

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Annika Aas
TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS EESTIS JA POOLAS
Magistritöö

Juhendaja: professor Mare Teichmann

Tallinn 2016

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 Annika Aas

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja professor Mare Teichmann

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

Lühikokkuvõte

Magistritöö eesmärgiks on mõista organisatsioonilise pühendumuse sarnasusi ning erinevusi Eesti ja Poola ettevõtetes. Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks viidi Eestis ja Poolas läbi uuring, kasutades ©Allen & Meyer (1990) meetodika eesti- ja poolakeelset versiooni.

Magistritöö esimeses teoreetilises osas seletatakse lahti organisatsioonilise pühendumuse mõiste ning antakse ülevaade ühe- ja mitmemõõtmelistest organisatsioonilise pühendumuse mudelistest. Kirjeldatakse organisatsioonilise pühendumuse rolli ja tuuakse välja erinevad faktorid, mis võivad organisatsioonilist pühendumust mõjutada. Lähemat tähelepanu pööratakse Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmelise mudeli tutvustamisele tuues esile organisatsioonilise pühendumuse kolm komponenti – emotsionaalne, kestev ja normatiivne.

Töö teises osas kirjeldatakse läbiviidud empiirilist uuringut. Uuringus kasutatakse Allen ja Meyer (1990) loodud väidete kogumit, mis on mõeldud organisatsioonilise pühendumuse kolme komponendi mõõtmiseks. Uuringu tulemusi analüüsitakse ning tehakse järeldused organisatsioonilise pühendumuse tasemest Eesti ja Poola ettevõtetes. Analüüsis lahatakse erinevate demograafiliste faktorite mõju organisatsioonilise pühendumuse komponentidele ning võrreldakse tulemusi Eesti ja Poola ettevõtete vahel.

Uurimistulemuste analüüs näitab, et Eesti ja Poola ettevõtete töötajad on organisatsioonile pühendunud pigem normatiivselt. Samuti ilmnevad tugevad seosed emotsionaalse ning kestva ning kestva ja normatiivse komponendi vahel. Organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide tunnetamisel Eesti ja Poola ettevõtetes tuuakse välja demograafiliste faktorite (sugu, vanus, haridus ja tööstaaž) mõju kahes riigis. Leitakse, et vastajate sugu mõjutab Eesti ja Poola ettevõtete töötajaid pühendumuse kontekstis sarnaselt. Erinevused faktorite mõjus Eesti ja Poola töötajate organisatsioonilise pühendumuse komponentide tunnetamisel tulevad välja eelkõige vanuse, hariduse ning tööstaaži baasil.

Võtmesõnad uurimuses: organisatsiooniline pühendumus, emotsionaalne, kestev, normatiivne.

Abstract

TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS EESTIS JA POOLAS

Annika Aas

'Organizational commitment of employees in Estonia and in Poland'

This master's thesis aims to understand the similarities and differences between the level of organizational commitment of employees in Estonian and Polish enterprises. In order to measure the level of organizational commitment among the employees in Estonia and Poland a study based on © Allen & Meyer (1990) methodology in estonian and polish was used.

In the first part of the thesis a theoretical frame is constructed in order to give the definition of organizational commitment. An overview of uni- and multidimensional models of organizational commitment is given. The role of organizational commitment is described and the factors affecting the organizational commitment are outlined. Further attention is given to the Meyer & Allen (1991) three-dimensional model of organizational commitment where emotional, continuance and normative components are explained.

The second part of the thesis concentrates on the empirical study. In the research the statements generated by Allen & Meyer (1990) in order to measure the three components of the organizational commitment are used. The results of the study are analyzed and conclusions are drawn in order to describe the organizational commitment levels of employees in Estonia and in Poland. The analysis explores the effect of various demographic factors on organizational commitment components, and compares the results of Estonia and Poland.

The results of the study show that the Estonian and Polish employees are rather normatively committed to the organization. There are also strong links between the emotional and continuance, and continuance and normative components. The role of demographical factors (gender, age, education and tenure) on the organizational commitment components in the Estonian and Polish enterprises is highlighted. It is found that the gender affects Estonian and Polish employees similarly in the context of commitment. The differences in perception of the organizational commitment components is mainly based on age, education and tenure.

Keywords: organizational commitment, emotional, continuance, normative.

Sisukord

Lühikokkuvõte	3
Abstract.....	4
Sisukord	5
Sissejuhatus	6
1. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse käsitlemise teoreetilised alused	9
1.1 Töötajate organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja olulisus.....	9
1.1.1 Organisatsioonilise pühendumise määratlemine	10
1.1.2 Organisatsioonilise pühendumise olulisus	15
1.2 Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste võrdlus	19
1.2.1 Pühendumuse ühemõõtmelised mudelid	21
1.2.2.Pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid.....	22
1.2.3 Organisatsioonilise pühendumuse mudelite võrdlus	29
2. Organisatsioonilise pühendumuse empiiriline uuring Eesti ja Poola ettevõtetes	32
2.1 Empiirilise uuringu meetodika	32
2.2 Valimi kirjeldus	34
2.3 Organisatsioonilist pühendumist käsitleva empiirilise uuringu tulemused	37
2.4 Järeldused ja ettepanekud pühendumuse kujundamiseks	49
Kokkuvõte	54
Summary.....	56
Kasutatud kirjandus	59

Sissejuhatus

Organisatsioonid kasutavad tööturul olevat tööjõudu, et oma eesmärged ellu viia ning enamiku tööealise elanikkonna igapäevaelus on töö suur roll. Töö võib mõjutada inimese enesehinnangut positiivselt või negatiivselt ning töötaja enesehinnang mõjutab organisatsiooni. Pühendunud töötajad annavad endast parima, et aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Meister & Willyerd, 2010). Üldjuhul soovivad inimesed teha tööd, mis pakub neile piisavalt professionaalseid väljakutseid ning aitab neil, nii tööalaselt, kui ka inimestena edasi areneda, andes neile palga näol sissetuleku, et oma igapäevaste vajaduste eest hoolt kanda. Pühendunud töötajad annavad organisatsioonidele suure konkurentsivõime, mis väljendub suuremas tootlikkuses ning väiksemas tööjõu voolavuses (Grimshaw, Earnshaw, & Hebson, 2003).

Organisatsioonide jaoks on muutunud olulisemaks organisatsiooni inimkapital võrreldes materiaalse kapitaliga. Organisatsioonide juhid on jõudnud arusaamale, et ainult inimesed suudavad luua väärtusi ning aidata kaasa organisatsiooni arengule. Vananeva tööjõuga tööturul on organisatsioonide jaoks oluline leida kvalifitseeritud ning organisatsioonile ja ametikohale sobivate isikuomadustega arenguvõimelisi töötajaid. Samuti on oluline neid hoida motiveerituna organisatsiooni heaks töötamas. Organisatsiooni areng ning tulemused sõltuvad otseselt seal töötavate inimeste panusest ning seetõttu saab organisatsiooni edukust mõõta tema töötajate edukusega. Samas ei saa unustada, et peale töötamise efektiivsuse ning töötajate kompetentsuse, sõltub palju inimeste tahtest realselt panustada organisatsiooni arengusse (Mayo, 2004). Viimaste aastate jooksul on töö protsessid paljuski muutunud, kuna organisatsioonilised probleemid on muutunud keerulisemaks ning organisatsiooni liikmed peavad olema valmis töötamiseks nii individuaalselt kui meeskondlikult. Organisatsioonide juhid soovivad kaasata oma meeskonda pühendunud töötajaid ning nad hindavad selliseid töötajaid kõrgelt. Samas ei ole tänapäeva maailmas enam olulised pikaajalised töösuhted. Nimelt on leitud, et vananev tööjõud ning uue generatsiooni tööturule saabumine võib kaasa tuua madalama pühendumuse taseme. Selline olukord on kaasa toonud tööandjate kahanenud valikuvõimalused võrreldes eelnevate aastakümnetega. Samas on töötajad muutunud enesekindlamaks, omades paremat haridust ning olles seeläbi konkurentsivõimelisemad. Kujunenud olukord on seadnud organisatsioonid taolisesse seisundisse, kus kvaliteetse tööjõu

säilitamise, ligimeelitamise ning arendamise jaoks tuleb muudatustega kohaneda ning kasutusele võtta ka mittestandardseid praktikaid, nagu näiteks büroorumide ümberkujundamine (Morrow, McElroy, & Scheibe, 2012).

Pühendunud töötajad teevad oma tööd kirega ning tunnevad sügavat sidet oma organisatsiooniga. Nad juhivad innovatsiooni ning stimuleerivad organisatsiooni edasi arenema. Sisekliima organisatsioonis, kus on pühendunud töötajad, on meeldivam nii töötajatele endile, kui ka klientidele (Lockwood, 2007). Ka PARE uuringus „Parimad töötajad – parimad tulemused“ (Uuring PARE, 2003) on välja toodud seos organisatsiooni majandustulemuste ning töötajate pühendumuse vahel. Eestis parimateks tunnustatud organisatsioonides on pühendunud töötajate osakaal sarnane pühendunud töötajate osakaalule Euroopa parimates organisatsioonides. Samas keskmistes organisatsioonides on tunduvalt vähem pühendunud töötajaid. Seetõttu tuleb organisatsiooni töötulemuste ennustamisel võtta arvesse töötajate pühendumuse taset. Pühendunud töötajatele on südamelähedane organisatsiooni edukus ning nad tunnetavad emotsionaalset, hingelist ning sotsiaalset sidet organisatsiooni missiooni, visiooni ning eesmärkidega. Sellised töötajad on valmis andma organisatsiooni heaks suurema panuse, kui neilt oodatakse (Vance, 2006).

Töötajad, kes on pühendunud organisatsiooni eesmärkidele ning identifitseerivad end organisatsiooni väärtustega, ei lahku tõenäoliselt organisatsioonist, omavad kõrgemat moraaltunnetust, on oma tööga rohkem rahul ning suudavad olla tööl produktiivsemad. Juhid, kes mõistavad, kuidas ja millal pühendumus areneb, ning kuidas organisatsioonile pühendumine aitab kaasa hoiakute ja käitumiste vormimisele, tulevad paremini toime muutuva olukorraga ning suudavad seda paremini hallata. Organisatsiooniline pühendumus on mitmetahuline ning hõlmab ametit, karjääri ja meeskonda (Meyer & Allen, 1997). Meyer, Allen & Smith (1993) on leidnud, et pühendumus organisatsioonile mõjutab tugevalt töötajate käitumist. Nad leidsid, et töötajate erinevate käitumiste ennustamiseks oleks vaja mõista organisatsioonilise pühendumuse olemust (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Samuti on viimastel aastatel, suuresti tänu ülemaailmsele globaliseerumisele, suurenenud huvi mõista, kuidas kultuuriline erinevus mõjutab organisatsioonilist pühendumust. Organisatsioonilise pühendumuse erinevad komponendid võivad tugevalt mõjutada töötajate käitumist organisatsioonis (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin, & Sheppard, 2012). Kuigi,

uurijad on huvi tundud kultuuriliste erinevuste mõju organisatsioonilisele pühendumusele, siis ei ole läbi viidud piisavalt rahvusvahelisi uuringuid, et välja selgitada antud väidete tõesust. Eelnevad organisatsioonilise pühendumuse uuringud on peamiselt olnud ühe rahvuse põhised. (Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2010). Seega on oluline, et tänapäeva organisatsioonide juhid suudaksid orienteeruda erinevate organisatsioonilise pühendumuse mudelite vahel, sest see võimaldab neil kvalifitseeritud tööjõudu värvata ning värvatud tööjõudu oskuslikult arendada, suurendades töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Käesoleva magistr töö eesmärk on mõista organisatsioonilise pühendumuse erinevusi ning sarnasusi Eesti ja Poola ettevõtetes. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada organisatsioonilise pühendumuse mõistet ja selle tähtsust organisatsiooni jaoks
2. Tutvustada erinevaid väljatöötatud organisatsioonilise pühendumuse uurimise mudeleid
3. Viia läbi uuring Eesti ja Poola ettevõtete töötajate seas
4. Viia läbi uuringu tulemuste statistiline analüüs ning hinnata töötajate organisatsioonilist pühendumust Eestis ja Poolas
5. Teostatud analüüsi põhjal võrrelda Eesti ja Poola ettevõtetes töötavate töötajate organisatsioonilise pühendumuse sarnasusi ja erinevusi

Magistr töö teoreetiliseks baasiks on varasemate samas valdkonnas tehtud uuringute analüüs. Erinevate teadlaste poolt on organisatsioonilist pühendumust laialdaselt uuritud, mistõttu ei olnud keeruline teoreetilist materjali leida.

Käesolev magistr töö koosneb kahest peatükist, millest esimeses annab autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse teooriatest. Selles peatükis käsitletakse erinevate autorite arusaamu organisatsioonilise pühendumuse olemusest. Antakse ülevaade olulisematest pühendumuse käsitlustest ning seletatakse lahti pühendumuse osatähtsus organisatsioonis. Samuti kõrvutatakse organisatsioonilise pühendumuse erinevaid käsitlusi ning antakse läbilõige organisatsioonilise pühendumuse erinevatest mudelitest.

Magistr töö teises peatükis antakse ülevaade läbi viidud uuringust. Kirjeldatakse uurimismetoodikat ning valimit ja hinnatakse selle põhjal töötajate pühendumuse taset Eestis ja Poolas. Lahatakse pühendumuse erinevate komponentide vahelisi seoseid.

1. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse käsitlemise teoreetilised alused

1.1 Töötajate organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja olulisus

Organisatsioonilise pühendumuse vastu on huvi tuntud aastakümneid ning see on olnud populaarne uurimisteema. Teooria väljatöötamine ning uuringud töötajate pühendumusest töökohal algasid XX sajandi keskel. Tõsisem uurimine algas 1970-ndatel, kui Porter, Mowday & Steers viisid läbi mitmete uuringute programmi, mille Mowday, Porter & Steers (1982) oma seminariraamatus kokku võtsid (Meyer, Jackson, & Maltin, 2008). Tänapäeval on organisatsiooniline pühendumus jätkuvalt oluline ning erinevates uurimustöodes käsitletud. Selle võimalik positiivne mõju organisatsioonile saab võimalikuks läbi töötajate samastumise organisatsiooni eesmärkidega, soov pühenduda organisatsioonile ning jõuda paremate töötulemusteni. Samal ajal toob organisatsiooniline pühendumus kaasa ka madalama tööjõu volavuse (Nazari & Emami, 2012). Erinevad teadlased on olnud eriarvamusel, kuidas pühendumust defineerida ning mõõta. Kasutusel on olnud erinevaid termineid organisatsioonilise pühendumuse defineerimiseks. Terminit pühendumus (*commitment*) on kasutatud põhjuse ja tagajärje seoste näitlikustamisel või viidates kiindumusprotsessile. Kõige enam levinud kasutus näib siiski olevat psühholoogiline kiindumus. On ka võimalik, et arvamuste erinevus tuleneb osaliselt sellest, et organisatsioonilise pühendumuse põhjuseid ja tagajärge on olnud keeruline eristada (O'Reilly & Chatman, 1986). Meyer & Herscovitch (2001) on väitnud, et pühendumus võib võtta erinevaid vorme ja eeldatakse, et neil on potentsiaalselt võimalik mõjutada organisatsioonis töötavate inimeste heaolu ning organisatsiooni efektiivsust. Nad leiavad, et olenemata organisatsioonilisele pühendumusele suunatud uuringute kasvust, valitseb siiski teatav segadus ning palju lahkavamat seost pühendumuse definitsiooniga, pühendumuse arenguga ning pühendumuse mõjuga töötajate käitumisele. Meyer ja Herscovitch (2001) on välja toonud erinevad pühendumuse vormid, millega teadlastel on tulnud kokku puutuda: organisatsiooniline pühendumus (*organizational commitment*), ametiühinguline pühendumus (*union commitment*), tegevusalane pühendumus (*occupations commitment*), ametialane pühendumus (*occupations commitment*), meeskondadele ning juhtidele pühendumine (*teams and leaders commitment*), eesmärgile pühendumine (*goal commitment*) ning karjäärile pühendumine (*career commitment*). Analüüsides erinevaid üldisi pühendumuse definitsioone leidsid Meyer & Herscovitch, et

globaalselt võib üldist pühendumust defineerida kui stabiliseerivat või kohustavat jõudu, mis annab käitumisele suuna. Samas ülaltoodud pühendumuse eri vormide puhul täheldasid nad suuremat definitsiooni varieerumist olenevalt stabiliseeriva või kohustava jõu olemusest või päritolust (Meyer & Herschovitch, 2001). Käesolevas magistritöös käsitleb autor mõistet organisatsiooniline pühendumus (*organizational commitment*).

1.1.1 Organisatsioonilise pühendumise määratlemine

Pühendumuse definitsioon

Organisatsioonilise pühendumuse määratlemisel on oluline eristada kolme peamist ajajärku: varased aastad (enne 1980ndaid), arenguperiood (1980ndad ja 1990ndad) ning uus algus, mis algas sajandivahetusega. Esmasteks sellealasteks uurimistödeks peetakse sotsioloogide Becker'i (1960), Etzioni (1961) ja Kanter'i (1968) pühendumusalaseid uuringuid (Meyer et al., 2008). Eelnevas peatükis on mainitud, et Meyer ja Herscovitch (2001) andsid ülevaate aastakümnete jooksul pühendumusele antud definitsioonidest. Nad on jaotanud erinevad definitsioonid kategooriatesse: üldine pühendumuse definitsioon, organisatsiooniline pühendumus, pühendumus tööle, pühendumus karjäärile, pühendumus eesmärkidele, pühendumus muutuvale organisatsioonile ning pühendumus strateegiale. Becker'i üldine pühendumuse definitsioon oli seotud tema lisapanuse teooriaga. Becker (1960) on väitnud, et pühendumus tekib siis, kui inimene, tehes lisapanuse, seob kõrvalised huvid uue järjekindla tegevuskavaga (Meyer ja Herscovich, 2001). Kanter (1968) leiab, et pühendumus on tulu, mis tekib organisatsiooni nõuete ja töötaja isikliku kogemuse ristumisel. Seega defineerib ta organisatsioonilist pühendumust emotsionaalse sidemena töötaja, töökollektiivi ja organisatsiooni vahel (Kanter, 1968). Buchanan (1974) on defineerinud pühendumust kui inimese tunnetuslikku seotust organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega (Buchanan, 1974).

Huvi organisatsioonilise pühendumuse teema vastu kasvaski märgatavalt 1970ndatel peale Porter et al. (1974) pühendumusealast uuringut ning oli seostatud faktiga, et näiliselt oli töötajate lojaalsus organisatsioonile vähenenud ning töötajate voolavus Põhja-Ameerika organisatsioonides suurenenud (Mowday et al., 1982). Eelnevalt mainitud pühendumuse definitsioonide rohkuse tõttu oli teadlastel vajalik jõuda üksmeelele ühtses definitsioonis. Mowday et al. (1982) olid identifitseerinud kümme erinevat ning suures ulatuses lahknevat pühendumuse definitsiooni ning tüpoloogiat. Näiteks Salancik (1977) hakkas eristama

suhtumuslikku ja käitumuslikku pühendumust. Selline jagunemine aitas kaasa pühendumuse nähtuse mõistmisele ja andis suuna edasistele uuringutele. Suhtumusliku nägemuse järgi oli pühendumus psühholoogiline olek ning sellealased uuringud keskendusid pühendumuse põhjuste ja tagajärgede väljaselgitamisele. Käitumusliku nägemuse järgi keskendusid uuringud pühendumuse tingimuste (tahe ja selle tühisatmine) välja selgitamisele. Samuti sellele, kuidas need tingimused üksikisikute tegevusi suunavad ning kuidas vormivad indiviidide uskumusi valitud tegevussuundade toetuseks (Meyer et al., 2008). Mowday et al. (1982) pakkusid välja, et käitumuslik ja suhtumuslik pühendumine täiendavad teineteist.

Meyer & Allen (1997) alustasid pühendumusalaste uuringutega 1980-ndatel aastatel. Nad otsisid vastuseid küsimustele nagu: miks mõned inimesed töötades vabatahtlikena mittetulundusühingutes on oma tööle väga pühendunud ja kas sellist seisundit saaks ning võiks ka teistele töötajatele üle kanda? Alustades oma uurimusi pühendumuse arengust leidsid nad, et pühendumuse definitsiooni üle on teadlased vägagi eriarvamusel (Meyer & Allen, 1997).

Organisatsioonilise pühendumuse definitsioon

Oma artiklis on Meyer ja Herscovitch (2001) kokku võtnud erinevate teadlaste organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid. Mowday, Steers, & Porter (1979) leiavad, et organisatsiooniline pühendumus on töötaja ning organisatsiooni samastumise ning kaasatuse suhteline tugevus. Wiener (1982) on defineerinud organisatsioonilist pühendumust kui normatiivse surve kogumit, mis suunab töötaja käituma organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste hüvanguks. O'Reilly & Chatman (1986) on defineerinud organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist kiindumust, mida inimene tunneb organisatsiooni vastu. Selline kiindumus näitab kui võrd indiviid võtab omaks ning samastub organisatsiooni väärtuste või eesmärkidega. Allen & Meyer (1990) on defineerinud organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis seob indiviidi organisatsiooniga. Samuti on organisatsioonilist pühendumust indiviidi ja organisatsiooni vahelise sidemena defineerinud Mathieu & Zajac (1990) (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer & Herscovitch (2001) on seadnud oma mudelile baasiks järgneva definitsiooni: organisatsiooniline pühendumus on eesmärgipärase tegutsemise jõud, millest tulenevad stiimulid mängivad rolli indiviidi käitumise kujunemisel (Meyer & Herscovitch, 2001). Cook & Wall (1980) on väitnud, et organisatsiooniline pühendumus viitab töötaja kiindumuslikele reaktsioonidele oma

organisatsiooni vastu. Kiindumuslikud reaktsioonid seisnevad eelkõige oma seotuse tunnetamises organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega (Cook & Wall, 1980). Locke, Latham & Erez (1988) on leidnud, et organisatsiooniline pühendumus tuleneb töötaja seotusest organisatsiooni eesmärkidega olenemata seatud eesmärkide päritolust. Uskumine eesmärki ning tahtmine selle täitmise poole püüelda näitab teatud pühendumuse taset (Locke et al., 1988).

Yoon & Thye (2002) väidavad, et organisatsiooniline pühendumus on laiaulatuslik mõiste, mis kätkeb endas läbilõiget paljudest organisatsioonilistest ja sotsioloogilistest valdkondadest. Nad tunnustavad, et üldiselt on organisatsioonilise pühendumuse tugevuse baasilt võimalik ennustada mõningaid töötajate käitumisi – töölt puudumist, organisatsiooni liikmeks olemise soovi, voolavust. Oma uuringu teoreetiliseks eelduseks on nad seadnud põhimõtte, et töötajad, kes tajuvad organisatsioonipoolset toetust ning pühendumust, on tõenäoliselt valmis samaväärse pühendumusega vastama (Yoon & Thye, 2002).

Organisatsioonilise pühendumuse kirjeldus

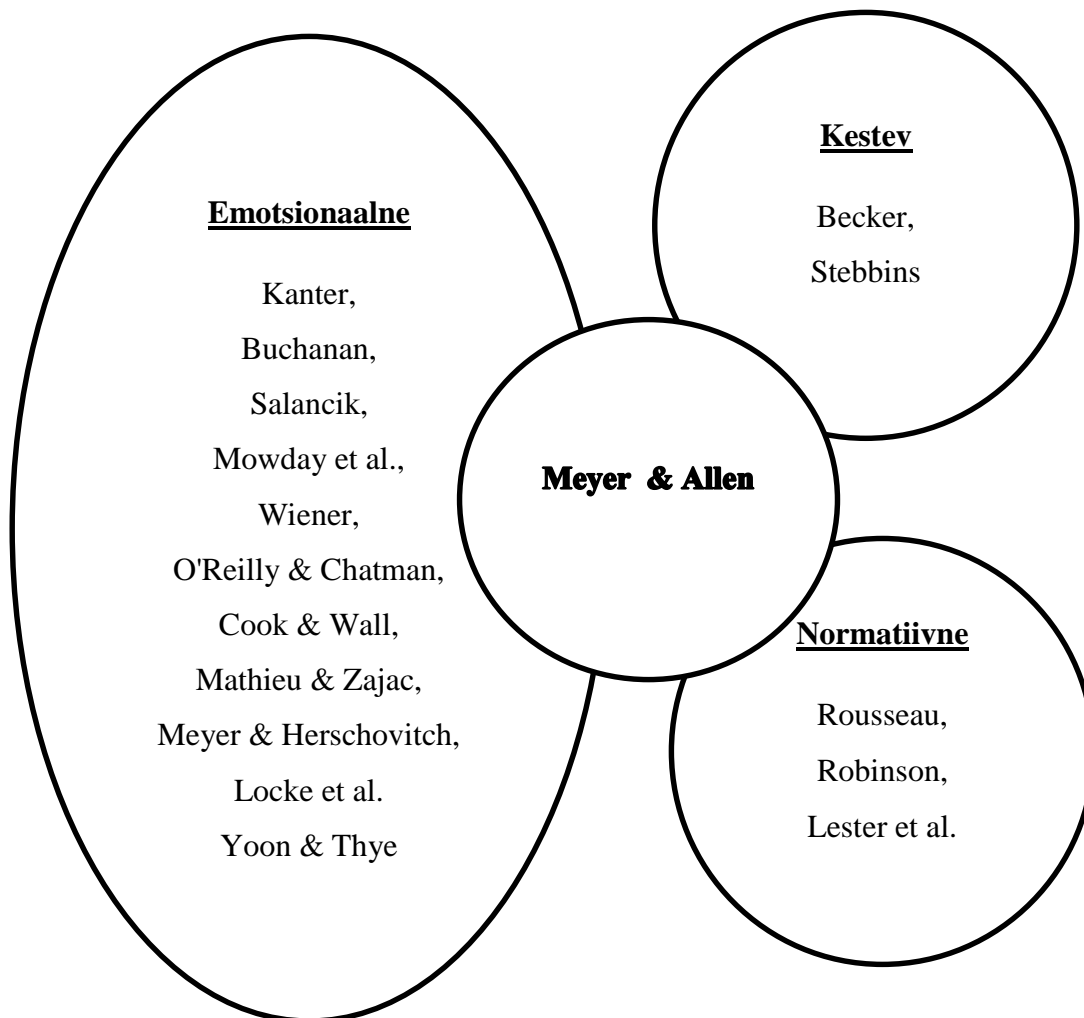
Sotsioloogid on püüdnud inimeste teatavaid käitumismustreid seletada pühendumusena. Becker (1960) väidab, et pühendumus on tegelikult järjepidev ühe käitumismustri järgimine. Ta on argumenteerinud, et inimesed töötavad välja käitumismustrid sotsiaalse surve mõjul. Oma väidete kinnituseks lõi Becker lisapanuse teooria, mida on lähemalt kirjeldatud organisatsioonilise pühendumuse mudelite kirjeldamisel (Becker, 1960). Stebbins (1970) on pühendumust kirjeldanud kui teadlikkust, mis teeb võimatuks teistsuguse sotsiaalse identiteedi valiku. Ta on väitnud, et pühendumus on psühholoogiline seisund, mis tekib sanktsioonide olemasolul, kui üritada oma positsioonilt antud organisatsioonis lahkuda ning ei ole seotud hüvitiste olemasoluga antud organisatsioonis (Stebbins, 1970).

Rousseau on vaadelnud organisatsioonilist pühendumust ka kui osa psühholoogilisest lepingust. Rousseau (1989) arvates, olenemata kirjalikest lepingutest, mis kirjeldavad täpselt osapoolte kohustusi ja õigusi, on olemas ka vastastikused uskumused ja ootused. Need individuaalsed uskumused ja ootused on psühholoogilised lepingud üksikisiku ja organisatsiooni vahelistest vastastikustest kohustustest. Vastastikused kohustused nõuavad ka vastastikust pühendumust üksikisiku ja organisatsiooni vahelises suhtes (Rousseau, 1989).

Robinson (1996) on väitnud, et psühholoogilise lepingu rikkumine toob kaasa erinevaid negatiivseid tagajärgi töötajate ja organisatsiooni vahelistele suhetele. Üheks negatiivseks tagajärjeks on kahanenud pühendumus. Selline lähenemine toetub Rousseau (1996) teorialle, et antud lubadused ja vastusaadud tasu seovad osapooli vastastikuste kohustustega. Ülaltoodud väidetele leidsid oma uurimuses kinnitust Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino (2002). Nad leidsid, et mida suurem oli juhtidepoolne psühholoogilise lepingu rikkumine seda väiksem oli töötaja pühendumus (Lester et al., 2002).

Meyer & Allen (1991) on väitnud, et erinevused organisatsioonilise pühendumuse käsitluses ja mõõtmises on muutnud uurimistulemuste tõlgendamise raskeks. Nad soovisid minna sügavamale pühendumuse käitumuslikust ja suhtumuslikust aspektist ning defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis sisaldab vähemalt kolme eristatavat komponenti, mis peegeldavad soovi, vajadust ja kohustust. Kolm komponenti kirjeldavad kolme dimensiooni nendepoolse organisatsioonilise pühendumuse kirjeldamisel: 1) soov - emotsionaalne kiindumus organisatsiooni; 2) vajadus - tunnetatud kulu organisatsioonist lahkumisel; 3) kohustus - organisatsiooni liikmeks jäämise kohustus (Meyer & Allen, 1991).

Analüüsid erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone ning määratlusi väidab autor, et enamus antud teema uurijaid on keskendunud organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalsele aspektile ehk soovile jääda organisatsiooni liikmeks samastudes organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega. Mõningad autorid, nagu näiteks Becker ja Stebbins, on oma uuringutes toetunud eelkõige kestvale pühendumusele. Nad on defineerinud organisatsioonilist pühendumust töötaja vajadustest lähtuvalt. Becker on lähtunud enda loodud lisapanuse teoriast ning Stebbins töötaja vajadusest säilitada oma sotsiaalne identiteet. Samas on ka autoreid, kes on lähtunud organisatsioonilise pühendumuse defineerimisel kohustusest ehk normatiivsest pühendumusest. Sinna alla saab liigitada Rousseau, Robinson'i ja Lester et al. uuringud, mis toetuvad eelkõige organisatsioonilise pühendumuse seostele psühholoogilise lepinguga. Ainult Meyer ja Allen on oma käsitlustes puudutanud kõiki kolme aspekti – emotsionaalset, kestvat ja normatiivset – organisatsioonilisest pühendumusest (vaata joonis 1).



Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse määratluste võrdlus autorite baasil (autori joonis)
 Allikad: Becker, 1960; Cook & Wall, 1980; Kanter, 1968; Lester et al., 2002; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Robinson, 1996; Rousseau, 1989; Stebbins, 1970.

Organisatsioonilise pühendumuse tegurid ja nende mõju

Erinevad uuringud on välja toonud mitmesuguseid tegureid, mis mõjutavad organisatsioonilist pühendumust. Organisatsioonilist pühendumust mõjutavad tegurid on jagatud nelja suuremasse rühma: isikuomadused, töö ja rolli omadused, töökogemused ja organisatsiooni struktuuralsed omadused. Isikuomaduste hulka, mis mõjutavad organisatsioonilist pühendumust, kuuluvad sellised demograafilised näitajad nagu vanus, organisatsioonis töötatud aja pikkus, haridus ning sugu. Mittedemograafilistest teguritest võib välja tuua

vajaduse ennast teostada või enda pädevuse tunnetamise. Samuti on organisatsioonilise pühendumuse mõjuteguriteks peetud üldist töö eetikat. Töö ja rolli omadused, mis on seotud organisatsioonilise pühendumusega, kätkevad endas rollijaotust ning tööga seotud muutujaid nagu tööülesannete selgus, töötaja vastutus tööülesannete täitmisel, tööle saadavat tagasisidet ning autonoomsust tööülesannete täitmisel. On näidatud, et töötajate organisatsiooniline pühendumus võib olla seotud inimese tunnetusega oma tähtsusest organisatsioonis, töögrupi mõjudega või täidetud ootustega. Samuti on välja toodud sotsiaalne kaasatus ning võrdse tasustamise põhimõtete tajumine töötajate poolt. Struktuuralsed omadused, mis mõjutavad töötajate organisatsioonilist pühendumust, on seotud rollide defineeritusega organisatsioonis ja detsentraliseerituse tasemega. Eelkõige on empiiriliste uuringutega leitud, et organisatsioonilise pühendumuse tegurid mõjutavad organisatsiooni töötajate volavust, tööluusi, tööle hilinemist ning töötajate tulemuslikkust (O'Leary-Kelly & Griffin, 1995).

1.1.2 Organisatsioonilise pühendumise olulisus

Organisatsiooniline pühendumus on hästi toimiv kontseptsioon nii teooriates inimressursi juhtimisest kui ka töötajate käitumist uurivas teaduses. Eelmise sajandi keskpaigas, kui tõusis esile organisatsiooni arengut uuriv koolkond, leiti uurijate üllatuseks, et töötajatel võivad esineda tunded organisatsiooni vastu. Sealhulgas avastati, et töötajad samastavad end organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega. Organisatsioonilise pühendumuse olemus ja mõiste väljenduvad töötaja teatavas kohustuses oma organisatsiooni heaks töötada. Selline kohustus võib endas hõlmata töötaja samastumist organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega, püüdlust jääda organisatsiooni liikmeks ning valmisolekut panustada organisatsiooni arengusse (Baruch, 1998). Baruch (1998) on leidnud, et organisatsiooni ning töötajate vahelised töösuhted on viimastel aastakümnetel fundamentaalselt muutunud. Majanduslikest piirangutest tulenevalt on konkurents muutunud kriitiliseks elemendiks tööstusmaailmas. Eelkõige on vähenenud kasumimarginaalid ning rohkem pööratakse tähelepanu kulutustele. Kulutused personalile on alati võtnud suure osa toote turustamisele suunatud kuludes. Seega kulude kokkuhoiu mõttes on mindud personali vähendamise teed. Selline lahendus on saanud võimalikuks ka tänu tehnoloogia arengule. Taolises reaalsuses on Baruch arvamusel, et organisatsioonilise pühendumuse uurimine ei ole enam mõistlik. Samas on ta leidnud, et seoses töötajate ja organisatsiooni vaheliste suhete muutumisele on muutunud ka organisatsioonilise pühendumuse mõiste. Võrreldes 1970-ndatega ei otsi töötajad enam

võimalust pühenduda kogu oma karjääri vältel vaid ühele organisatsioonile, vaid püüavad leida huvitavaid väljakutseid erinevates organisatsioonides (Baruch, 1998).

Samamoodi nagu Baruch, on ka Mowday (1998) arutlenud organisatsioonilise pühendumuse kontseptsiooni ja selle arengu üle. Ta on väitnud, et ainuüksi viidete rohkus Meyer & Allen'i 1997.a. raamatule "*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*" näitab, et organisatsioonilise pühendumuse uuringute osatähtsus ei ole aastakümnete jooksul langenud. Erinevatel majanduslanguste perioodidel, näiteks 1990ndate aastate lõpus, kuid ka ülemaailmse finantskriisi järgsetel aastatel 2008-2010, on toimunud mitmed suured koondamised. Näiteks on Mowday (1998) välja toonud, et erinevad organisatsioonide ühinemised, ülevõtmised ning müümisel mõjutavad samuti organisatsioonilist pühendumust. Organisatsioonilised struktuurimuudatused tekitavad töötajates segadust ning töötajad kaotavad endi jaoks organisatsiooni eesmärgi ning seega on neil aina raskem olla pühendunud (Mowday, 1998). Baruch on väitnud, et kui organisatsiooni pühendumus töötajale kahaneb, väheneb ka töötajate pühendumus organisatsioonile (Baruch, 1998), kuid organisatsioonid, mis panustavad töötajate organisatsioonilise pühendumuse kasvu strateegiale, saavad teiste organisatsioonide ees konkurentsieelise (Mowday, 1998). Aastatel 2008-2010 ülemaailmse majanduslanguse ajal olid paljud organisatsioonid sunnitud oma töötajaid koondama. Viimasest, 2008-2010 aastal toimunud, majanduslangusest väljatulek ei ole olnud kiire ning selle tagajärjed on siiani inimeste mälus. Võib eeldada, et töötajates ning organisatsioonides valitseb siiani mõningane ebakindlus. Pühendumus ja lojaalsus organisatsioonile võivad muutuda ebaoluliseks olukorras, kus valitseb töökohtade nappus ning organisatsioonid võistlevad kvalifitseeritud töötajate pärast. Vaatamata ebakindlusest on jõutud üldise kokkuleppeni, et organisatsiooniline pühendumus on siiski organisatsioonidele kasulik (Swales, 2002).

Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub tugevalt sellest kui pühendunud on antud organisatsiooni töötajad. Mida suurem on töötajate pühendumus, seda kõrgem on organisatsiooni tulemuslikkus. Organisatsiooniline pühendumus võib olla parim ühendav faktor, mis suurendab töötajate tulemuslikkust (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). O'Reilly & Chatman (1986) on täheldanud, et organisatsioonile pühendunud töötajad on suurema tõenäosusega valmis üles näitama organisatsiooni huvides olevat käitumist, mis

väljub piiridest, mis on töötajale seatud ametijuhendiga (O'Reilly & Chatman, 1986). Organisatsiooniline pühendumus võib väljenduda töötaja valmisolekus ekstra tööülesandeid täita. Töötaja valmisolek avaldub näiteks suuremas töötundide arvus ning väljaspool ettenähtud kellaaegu töötamises. Organisatsioonile pühendunud töötaja lõpetab tööülesande, mis on igal juhul vaja ära teha, ka juhul, kui selle lõpetamiseks ületab ta oma normatiivsed töötunnid (Goulet & Frank, 2002). Samas võib vähene organisatsiooniline pühendumus kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Suur tööjõu voolavus toob endaga kaasa suuremaid personali värbamis-, valiku- ning koolituskulusid. Samuti võib tekkida olukord, kus töötajad ei ole nõus sooritama tegevusi, mis ei ole otseselt seotud nende töökohustustega (Mowday et al., 1982; Camilleri & van der Heijden, 2007).

Organisatsioonid sõltuvad efektiivsuse säilitamiseks enamast kui stabiilsest tööjõust. Töötaja organisatsiooni jäämine on oluline, kuid ainult ametijuhendiga etteantud käitumise järgimine töötajate poolt, ei saa kaasa tuua organisatsiooni efektiivsust. Töötajad peavad olema võimelised iseseisvalt oma kohustustega hakkama saama ning olema valmis ning väljendama soovi tegutseda ka sellistes valdkondades, mida ei ole otseselt kirjeldatud nende ametijuhendis (Meyer & Allen, 1991). Pühendunud töötajad on võimelised mõjutama kõiki enda tööga seotud valdkondi. Nii neid valdkondi, mis on seotud organisatsiooni kasumlikkusega, kui ka pehmemaid valdkondi nagu näiteks töörahulolu, tööelu kvaliteet, organisatsiooni sisekliima, positiivne rollitaju ja konfliktide juhtimine. Mitte pühendunud tööjõud võib probleeme suurendada ning seega tekitada juhtimiskraskusi (Sayeed, 2001). Töötajad, kes on vähem pühendunud suunavad oma pühendumuse mujale (Meyer & Allen, 1997). Töötajad võivad hakata kaaluma oma oskuste ja kogemuste turustamisvõimalusi väljaspool organisatsiooni, mitte ei ürita seda teha organisatsioonis, kus nad töötavad. Nad ei pruugigi arvesse võtta võimalikku organisatsioonisisest ametivahetust. Selleks, et töötajad ei suunaks oma tähelepanu organisatsioonist väljapoole, on oluline organisatsioonipoolne pühendumuse arendamine. Organisatsioonipoolse pühendumuse arendamine aitaks kindlustada parimate töötajate organisatsioonis jätkamise. Kõrge organisatsioonilise pühendumusega töötajad kalduvad olema oma tööga rahuolevamad, kui seda on madalama organisatsioonilise pühendumusega töötajad. Kuna kõrgema organisatsioonilise pühendumusega töötajad on üldjoontes organisatsiooni eesmärkide täitmisel kasulikumad, kui madala organisatsioonilise pühendumusega töötajad, siis on organisatsioonilise pühendumuse arengute mõistmine

oluline. Organisatsioonilise pühendumuse arengute mõistmine aitab kaasa proaktiivse ning innovaatilise organisatsiooni tekkele (Camilleri & van der Heijden, 2007).

Kõrge organisatsiooniline pühendumus tundub olevat kriitiline edutegur olukordades, kus organisatsioonid sõltuvad töötajate intellektuaalsest panusest ning, kus üksikisikute käitumisel on oluline mõju kvaliteetsete teenuste osutamisel. Töörahulolu on organisatsioonilise pühendumuse suurenemisel kasulik ning suurem tööga rahulolu suurendab üksikisiku subjektiivset heaolu tööl. Teisest küljest ei pruugi madal organisatsioonilise pühendumuse tase suure hulga töötajate seas kaasa tuua negatiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Organisatsioonides, kus toimub masstootmine ning teenused või kliendid on suuremalt jaolt mõjutatud protsessidest või masinatest ning omavad vähem otseseid kontakte organisatsiooni töötajatega, on juhtide ning spetsialistide kõrge pühendumuse tase piisav, et saavutada organisatsiooni eri huvigruppide heakskiit ning suurepäraseid tulemusi. Strateegilises personalijuhtimises nähakse töötajate oskuslikku kasutamist konkurentsieelisena. Kõrge tootlikkuse keskse komponendina on välja toodud organisatsioonilist pühendumust. Samuti on väidetud, et töötajate oskused ning töötajate vahelised suhted püsivad suuresti tänu töötajate pühendumusele. Töötajate oskustest ning töötajate vahelistest suhetest välja arenenud kasutegureid ei ole võimalik kopeerida või asendada lühikese aja jooksul. Seetõttu, kui üks või mitu töötajat lahkub organisatsioonist ning nende asemele saabuvad uued töötajad, võtab samal tasemel olevate oskuste ning töötajatevaheliste suhete väljaarenemine märkimisväärse aja. Võib ka juhtuda, et eelnevalt saavutatud oskused ja töötajatevahelised suhted ei taastugi tasemel, mida nautiti ennem töötajaskonna vahetust (Swales, 2002). Töötaja ja organisatsiooni vastastikune teineteisesse investeerimise taktika, mis kombineerib sotsiaalseid ja majanduslikke elemente, toob kaasa suurema tootlikkuse. Töötajad tunduvad paremini reageerivat töösuhtele, mis võimaldab vastastikust teineteisesse investeerimist, ning suurendab seeläbi töötajate soovi ettevõttes töötamist jätkata (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Loi, Hang-yue, & Foley (2006) on oma uuringus leidnud, et volavust võib vaadelda kui organisatsiooni ja töötaja vahelist sotsiaalse vahetuse protsessi, kus töötaja tunnetab organisatsioonipoolset hoolitsust ning austust. Töötajad on sellisel juhul valmis vastama samaga ning töötajate pühendumus organisatsiooni suureneb ning neil on väiksem kavatsus oma tööst antud organisatsioonis loobuda (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006). Erinevad uuringud

näitavad, et kui organisatsioon investeerib töötajatesse, mõjutab see positiivselt organisatsiooni tulusid (Mowday, 1998).

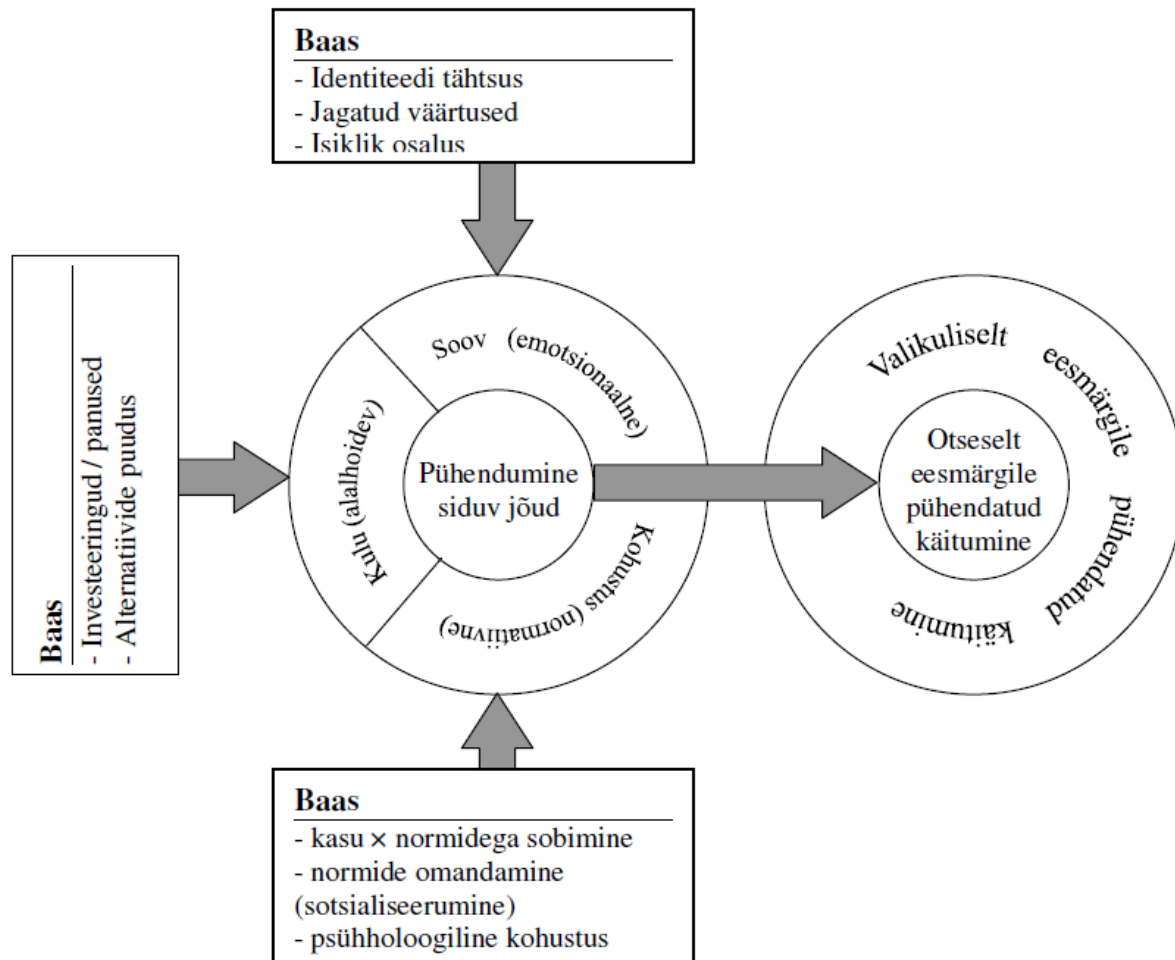
Võttes kokku eelnevates lõikudes olevad väited, võib tõdeda, et organisatsioonilise pühendumuse mõiste väljendub töötaja kohustuses oma organisatsiooni heaks töötada, püüdes end organisatsiooniga emotsionaalselt siduda ning end samastada organisatsiooni väärtuste ning eesmärkidega. Kuigi aastakümnete jooksul on töösuhted töötajate ja organisatsioonide vahel oluliselt muutunud, ei ole organisatsioonilise pühendumuse osatähtsus ning sellealased uuringud minetanud oma aktuaalsust. Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub otseselt töötajate panusest ning töötajate panus on seotud nende organisatsioonilise pühendumuse tugevusega. Organisatsiooni juhtidel on oluline edastada töötajatele sõnum oma hoolivusest ning võimaldada töötajatel näha nendesse tehtud organisatsioonipoolseid investeeringuid. Suurem töötajate pühendumuse tase toob endaga kaasa kõrgema tööga rahulolu ning madalama tööjõu voolavuse. Pühendunud töötajad on tulemuslikkusele orienteeritud organisatsiooni alustalaks.

1.2 Organisatsioonilise pühendumuse käsitluste võrdlus

Pühendumuse uurimisega alustati juba 1950-ndatel aastatel. Tõsisema organisatsioonilise pühendumuse uurimisega 1970-ndatel tehti algust ka pühendumuse teemalise kirjanduse väljaandmisega (Meyer et al., 2008). 1970-ndatel vaadeldi pühendumuse mõistet ühtse mõõtmena, mis põhineb suhtumisel ning hõlmab kaasamist ja lojaalsust (Porter et al., 1974). Meyer & Herscovitch (2001) löid organisatsioonilise pühendumuse mudeli ning koondasid seda mõjutavad tegurid ning vastavad tagajärjed ühtsesse organisatsioonilist pühendumust iseloomustavasse üldisesse mudelisse (vaata joonis 2).

Meyer & Herscovitch (2001) on kujutanud joonisel organisatsioonilist pühendumust ning selle tulemusi kontsentriliste ringidena. Esimese ringi sisering näitlikustab organisatsioonilise pühendumuse tuuma – pühendumuse siduv jõud. Välimine ring peegeldab erinevaid hoiakuid, mis iseloomustavad pühendumust – soov, tajutud kulu ja tunnetatud kohustus. Mudel võimaldab mõista, et pühendumuses võivad peegelduda erineva tugevusega kõik kolm eelnevalt loetletud hoiakut. Pühendumuse tagajärge kajastab teine kontsentriiline ring. Teise ringi sisering iseloomustab organisatsioonilisest pühendumusest tulenevat käitumist. Antud käitumist saab defineerida laiemalt või kitsamalt. Näiteks organisatsioonilise pühendumuse

korral võib selleks olla soov jääda organisatsiooni liikmeks või lihtsalt soov töötada organisatsiooni edu nimel (Meyer & Herscovitch, 2001).



Joonis 2. Organisatsioonilise pühendumuse üldine mudel

Allikas: Peil, 2009 Meyer & Herscovitch, 2001 järgi

Teise ringi välimine osa iseloomustab valikulist käitumist, mis tuleneb pühendumisest organisatsioonile. Isegi kui pühendumuse fookus on väga spetsiifiline, on indiviidil alati võimalus teataval määral valikuliselt käituda. Kolm ristkülikut, mis on ühendatud pühendumust iseloomustava välisringiga, väljendavad hoiakute baase emotsionaalse, kaasava või normatiivse pühendumuse puhul. Baasid peegeldavad kolme pühendumuse tüübi hoiakute arenguid (Meyer & Herscovitch, 2001).

1.2.1 Pühendumuse ühemõõtmelised mudelid

Organisatsioonilist pühendumust on kirjeldanud ühemõõtmelisena Becker (1960), Porter (1974), Mowday et al. (1979), Wiener (1982) ja Brown (1996). Nad on väljendanud ühemõõtmelise pühendumuse mudelit eristamata organisatsioonilise pühendumuse erinevaid komponente. Kõikide ühemõõtmeliste organisatsioonilise pühendumuse mudelite ühiseks läbivaks jooneks oli uskumus, et pühendumus seob indiviidi organisatsiooniga ning seega vähendab volavuse võimalikkust. Põhilised erinevused ühemõõtmelistes organisatsioonilise pühendumuse mudelites seisnesid hoiakutes, millega pühendumust iseloomustati. Hoiakud organisatsioonilise pühendumuse ühemõõtmelistes mudelites väljendasid järgmisi eristuvaid teemasid – emotsionaalne kiindumus organisatsiooni, lahkumisega kaasnevad tajutud kulud ning kohustus jääda organisatsiooni liikmeks (Meyer et al., 2008).

Becker'i (1960) ühemõõtmeline mudel baseerus tema poolt välja töötatud lisapanuse teoorial. Lisapanuse teooria väljendas töötaja kalkulatsiooni oma investeeritud tulude ja kulude osas, kui nad peaksid kaotama organisatsiooni liikmelisuse. Selleks, et kaotusega kaasnevat kulusid vältida, hakkasid invidiidid pühendunult käituma algselt väljatöötatud printsiipide järgi. Näiteks saab tuua töötaja, kes on töötanud pikka aega ühes ja samas organisatsioonis ning see organisatsioon on järjepidevalt teinud makseid töötaja pensionifondi. Kui nüüd töötaja soovib organisatsioonist lahkuda, teadvustab ta, et seoses pensionifondi reeglitega, kaotaks ta märkimisväärse summa oma tulevases pensionirahast. Töötaja võib sellisel juhul otsustada jääda organisatsiooni liikmeks, et vältida lahkumisega kaasnevat kulusid. Samuti arutleb töötaja sotsiaalsete kulude üle, sest organisatsiooni vahetades võivad kaduda sõbrasuhted oma kaastöötajatega. Probleem seisneb ka selles, et lisapanused suurenevad ametiaja kasvades samas organisatsioonis. Becker tõi oma mudelis välja kolm printsiipi: väärtussüsteem, teadlik või mitteteadlik pühendumus, kultuurilised ootused (Becker, 1960).

Porter et al. (1974) on välja töötanud tuntuima ühemõõtmelise mudeli, kus organisatsioonilist pühendumust on defineeritud töötaja seotuse ja samastumise tugevusega organisatsiooni. Nad toovad välja organisatsioonilise pühendumuse kolm tunnust: 1) töötaja tugev usk ja samastumine organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega; 2) töötaja valmisolek pingutada organisatsiooni nimel; ning 3) kindel soov säilitada oma liikmelisus konkreetsetes organisatsioonis (Porter et al., 1974).

Mowday et al. (1979) arvavad, et erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone ühendab esiteks pühendumusest tulenev käitumine ning teiseks pühendumus kui suhtumine. Mowday et al. mudeli faktoriteks olid tugev kiindumus organisatsiooni ja samastumine organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega, tahe teha rohkem kui nõutud ning soov säilitada liikmelisus (Mowday et al., 1979).

Wiener (1982) on näinud pühendumust kui normatiivset motivatsiooni protsessi, mis sunnib töötajat käituma viisil, mis vastaks antud organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele. Tema arvates, mida tugevam on töötaja normatiivne pühendumus, seda tugevam on tema kalduvus lasta end juhtida internaliseeritud standardite abil. Ta oli arvamusel, et taoliselt pühendunud töötajad võivad sel viisil käituda seetõttu, et nad tunnetavad käitumise ühe tagajärjena mitte isiklikku kasu, vaid seepärast, et nad on veendunud oma käitumise õigsuses ja moraalsuses. Wiener on käsitlenud seda kui normatiivset käitumist (Wiener, 1982).

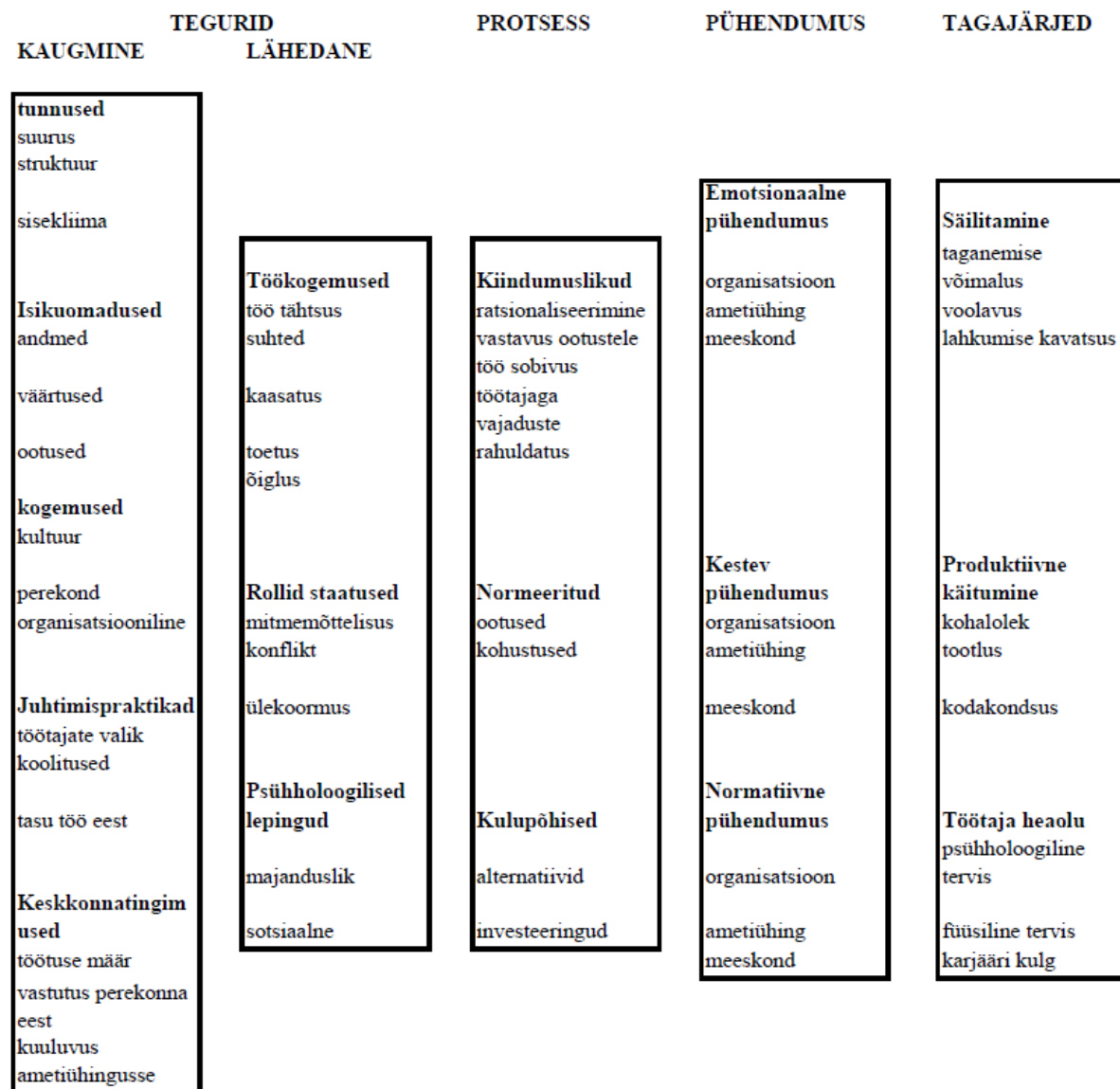
Brown (1996) argumenteerib, et kuigi organisatsiooniline pühendumus on kompleksne ning mitmetahuline probleem, on see siiski ühtne konstruktsioon, mis sõltub sellest kuidas erinevad muutujad on tajutud ning hinnatud konkreetse töötaja poolt. Brown toob muutujatena välja töötajate pühendumuse eesmärgile (*goal commitment*), pühendumuse liikmelisusele (*membership commitment*) ja pühendumuse inimestele (*people commitment*). Ta defineerib eesmärgile pühendumuse kui töötaja samastumise organisatsiooni eesmärkidega ning töötaja teatava kohustuse nende eesmärkide saavutamisele pühenduda. Brown näeb liikmelisusele pühendumist kui töötaja tahet olla antud organisatsiooni liige mitme järgneva aasta jooksul ja pühendumust inimestele kui töötaja soovi panustada oma kaastöötajate tööalasesse arengusse ning seega ka organisatsiooni edukusse (Brown, 1996).

1.2.2.Pühendumuse mitmemõõtelised mudelid

Aastakümnete jooksul tehtud uuringute tulemusel on leitud, et pühendumus on keeruline ning mitmetahuline konstruktsioon. Teoreetikud on aastate jooksul defineerinud ja operationaliseerinud organisatsioonilist pühendumust erineval moel. On olnud äärmiselt keeruline sünteesida erinevate uuringute tulemusi. Esiteks on tulenevalt organisatsioonilise pühendumuse olemusest ning definitsiooni keerulisusest tähtis teadlaste poolt täpselt määratleda, millise pühendumuse uurimisest nad on huvitatud ning tagama, et mõõdikud nähtuse uurimiseks on adekvaatsed. Teiseks valdkond, milles organisatsioonilist pühendumust

uuriti, laienes. Algupäraselt uuriti töötaja pühendumust tööandjale ehk organisatsioonilist pühendumust. Hiljem lisandusid pühendumuse uuringud erinevatele ühingutele, tööle, ametile ja karjäärile. Kahjuks arenesid antud kaks uurimussuunda iseseisvalt ning seega teadlased, kes uurisid organisatsioonilist pühendumust, nägid seda vaid ühedimensioonilisena. Organisatsioonide jaoks on aga oluline teada saada pühendumuse põhjuste ja tagajärgede vahelistest seostest. Selleks, et põhjuste ja tagajärgede vahelisi seoseid tuvastada ei piisa ainuüksi ühemõõtmelistest mudelistest. Aina rohkem on kasutusele võetud mitmemõõtelisi mudeleid (Meyer et al., 1993). Erinevad teadlased on aastate jooksul välja töötanud ka pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid. Järgnevas peatükis soovib autor anda ülevaate erinevate teadlaste poolt välja pakutud mitmemõõteliste pühendumuse mudelite olemusest ja sisust.

Meyer & Allen (1997) on välja toonud kokkuvõtva joonise organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelistest mudelitest, seda mõjutavatest teguritest ning tagajärgedest (vaata joonis 3).



Joonis 3. Mitmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse mudel, selle tegurid ja tagajärjed

Allikas: Meyer & Allen, 1997

Etzioni (1961) on oma mudelis identifitseerinud pühendumuse kolm erinevat vormi - võõrandav, arvestav ja moraalne. Etzioni käsitleb võõrandavat pühendumust (*alienative commitment*) kui töötaja sündi organisatsiooni kuuluda. Võõrandav pühendumus kätkeb endas tugevat negatiivset orientatsiooni. Taolised orientatsioonid võivad eksisteerida näiteks vangidel. Etzioni selgitab arvestavat pühendumust (*calculative commitment*) töötaja oskusega

võrrelda oma panuse ja organisatsiooni poolt saadava kasu vahekorda ning seetõttu näha oma tegevuse väärtust sellest lähtuvalt. Arvestatav pühendumus võib olla nii negatiivne kui positiivne. Arvestatavat pühendumuslikku aspekti võib leida näiteks äripartnerite vahel, kellel on järjepidevad ärisuhted. Sealhulgas selgitab Etzioni moraalset pühendumust (*moral commitment*) kui töötaja seotust organisatsiooni eesmärkidega läbi nende omaksvõtmise. Moraalne pühendumus on tugeva positiivse suundumusega. Etzioni toob välja, et on olemas kahte tüüpi moraalset pühendumust – sotsiaalne ning naturaalne. Naturaalne moraalne pühendumus baseerub normide internaliseerimisel ja enese identifitseerimisel autoriteediga. Tavaliselt joonistub selline pühendumus välja vertikaalsetes suhetes – näiteks õpetaja ja õpilase vahel. Sotsiaalne moraalne pühendumus seevastu kujuneb välja horisontaalsetes suhetes – näiteks samatasemelisel positsioonil olevate töökaaslaste vahel (Etzioni, 1961).

Kanter (1968) on samuti määratlenud organisatsioonilist pühendumust kolme erineva tüübina – kestva pühendumusena, siduva pühendumusena ning kontrolliva pühendumusena. Kanter seletab kestva pühendumust (*continuance commitment*) järgmiselt: selleks, et töötaja pühenduks kestva organisatsioonile on vajalik, et organisatsiooni sotsiaalne süsteem on üles ehitatud selliselt, et see tundub töötajale tulus. Töötaja on nõus pühenduma, sest tema lahkumisega kaasneksid talle suuremad kulud ning töötaja tunneb end oma rolliga organisatsioonis seotuna. Siduva pühendumuse (*cohesion commitment*) on Kanter defineerinud töötaja emotsionaalse kiindumusena oma organisatsiooni. See väljendub organisatsiooni liikmete omavahelistes sotsiaalsetes suhetes. Kontrolliv pühendumus (*control commitment*) on Kanteri arvates allumine sotsiaalsetele normidele. Töötaja, kes on kontrollivalt pühendunud, nõustub organisatsioonis välja töötatud ning nõutavate normide ja reeglitega kui ainuõigetega. Seetõttu muutub kuulekus autoriteedile moraalseks kohustuseks. Erinevates töötajate gruppides ja erinevate sotsiaalsete süsteemidega üles ehitatud organisatsioonides tunnevad töötajad kõiki Kanteri poolt välja töötatud pühendumuse vorme, kuid nende avaldumise tugevus on erinev (Kanter, 1968).

Kuigi organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtelisust tunnistati juba enne 1980ndaid (vt. Etzioni, 1961 ja Kanter, 1968), siis teadlased ei viinud kunagi läbi uuringuid võttes arvesse rohkem kui üht tüüpi pühendumust ühes uuringus. Alles 1980-ndatel hakati välja töötama mitmemõõtelisi organisatsioonilise pühendumuse mudeleid ja vaatlema

organisatsioonilise pühendumuse põhjuste erinevusi ning võrdlema organisatsioonilise pühendumuse tagajärgede erinevusi. Teadlaste poolt pakuti välja mitmeid mitmemõõtmelisi mudeleid. Peamised organisatsioonilise pühendumuse mitmemõõtmelised mudelid pakuti välja Meyer & Allen'i (1991) ja O'Reilly ja Chatman'i (1986) poolt (Meyer et al., 2008).

O'Reilly & Chatman (1986) koostasid mitmealuselise mudeli, mis baseerus nõusolekul, samastumisel ja ühildumisel. O'Reilly & Chatman väitsid, et hoiakulist pühendumust saab vaadelda kolme erineva vormina, milles igäüks peegeldab erinevat motivatsiooni, et aktsepteerida organisatsioonilist mõju. Nad nimetasid erinevaid vorme järgmiselt: nõutele vastavus – isikliku kasu või kulude vältimine; samastumine – rahuldustpakkuva suhte rajamine ja säilitamine; ning internaliseerimine – väärtuste ühilduvus. O'Reilly & Chatman töötasid iga vormi jaoks välja mõõdikud. Kuigi, O'Reilly & Chatman'i mudel omas kolmemõõtmelist struktuuri, siis teistel teadlastel oli raske uuringutes teha vahet samastumisel ja internaliseerimisel (Meyer et al., 2008).

Penley & Gould (1988) arendasid edasi Etzioni mudelit. Nad püüdsid kohandada Etzioni mudelit nii emotsionaalse kui instrumentaalse pühendumuse uurimisel. Moraalset ning võõrandavat pühendumust vaadeldi kui emotsionaalset lõimimist organisatsiooniga ning arvestatavat pühendumust vaadeldi kui instrumentaalset vormi. Nad jõudsid järeldusele, et organisatsiooniline pühendumus on oma olemuselt mitmetahuline ning töötajad peegeldavad segu eri tüüpi pühendumusest (Penley & Gould, 1988).

Kõige empiiriliselt uurituma mitmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudeli töötasid välja Meyer & Allen (1991). Nende loodud mudelis koosneb pühendumus kolmest komponendist: emotsionaalne, kestev ja normatiivne. Nad ühendasid oma mudelis nii suhtumusliku kui ka käitumusliku lähenemise. Siinjuures soovibki antud magistritöö autor lahti seletada Meyer'i & Allen'i kolmemõõtmelise pühendumuse mudeli.

Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) näitab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga. Emotsionaalse seotuse tulemusel töötaja samastub organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega ja soovib jääda pikemaks ajaks organisatsiooni liikmeks. Mowday et al. (1982) on väitnud, et pühendunud töötajad jäävad tõenäolisemalt organisatsiooni liikmeks ning töötavad organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel, kui vähem

pühendunud töötajad. Emotsionaalselt pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni liikmeiks, sest nad t a h a v a d seda (Allen & Meyer, 1990). Mowday et al. (1982) on välja toonud, et emotsionaalne pühendumus organisatsioonis jaguneb nelja erinevasse kategooriasse: isikuomadused, töö omadused, töökogemused ning struktureeritud omadused. Meyer & Allen (1991) on väitnud, et emotsionaalne pühendumus võib sõltuda ka demograafilistest näitajatest nagu vanus, karjäärpikkus, sugu ja haridus. Samas ei ole seosed demograafiliste näitajate ja emotsionaalse pühendumuse vahel piisavalt tugevad ning järjepidevad. Meyer & Allen on näitena välja toonud, et positiivne seos ametiaja pikkuse ja pühendumuse vahel võib olla tingitud ametiajaga seotud erinevustest antud töösuhtes ja sõltuda ametiaja kvaliteedist.

Kestev pühendumus (*continuance commitment*) näitab kuivõrd töötaja tunneb vajadust organisatsiooni jääda. Kestva pühendumusega töötajad on teadlikud, kui suured kulud neile kaasnevad organisatsioonist lahkudes. Kestva pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni liikmeks, sest nad v a j a v a d seda. Kestva pühendumusega töötajad on teadlikud, et nende materiaalsed ja sotsiaalsed kulutused ning võimalike alternatiivide vähesus või puudumine annavad neile märku nende vajadusest antud töökoha järele (Meyer & Allen, 1991).

Kestva pühendumusega töötajatelt ei ole võimalik oodata suuremat panustamist organisatsiooni eesmärkide elluviimisel. Taolised töötajad võivad tunda kibestumist ja pettumust, mis võib neid lükata organisatsiooni jaoks ebasobiva käitumiseni (Meyer & Allen, 1997; Camilleri & van der Heijden, 2007). Kestev pühendumus võib kujuneda iga taolise sündmuse või tegevuse tagajärjel, mille ühe tagajärjena töötaja tunnetab, et organisatsioonist lahkumine suurendab tema kulusid. Uuringud on osutanud, et organisatsioonil on keeruline selliste töötajate hulgas kasvatada emotsionaalset pühendumust. Kestva pühendumusega töötajad võivad küll jääda organisatsiooni liikmeks, kuid nad ei tee seda emotsionaalse seotuse tõttu, vaid seepärast, et lahkumisega kaasnevad kulud oleksid liiga kõrged. Samas võib kestva pühendumusega töötaja tajuda, et oma oskuste ning kogemustega ei ole ta tööturul piisavalt väärtuslik ning seetõttu teadvustab alternatiivide vähesust või puudumist (Meyer et al., 1989).

Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) näitab kuivõrd töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma organisatsiooni liikmeks. Normatiivselt pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni liikmeks kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse pärast. Normatiivne pühendumus baseerub kõrgel kohusetundel. Normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad,

et nad p e a v a d jääma organisatsiooni liikmeks (Meyer & Allen, 1991). Üldjuhul kujuneb normatiivne pühendumus välja noores vanuses. Normatiivse pühendumuse kujunemisele aitavad eelkõige kaasa inimese esimesed aastad tööturul ning sealt saadud kogemused. Normatiivse pühendumuse väljakujunemine on samuti seotud normide ja kultuuriga perekonnas, kus inimene kasvas (Wiener, 1982). Normatiivne pühendumus kujuneb välja läbi erinevate investeeringute, mis organisatsioon töötaja heaks teeb. Näiteks, kui organisatsioon tasub töötaja koolituse eest, võib töötaja end tunda ebamugavalt lahkumisele mõeldes ning otsustada olukorda tasakaalustada ning seetõttu kohusetundest organisatsiooni edasi jääda. Samas võivad töötajal avaneda paremad võimalused mõnes muus organisatsioonis just tänu saadud koolitusele. Samuti on väidetud, et normatiivselt pühendunud töötajad käituvad organisatsioonile sobivamalt ning on organisatsioonile kasu toomisega tegevuses. Samas töötajad, kes jäävad organisatsiooni liikmeteks vaid kohusetundel põhineva pühendumuse pärast, võivad tunda kibestumust. Kibestumus võib tekkida tundest, et ollakse organisatsioonile võlgu. See ei tähenda, et töötaja ei täidaks ametikohustusi korrektselt, kuid see võib mõjutada kui meelsasti töötaja oma ametikohustusi täidab (Meyer & Allen, 1997).

Kõik eeltoodud organisatsioonilise pühendumuse komponendid vähendavad töötaja organisatsioonist lahkumise tõenäosust. Samal ajal mõjutavad antud komponendid ka seda, kuidas töötaja töösse panustab (Herscovitch & Meyer, 2002). Emotsionaalselt pühendunud töötajad väljendavad oma soovi jääda organisatsiooni liikmeks. Seetõttu tulevad nad tööle õigeaegselt, viivad lõpule neile antud ülesanded vastavalt oma võimetele ning on valmis panustama rohkem, et olukorda paremaks muuta. Alahoidlikult pühendunud töötajad näitavad vajadust jääda organisatsiooni liikmeks. Nad täidavad lisäülesandeid ainult siis, kui see neile kasu toob. Normatiivselt pühendunud töötajad tunnevad kohustust jääda organisatsiooni liikmeks ning panustavad rohkem, kui nad tunnetavad, et saavad sellega tasakaalustada organisatsiooni poolt investeeritud (Meyer & Allen, 1991). Samuti on väidetud, et rahvuskultuur mõjutab, kuidas organisatsioonilise pühendumuse erinevad komponendid on töötajate poolt tunnetatud. On välja toodud, et kõige enam oli kultuurilistest erinevustest mõjutatud normatiivne organisatsioonilise pühendumuse komponent (Eisinga et al., 2010).

Viimasel ajal on mõned teadlased välja pakkunud ka viie komponendiga mudeli, mis on välja töötatud seoses toodete ja teenustega. See mudel pakub välja harjumuspärase (*habitual*

commitment) ja sunnitud (*forced commitment*) pühendumuse. Kuigi need komponendid on välja pakutud seoses toodete ja teenuste tarbimisega, siis harjumuspärane pühendumus võib muutuda oluliseks tööga seotud kontekstis. Inimesed harjuvad rutiini, protsesside ning kognitiivsete süsteemidega, mis valitsevad nende tööd ning see võib neid sundida välja töötama harjumuspärase pühendumuse. Harjumuspärase pühendumuse puhul teeb töötaja igapäevaselt rutiinseid tegevusi ning on sellise asjade käiguga rahul. Rahulolu rutiinsete tegevuste sooritamise ei võimalda tal näha enesearendamise võimalusi. Töötaja, kes ei panusta enda tööalasesse arengusse, ei suuda toota ka organisatsiooni jaoks lisandväärtust (Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye, & Mittal 2015).

1.2.3 Organisatsioonilise pühendumuse mudelite võrdlus

Eelpool olevates peatükkides on autor püüdnud lahti seletada nii ühemõõtmelisi kui mitmemõõtmelisi pühendumuse mudeleid. Eelkõige leiab töö autor, et erinevates väljatöötatud mudelites esineb suuri kattuvusi. Enamjaolt on võimalik jaotada organisatsioonilise pühendumuse mudeleid kolme enam uuritud komponendi – emotsionaalne, kestev ja normatiivne – alusel (vaata tabel 1).

Tabel 1. Erinevates pühendumuse mudelites esinev ühine osa erinevate komponentide näol

	Emotsionaalne	Kestev	Normatiivne
Kanter	kiindumus organisatsiooni	tulu/kulu tunnetamine	moraalne kohustus seoses alluvusega normidele
Etzioni	organisatsiooni eesmärkide omaksvõtmine	panus ja selle eest saadav kasu	seotus teatud liiki sunni tõttu
Porter et al.	organisatsiooniga samastumine		
O'Reilly & Chatman	Kiindumus organisatsiooni ja soov sinna kuuluda, väärtuste ühildumine	kaasahaaratus läbi lisatasude	
Meyer & Allen	emotsionaalne kiindumus, samastumine	teadlikus kuludest	tunnetatud kohustus
Penley & Gould	organisatsiooni eesmärkidega nõustumine	panus ja selle eest saadav tasu	keskkonna survestatus

Allikad: Kanter, 1968; Etzioni, 1961; Porter et al, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Meyer & Allen, 1991.

Tabelist 1 võib näha, et kõigis käsitletud organisatsioonilise pühendumuse mudelites esines emotsionaalne komponent. Mõnedes organisatsioonilise pühendumuse mudelites esines kestev komponent ning mõnedes esines normatiivne komponent. Emotsionaalne komponent on kõige sagedamini esinev ning paljud teadlased (Porter et al., 1974; Kanter, 1968; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991) on just emotsionaalset komponenti kõige enam käsitlenud. Emotsionaalset komponenti on peamiselt käsitletud lihtsustatult ja seda on vaadeldud kui töötaja kiindumust organisatsiooni (Porter et al, 1974; Kanter, 1968).

Ühemõõtmelise pühendumuse mudeli näol uuritakse organisatsioonilist pühendumust ilma erinevaid koostisosi eristamata. Selline lähenemine toob endaga küll kaasa kiiremini ning kergemini töödeldava uuringu, kuid sel juhul ei ole võimalik analüüsida pühendumuse põhjusi (Keef & Harcourt, 2001). Samas on hiljuti Klein, Cooper, Molloy, & Swannson (2014) väitnud, et pühendumus omab läbivalt ühesugust tähendust olenemata pühendumuse eri komponentidest. Klein et al. toovad välja, et muutujatevaba pühendumuse mõõtmine võimaldab hinnata eri muutujaid paralleelselt. Selline lähenemine tagaks omakorda suurema võrreldavuse erinevate uuringutulemuste vahel ning tooks kaasa suurema sidususe ja sünergia kogu valdkonnas (Klein et al., 2014).

Kuigi Meyer ja Allen'i kolmemõõtmeline organisatsioonilise pühendumuse mudel on saanud teiste teadlaste poolt kriitikat, on see siiski tänaseni kasutusel. Kõige enam on kritiseeritud väidete sõnastuse üle (Jaros, 2007). Erinevad uuringud on näidanud, et emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse vahel võib esineda suuremat korrelatsiooni kui oodatud oleks. Seetõttu võib oletada, et emotsionaalne ja normatiivne komponent ei ole teineteisest päris sõltumatud (Meyer et al., 2012). Meyer & Allen'i poolt välja töötatud mudelit peetakse siiski piisavalt töökindlaks, et selle põhjal organisatsioonilise pühendumuse empiirilisi uuringuid ka tulevikus läbi viia (Camilleri & van der Heijden, 2007).

Meyer, Stanley & Vandenberg (2013) on mudelit edasi arendades välja pakkunud inimesekeskse strateegia. See strateegia võtab arvesse, et erinevad organisatsioonilise pühendumuse mudeli komponendid võivad kombineeruda erinevalt olenevalt inimtüübist. Seetõttu on inimesekeskne uuringumeetod abiks mõistmaks, kuidas erinevad pühendumuse komponendid kombineeruvad, kuidas erinevaid komponente kogetakse ning kuidas erinevate

kombinatsioonidega grupid erinevad võrdluses teiste muutujatega (Meyer, Stanley & Vandenberg, 2013).

Lihtsam on läbi viia uuringuid organisatsioonilise pühendumuse ühemõõtmeliste mudelite baasil. Samas ei anna organisatsioonilise pühendumuse ühemõõtmelised mudelid piisava detailsusega edasi kogu organisatsioonilise pühendumuse võimalikke variante. Mitmemõõtelist organisatsioonilise pühendumuse mudelit kasutades on võimalik uurida täpsemalt erinevate komponentide suhteid ning seeläbi arendada edasi töötajate motivatsiooni ning töösooritusvõimet ja aidata seeläbi kaasa organisatsiooni paremate tulemuste saavutamisele.

2. Organisatsioonilise pühendumuse empiiriline uuring Eesti ja Poola ettevõtetes

2.1 Empiirilise uuringu metoodika

Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks Eestis ja Poolas viidi läbi AS PE Konsult [<http://www.pekonsult.ee>] poolt loodud uuring, kasutades selleks loodud struktureeritud internetipõhist küsitlust. Eestis läbi viidud uuringu küsitluse leiab internetilingilt [<http://www.pekonsult.ee/kontroll.php>] ning Poolas läbi viidud uuringu küsitluse leiab internetilingilt [<http://www.pekonsult.ee/plidentity.php>]. Magistritöö autor osales ise Eestis läbi viidud uuringus ja edastas kutse osaleda Eestis läbiviidavas uuringus alloleva e-kirja teel mugavusvalimile.

„Tere! Olen Tallinna Tehnikaülikooli Sotsiaalteaduskonna „Personalitöö ja –arendus“ eriala magistrant ja kirjutan oma lõputööd teemal „Töötajate organisatsiooniline pühendumus Eestis ja Poolas“. Seoses lõputöö kirjutamisega viiakse läbi uuringut töötajate organisatsioonilisest pühendumusest Eestis ning ma kutsun Teid selles uuringus osalema. Palun Teil täita küsimustik alloleval internetilingil. Küsimustiku täitmine on anonüümne, tulemused konfidentsiaalsed ning see võtab aega umbes 20 minutit. Oleksin väga tänulik, kui täidate küsimustiku enne 24. veebruari 2016.a. [<http://www.pekonsult.ee/kontroll.php>]. Minuga saab ühendust e-posti aadressil annika.aas[at]gmail.com. Kui Teil on huvi uuringu tulemuste vastu, siis palun edastage antud e-posti aadressile oma elektronposti aadress, et saaksin uuringu tulemusi Teiega jagada. Ette tänades, Annika Aas“.

Eestis läbi viidud uuringus oli võimalik osaleda 3. veebruar 2016 kuni 24. veebruar 2016. Testi kinnitava valiku tegemisel saadeti testi täitja vastused Tallinna Tehnikaülikooli serverisse.

Antud magistritöö raames kasutas autor demograafilisi andmeid ning vastuseid osale „5. Organisatsiooniline pühendumine © Allen & Meyer, 1990“. Organisatsioonilist pühendumust mõõtev testi osa baseerub Allen & Meyer'i (1990) koostatud kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudelil ning skaaladel. Organisatsioonilise pühendumuse mudeli emotsionaalne komponent näitlikustab töötajate emotsionaalset kiindumust

organisatsiooni ning töötajate organisatsiooniga samastumist ning nende kaasatust. Organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent iseloomustab, kuidas töötajad tunnetavad oma organisatsioonist lahkumisega kaasnevat kulusid. Organisatsioonilise pühendumuse normatiivne komponent osutab kuivõrd töötajad tunnetavad kohustust jääda organisatsiooni liikmeks (Allen & Meyer, 1990).

Küsimustiku esimeses osas paluti uuringus osalejatel täita demograafilisi andmeid, et oleks võimalik välja tuua organisatsioonilise pühendumuse erinevusi erineva soo, vanuse, hariduse ning tööstaažiga töötajate gruppides. Tulemuste analüüsimisel ning parema võrreldavuse tagamiseks, lõi magistritöö autor vanuse ja tööstaaži vahemikud. Diskreetsel skaalal üleminek tagab suurema ülevaatlikkuse vanusegruppide ning töötatud aja lõikes.

Küsimustiku teise osa koostamisel on tuginetud Allen & Meyer'i (1990) välja töötatud skaaladele iga organisatsioonilise pühendumuse komponendi mõõtmiseks. Originaalsed organisatsioonilise pühendumuse mõõtmise skaalad koosnesid kolmest grupist. Igas grupis oli kokku kaheksa väidet (Allen & Meyer, 1990). Originaalmudelit adapteeriti ning uuringu läbiviimiseks kasutati küsitlust, kus iga organisatsioonilise pühendumuse komponendi uurimiseks kasutati kuute väidet. Inimestel paluti hinnata iga väite vastavust oma tunnetele seitsmepallisel Likert'i järjestusskaalal. Seitsmepalline Likerti skaala oli kasutusel ka Allen & Meyer'i poolt väljatöötatud originaalsel kolmemõõtmelisel organisatsiooni pühendumuse mudelil. Nad jagasid skaala kolme ossa – mittenõustumine, neutraalne ning nõustumine. Mittenõustumine ja nõustumine andsid võimaluse valida kolme erineva taseme vahel. Kaheksateistkümnest väitest neljal kasutati negatiivset sõnastust. Emotsionaalse pühendumuse väidetest kolmas, neljas ja kuues ning normatiivse pühendumuse väidetest kuues on formuleeritud negatiivselt. Negatiivselt formuleeritud väidete vastused kodeeriti ümber.

Uuringus kogutud algandmed, mis puudutasid organisatsioonilise pühendumuse osa, edastati antud magistritöö autorile Professor Mare Teichmanni poolt. Antud töö autor kasutas edastatud algandmete statistiliseks analüüsiks arvutõtlus programmi MS Excel ning statistikapaketti SPSS. Selleks, et selgitada välja uuringu alaskaalade usaldusväärsus, arvutas töö autor välja organisatsioonilise pühendumuse alaskaalade reliaabluskoeffitsendid (vaata tabel 2).

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide reliaabluskoeffitsendid (Cronbachi alfa)

Komponent	Reliaabluskoeffitsent		
	EST+PL	EST	PL
emotsionaalne	0,84	0,83	0,87
kestev	0,90	0,88	0,92
normatiivne	0,82	0,81	0,83

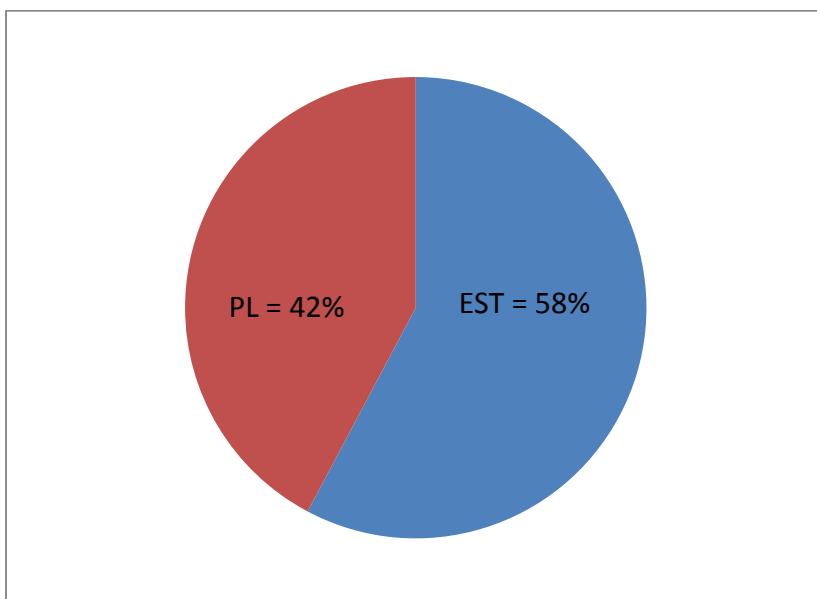
Allikas: autori koostatud

Tabelis 2 toodud andmete põhjal saab väita, et organisatsioonilise pühendumuse komponendid on usaldusväärsed.

2.2 Valimi kirjeldus

Käesoleva magistritöö valim on mugavusvalim, mille suurendamiseks kasutati lumepallimeetodit. Eestis viidi uuring läbi 3. veebruar – 24. veebruar 2016.a. Küsimustikule saadi kahes riigis kokku 483 vastust, mis jagunesid järgnevalt: N=279 vastust Eestist ja N=204 vastust Poolas. Tuvastatud kasutuskõlbmatud vastused jäeti uuringust välja.

Järgnevates demograafiliste andmete tabelites on kasutatud lühendeid EST – Eesti ja PL – Poola. Vastajate koguarvust moodustasid Eesti uuringus osalejad 58% ning Poolas 42% (vaata joonis 4).



Joonis 4. Vastajate jagunemine asukoha järgi (autori joonis)

Magistritöö autor lõi vastanute vanuse näitlikustamiseks diskreetse skaala ning jagas vastajad kümnesse erinevasse gruppi (vaata tabel 3).

Tabel 3. Vastajate demograafilised andmed

Vanus (vahemik)

	N			%		
	EST+PL	EST	PL	EST+PL	EST	PL
≤20	79	14	65	16,4%	5,0%	31,9%
21-25	123	38	85	25,5%	13,6%	41,7%
26-30	37	23	14	7,7%	8,2%	6,9%
31-35	42	38	4	8,7%	13,6%	2,0%
36-40	40	36	4	8,3%	12,9%	2,0%
41-45	58	44	14	12,0%	15,8%	6,9%
46-50	36	32	4	7,5%	11,5%	2,0%
51-55	19	15	4	3,9%	5,4%	2,0%
56-60	13	10	3	2,7%	3,6%	1,5%
61-≥65	10	9	1	2,1%	3,2%	0,5%
Ei avaldanud	26	20	6	5,4%	7,2%	2,9%
Kokku	483	279	204	100,0%	100,0%	100,0%

Allikas: autori koostatud

Vastajate vanuseid uurides selgub, et Poolas on üle 70% vastajatest kuni 25-aastased. Eestis vastanute vanuseline jaotus on gruppide vahel ühtlasem. Suurima grupi moodustavad 30 kuni 50 aastased. Eesti ja Poola vastajate vahel kokku oli kõige suurem vastajate hulk vanusevahemikus 21-25 eluaastat. 5,4% kõigist vastanutest ei soovinud oma vanust avaldada.

Tabelist 4 nähtub, et naissoost vastajaid oli 63,6%. Nii Eestis kui Poolas oli naissoost vastajate osakaal kõrge. 4,3% vastanutest ei soovinud oma sugu avaldada.

Tabel 4. Vastajate demograafilised andmed

Sugu

	N			%		
	EST+PL	EST	PL	EST+PL	EST	PL
mees	155	80	75	32,1%	28,7%	36,8%
naine	307	192	115	63,6%	68,8%	56,4%
Ei avaldanud	21	7	14	4,3%	2,5%	6,9%
Kokku	483	279	204	100,0%	100,0%	100,0%

Allikas: autori koostatud.

Enamus vastajaid omas kesk-eri või kõrgharidust (86,3%). Eestis oli kõrgharitud vastajate osakaal 60,2%. Poolas omas enamus vastajaid (76%) kesk-eri haridust (vaata tabel 5).

Tabel 5. Vastajate demograafilised andmed

Haridus

	N			%		
	EST+PL	EST	PL	EST+PL	EST	PL
Alg	1	1	0	0,2%	0,4%	0,0%
Kesk	51	44	7	10,6%	15,8%	3,4%
Kesk-eri	214	59	155	44,3%	21,1%	76,0%
Kõrgem	203	168	35	42,0%	60,2%	17,2%
Ei avaldanud	14	7	7	2,9%	2,5%	3,4%
Kokku	483	279	204	100,0%	100,0%	100,0%

Allikas: autori koostatud.

Kogu vastajatest ei soovinud oma tööstaaži kestust avaldada või ei omanud töökogemust üldse 38,3%. Arvestades vastajate vanuselist jaotust, siis on selline tulemus oodatav. Alla viieaastast tööstaaži oma viimasel ametikohal omas 36,4% vastanutest. Eesti vastajate hulgas oli see protsent 55,9. 74% Poola vastajatest ei omanud töökogemust või ei soovinud seda avaldada (vaata tabel 6).

Tabel 6. Vastajate demograafilised andmed

**Tööstaaž
(vahemik)**

	N			%		
	EST+PL	EST	PL	EST+PL	EST	PL
≤5	176	156	36	36,4%	55,9%	17,6%
6-10	49	44	5	10,1%	15,8%	2,5%
11-15	25	21	4	5,2%	7,5%	2,0%
16-20	20	19	1	4,1%	6,8%	0,5%
21-25	10	8	2	2,1%	2,9%	1,0%
26-30	9	7	2	1,9%	2,5%	1,0%
31-≥35	9	6	3	1,9%	2,2%	1,5%
Ei avaldanud	185	18	151	38,3%	6,5%	74,0%
Kokku	483	279	204	100,0%	100,0%	100,0%

Allikas: autori koostatud.

Kuna antud magistritöös kasutati mittetõenäosuslikku valimit, siis ei saa sellise valimi puhul teha väga kaugeleulatuvaid või üldistavaid järeldusi. Autor on keskendunud olemasolevate andmete baasil joonistunud trendidele. Demograafilisi andmeid analüüsidis jõudis magistritöö autor järeldusele, et vastanute arv ei kajasta läbilõiget ei Eesti ega Poola tööturul osalevatest inimestest.

2.3 Organisatsioonilist pühendumist käsitleva empiirilise uuringu tulemused

Selleks, et välja selgitada, millist pühendumuse komponenti tunnetavad Eesti ja Poola töötajad kõige rohkem, analüüsis antud magistritöö autor organisatsioonilise pühendumuse kolme komponendi – emotsionaalne, kestev, normatiivne – aritmeetilist keskväärtust, moodi ning standardhälbeid (vaata tabel 7).

Tabel 7. Organisatsiooniline pühendumus Eestis ja Poolas

	EESTI			POOLA		
	Keskmine (M)	mood	Standardhälve (SD)	Keskmine (M)	mood	Standardhälve (SD)
Emotsionaalne	3,76	4	1,36	3,81	4	1,50
Kestev	3,79	4	1,18	3,78	4	1,41
Normatiivne	4,64	5	0,91	4,33	5	1,15

Allikas : autori koostatud

Tabel 7 analüüsi tulemusel selgus, et organisatsioonilise pühendumuse komponentide erinevus Eesti ja Poola töötajate vahel on väike ning pühendumuse kestva komponendi puhul praktiliselt olematu (0,01). Autor saab väita antud uuringutulemuste baasil, et Eesti ja Poola töötajad on hinnangute keskväärtuste alusel organisatsioonile pühendunud pigem normatiivselt. Eesti töötajad tunnevad normatiivset organisatsioonilist pühendumust tugevamalt kui Poola töötajad. Seevastu Poola töötajad tunnevad tugevamalt emotsionaalset pühendumust. Lisaks arvutas antud magistritöö autor välja ka organisatsioonilise pühendumuse komponentide moodi ehk vastajate poolt kõige enam valitud vastuse variandi. Mood ei kinnita eelpool esitatud organisatsioonilise pühendumuse komponentidele antud hinnangute erisusi. Organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse ning kestva komponendi puhul on eelistatuim vastus neutraalne (4 - osaliselt nõustun, osaliselt ei nõustu).

Järgmisena soovib käesoleva magistritöö autor analüüsida ning anda ülevaate Eesti ja Poola töötajate hinnangutest organisatsioonilise pühendumuse komponentidele, võttes aluseks igale

väitele valitud vastused. Selleks arvutas autor välja küsimustikule vastanute hinnangute keskmise, moodi ja standardhälbe igale esitatud küsimusele.

Tabelis 8 on välja toodud Eesti ja Poola töötajate hinnangud organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalset komponenti mõõtvatele küsimustele.

Tabel 8. Eesti ja Poola töötajate hinnangud organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalset komponenti iseloomustavatele väidetele

	EESTI			POOLA			t-test
	M	mood	SD	M	mood	SD	
E1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin oma ülejäänud tööelu selles organisatsioonis veeta	3,36	4	1,62	3,64	4	1,71	0,06
E2. Ma tõepoolest tunnen, et selle organisatsiooni probleemid on ka minu probleemid	3,20	4	1,55	4,17	4	1,47	0,00
E3. Ma ei tunne, et kuuluksin sellesse organisatsiooni nagu oma perekonda (SKAALA MUUDETUD)	3,42	4	1,29	3,59	4	1,55	0,20
E4. Ma ei tunne emotsionaalset sidet selle organisatsiooniga (SKAALA MUUDETUD)	3,86	4	1,17	3,64	4	1,45	0,06
E5. Minu jaoks on sellel organisatsioonil isiklik tähendus	4,40	4	1,32	3,88	4	1,46	0,00
E6. Ma ei tunne tugevat kokkukuuluvuse tunnet oma praeguse organisatsiooni suhtes (SKAALA MUUDETUD)	4,33	4	1,17	3,93	4	1,34	0,00

Allikas: autori koostatud

Tabelit 8 analüüsid leidis käesoleva magistr töö autor, et organisatsiooni isiklik tähendus on Eesti töötajatele tähtsaim ning nad tunnevad tugevat kokkukuuluvuse tunnet organisatsiooniga, milles töötavad. Poola töötajate seas on rõhk organisatsiooni probleemide tunnetamisel. Nii Eestis kui Poolas eelistavad töötajad oma karjääri jooksul töötada erinevates organisatsioonides.

Tabelis 9 on välja toodud Eesti ja Poola töötajate hinnangud organisatsioonilise pühendumuse kestva komponenti mõõtvatele küsimustele.

Tabel 9. Eesti ja Poola töötajate hinnangud organisatsioonilise pühendumuse kestva komponenti iseloomustavatele väidetele

	EESTI			POOLA			t-test
	M	mood	SD	M	mood	SD	
K1. Minu jaoks oleks väga raske oma praegusest organisatsioonist lahkuda, isegi kui ma seda tõesti tahaksingi	4,19	4	1,12	3,92	4	1,39	0,02
K2. Mu elu oleks liiga suurel määral häiritud, kui otsustaksin oma praegusest organisatsioonist lahkuda	3,54	3	1,25	3,84	4	1,42	0,01
K3. See, et ma praegu oma organisatsiooni edasi tööle jään, on tingitud pigem vajadusest mitte niivõrd minu soovist	3,27	3	1,52	3,79	4	1,42	0,00
K4. Ma tunnen, et mul on liiga vähe võimalusi sellest organisatsioonist lahkumiseks	3,65	4	1,17	3,67	4	1,38	0,85
K5. Üks tagajärjedest, mis kaasneksid sellest organisatsioonist lahkumisega, oleks saadavalolevate sarnaste töökohtade nappus	4,15	4	1,29	3,70	4	1,45	0,00
K6. Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkudes kannaksin isiklike kaotusi, kuna mõni teine organisatsioon ei pruugi pakkuda samasuguseid hüvesid, nagu mul on siin	3,92	4	1,12	3,75	4	1,39	0,14

Allikas: autori koostatud

Tabelist 9 järeldub, et Eesti töötajatel on raske oma praegusest töökohast lahkuda, isegi kui nad seda tahaksid. Peamise põhjusena leitakse, et tööturul ei ole piisavalt saadaval sarnaseid töökohti. Samas leitakse ka, et kulud antud organisatsioonist lahkudes oleksid liiga suured võrreldes sellega, mida uus organisatsioon suudaks pakkuda. Poola töötajad on leidnud, et neil

on raske oma praegusest töökohast lahkuda, isegi kui nad seda sooviksid. Nad jäävad organisatsiooni liikmeks edasi vajadusest. Poola töötajad leiavad, et nende elu oleks suuremal määral häiritud, kui nad otsustaksid oma praegusest organisatsioonist lahkuda. Poola töötajate puhul ei tule mure tööturul saadavalolevate sarnaste töökohtade puuduse üle nii markantselt esile kui Eesti töötajate puhul. Eesti ja Poola töötajad on ühisel arvamusel, et neil on liiga vähe võimalusi organisatsioonist lahkumiseks.

Tabel 10. Eesti ja Poola töötajate hinnangud organisatsioonilise pühendumuse normatiivset komponenti iseloomustavatele väidetele

	EESTI			POOLA			t-test
	M	mood	SD	M	mood	SD	
N1. Ma ei tunne mingit kohustust oma praegusesse organisatsiooni jäämiseks (SKAALA MUUDETUD)	3,63	3	1,20	3,62	4	1,41	0,95
N2. Isegi kui ma saaksin sellest kasu, ei tunne ma, et praegu oma organisatsioonist lahkumine oleks õige tegu	4,86	5	0,82	4,54	5	1,11	0,00
N3. Ma tunneksin ennast süüdi, kui praegu oma organisatsioonist lahkuksin	4,77	5	0,89	4,45	5	1,04	0,00
N4. See organisatsioon väärib minu lojaalsust	4,80	5	0,81	4,55	5	1,11	0,01
N5. Ma tunneksin ennast süüdi, kui lahkuksin praegu sellest organisatsioonist, kuna mul on kohustus selles organisatsioonis töötavate inimeste ees	4,94	5	0,86	4,38	5	1,02	0,00
N6. Ma võlgnen oma organisatsioonile palju	4,81	5	0,85	4,45	5	1,09	0,00

Allikas: autori koostatud

Tabelit 10 analüüsidis leidis antud magistr töö autor, et nii Eesti kui Poola töötajad ei tunne kohustust jääda organisatsiooni liikmeks, kus nad hetkel töötavad. Samuti tunnevad mõlema riigi töötajad end kaastöötajate ja organisatsiooni ees süüdi, kui nad peaksid organisatsioonist lahkuma. Nad leiavad, et organisatsioonist lahkumine ei ole õige tegu, isegi kui lahkumisega

kaasneks kasu. Eesti töötajad tunnevad, et võlgnevad oma organisatsioonile palju, ning organisatsioon, kus nad töötavad väärrib nende lojaalsust. Samamoodi tunnevad ennast Poola töötajad. Nad on väljendanud, et isegi kui see oleks kasulik, ei oleks organisatsioonist lahkumine õige tegu ning leiavad, et organisatsioon, kus nad töötavad väärrib nende lojaalsust. Poola töötajate väljendatud süütunne organisatsioonist lahkumise korral, nii organisatsiooni kui kaastöötajate ees on vähemal määral väljendatud, kui seda võis märgata Eesti töötajate poolt antud vastustest.

Gruppidevaheliste erinevuste väljaselgitamiseks oli võimalik läbi viia keskväärtuste võrdluse dispersioonanalüüs ANOVA (*Analysis Of Variance between groups*). Kuna kahe grupi võrdluses on t-testi ning ANOVA väärtused samaväärsed, siis otsustas antud magistritöö autor välja arvutada t-testi väärtuse, mis on välja toodud tabelites 8, 9 ja 10. T-testi väärtused kinnitavad autori analüüsi keskväärtuste baasil.

Järgmiselt soovib antud magistritöö autor anda ülevaate erinevatest läbi viidud korrelatsioonianalüüsides ning välja tuua sarnasused/erinevused organisatsioonilise pühendumuse väidetele, võrreldes Eesti ja Poola töötajate poolt antud vastuseid esitatud väidetele. Ratner (2007) on välja toonud, et korrelatsioonikordaja (r) absoluutväärtus jääb alati vahemikku -1 kuni $+1$. Nõrga korrelatsiooni puhul jääb korrelatsioonikordaja väärtus $-0,3$ ja $0,3$ vahele. Keskmise negatiivse korrelatsiooni puhul on korrelatsioonikordaja väärtus vahemikus $-0,3 - -0,7$ või keskmise positiivse korrelatsiooni puhul vahemikus $0,3-0,7$. Tugevaks korrelatsiooniks saab lugeda korrelatsiooni, mille korrelatsioonikordaja väärtus on madalam kui $-0,7$ (tugev negatiivne korrelatsioon) või suurem kui $0,7$ (tugev positiivne korrelatsioon).

Tabelis 11 on magistritöö autor kujutanud uuringu tulemuste põhjal organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavaheliste korrelatsioonide võrdlust Eestis ja Poolas. Korrelatsioonitabeli koostamisel võttis antud magistritöö autor aluseks korrelatsiooni, mis on oluline usaldusnivool $p < 0,01$ ning kus Pearsoni korrelatsioonikordaja väärtus on $r \leq 0,4$. Korrelatsioonipunktide võrdluseks jagas antud magistritöö autor need väärtused kolmeks alagrupiks – korrelatsioonikordaja väärtus (r) on 1) $0,4 - 0,5$; 2) $0,51 - 0,69$; 3) $< 0,7$. Eelnevalt toodud Ratneri korrelatsioonikordaja definitsiooni järgi on korrelatsioon keskmine, kui selle väärtus on suurem kui $0,3$. Tugevaks korrelatsiooniks peab Ratner korrelatsioone, kus

korrelatsioonikordaja väärtus on suurem kui 0,5. Antud magistritöö autor soovis keskmise tugevusega korrelatsiooni näidata ainult juhul kui selle väärtus oli suurem kui 0,4 ning jagada tugeva korrelatsiooni kahte erinevasse gruppi. Esimese grupi korrelatsioonikordaja jäi vahemikku 0,51 – 0,69 ning teise grupi korrelatsioonikordaja väärtus ületas 0,7.

Tabel 11. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelised seosed Eesti ja Poola organisatsioonilise pühendumuse uuringus

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	N1	N2	N3	N4	N5	N6		
E1		0,57																		E1
E2	0,50		0,43							0,40		0,44	0,42							E2
E3	0,49	0,45		0,72	0,54	0,57	0,60	0,50	0,61	0,58	0,49	0,55	0,59							E3
E4	0,50	0,46	0,70		0,64	0,63	0,58	0,48	0,51	0,64	0,52	0,58	0,60							E4
E5	0,42	0,52	0,54	0,70		0,68	0,61	0,42	0,45	0,55	0,73	0,59	0,56							E5
E6		0,54	0,62	0,63	0,71		0,73	0,43	0,47	0,57	0,52	0,71	0,58					0,41		E6
K1	0,44	0,44	0,68	0,72	0,66	0,73		0,46	0,50	0,55	0,50	0,62	0,69					0,42		K1
K2	0,40	0,47	0,65	0,65	0,56	0,63	0,76		0,65	0,52	0,40	0,42	0,50							K2
K3	0,44	0,44	0,63	0,54	0,49	0,58	0,63	0,65		0,72	0,46	0,57	0,65							K3
K4	0,47	0,44	0,57	0,66	0,55	0,49	0,65	0,61	0,70		0,59	0,65	0,70							K4
K5	0,46	0,47	0,49	0,59	0,69	0,57	0,61	0,58	0,68	0,68		0,56	0,54							K5
K6	0,44	0,47	0,60	0,63	0,60	0,66	0,67	0,61	0,73	0,69	0,67		0,72							K6
N1	0,48	0,45	0,59	0,57	0,64	0,56	0,59	0,57	0,67	0,68	0,71	0,78								N1
N2															0,55	0,61	0,50	0,46		N2
N3						0,40								0,61		0,66	0,57	0,49		N3
N4														0,59	0,68		0,64	0,69		N4
N5		0,41				0,48	0,42							0,41	0,61	0,60		0,59		N5
N6		0,40			0,43	0,46	0,40							0,49	0,64	0,69	0,62			N6

Märkus: Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

- korrelatsioonikordaja $r < 0,4$
- korrelatsioonikordaja $r < 0,51$
- korrelatsioonikordaja $r \leq 0,7$

Maatriksi vasak alumine pool kajastab Poolas läbiviidud uuringu korrelatsioonianalüüsi tulemusi ja maatriksi parem ülemine pool kajastab Eestis läbiviidud uuringu korrelatsioonianalüüsi tulemusi. E1, E2, E3, E4, E5 ja E6 tähistavad pühendumuse emotsionaalset komponenti mõõtvaid väiteid; K1, K2, K3, K4, K5 ja K6 tähistavad pühendumuse kestva komponenti mõõtvaid väiteid; N1, N2, N3, N4, N5 ja N6 tähistavad pühendumuse normatiivset komponenti mõõtvaid väiteid

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonikordaja väärtust 0,7 või rohkem nimetab autor antud magistritöös ülitugevaks korrelatsiooniks. Tabelit 11 analüüsid leidis autor, et Eesti uuringutulemustes on ülitugeva korrelatsiooni punkte seitse ning Poola uuringutulemustes on ülitugeva korrelatsiooni punkte kümme. Ülitugeva korrelatsiooni punkte kõrvutades leidis antud magistritöö autor, et Eesti ja Poola vastajate seas korreleeruvad sarnaselt, vaid väikese tugevuse erinevusega kolm punkti. Emotsionaalse pühendumuse puhul on nii Eesti kui Poola vastajad väljendanud, et mida suurem on vastajate emotsionaalne side organisatsiooniga, seda enam tunnetavad nad organisatsiooni oma perekonnana. Teise ühise punktina on nii Eesti kui Poola vastajad leidnud kestva pühendumuse skaalal, et nende soov jääda edasi organisatsiooni liikmeks on tingitud rohkem vajadusest kui soovist. Vajadus organisatsiooni liikmeks jääda on tingitud organisatsioonist lahkumise võimaluste vähesusest. Kolmas ühine punkt väljendab korrelatsiooni kestva ja normatiivse pühendumuse vahel. Eesti ja Poola töötajad on leidnud, et organisatsioonist lahkudes kannaksid nad isiklike kaotusi. Võimalike isiklike kaotuste suurenedes suureneb töötajatel kohustus oma praeguse organisatsiooni liikmeks jääda.

Eestis läbi viidud uuringu tulemusi analüüsid leidis antud magistritöö autor, et Eesti töötajate hulgas korreleerub enim kestev pühendumus. Nimelt on kestva organisatsioonilise pühendumuse sektsioonis neli korrelatsioonipunkti. Eesti töötajate kestev organisatsiooniline pühendumus on mõjutatud enim emotsionaalsetest faktoritest. Autor leidis, et Eesti töötajate organisatsiooniga kokkukuuluvuse tunne on mõjutatud raskusest organisatsioonist lahkuda, isegi kui seda soovitakse ning isiklike kaotuste suurusest. Samuti leidis autor, et organisatsiooni isiklik tähendus töötajale suureneb, kuna puuduvad sarnased tööturul saadavalolevad töökohad. Eesti töötajatele omase korrelatsiooninäitajana saab välja tuua ka normatiivse ja kestva pühendumuse korrelatsiooni. Autor leidis, et Eesti töötajate kohustus jääda organisatsiooni liikmeks on seoses võimaluste vähesusega antud organisatsioonist lahkumiseks. Mida vähem on võimalusi organisatsioonist lahkuda, seda rohkem tunnevad Eesti töötajad kohustust organisatsioonis jätkata.

Poolas läbiviidud uuringutulemusi analüüsid leidis antud magistritöö autor, et peale Eestiga ühiste joonte (kolm sarnast korrelatsiooni) on Poolas uuringule vastanute seas võimalik välja tuua seitse Eestist erinevat ülitugevat korrelatsiooni. Arvestades, et Poola uuringus osalenute seas tunti rohkem emotsionaalset pühendumust ning kestev pühendumus oli samal tasemel

Eesti uuringus osalenutega, siis on erinevused korrelatsioonides näha emotsionaalse ning kestva komponendi osas. Poola töötajad tunnevad emotsionaalset sidet organisatsiooniga, sest organisatsioonil on nende jaoks isiklik tähendus ning nad ei suuda oma organisatsioonist lahkuda isegi kui nad seda sooviksid. Samal ajal leiavad Poola töötajad, et nad tunnevad organisatsiooniga tugevat kokkukuuluvuse tunnet, kuna organisatsioonil on nende jaoks isiklik tähendus. Antud magistritöö autor leidis korrelatsioonimaatriksit analüüsid (vaata tabel 11), et Poolas uuringule vastanute seas on oma organisatsioonist lahkumine raskendatud, sest nende elu oleks suurel määral häiritud ning vajadus jääda organisatsiooni liikmeks on seotud võimalike isiklike kaotustega. Sarnaselt Eestis uuringus osalenute seas, on Poola töötajate normatiivne pühendumus seotud kestva pühendumuse komponendiga. Erinevalt Eestist, kus töötajad väljendavad kohustust organisatsiooni liikmeks jääda, sest puuduvad võimalused organisatsioonist lahkumiseks, leiavad Poola töötajad, et nad on kohustatud organisatsiooni liikmeks jääma, sest tööturul puuduvad saadavalolevad sarnased töökohad.

Analüüsid erinevate organisatsioonilise pühendumuse komponentide omavahelisi seoseid läbiviidud uuringutes, leidis autor, et enim seoseid esineb emotsionaalse ja kestva organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahel. Ilmekamalt tulevad välja seosed Poolas uuringule vastanute seas. Eestis uuringule vastanute seas on esiletulnud seoseid vähem. Magistritöö autor on täheldanud rohkem seoseid organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse ja normatiivse komponendi vahel Poolas uuringule vastanute seas.

Järgnevalt soovib antud magistritöö autor anda ülevaate erinevustest ning sarnasustest organisatsioonilisele pühendumusele erinevate demograafiliste tunnuste lõikes. Demograafilisi tunnuseid on peetud oluliseks organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel (vaata peatükk 1.1.1 Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine). Organisatsioonilise pühendumuse komponentide erinevuste või sarnasuste väljaselgitamiseks erinevates demograafilistes gruppides võrdles autor erinevate demograafiliste gruppide lõikes väidetele antud vastuste keskmisi väärtusi. Valimi grupid Eestis ja Poolas erinesid demograafiliste tunnuste alusel märkimisväärselt (vaata peatükk 2.2 Valimi kirjeldus). Eestis uuringus osalenud jaotusid kõikide vanusegruppide ning tööstaaži gruppide lõikes enamjaolt homogeenelt. Poola valimis esines palju gruppe, kus olid vastuse andnud väga vähesed inimesed.

Tabelit 12 analüüsid selgub, et antud valimite grupis on meessoost vastajad rohkem emotsionaalselt organisatsioonile pühendunud kui naissoost vastajad. Eestis uuringus osalenute emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus on kõrgeim vastajate vanusegrupis 26-30 aastat. Poolas on enim emotsionaalselt organisatsioonile pühendunud töötajad vanusegrupis 56-60 aastat. Emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus töötaja haridustaseme järgi oli Eesti valimis kõrgeim kõrgharidusega inimeste seas. Poolas oli emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus kõrgeim keskharidusega töötajate seas.

Tabel 12. Emotsionaalne komponent Eestis ja Poolas demograafiliste tunnuste alusel

	EESTI							POOLA						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	M	E1	E2	E3	E4	E5	E6	M
Töötaja sugu														
naine	3,35	3,17	3,44	3,90	4,46	4,33	3,78	3,65	4,06	3,60	3,66	3,86	3,91	3,79
mees	3,46	3,36	3,49	3,85	4,29	4,41	3,81	3,67	4,24	3,59	3,59	3,92	3,93	3,82
Töötaja vanus														
kuni 20 aastane	3,87	4,00	3,33	3,27	3,67	3,80	3,66	4,08	4,42	3,78	3,71	3,91	4,12	4,00
21-25	3,43	3,14	3,51	3,89	4,59	4,27	3,81	3,33	4,02	3,59	3,74	3,88	3,88	3,74
26-30	3,39	3,74	3,74	4,04	4,91	4,48	4,05	2,93	3,86	3,29	3,36	4,07	3,93	3,57
31-35	3,50	3,13	2,92	3,37	4,16	4,16	3,54	4,25	4,00	3,75	3,50	3,50	3,25	3,71
36-40	3,34	3,11	3,89	3,97	4,58	4,84	3,96	2,75	4,50	2,25	3,00	3,50	3,25	3,21
41-45	3,36	2,83	3,38	4,07	4,55	4,26	3,74	4,29	3,93	3,64	3,43	3,57	3,71	3,76
46-50	3,06	3,34	3,62	4,19	4,50	4,31	3,84	4,00	4,00	3,50	4,00	4,75	4,75	4,17
51-55	3,40	3,60	3,53	4,20	4,13	4,20	3,84	3,25	3,00	3,50	3,50	4,25	3,75	3,54
56-60	3,60	2,90	3,40	3,60	3,80	4,30	3,60	5,67	5,33	4,33	4,67	4,67	4,67	4,89
61 ja rohkem	3,22	3,11	3,33	4,33	4,67	4,44	3,85	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,83
Töötaja haridus														
kesk	3,48	3,18	3,07	3,41	3,73	3,98	3,48	4,57	5,14	5,00	4,86	4,86	4,86	4,88
kerskeri	3,37	3,34	3,51	3,95	4,20	4,22	3,77	3,68	4,12	3,61	3,61	3,88	3,94	3,81
kõrgem	3,37	3,20	3,51	3,96	4,66	4,49	3,87	3,46	4,11	3,31	3,63	3,77	3,77	3,68
Tööstaaž														
kuni 5 aastat	3,08	3,09	3,40	3,80	4,47	4,43	3,71	3,46	3,74	3,59	3,49	3,82	3,79	3,65
6-10 aastat	3,95	3,70	3,86	4,18	4,52	4,50	4,12	4,40	5,00	4,20	4,60	5,40	5,40	4,83
11-15 aastat	3,52	3,52	3,67	4,05	4,67	4,67	4,02	3,75	3,50	2,25	2,75	2,50	2,25	2,83
16-20 aastat	3,16	2,74	3,26	3,95	4,11	4,47	3,62	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,17
21-25 aastat	3,00	3,75	3,00	3,75	4,63	4,00	3,69	2,50	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	2,33
26-30 aastat	3,14	2,71	3,14	4,00	3,86	3,71	3,43	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33
31 ja rohkem	3,00	3,00	3,33	4,00	4,33	4,17	3,64	3,67	3,67	4,67	4,33	4,67	4,33	4,22

Märkus: E1, E2, E3, E4, E5 ja E6 tähistavad pühendumuse emotsionaalset komponenti mõõtvaid väiteid

Allikas: autori koostatud

Antud magistritöö autor leidis tabelit 12 analüüsid, et emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus tööstaaži baasil on Eesti valimis kõrgeim töötajate hulgas, kes on oma organisatsioonis töötanud 6-10 aastat. Poola valimis on emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus kõrgeim töötajate hulgas, kelle tööstaaž nende praegusel töökohal on 26-30 aastat.

Magistritöö autor leidis, et Eesti valimis on ennekõike emotsionaalselt pühendunud vastaja, kes on meessoost, 26-30 aastane, omab kõrgharidust ning 6-10 aastast tööstaaži oma viimasel töökohal. Poola valimis oli emotsionaalselt enim pühendunud töötaja meessoost, 56-60 aastane, keskkaridusega ning omas 26-30 aastast töökogemust oma viimasel töökohal (vaata tabel 13).

Tabel 13. Keskmise emotsionaalselt pühendunud töötaja Eesti ja Poola võrdluses läbiviidud uuringute valimi baasil

	EST	PL
Sugu	mees	mees
Vanus	26-30a	56-60a
Haridus	kõrgharidus	keskharidus
Tööstaaž	6-10a	26-30a

Allikas: autori koostatud

Analüüsid tabelit 14 leidis magistritöö autor, et antud valimites vastuste keskvaartuste baasil on naissoost vastajad rohkem kestvalt pühendunud, kui seda on meessoost vastajad. Eesti valimis nähtub, et organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent on enim tunnetatud töötajate poolt, kes on 36-40 aastased. Poolas on organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent kõrgeim töötajate hulgas, kes on 56-60 aastased. Töötajate haridustaseme võrdluses on Eestis uuringus osalenute organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent kõige tugevam kõrgharidust omavatel töötajatel. Poolas on sama väärtus antud valimis kõrgeim keskkaridust omavatel töötajatel. Autor leidis, et tööstaaži järgi on organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent Eesti valimis kõrgeim nende töötajate hulgas, kes omavad tööstaaži oma viimasel töökohal 6-10 aastat. Poola valimis on organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent kõrgeim töötajate hulgas, kes omavad 26-30 aastat tööstaaži oma viimasel töökohal.

Tabel 14. Kestev komponent Eestis ja Poolas demograafiliste tunnuste alusel

	EESTI							POOLA						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	M	K1	K2	K3	K4	K5	K6	M
Töötaja sugu														
naine	4,24	3,60	3,31	3,68	4,24	3,92	3,83	3,91	3,87	3,82	3,68	3,66	3,77	3,79
mees	4,15	3,45	3,21	3,61	3,99	3,97	3,73	3,91	3,75	3,69	3,71	3,72	3,75	3,76
Töötaja vanus														
kuni 20 aastane	4,00	3,53	3,20	3,20	3,40	3,27	3,43	4,12	3,97	4,08	3,80	3,88	3,88	3,96
21-25	4,14	3,54	3,35	3,81	4,27	3,89	3,83	3,85	3,85	3,74	3,66	3,64	3,74	3,75
26-30	4,48	3,65	3,48	3,91	4,52	4,13	4,03	4,07	3,57	3,50	3,79	3,43	3,64	3,67
31-35	3,84	3,18	2,82	3,24	3,95	3,79	3,47	4,00	3,25	3,75	4,25	3,50	3,50	3,71
36-40	4,47	3,89	3,71	3,97	4,45	4,37	4,14	3,25	3,25	2,00	2,75	2,75	1,75	2,63
41-45	4,20	3,54	3,32	3,90	4,32	3,90	3,86	3,71	3,64	3,43	3,29	3,29	3,71	3,51
46-50	4,28	3,38	3,31	3,63	4,09	3,88	3,76	4,00	4,25	4,25	3,75	4,25	4,25	4,13
51-55	4,40	3,80	3,27	3,87	4,20	3,87	3,90	3,75	4,00	3,50	3,25	3,75	4,00	3,71
56-60	4,20	3,70	3,30	3,30	3,70	3,80	3,67	4,67	4,00	3,67	4,67	4,33	4,67	4,34
61 ja rohkem	4,22	3,78	3,11	3,56	4,44	4,00	3,85	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,33
Töötaja haridus														
kesk	3,86	3,20	2,91	3,14	3,43	4,38	3,49	4,43	4,29	4,57	4,86	4,86	4,57	4,60
kerskeri	4,12	3,61	3,27	3,63	3,93	3,83	3,73	3,97	3,89	3,79	3,66	3,68	3,77	3,79
kõrgem	4,33	3,62	3,38	3,80	4,43	4,10	3,94	3,66	3,54	3,57	3,57	3,51	3,60	3,58
Tööstaaž														
kuni 5 aastat	4,18	3,40	3,19	3,55	4,24	3,99	3,76	4,05	3,64	3,54	3,54	3,67	3,51	3,66
6-10 aastat	4,34	4,11	3,52	4,07	4,32	4,16	4,09	5,20	4,40	4,60	4,80	4,60	5,00	4,77
11-15 aastat	4,33	3,33	3,19	3,71	4,19	3,95	3,78	3,75	3,00	2,00	3,50	2,50	2,25	2,83
16-20 aastat	4,32	3,32	3,26	3,42	3,79	3,58	3,62	4,00	6,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,83
21-25 aastat	4,25	3,25	3,25	3,25	3,88	3,88	3,63	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
26-30 aastat	4,14	3,14	2,57	3,29	4,00	3,29	3,41	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
31 ja rohkem	4,17	3,50	3,33	3,50	4,00	3,83	3,72	4,67	3,67	3,67	3,33	3,67	4,00	3,84

Märkus: K1, K2, K3, K4, K5 ja K6 tähistavad pühendumuse kestvat komponenti mõõtvaid väiteid

Allikas: autori koostatud

Magistritöö autor leidis tabelit 14 analüüsidest, et Eesti valimis on organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent esindatud töötaja juures, kes on naissoost, 36-40 aastane, omab kõrgharidust ning 6-10 aastast töökogemust oma viimasel töökohal. Poola valimis on organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent esindatud töötaja juures, kes on naissoost, 56-60 aastane, omab keskharidust ning 26-30 aastast tööstaaži oma viimasel töökohal (vaata tabel 15).

Tabel 15. Keskmise kestvalt pühendunud töötaja Eesti ja Poola võrdluses läbiviidud uuringute valimi baasil

	EST	PL
Sugu	naine	naine
Vanus	36-40a	56-60a
Haridus	kõrgharidus	keskharidus
Tööstaaž	6-10a	26-30a

Allikas: autori koostatud

Analüüsid tabelit 16 leidis antud magistritöö autor, et Eestis ja Poolas uuringus osalenute seas oli organisatsioonilise pühendumuse normatiivne väärtus kõrgeim naissoost vastajate seas.

Tabel 16. Normatiivne komponent Eestis ja Poolas demograafiliste tunnuste alusel

	EESTI							POOLA						
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	M	N1	N2	N3	N4	N5	N6	M
Töötaja sugu														
naine	3,64	4,97	4,87	4,89	5,10	4,92	4,73	3,45	4,60	4,56	4,54	4,44	4,53	4,35
mees	3,70	4,62	4,58	4,59	4,56	4,55	4,43	3,84	4,53	4,28	4,49	4,24	4,33	4,29
Töötaja vanus														
kuni 20 aastane	3,27	4,47	4,27	4,33	4,33	4,60	4,21	3,74	4,43	4,34	4,26	4,38	4,32	4,25
21-25	3,46	4,92	4,95	4,86	4,89	4,84	4,65	3,64	4,69	4,46	4,69	4,35	4,48	4,39
26-30	4,13	5,25	4,91	5,04	5,30	5,13	4,96	3,21	4,71	4,43	4,79	4,36	4,71	4,37
31-35	3,37	4,84	4,74	4,79	4,95	4,82	4,59	3,25	4,00	4,25	3,50	4,00	3,50	3,75
36-40	3,87	4,79	4,68	4,87	4,97	4,84	4,67	1,75	4,25	4,75	4,50	4,50	5,25	4,17
41-45	3,80	4,90	5,00	4,98	5,10	4,83	4,77	3,71	4,29	4,43	4,64	4,07	4,21	4,23
46-50	3,66	4,81	4,72	4,75	4,88	4,72	4,59	4,25	5,25	5,00	5,25	5,25	5,50	5,08
51-55	4,00	4,80	4,87	4,80	4,67	4,67	4,64	3,75	4,75	4,25	4,25	4,00	4,50	4,25
56-60	3,20	4,70	4,40	4,80	4,80	4,60	4,42	4,33	4,33	4,67	4,67	5,00	4,67	4,61
61 ja rohkem	3,67	4,89	4,89	4,56	4,89	4,78	4,61	4,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,17
Töötaja haridus														
kesk	3,23	4,68	4,59	4,64	4,52	4,50	4,36	4,86	4,71	4,71	4,71	4,71	4,71	4,74
kerskeri	3,47	4,66	4,64	4,58	4,66	4,54	4,43	3,62	4,61	4,45	4,51	4,37	4,42	4,33
kõrgem	3,81	4,98	4,86	4,92	5,15	5,01	4,79	3,40	4,46	4,40	4,66	4,31	4,57	4,30
Tööstaaž														
kuni 5 aastat	3,68	4,90	4,86	4,84	5,02	4,88	4,70	3,36	4,56	4,26	4,49	4,18	4,28	4,19
6-10 aastat	3,91	5,02	4,89	4,95	5,11	4,89	4,80	3,40	5,60	5,40	5,40	5,20	5,60	5,10
11-15 aastat	3,71	4,67	4,71	4,57	4,71	4,71	4,51	2,50	4,50	4,50	4,50	5,25	4,75	4,33
16-20 aastat	3,32	4,68	4,74	4,84	4,95	4,74	4,55	3,00	4,00	4,00	6,00	4,00	5,00	4,33
21-25 aastat	3,75	4,75	4,88	4,88	4,63	4,50	4,57	2,00	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	2,25
26-30 aastat	3,00	5,29	4,86	4,71	4,71	5,00	4,60	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,92
31 ja rohkem	3,50	4,67	4,67	4,67	4,83	4,33	4,45	4,00	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,45

Allikas: autori koostatud

Eesti valimis oli normatiivne organisatsiooniline pühendumus kõrgeim 26-30 aastaste töötajate seas. Poola valimis oli enim normatiivselt pühendunud töötajaid 61 aastaste ja vanemate seas. Hariduse baasil oli Eesti valimis organisatsioonilise pühendumuse normatiivset komponenti enim kõrgharidusega töötajate hulgas ning Poolas keskharidusega töötajate hulgas. Tööstaaži järgi oli mõlema riigi valimis organisatsioonilise pühendumuse normatiivne komponent kõrgeim töötajate hulgas, kes omasid 6-10 aastast töökogemust oma viimasel töökohal.

Magistritöö autor leidis tabelit 16 analüüsid, et organisatsioonilise pühendumuse normatiivne komponent on esindatud Eesti valimis töötaja puhul, kes on naissoost, 26-30 aastane, kõrgharidusega ning omab 6-10 aastast töökogemust oma viimasel töökohal. Poola valimis on organisatsioonilise pühendumuse normatiivne komponent esindatud töötaja puhul, kes on naissoost, üle 61 aasta vana, keskharidusega ning omab 6-10 aastast töökogemust oma viimasel töökohal (vaata tabel 17).

Tabel 17. Keskmine normatiivselt pühendunud töötaja Eesti ja Poola võrdluses läbiviidud uuringute valimi baasil

	EST	PL
Sugu	naine	naine
Vanus	26-30a	61 ja enam
Haridus	kõrgharidus	keskharidus
Tööstaaž	6-10a	6-10a

Allikas: autori koostatud.

2.4 Järeldused ja ettepanekud pühendumuse kujundamiseks

On leitud, et kõik kolm organisatsioonilise pühendumuse komponenti suudavad töötajat organisatsiooniga siduda. Organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne komponent on eelkõige seotud töösooritusega ning töötaja tundega tunda end organisatsiooni kodanikuna. Organisatsioonilise pühendumuse normatiivne ning kestav komponent järgnevad emotsionaalsele komponendile töötajate käitumise mõjutajatena. Samas on välja toodud, et organisatsioonilise pühendumuse kestav komponent on kõige vähem või isegi negatiivselt seotud töötajate käitumisega (Meyer et al., 2012). Samuti on leitud, et organisatsiooniline pühendumus on mõjutatud rahvuskultuuri poolt. Eelkõige on väidetud, et tunnetatud organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse ning kestva komponendi vahel on kultuurist

sõltuvad erinevused, kuid kõige enam peaksid need välja tulema just normatiivse organisatsioonilise pühendumuse komponendi puhul (Eisinga et al., 2010). Käesoleva magistr töö autor soovis välja selgitada, milline organisatsioonilise pühendumuse komponent Eesti ja Poola töötajate hulgas üldiselt domineerib, ning kas demograafiliste tunnuste lõikes saab välja tuua sarnasusi või erinevusi.

Eestis läbi viidud uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et kõige enam on antud uuringu valimi baasil töötajad pühendunud normatiivselt. Sellele järgneb organisatsioonilise pühendumuse kestev komponent ning kõige vähem on tunnetatud antud valimis emotsionaalne komponent. Vahe kestva ning emotsionaalse komponendi vahel on väike (hinnangute keskväärtuste vahe on 0,03). Seega võib väita, et antud valimi baasil on Eestis kestvat ning emotsionaalset komponenti tunnetatud peaaegu võrdselt.

Poolas läbi viidud uuringu tulemusi analüüsid, leidis autor, et antud valimi baasil on Poolas töötajad eelkõige organisatsioonile pühendunud normatiivselt. Normatiivsele komponendile järgnevad organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne ning kestev komponent. Samuti on Poola valimis vahe kestva ning emotsionaalse komponendi vahel väike (hinnangute keskväärtuste vahe on 0,03). Vastupidiselt Eesti valimile on Poola valimis tugevamalt tunnetatud emotsionaalne komponent.

Organisatsioonilise pühendumuse kestva komponendi vahe Eesti ja Poola valimite võrdluses on väga väike (hinnangute keskväärtuste vahe on 0,01). Seega saab öelda, et Eesti ja Poola töötajad tunnetavad läbiviidud uuringute valimite baasil organisatsioonilise pühendumuse kestvat komponenti võrdselt. Eesti töötajad on antud uuringu valimite baasil Poola töötajatest tugevamalt normatiivselt pühendunud. Poola töötajad on antud uuringu valimite baasil Eesti töötajatest tugevamalt emotsionaalselt pühendunud.

Allen & Meyer (1990) on väitnud, et emotsionaalse ja kestva pühendumuse komponendi korrelatsiooni koefitsent ($r = .01$) on ebaoluline. Seevastu emotsionaalse ja normatiivse komponendi korrelatsiooni koefitsent on oluline ($r = .48$, $p < .01$). Antud magistr töö autor leidis analüüsid tabelit 11, et eelkõige korreleeruvad antud uuringu baasil emotsionaalne ning kestev komponent ($r \leq .40$, $p < .01$). Vähem on seevastu korreleerunud emotsionaalne ning normatiivne komponent. Allen & Meyer (1990) leidsid, et kestva ja normatiivse

komponendi korrelatsiooni koefitsendid on tähendusrikkad ($r = .16, p < .01$). Antud magistritöö raames läbi viidud uuringus leiti, et kestva ja normatiivse komponendi korrelatsioon on veelgi tugevamini esile tulnud ($r \leq .40, p < .01$).

Eisinga et al. (2010) välja pakutud väide, et rahvuskultuuripõhised erinevused tulevad kõige enam esile organisatsioonilise pühendumuse normatiivse komponendi puhul, on ka antud magistritöö raames läbi viidud uuringus tõestust leidnud. Suurim vahe Eesti ja Poola valimite võrdluses oli normatiivse komponendi puhul. Samuti on Eisinga et al. (2010) leidnud, et kestev ning emotsionaalne organisatsioonilise pühendumuse komponent on rahvuskultuurist vähem mõjutatud. Antud magistritöö raames läbi viidud uuringu valimite baasil, saab väita, et kestev organisatsioonilise pühendumuse komponent on erinevate rahvuskultuuride poolt sarnaselt tunnetatud.

Demograafiliste tunnuste lõikes esines Eesti ja Poola uuringute valimite baasil kõige suuremaid erinevusi organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide tunnetamises. **Organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne komponent** oli eelkõige tunnetatud nii Eesti kui Poola meessoost vastanute poolt. Samal ajal kui vanuse poolest oli Eesti ja Poola vahel selge erinevus. Organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne komponent oli selgemini tunnetatud Eestis vastajate poolt, kes olid nooremad (26-30 aastased), ning Poolas vanemate (56-60 aastaste) vastajate poolt. Tööstaaži poolest oli organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne komponent rohkem tunnetatud Eestis nende vastajate poolt, kes omasid 6-10 aastast teenistusstaaži oma viimasel töökohal ning Poolas nende vastajate poolt, kes omasid 26-30 aastast teenistusstaaži oma viimasel töökohal. Meyer & Allen (1997) on välja toonud, et demograafilised erinevused nagu näiteks, sugu, vanus ja karjääri pikkus ei seostu organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse komponendiga väga tugevalt ja järjepidevalt (Meyer & Allen, 1997). Sama leiab ka antud magistritöö autor, sest uuringutulemusi analüüsisid olid erinevused demograafiliste andmete lõikes organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse komponendi tunnetamises väga erinevad.

Kuigi **organisatsioonilise pühendumuse kestvat komponenti** on eelkõige seostatud Beckeri lisapanuse teooriaga, siis on ka leitud, et haridustase ning töötajate võimalus oma oskusi teisele töökohale üle kanda võib mõjutada organisatsioonilise pühendumuse kestvat komponenti. Töötajad, kes arvavad, et nende hariduse väljundid on vähem üleviidavad

teistesse organisatsioonidesse võivad väljendada tugevamat organisatsioonilise pühendumuse kestvat komponenti (Meyer & Allen, 1997). Antud magistritöö raames läbi viidud uuringust selgub, et Eestis on uuringu valimi baasil kestvalt pühendunud kõige enam kõrgharidusega töötajad ning Poolas keskharidusega töötajad. Selline töötajate haridustaseme jaotus on mõjutatud vastajate vanusest. Poolas oli üle 73% vastajaid vanuses kuni 25 aastat. Eestis oli samas vanusegrupis vastajaid vaid 18,6%. Üle 50% vastajatest Eestis läbi viidud uuringus oli vanuses 31-50 aastat. On võimalik, et Poolas vastanud noorem generatsioon, olles oma karjääri alguses ning omandades alles kõrgharidust leiab, et nende oskused ning haridus on rohkem üleviidavad teistesse organisatsioonidesse. Samas Eestis vastanute vanust ning haridustaset arvesse võttes, võib väita, et töötajad näevad vähem võimalusi oma oskuste üleviimiseks teistesse organisatsioonidesse. Organisatsioonipoolsed investeeringud oma töötajatesse ning töötajatepoolsed investeeringud organisatsiooni koostöö aastate jooksul kasvavad lisapanuse teooria taustal võimalikke lahkumisega kaasnevaid kulusid töötajatele ning seetõttu on kõrgharidusega töötajad rohkem kestvalt pühendunud.

On leitud, et **organisatsioonilise pühendumuse normatiivne komponent** on eelkõige mõjutatud töötaja varastest sotsialiseerimise kogemustest. Samuti on väidetud, et tugeva normatiivse pühendumusega töötajad tunnevad kohustust jääda organisatsiooni liikmeks, kuna nad tunnetavad, et „nii on õige“. Tugev normatiivne pühendumus võib välja kujuneda, kui töötaja tunnetab, et ta on organisatsioonile võlgu (Meyer & Allen, 1997). Eestis ja Poolas läbi viidud uuringu valimite põhjal leiab antud magistritöö autor, et Eestis on kõrgharidusega töötajad enim normatiivselt pühendunud. Poola valimis on keskharidusega töötajad enim normatiivselt pühendunud. Kuigi vastajate jaotus erinevates vanusegruppides Eesti ja Poola valimites võib normatiivse komponendi puhul rolli mängida, siis leiab magistritöö autor, et haridustase võib mõjutada organisatsioonilise pühendumuse normatiivset komponenti. Näiteks on võimalik, et Eesti töötajad antud valimis tunnetavad, et organisatsioon on panustanud nende haridustaseme tõusu ning seega tunnevad töötajad, et nad on kohustatud seetõttu antud organisatsioonis jätkama. Samal ajal leiab magistritöö autor, et tööstaaži pikkus ei mõjuta normatiivset komponenti. Mõlema riigi valimites olevad töötajad, kes on normatiivselt pühendunud, omavad 6-10 aastast tööstaaži oma viimasel ametikohal.

Allen & Meyer leidsid, et kõiki kolme organisatsioonilise pühendumuse komponenti saab usaldusväärset mõõta, kuigi mõningane kattuvus esineb emotsionaalse ning normatiivse komponendi vahel. Nad leidsid (Allen & Meyer, 1990), nagu ka antud magistr töö autor antud magistr töö raames läbi viidud uuringutulemusi analüüsid, seoseid kõigi organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahel. Kõige tugevamad seosed tulid Allen & Meyer uuringus välja emotsionaalse ning kestva komponendi vahel. Samasugustele tulemustele jõudis autor analüüsid tabeli 11, kus on väljendatud Eestis ja Poolas läbi viidud uuringu korrelatsiooni koefitsente.

Kuigi Allen & Meyer (1990) leidsid oma uuringus, et tuleks keskenduda normatiivse komponendi arendamisele, siis Eesti ja Poola töötajate antud valimite tuleks keskenduda organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse ning kestva komponendi arendamisele, sest nende komponentide mõõtmise puhul väljendasid vastajad enim mitte nõustumist. Normatiivse komponendi puhul kalduvad vastajad komponendi mõõtmise väidetega nõustuma. Organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalne komponent on mõjutatud töötajate samastumisest organisatsiooni eesmärkide ning väärtustega. Emotsionaalse komponendi väärtused olid läbiviidud uuringu tulemuste põhjal tagasihoidlikud. Seega peaksid Eesti ja Poola organisatsioonid keskenduma töötajatele organisatsiooni visiooni ja eesmärkide tutvustamisega. Sellega saavad organisatsioonide juhid aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste kinnistumisele ja võimalusele, et töötajad hakkavad, mõistes paremini organisatsiooni eesmärke, ennast rohkem organisatsiooniga samastama. Emotsionaalse pühendumuse tõus töötajate seas võib mõjuda positiivselt organisatsiooni majandustulemustele, kuna emotsionaalselt pühendunud töötajad on valmis rohkem organisatsiooni heaks panustama, sest organisatsioonil tekib töötaja jaoks isiklik tähendus.

Kokkuvõte

Organisatsiooniline pühendumus on oma olemuselt mitmetahuline nähtus. Antud magistritöös analüüsis autor organisatsioonilise pühendumuse erinevaid definitsioone ning leidis, et organisatsiooniline pühendumus on side töötaja ja organisatsiooni vahel. Selline side aitab organisatsioonil paremini oma eesmärgi täita. Organisatsiooniliselt pühendunud töötajad samastavad end organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ning on ka valmis organisatsiooni eesmärkide täitumise nimel rohkem pingutama. Organisatsiooniline pühendumus võib olla ka oluliseks voolavuse indikaatoriks. Pühendunud töötajad soovivad jääda organisatsiooni liikmeks ning mittepühendunud või vähepühendunud töötajad lahkuvad tõenäoliselt organisatsioonist.

Lisaks organisatsioonilise pühendumuse definitsioonile võrdles antud magistritöö autor organisatsioonilise pühendumuse ühe- ja mitmemõõtelisi mudeleid. Erinevaid mudeleid analüüsis, leidis autor, et kuigi lähtudes erinevatest alustest kätkevad mudelid endas kolme peamist aspekti – töötaja samastumine organisatsiooniga, töötajale organisatsioonist lahkumisel kaasnevate tajutud kuludega ja töötaja kohustusega organisatsioonis jätkata. Eestis ja Poolas läbi viidud uuring baseerus Allen & Meyer (1990) kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudelil. Allen & Meyer on neid kolme tunnust nimetanud emotsionaalseks, kestvaks ja normatiivseks. Emotsionaalne komponent mudelis viitab töötaja samastumisele organisatsiooniga, kestev komponent on seotud kuludega, mis kaasneksid, kui töötaja otsustab organisatsioonist lahkuda ning normatiivne komponent näitab, kui võrd töötaja tajub kohustust jääda organisatsiooni liikmeks, sest ta peab sellist käitumist õigeks.

Organisatsioonilist pühendumust mõjutavate faktoritena tuuakse välja töötajate isikuomadusi, millest põhirõhk on demograafilistel tunnustel nagu näiteks sugu, vanus, haridus ja tööstaaž. Samuti leitakse, et organisatsioonipoolsed panused võivad mõjutada töötajate organisatsioonilist pühendumust.

Kasutades Allen & Meyer (1990) koostatud väiteid, et mõõta organisatsioonilise pühendumuse erinevaid komponente, viidi läbi uuring Eesti ja Poola töötajate seas. Uuringu tulemusi analüüsis leidis autor, et nii Eesti kui Poola töötajad on valdavalt normatiivselt pühendunud. Eesti valimis oli enim tunnetatud normatiivne komponent. Keskmise tugevusega

oli Eesti töötajate poolt tunnetatud kestav komponent. Uuringu tulemuste põhjal järeldas autor, et kõige vähem on Eesti töötajad pühendunud emotsionaalselt. Poola valimis olid kestva ja emotsionaalse komponendi tunnetus vastupidine Eesti töötajatele. Poola töötajad tunnetavad kõige tugevamalt normatiivset komponenti, seejärel emotsionaalset komponenti ning on kõige vähem kestvalt pühendunud.

Organisatsioonilise pühendumuse komponentide vahelisi seoseid valimites analüüsis, leidis magistr töö autor tugevaimaid seoseid emotsionaalse ning kestva ning kestva ja normatiivse komponendi vahel. Nõrgemaid seoseid võis täheldada emotsionaalse ning normatiivse komponendi vahel. Demograafiliste tunnuste lõikes esines mõningaid erinevusi Eesti ja Poola valimites. Emotsionaalselt olid enam pühendunud mehed ja seda nii Eestis kui Poolas. Naised Eestis ja Poolas olid valdavalt kestvalt ja normatiivselt pühendunud. Eestis ei omanud kõrge vanus emotsionaalse pühendumuse puhul rolli, sest enim olid pühendunud emotsionaalselt nooremad töötajad. Samas olid Poolas vanemad töötajad emotsionaalselt rohkem pühendunud. Poola vanemad töötajad tunnetavad ka kestvaid pühendumuse komponenti tugevamalt, kui Eesti sama vanad töötajad. Eestis on kestav komponent tugevamini tunnetatud 36-40 aastaste seas. Normatiivselt on Eestis pühendunud nooremad töötajad ning Poolas vanemaalised.

Magistr töö autor leidis magistr töö teoreetilises osas käsitletule ning Eestis ja Poolas läbi viidud uuringu tulemusi analüüsis, et Eestis ja Poolas tuleks keskenduda organisatsioonilise pühendumuse emotsionaalse ning kestva komponendi arendamisele. Emotsionaalse komponendi tugevnemine töötajate seas võib kaasa aidata organisatsioonide majandustulemuste parendamisele ning tööjõu volavuse vähenemisele.

Antud uuringu tulemused on autori hinnangul väärtuslikud, sest visandavad esialgse pildi üldisest organisatsioonilisest pühendumusest Eestis ja Poolas andes läbilõike organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide tajuvusest erinevate demograafiliste tunnuste alusel. Antud magistr töö tulemused võiksid huvi pakkuda teadlastele, kes sooviksid põhjalikumaid organisatsioonilise pühendumuse rahvusvahelisi uuringuid läbi viia. Samuti võivad antud magistr töö tulemused huvi pakkuda Eesti ja Poola organisatsioonide juhtidele, kes võivad tulemustest leida viiteid, millisele organisatsioonilise pühendumuse aspektile oleks kõige tähtsam keskenduda, võttes arvesse organisatsiooni demograafilisi andmeid.

Summary

Organizational commitment is a multi-faceted phenomenon. The author of this master thesis analyzed different definitions of organizational commitment and found that the organizational commitment is a link between the employee and the organization. Such a link helps the organization to better fulfil its goals. Employees, who are organizationally committed, identify themselves with the organization's goals and values and are willing to make an extra effort in order to see these goals fulfilled. Organizational commitment can also predict the turnover. Committed employees are more inclined to retain their membership status in the organization. Uncommitted or less committed employees tend to leave the organization.

The author compared, in addition to the definition of the organizational commitment, unidimensional and multidimensional organizational commitment models. It was found, after analysing different organizational commitment models, that even though the models have different bases they have three main aspects in common – the employees' identification with the organization, the perceived departure related costs and the employees' obligation to continue in the organization. The research conducted in Estonia and Poland was based on a three-dimensional model of organizational commitment developed by Allen & Meyer (1990). Allen & Meyer have identified these three components as emotional, continuance and normative. The emotional component of the organizational commitment model refers to the employees' identification with the organization. The continuance component is related to the perceived costs linked to the departure of the employee. The normative component indicates the employees' obligation to remain in the organization because it is the 'correct' behaviour.

The influencing factors of the organizational commitment are the employees' personal characteristics with the emphasis on the demographic characteristics such as gender, age, education and tenure. It is also considered that the organizations' side bets may affect employees' organizational commitment.

The research was conducted among the employees of Estonia and Poland using the items developed by Allen & Meyer (1990) in order to measure the different components of the organizational commitment. By analyzing the research results it was found that employees in Estonia and in Poland are predominantly experiencing normative organizational commitment. The normative component was mainly experienced by the employees in Estonia's sample. It

was followed by the continuance component. Based on the results of the research it was concluded that in Estonia employees are less committed emotionally. The continuance and the emotional components were experienced conversely in the Polish sample in comparison to Estonian employees. In Poland the employees are experience the normative component the most. This is followed by the emotional component and least the continuance component.

By analyzing the links between the components of organizational commitment, it was found that emotional and continuance component and continuance and normative component correlate the most. Less evident links were present between the emotional end normative components. There were some differences between Estonian and Polish samples based on demographical characteristics. The male respondents from Estonia and Poland were mainly emotionally committed. The female respondents from Estonia and Poland predominantly experienced continuance and normative commitment. In Estonia the higher age did not play a significant role in the emotional commitment, since the most emotionally committed employees were of younger age. However, in Poland the employees with higher age were more emotionally committed. In Poland the employees with the higher age tend to be more continuance committed, than the employees of Estonia belonging to the same age range. The continuance component is experienced the strongest among the Estonian employees aged 36 – 40 years old. The normative component of organizational commitment is felt most amongst the younger employees in Estonia and among older employees in Poland.

It is suggested, based on the theoretical frame developed in the first chapter and on the results of the research conducted in Estonia and in Poland, that the organizations in Estonia and Poland should focus on the development of emotional and continuance commitment components. Strengthening of the emotional component amongst employees can contribute to the improvement of organizational performance and reduce employee turnover.

The results of this study help to outline the initial setting of the organizational commitment in Estonia and in Poland. Moreover, it gives an overview of how the different organizational commitment components are experienced within different demographic groups. The results of this study could be of interest to researchers of more in-depth international studies on organizational commitment. The results could be beneficial to the organizations in Estonia and Poland as the managers may find in the results the indications about which type of

organizational commitment component is more likely to be experienced by their employees taking into account the organization's demographical data.

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
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 230-251
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Public Administration Review*, 34(4), 339-347
- Camilleri, E., van der Heijden, B. I.J.M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274
- Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations; on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press of Glencoe
- Eisinga, R., Teelken, C., 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, 341-373
- Goulet, L. R., Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210

- Grimshaw, D., Earnshaw, J., Hebson, G. (2003). Private sector provision of supply teachers: a case of leagl swings and professional roundabouts. *Journal of Education Policy*, 18(3), 267-288
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizatioal change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 6(4), 7-25
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(3), 499-517
- Keef, S., Harcourt, M. (2001). The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service, Research and Practice. *Human Resource Management*, 9(2), 93-106
- Keiningham, T. L., Frennea, C. M., Aksoy, L., Buoye, A., Mittal, V. (2015). A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries. *Journal of Service Research*, 1-18
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., Swanson, J. A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor qnd subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(1), 39-56
- Locke, E. A., Latham, G. P., Erez, M (1988). The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006) Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived

- organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). *2020. aasta töökoht*. New York: HarperCollins Publishers
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: Past, present and future. *The Sage handbook of organizational behavior: Micro approaches*, 35-53.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 225-245
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 190-202
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., Scheibe, K. P. (2012). Influencing organizational commitment through office redesign. *Journal of Vocational Behaviour*, 81, 99-111

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247
- Nazari, K., Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 484-493
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. (1995). Job satisfaction and organizational commitment. *Psychology and policing*, 367, 393.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- PARE uuring (2003). Parimad tööandjad – parimad tulemused. Retrieved from <http://www.pare.ee/2003-aasta-tulemused>
- Peil, H. (2009). *Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu- ja Tollikeskuse näitel*. Tartu Ülikool, Majandusteaduskond. Kuressaare: Ettevõtetmajanduse instituut. Kasutamise kuupäev: 20. 01. 2016. a.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1), 43-59
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- Ratner, B. (2007). The correlation coefficient: Definition. *DM STAT-1, 11*. Retrieved from <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139
- Sayeed, O. B. (2001). *Organizational commitment and conflict: Studies in Healthy Organizational Processes*. New Dehli: Sage Publications India
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 48, 526-529
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of management Reviews*, 4(2), 155-178
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM Foundation*.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428
- Yoon, J., Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124