3,26	0,75	0,09	3,07	3,45	1,00	4,00
34	Tallinn	15	3,07	0,80	0,21	2,62	3,51	2,00	4,00
	Ardu	47	2,38	0,90	0,13	2,12	2,65	1,00	4,00
	Kokku	62	2,55	0,92	0,12	2,32	2,78	1,00	4,00
35	Tallinn	15	3,00	0,65	0,17	2,64	3,36	2,00	4,00
	Ardu	47	2,30	0,83	0,12	2,05	2,54	0,00	4,00
	Kokku	62	2,47	0,84	0,11	2,25	2,68	0,00	4,00
36	Tallinn	15	3,00	0,85	0,22	2,53	3,47	1,00	4,00
	Ardu	47	2,15	0,96	0,14	1,87	2,43	0,00	4,00
	Kokku	62	2,35	0,99	0,13	2,10	2,61	0,00	4,00

37	Tallinn	15	2,40	0,51	0,13	2,12	2,68	2,00	3,00
	Ardu	47	2,45	0,88	0,13	2,19	2,71	0,00	4,00
	Kokku	62	2,44	0,80	0,10	2,23	2,64	0,00	4,00
38	Tallinn	15	3,00	0,93	0,24	2,49	3,51	1,00	4,00
	Ardu	47	2,47	0,86	0,12	2,22	2,72	1,00	4,00
	Kokku	62	2,60	0,90	0,11	2,37	2,82	1,00	4,00
39	Tallinn	15	3,60	0,63	0,16	3,25	3,95	2,00	4,00
	Ardu	47	3,23	0,73	0,11	3,02	3,45	2,00	4,00
	Kokku	62	3,32	0,72	0,09	3,14	3,51	2,00	4,00
40	Tallinn	15	3,73	0,46	0,12	3,48	3,99	3,00	4,00
	Ardu	47	3,17	0,79	0,12	2,94	3,40	1,00	4,00
	Kokku	62	3,31	0,76	0,10	3,11	3,50	1,00	4,00
41	Tallinn	15	3,80	0,41	0,11	3,57	4,03	3,00	4,00
	Ardu	47	3,15	0,75	0,11	2,93	3,37	1,00	4,00
	Kokku	62	3,31	0,74	0,09	3,12	3,49	1,00	4,00
42	Tallinn	15	3,47	0,74	0,19	3,06	3,88	2,00	4,00
	Ardu	47	3,02	0,90	0,13	2,76	3,28	1,00	4,00
	Kokku	62	3,13	0,88	0,11	2,91	3,35	1,00	4,00

Allikas: autori koostatud

Lisa 7 Ettevõtte kliimat kirjeldav statistika

Väide küsimumstikus	N	Miimum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve
45	67	0,00	4,00	3,36	0,71
46	67	0,00	4,00	3,24	0,76
47	67	0,00	4,00	3,54	0,70
48	67	0,00	4,00	3,33	0,77
49	67	1,00	4,00	3,06	0,74
50	67	1,00	4,00	2,69	0,82
51	67	2,00	4,00	3,46	0,61
52	67	0,00	4,00	2,96	0,68
53	67	1,00	4,00	3,16	0,67
54	67	2,00	4,00	3,43	0,58
55	67	2,00	4,00	3,09	0,57
56	67	1,00	4,00	3,24	0,70
57	67	1,00	4,00	3,07	0,70
58	67	1,00	4,00	2,96	0,75
59	67	1,00	4,00	2,82	0,72
60	67	0,00	4,00	2,99	0,84
61	67	0,00	4,00	2,49	0,93
62	67	1,00	4,00	2,87	0,65
63	67	0,00	4,00	2,42	0,91
64	67	1,00	4,00	3,12	0,62
65	67	1,00	4,00	3,03	0,63
66	67	0,00	4,00	2,61	0,83
67	67	2,00	4,00	3,40	0,52
68	67	2,00	4,00	3,24	0,63

Allikas: autori koostatud

Lisa 8 Ettevõtte kliima küsimuste faktoranalüüsi tulemused (Varimax)

Pööratud komponendi maatriks(a)					
Väide	Komponent				
	1	2	3	4	5
54	0,78				
57	0,78				
58	0,74				
56	0,74				
53	0,72				
55	0,63				0,42
68	0,56				
67	0,45	0,39	0,37		
45		0,88			
47		0,87			
48		0,86			
46		0,86			
52		0,55			
65			0,74		
50			0,74		
64			0,71		
66			0,57	0,50	
63				0,79	
59				0,73	
60				0,66	
62				0,61	0,38
51					0,65
61					0,65
49					0,61

Allikas: autori koostatud

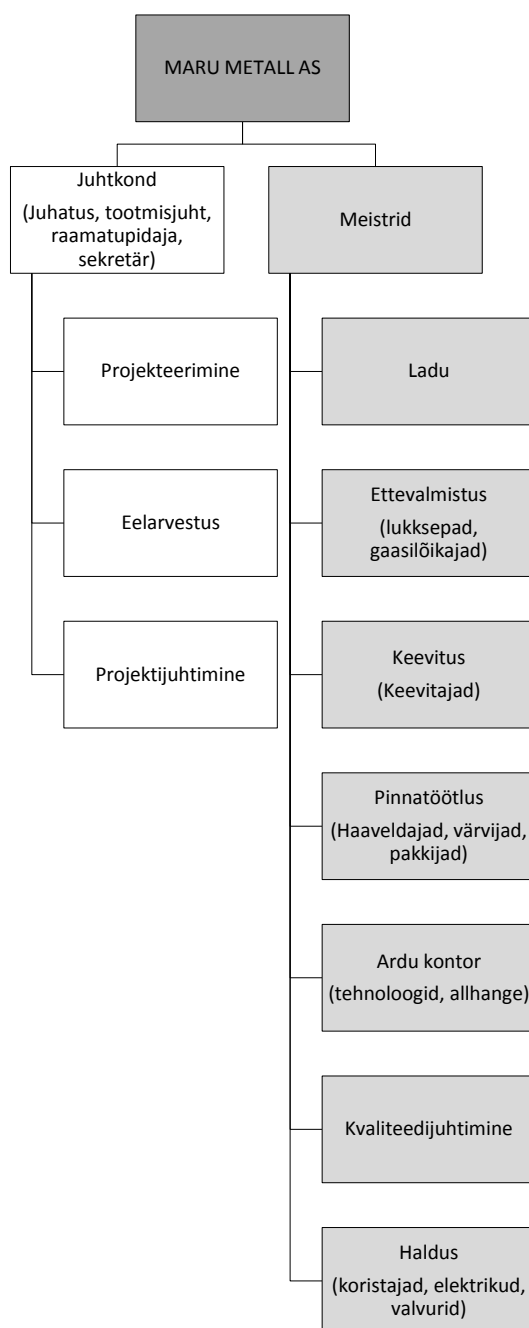
Lisa 9 Ettevõtte kliimat kirjeldav statistika asukoha lõikes

Väite number	N	Keskmine	Standardhälve	Standardviga	95% usaldusnivoo		Min	Max	
					Alumine piir	Ülemine piir			
45	Tallinn	15	3,67	0,49	0,13	3,40	3,94	3,00	4,00
	Ardu	47	3,28	0,77	0,11	3,05	3,50	0,00	4,00
	Kokku	62	3,37	0,73	0,09	3,19	3,56	0,00	4,00
46	Tallinn	15	3,67	0,62	0,16	3,32	4,01	2,00	4,00
	Ardu	47	3,15	0,78	0,11	2,92	3,38	0,00	4,00
	Kokku	62	3,27	0,77	0,10	3,08	3,47	0,00	4,00
47	Tallinn	15	3,87	0,35	0,09	3,67	4,06	3,00	4,00
	Ardu	47	3,45	0,77	0,11	3,22	3,67	0,00	4,00
	Kokku	62	3,55	0,72	0,09	3,37	3,73	0,00	4,00
48	Tallinn	15	3,60	0,63	0,16	3,25	3,95	2,00	4,00
	Ardu	47	3,26	0,82	0,12	3,01	3,50	0,00	4,00
	Kokku	62	3,34	0,79	0,10	3,14	3,54	0,00	4,00
49	Tallinn	15	3,20	0,56	0,14	2,89	3,51	2,00	4,00
	Ardu	47	3,02	0,82	0,12	2,78	3,26	1,00	4,00
	Kokku	62	3,06	0,77	0,10	2,87	3,26	1,00	4,00
50	Tallinn	15	2,67	0,98	0,25	2,13	3,21	1,00	4,00
	Ardu	47	2,68	0,81	0,12	2,44	2,92	1,00	4,00
	Kokku	62	2,68	0,84	0,11	2,46	2,89	1,00	4,00
51	Tallinn	15	3,67	0,62	0,16	3,32	4,01	2,00	4,00
	Ardu	47	3,45	0,62	0,09	3,27	3,63	2,00	4,00
	Kokku	62	3,50	0,62	0,08	3,34	3,66	2,00	4,00
52	Tallinn	15	3,33	0,49	0,13	3,06	3,60	3,00	4,00
	Ardu	47	2,83	0,73	0,11	2,61	3,04	0,00	4,00
	Kokku	62	2,95	0,71	0,09	2,77	3,13	0,00	4,00
53	Tallinn	15	3,60	0,51	0,13	3,32	3,88	3,00	4,00
	Ardu	47	3,06	0,67	0,10	2,87	3,26	1,00	4,00
	Kokku	62	3,19	0,67	0,09	3,02	3,36	1,00	4,00
54	Tallinn	15	3,80	0,41	0,11	3,57	4,03	3,00	4,00
	Ardu	47	3,38	0,57	0,08	3,21	3,55	2,00	4,00
	Kokku	62	3,48	0,57	0,07	3,34	3,63	2,00	4,00
55	Tallinn	15	3,40	0,51	0,13	3,12	3,68	3,00	4,00
	Ardu	47	3,02	0,57	0,08	2,85	3,19	2,00	4,00
	Kokku	62	3,11	0,58	0,07	2,97	3,26	2,00	4,00
56	Tallinn	15	3,60	0,51	0,13	3,32	3,88	3,00	4,00
	Ardu	47	3,13	0,74	0,11	2,91	3,35	1,00	4,00
	Kokku	62	3,24	0,72	0,09	3,06	3,42	1,00	4,00
57	Tallinn	15	3,67	0,49	0,13	3,40	3,94	3,00	4,00

	Ardu	47	2,94	0,67	0,10	2,74	3,13	1,00	4,00
	Kokku	62	3,11	0,70	0,09	2,93	3,29	1,00	4,00
58	Tallinn	15	3,40	0,63	0,16	3,05	3,75	2,00	4,00
	Ardu	47	2,83	0,76	0,11	2,61	3,05	1,00	4,00
	Kokku	62	2,97	0,77	0,10	2,77	3,16	1,00	4,00
59	Tallinn	15	3,20	0,56	0,14	2,89	3,51	2,00	4,00
	Ardu	47	2,74	0,74	0,11	2,53	2,96	1,00	4,00
	Kokku	62	2,85	0,72	0,09	2,67	3,04	1,00	4,00
60	Tallinn	15	3,33	0,62	0,16	2,99	3,68	2,00	4,00
	Ardu	47	2,89	0,91	0,13	2,63	3,16	0,00	4,00
	Kokku	62	3,00	0,87	0,11	2,78	3,22	0,00	4,00
61	Tallinn	15	2,60	0,91	0,24	2,10	3,10	0,00	4,00
	Ardu	47	2,43	0,97	0,14	2,14	2,71	0,00	4,00
	Kokku	62	2,47	0,95	0,12	2,23	2,71	0,00	4,00
62	Tallinn	15	3,07	0,46	0,12	2,81	3,32	2,00	4,00
	Ardu	47	2,81	0,71	0,10	2,60	3,02	1,00	4,00
	Kokku	62	2,87	0,66	0,08	2,70	3,04	1,00	4,00
63	Tallinn	15	2,67	0,98	0,25	2,13	3,21	0,00	4,00
	Ardu	47	2,36	0,90	0,13	2,10	2,62	0,00	4,00
	Kokku	62	2,44	0,92	0,12	2,20	2,67	0,00	4,00
64	Tallinn	15	3,33	0,62	0,16	2,99	3,68	2,00	4,00
	Ardu	47	3,06	0,64	0,09	2,88	3,25	1,00	4,00
	Kokku	62	3,13	0,64	0,08	2,97	3,29	1,00	4,00
65	Tallinn	15	3,13	0,64	0,17	2,78	3,49	2,00	4,00
	Ardu	47	2,98	0,61	0,09	2,80	3,16	1,00	4,00
	Kokku	62	3,02	0,61	0,08	2,86	3,17	1,00	4,00
66	Tallinn	15	2,67	0,82	0,21	2,21	3,12	1,00	4,00
	Ardu	47	2,53	0,83	0,12	2,29	2,78	0,00	4,00
	Kokku	62	2,56	0,82	0,10	2,36	2,77	0,00	4,00
67	Tallinn	15	3,73	0,46	0,12	3,48	3,99	3,00	4,00
	Ardu	47	3,30	0,51	0,07	3,15	3,45	2,00	4,00
	Kokku	62	3,40	0,53	0,07	3,27	3,54	2,00	4,00
68	Tallinn	15	3,67	0,49	0,13	3,40	3,94	3,00	4,00
	Ardu	47	3,11	0,60	0,09	2,93	3,28	2,00	4,00
	Kokku	62	3,24	0,62	0,08	3,08	3,40	2,00	4,00

Allikas: autori koostatud

Lisa 10 AS Maru Metall struktuur



Allikas: autori koostatud (18.03.2015)

Märkus: valge taustaga osakonnad asuvad Tallinna kontoris, ülejäänud Ardu tootmistsehhis