

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Pille-Riin Kornak

**TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS JA
SELLE SEOS VANUSE NING TÖÖSTAAŽIGA MAKSU- JA
TOLLIAMETI TOLLIOSAKONNA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MA

Kaasjuhendaja:

Ragne Rajas, MA

Tallinn 2023

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2023
<p>Töö pealkiri eesti keeles: „Töötajate organisatsiooniline pühendumus ja selle seos vanuse ning tööstaažiga Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna näitel“</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: „<i>Employees organizational commitment and its relation to age and length of service on the example of customs department of the Tax and Customs Board</i>“</p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja koosneb 54-st leheküljest. Lõputöös on kasutatud 104 allikat, millele on tekstis viidatud.</p> <p>Lõputöö uurimisprobleem oli küsimus, kuidas muutub Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase vanuse ja tööstaaži kasvades? Töö eesmärk oli välja selgitada Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seos vanuse ja tööstaažiga.</p> <p>Lõputöö teoreetilises osas analüüsiti teaduskirjandust ning varasemaid uuringuid organisatsioonilise pühendumuse ja seda mõjutavate tegurite kohta. Lõputöös analüüsiti Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike seas läbiviidud ankeetküsitluse tulemusi ning tehti korrelatsioon- ja regressioonanalüüs töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose hindamiseks.</p> <p>Töö tulemusena selgus, et Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tase on kõrge ning normatiivse pühendumuse tase madal. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemused kinnitasid, et seos ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel puudub. Töös annab autor Maksu- ja Tolliametile soovitusid töötajate pühendumuse tõstmiseks.</p>	
<p>Võtmesõnad: organisatsiooniline pühendumus, töörahulolu, motiveeritud töötajad, vanus, tööstaaž, organisatsioonikultuur</p>	
<p>Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>organizational commitment, job satisfaction, motivated employees, age, length of service, organizational culture</i></p>	
<p>Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu</p>	
<p>Töö autor: Pille-Riin Kornak</p> <p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Annan Sisekaitseakadeemiale tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Annan loa teose üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Sisekaitseakadeemia veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.</p> <p>Allkiri: Kommentaar (soovi korral):</p>	
<p>Vastab lõputöö nõuetele</p> <p>Juhendaja: Mairit Kratovitš allkirjastatud digitaalselt</p>	
<p>Vastab lõputöö nõuetele</p> <p>Kaasjuhendaja: Ragne Rajas allkirjastatud digitaalselt</p>	
<p>Kaitsmisele lubatud</p> <p>Kolledži direktor: Kerly Randlane allkirjastatud digitaalselt</p>	

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS	8
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse olemus ja tähtsus	8
1.2. Organisatsiooniline pühendumus avalikus sektoris	10
1.3. Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmise mudelid.....	13
1.4. Organisatsioonilist pühendumust mõjutavad tegurid.....	16
2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS MAKSU- JA TOLLIAMETI TOLLIOSAKONNAS	22
2.1. Uuringu meetodika, valim ja protsess.....	22
2.2. Uuringu tulemused	25
2.3. Järeldused ja soovitused.....	34
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY	40
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	42
Lisa 1. Ankeetküsitlus	52

SISSEJUHATUS

Pühendunud ja lojaalsed töötajad on organisatsiooni edu alus: mida pühendunumad ja efektiivsemad on töötajad, seda edukam on organisatsioon. Organisatsiooni jaoks on oluline, et seal töötavad inimesed oleksid pühendunud, sest sellega kaasneb töö efektiivsus ning tulemuslikkus. Tugevalt pühendunud indiviid samastub organisatsiooniga, kaasab ennast selle tegevustesse ning naudib seal töötamist (Kanter, 1986, p. 500). Selleks, et töötajate pühendumist suurendada, on oluline uurida selle erinevaid aspekte.

Ka organisatsioonil on oluline roll töötajate pühendumuse kujundamisel: kui töötaja tunneb, et teda väärtustatakse ja tema tööd hinnatakse, tekib tal suurema tõenäosusega seotus organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega ning ta on rohkem pühendunud (Meyer & Allen, 1997, p. 47). Pühendunud töötajad on organisatsioonile kasulikud ning oma töös efektiivsed. Nad panustavad organisatsiooni rohkem, kui neilt oodatakse ja on valmis palju pingutama ning saavutavad seeläbi oma töös paremaid tulemusi (Meyer & Allen, 1990, p. 1; Ammari, *et al.*, 2017, p. 116). Sellest tulenevalt on igal organisatsiooni juhil vaja mõista organisatsioonilise pühendumuse olemust ja seda mõjutavaid tegureid.

Töötajate pühendumust organisatsioonile mõjutavad mitmed erinevad tegurid, sealhulgas vanus ja tööstaaž. Uuringud on leidnud, et mida vanem on inimene ja kauem organisatsioonis töötab, seda pühendunum ta on (Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Sommer, *et al.*, 1996, p. 990; Newstorm, 2007, p. 70; Salami, 2008, p. 35; Mohammed & Eleswed, 2013, p. 49). Lõputöös keskendutakse töötajate vanuse, tööstaaži ja pühendumuse seoste uurimisele. Avaliku teenistuja keskmine vanus 2021. aastal oli 43,8 aastat. Viimase viie aasta jooksul ei ole see oluliselt muutunud, kuid on alates 2017. aastast tõustutrendis. Eesti rahvastik on vananev ning tööealise elanikkonna arv väheneb. (Rahandusministeerium, 2021, lk 39)

Lõputöö teema on aktuaalne, sest Maksu- ja Tolliameti (edaspidi MTA) 2022. aasta arengukava järgi on üks strateegiline suund see, et MTA inimesed on pühendunud ja professionaalsed ning teevad omavahel koostööd organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Maksu- ja Tolliamet, 2022b, lk 3). Ka Rahandusministeeriumi kui avaliku teenistuse arendaja eesmärk on strateegilise personalijuhtimise kaudu suurendada töötajate pühendumist. Riigi personalistrateegia üks fookus on see, et töötajad on kompetentsed ja pühendunud avaliku teenuse osutamisele. (Rahandusministeerium, 2022) 2021. aasta Kantar Emori Maksu- ja

Tolliameti pühendumise pulsuuringust järeldus, et töötajate pühendumus on võrreldes eelneva aastaga vähenenud (Kantar Emor, 2021b). Kõige madalam oli pühendumuse tase tolliosakonnas ning seetõttu valiti see lõputöö uuritavaks sihtrühmaks. Mitmed uuringud on leidnud seose organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel (Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Cohen, 1993, p. 82; Sommer, *et al.*, 1996, p. 990; Newstorm, 2007, p. 70; Salami, 2008, p. 35; Mohammed & Eleswed, 2013, p. 49; Crastnopol, 2022, p. 23), seega on oluline uurida, kas vanus ja tööstaaž on mõjutanud MTA tolliosakonna ametnike pühendumuse taset.

Lõputöö on uudne, sest Maksu- ja Tolliameti ei ole uuritud pühendumuse seost vanuse ja tööstaažiga, eristades erinevaid osakondi. Eelnevalt mainitud pühendumuse pulsuuringus uuriti üldiselt MTA ametnike pühendumuse seost vanuse ja tööstaažiga, kuid mitte osakondade lõikes. Uuringust järeldus, et töötajate pühendumus suureneb vanuse ja tööstaaži kasvades, kuid on oluline uurida, kas see on nii ka tolliosakonna puhul. (Kantar Emor, 2021b) Eraldi tolliosakonna ametnike pühendumuse, vanuse ja tööstaaži seose uurimine võimaldab värskendada varasema uuringu tulemusi ning annab osakonna juhile informatsiooni töötajate pühendumise kohta, mille põhjal saab ta personali arendamisega sihipärasemalt tegeleda.

Varem on organisatsioonilise pühendumuse teemal kirjutanud Sisekaitseakadeemias lõputöö Mänd (2009) pealkirjaga „Organisatsiooniline pühendumus Kaitseministeeriumi näitel“, Killõ (2014) magistr töö Tartu Ülikoolis pealkirjaga „Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel“ ning Prost (2019) Tartu Ülikoolis bakalaureusetöö pealkirjaga „Teenindustöötajate pühendumuse tegurid ja töölt lahkumise põhjused ning pühendumuse roll töölt lahkumisel“. Autorile teadaolevalt ei ole varem erinevate lõpu- ja magistr töödega uuritud organisatsioonilise pühendumuse seost vanuse ja tööstaažiga Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna näitel.

Lõputöö uurimisprobleem on küsimus: kuidas muutub Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase vanuse ja tööstaaži kasvades?

Uurimisprobleemi lahendamiseks on püstitatud uurimisküsimused:

1. Kuidas jaotuvad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnikud vanuse ja tööstaaži lõikes?

2. Milline on Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, sealhulgas emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse, tase?
3. Kuidas mõjutavad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilist pühendumust vanus ja tööstaaž?

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seos vanuse ja tööstaažiga.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud uurimisülesanded:

1. Analüüsida teaduskirjandust ning varasemaid uuringuid organisatsioonilise pühendumuse ja seda mõjutavate tegurite kohta.
2. Analüüsida Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike seas läbiviidud ankeetküsitluse tulemusi ning hinnata Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seost vanuse ning tööstaažiga.
3. Sünteesida teooriat ja uuringu tulemusi, teha järeldused ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži seoste kohta ning esitada soovitused organisatsioonile töötajate pühendumuse tõstmiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset empiirilist uurimismeetodit, sest see võimaldab teha järeldusi peale valimi ka laiema sihtrühma kohta (Swanson & Holton, 2005, p. 30). Andmekogumismeetodina kasutatakse ankeetküsitlust (Patten, 2017, p. 1) ning uuringu alus on Meyeri ja Alleni (1997, pp. 118–119) kolmemõõtmeline pühendumuse mõõtmise küsimustik, mis on tõlgitud eesti keelde ning kohandatud vastavalt Maksu- ja Tolliameti organisatsioonile. Ankeetküsitlus koostati *Google Forms* keskkonnas ning edastati ametnikele e-kirja teel. Küsimustiku läbiviimiseks MTA tolliosakonnas saadi kirjalik nõusolek tolliosakonna juhatajalt Eerik Heldnalt ning sisekontrolli osakonnalt.

Valimisse kuuluvad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnikud. Valim moodustati kõikse valimi põhimõttel, mille puhul langeb valim kokku populatsiooniga või erineb sellest väga vähe (Õunapuu, 2012). Andmeanalüüsimeetodina kasutatakse kirjeldavat statistikat ning korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi (Onwuegbuzie & Leech, 2006, p. 488; Montgomery, *et al.*, 2021, p. 1).

Lõputöö koosneb kahest peatükist, mis jagunevad alapeatükkideks. Esimene peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimese peatüki alapeatükkides kirjeldatakse organisatsioonilise pühendumuse olemust ja tähtsust, selle erisusi avalikus sektoris, mõõtmise mudeleid ning seda mõjutavaid tegureid. Teine peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Teises peatükis tutvustatakse uurimismetoodikat ja valimit, analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi, tehakse korrelatsioon- ja regressioonanalüüsid ning järeldused ja soovitused organisatsioonile töötajate pühendumuse tõstmiseks.

1. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse olemus ja tähtsus

Organisatsioonilist pühendumust (*organizational commitment*) on uuritud aastakümneid ning mõistet on teadlased kirjeldanud erinevalt. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse organisatsioonilise pühendumuse olemust erinevate teadlaste käsitluses ning selle tähtsust.

Organisatsioonilist pühendumust käsitlevad teadusuuringud pärinevad juba 1930. aastatest, mil juhtidele valmistas muret töötajate vähene omavaheline koostöö (Barnard, 1938, p. 84) ning lojaalsus organisatsioonile (Simon, 1957, p. 34). Barnard (1938, p. 14) ja Simon (1957, p. 21) tajusid organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist lepingut, milles on kirjeldatud tööandja ja töötaja vastastikused arusaamad, väärtused ja kohustused. Seesugust lähenemist järgis ka Rousseau (1989, p. 121), kes kirjeldas organisatsioonilist pühendumust kui töötaja ja organisatsiooni vahelisi vastastikuseid uskumusi ja ootuseid. Ka Cassar ja Briner kirjeldasid organisatsioonilist pühendumust kui lepingut töötaja ja organisatsiooni vahel: teadlaste hinnangul määratleb see töötaja ja tööandja vastastikkuse panustamise. Töötaja panustab organisatsiooni oma teadmiste ja lojaalsusega ning organisatsioon annab töötajale selle eest vastu töötasu-, keskkonna ning karjääri võimalused. (Cassar & Briner, 2011, p. 284)

Kui eelnevalt nimetatud teadlased käsitlesid organisatsioonilise pühendumuse mõistet kui psühholoogilist lepingut töötaja ja tööandja vahel, siis suurem osa teadlasi on seda defineerinud kui indiviidi seotust organisatsiooniga. Organisatsioonilist pühendumust peetakse psühholoogiliseks seisundiks, mis seob indiviidi organisatsiooniga (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493; Mathieu & Zajac, 1990, p. 171; Newstorm, 2007, p. 6) ning mille korral võtab isik organisatsiooniga samastudes omaks selle väärtused ja eesmärgid (Mowday, *et al.*, 1979, p. 226; Meyer & Allen, 1990, p. 14), lähtudes nendest oma tegevustes (Wiener, 1982, p. 418). Organisatsiooniline pühendumus on protsess, mille käigus organisatsiooni ja indiviidi eesmärgid integreeruvad (Hall, *et al.*, 1970, p. 176) ning inimene on valmis panustama organisatsiooni heaks oma energiat (Kanter, 1986, p. 499).

Teadlased on eristanud hoiakulist ja käitumuslikku pühendumist. Hoiakuline pühendumine rõhutab indiviidi samastumist organisatsiooniga, käitumuslik pühendumus aga indiviidi soovi jääda organisatsiooni liikmeks. (Benson & Brown, 2007, p. 123) Varased uurijad keskendusid

pühendumuse määratlemisele käitumuslikust vaatest. Nad selgitasid organisatsioonilist pühendumust kui seost indiviidi käitumisaktidega: see näitab, kui palju on inimene valmis organisatsiooni heaks panustama. (Becker, 1960, p. 34; Alluto, *et al.*, 1973, p. 450; Angle & Perry, 1983, p. 125) Hoiakuline pühendumine näitab aga, millisel määral võtab inimene omaks organisatsiooni väärtused (Cistulli, *et al.*, 2012, p. 29).

Pühendunud ja lojaalsed töötajad on organisatsiooni edu alus: mida pühendunumad ja efektiivsemad on töötajad, seda edukam on organisatsioon. Tugevalt pühendunud individ samastub organisatsiooniga, kaasab ennast selle tegevustesse ning naudib seal töötamist (Kanter, 1986, p. 500). Pühendunud töötajad on organisatsioonile kasulikud ning oma töös efektiivsed. Nad panustavad organisatsiooni rohkem, kui neilt oodatakse ja on valmis palju pingutama ning saavutavad seeläbi oma töös paremaid tulemusi (Meyer & Allen, 1990, p. 1; Ammari, *et al.*, 2017, p. 116). Nad puuduvad töölt harva ning on motiveeritud oma tööd hästi tegema. Suure tõenäosusega jätkavad nad organisatsioonis töötamist ning püüdvad organisatsiooni missiooni ja eesmärkide poole. Pühendunud töötajad on uuendusmeelsed, panustavad organisatsiooni tegevustesse ning näitavad üles huvi organisatsiooni protsesside parendamise vastu. (Meyer & Allen, 1997, p. 24; Ammari, *et al.*, 2017, p. 117) Väga pühendunud töötaja ei lahku organisatsioonist, isegi kui ta saab teiselt asutuselt parema pakkumise, sest ta tunneb organisatsiooniga tugevat sidet ja on sellele väga lojaalne (Salleh, *et al.*, 2016, p. 141).

Kui organisatsioonis töötavad inimesed, kes ei ole pühendunud, võivad sellega kaasneda negatiivsed tagajärjed. On leitud, et töötajad, kes ei ole pühendunud, kogevad rohkem tööstressi ja depressiooni. Kui inimene ei tunne ennast organisatsioonis hästi, kannatavad ka tema töötulemused ja organisatsiooni efektiivsus väheneb. (Rieu & Kamara, 2016, p. 2) Kui töötaja ei ole pühendunud, siis on suur tõenäosus, et ta hilineb tööle, puudub töölt palju ja viimaks lahku organisatsioonist (Ammari, *et al.*, 2017, p. 115). Samas on organisatsioonile kasulik, kui mittepühendunud töötajad lahkuvad, sest nad panustavad töösse minimaalselt, ei tee oma tööd efektiivselt ning seetõttu väheneb ka organisatsiooni efektiivsus ja pakutava teenuse kvaliteet (Dixit & Bhati, 2012, p. 48). Samuti võib mittepühendunud töötaja kirjeldada organisatsioonivälistele inimestele asutust negatiivselt, pärssides sellega organisatsiooni võimet värvata kvaliteetseid töötajaid (Chughtai & Zafar, 2006, p. 39).

Töötajate lahkumisega organisatsioonist kaasneb ka tööjõu volavuse kasv. Tööjõu volavus tähistab töötajate liikumist organisatsiooni ja sealt välja. Tööjõu volavuse kasvuga kaasneb

enamasti töötajate töökoormuse suurenemine, sest seni kuni leitakse uus töötaja, jagatakse tööülesanded endiste töötajate vahel ära või kasutatakse ajutist lisatööjõudu. Töötajate suur töökoormus ning kogenumatus võib ettevõtte pakutava teenuse või toote kvaliteeti tunduvalt vähendada. Samuti suurendab uute töötajate värbamine ettevõtte kulusid, sealhulgas palga- ja koolituskulusid. (Guzeller & Celiker, 2019, p. 103)

Organisatsioonilist pühendumust on teadlased kirjeldanud erinevalt. Mõned teadlased kirjeldavad seda kui lepingut töötaja ja tööandja vahel, teised jällegi kui indiviidi seotust organisatsiooniga. Iga organisatsiooni, sealhulgas Maksu- ja Tolliamet, jaoks on väga oluline, et selle töötajad oleksid pühendunud, et tagada organisatsiooni efektiivsus ja kasumlikkus. Mittepühendunud töötajad ei tee oma tööd kvaliteetselt ning seetõttu langeb ka organisatsiooni pakutava toote või teenuse kvaliteet.

1.2. Organisatsiooniline pühendumus avalikus sektoris

Avalikku sektorit käsitletakse teaduskirjanduses kui riigi majanduse osa, mis on valitsuse kontrolli all. Seevastu on erasektor üksikisikute või ettevõtete omandis ja nende kontrolli all. (Lienert, 2009, p. 5) Tulenevalt sektorite erinevusest on teatavad erisused ka nendes sektorites töötavate töötajate pühendumusel ning selles alapeatükis käsitletakse neid.

Uuringud avaliku sektori töötajate pühendumuse taseme kohta on vastuolulised. Osad uuringud on leidnud, et avaliku sektori töötajate pühendumuse tase on madalam kui erasektori töötajatel. See tuleneb asjaolust, et avaliku sektori asutused alluvad oma tegevuses riigile ning seejuures on üksikindiviidi otsustusõigus väike. Inimene ei tunne, et tema arvamus oleks oluline ning seetõttu võib ka pühendumus väheneda. Erasektori asutused on oma tegevuses vabad ning üksikindiviidi otsustusõigus on suurem. Samuti on erasektori asutuste juhtidel tõhusamad motivatsioonipaketid, mis aitavad töötajaid pühendunutena hoida. (Tayyab & Tariq, 2001, p. 99; Lyons, *et al.*, 2006, p. 611; Agyemang & Ofei, 2013, p. 29; Genevičiūtė-Janonienė, 2013, p. 76) Mitmetes uuringutes on jõutud järeldusele, et palk, erisoodustused ja muud rahaliselt hinnatavad hüved on positiivses seoses organisatsioonilise pühendumusega (Hong, *et al.*, 1995, p. 11; Chughtai & Zafar, 2006, p. 44; Ju, *et al.*, 2008, p. 148).

Addae jt leidsid seose organisatsioonilise pühendumuse ja juhtimisstiili vahel. Teadlaste hinnangul on erasektoris paindlikum juhtimisstiil, töötajad on oma tegevuses vabad, nad ei

tunneta, et keegi nende tegevust pidevalt kontrolliks ning sellest tulenevalt on erasektori töötajad ka rohkem pühendunud. Avalikus sektoris on juhtimisstiil hierarhiline ning põhineb suuresti reeglitel. Inimestele ei meeldi, kui neid pidevalt kontrollitakse ja seetõttu on ka avaliku sektori töötajate pühendumuse tase madalam. (Addae, *et al.*, 2008, p. 568) Lyonsi jt hinnangul on avaliku sektori töötajad väga pühendunud riigi teenimisele, kuid mitte niivõrd palju organisatsioonile, kus nad töötavad. Avaliku sektori organisatsioonide eesmärgid on sageli ebamäärased ja laialivalguvad. Töötajad tunnetavad, et nende isiklikud eesmärgid ei ühti organisatsiooni eesmärkidega ja seetõttu on nad vähe pühendunud. (Lyons, *et al.*, 2006, p. 614)

Samas on mitmetes uuringutes jõutud järeldusele, et avalikus sektoris töötavad inimesed on rohkem pühendunud (Liou & Nyhan, 1994, p. 114; Zeffane, 1994, p. 1007; Markovits, *et al.*, 2007, p. 92; Tumpa, 2017, p. 13). Avaliku sektori töötajatel on suur missioonitunne teenida riiki ja olla kasulik ühiskonnale. Nad tunnetavad, et nende väärtused ja isiklikud eesmärgid ühtivad organisatsiooni omadega ning seetõttu on nad väga pühendunud ka organisatsioonile, kus nad töötavad. (Tumpa, 2017, p. 13) Erasektori töötajad on rohkem pühendunud karjäärile ja isiklikule arengule, kuid mitte niivõrd oma organisatsioonile (Goulet & Frank, 2002, p. 5). Kui avaliku sektori töötajaid motiveerib eelkõige töökohta stabiilsus ja kindlus, siis erasektori töötajaid motiveerib rohkem palk ja liikumine karjääriredelil (Jurkiewicz, *et al.*, 1998, p. 243). Samas ei tõestanud Kuehn ja Al-Busaidi (2002, p. 29) ning Hansen ja Kjeldsen (2017, p. 584) oma uuringutega, et avaliku sektori ja erasektori töötajate pühendumuse tasemes oleks erinevusi.

Mitmetes uuringutes on jõutud järeldusele, et väga pühendunud avaliku sektori töötajad on näiteks politsei- ja päästametnikud (Keef & Harcourt, 2001, p. 99; Tankebe, 2010, p. 80; Johnson, 2015, p. 1172; Ryu, *et al.*, 2020, p. 483). Politseiametnikud tunnetavad, et nad teevad ühiskonna jaoks tähtsat tööd ning inimesed austavad neid. Seetõttu on nad ka väga pühendunud ja teevad oma tööd tugeva missioonitundega. (Johnson, 2015, p. 1160) Päästametnikud tunnetavad samuti, et nende töö on sügavam tähendus ja nad saavad inimesi aidata. Seetõttu on ka nemad väga pühendunud ja naudivad oma tööd. (Ryu, *et al.*, 2020, p. 483) Austraalias tolliametnike hulgas tehtud uuringu tulemustest nähtub, et ametnikud on pühendunud, kui nad tunnevad, et organisatsioon hoolib nende heaolust ja väärtustab nende panust. Muude pühendumuse põhjuste hulka kuulusid riigitöötajate hüved: pension, erisoodustused ja tasuta haiglaravi. (Daud, 2013, p. 320)

Camilleri (2002, pp. 24–25) uuris avaliku sektori töötajate organisatsioonilist pühendumust ning väitis, et töötajate pühendumuste tõstmiseks on oluline:

1. Suurendada töötajatele pakutavaid hüvesid: pakkuda neile erialaseid koolitusi ja muid erisoodustusi.
2. Suhtuda töötajatesse lugupidavalt – töötajate jaoks on oluline, et neid väärtustataks ja nende tööd hinnataks.
3. Kaasata töötajaid ettevõtte otsustusprotsessidesse – see aitab töötajatel tunnetada, et nende arvamus on oluline.

Ka Eestis on aastaid avaliku sektori töötajate pühendumust uuritud. 2021. aasta Kantar Emori avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringust järeldus, et avalikus teenistuses on töötajate pühendumus Eesti keskmisest ja erasektorist kõrgem. Uuringust selgus ka, et kui avalikus teenistuses hinnatakse kõrgemalt töö sisu ja arenguvõimalusi, siis erasektori töötajate jaoks on oluline seos töötasu ja panuse vahel. (Kantar Emor, 2021a, lk 18)

Avalikus teenistuses on pühendumus kõige kõrgem põhiseaduslikes institutsioonides ja Riigikantseleis ning ametites ja inspeksioonides. Ametid ja inspeksioonid on selgelt eesmärkidele ja arengule orienteeritud. Pidevalt jälgitakse eesmärkide saavutamist ja otsitakse võimalusi, kuidas tegutseda uudset ja paremini. Kui eesmärgid saavutatakse, saab see ka keskmisest paremini tunnustatud ja tasustatud. Valitsemisalade võrdluses on pühendumus kõige kõrgem Kaitse-, Rahandus- ja Kultuuriministeeriumi valitsemisalas. Keskmist ületavad veidi ka Sotsiaal- ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi valitsemisala tulemused. (Kantar Emor, 2021a, lk 19–20)

Kõige kõrgema pühendumusega valitsemisalad eristuvad positiivselt erinevates teemades (Kantar Emor, 2021a, lk 20):

1. **Kaitseministeeriumi valitsemisala:** usaldus asutuse juhtimise suhtes ja usk tulevikuplaanidesse ning konkurentsivõimeline tasu.
2. **Rahandusministeeriumi valitsemisala:** eesmärgistamine ja tagasiside, tasu vastavus panusele, töötajate arengu toetamine ja muudatuste juhtimine.
3. **Kultuuriministeeriumi valitsemisala:** tööõhkkond, autonoomia ja otsustesse kaasatus ning töötajate arengu toetamine.

Uuringu tulemused kinnitavad sedagi, et ligi 90% avaliku teenistuse töötajate jaoks on oluline asjaolu, et nad saavad teha midagi teiste inimeste, Eesti riigi ja ühiskonna jaoks. Uuring kinnitas, et avalikus teenistuses töötavad inimesed hindavad oma tööd ühiskondlikult olulisemaks ja rohkem väljakutseid pakkuvaks kui erasektori töötajad. Samas ei näita uuringu tulemused avaliku teenistuse motivatsiooni tugevat seotust pühendumuse või lojaalsusega. Need, kes peavad Eesti riigi teenimist olulisemaks, ei ole oma tööga oluliselt rohkem rahul, lojaalsemad ega altimad tööandjat soovitama. (Kantar Emor, 2021a, lk 28)

Uuringust nähtub, et avaliku teenistuse töötajate lojaalsus on kõrge, 87% töötajatest näeb end kolme aasta perspektiivis avalikus teenistuses jätkamas. Oluliselt hinnatakse siiski ka arengu- ja karjäärivõimalusi. Ligi kolmandikul (31%) töötajatest on soov oma asutuses või avalikus teenistuses edasi liikuda. Rohkem on karjääriambitsioone lühema staažiga töötajatel. Oma asutuse sees näevad kõige rohkem edasi arenemise võimalusi Välisministeeriumi töötajad. Mujalt avalikust teenistusest otsivad arenguvõimalusi enam keskastmejuhid, ministeeriumite ja kohalike omavalitsuste töötajad. (Kantar Emor, 2021a, lk 42)

Seega võib järeldada, et kuigi avalik sektor ja erasektor on oma olemuselt erinevad, siis pühendumuse tase võib mõlemas sektoris kõrge olla. Üldise tendentsina võib välja tuua, et kui avaliku sektori töötajate jaoks on oluline töökohta kindlus ja stabiilsus, siis erasektori töötajad peavad oluliseks rahaliselt hinnatavaid hüvesid. Mõlemas sektoris hinnatakse oluliselt ka arengu- ja karjäärivõimalusi.

1.3. Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmise mudelid

Pühendumust on kirjeldatud nii ühe- kui ka mitmedimensioonilise nähtusena. Mitmedimensionaalsetes mudelites eristatakse pühendumuse erinevaid komponente, seejuures ühedimensionaalsetes mudelites nähakse seda kui üht tervikut. (Keef & Harcourt, 2001, p. 93) Selles alapeatükis analüüsitakse pühendumuse mõõtmise mudeleid ning kirjeldatakse neile omistatud kriitikat.

Porter, *et al.* (1974, p. 604) löid organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks ühemõõtmelise mudeli. Nad iseloomustasid pühendumust kolme tunnuse põhjal (Porter, *et al.*, 1974, p. 604):

- 1) usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine;

- 2) valmisolek teha märkimisväärseid jõupingutusi organisatsiooni nimel;
- 3) soov säilitada organisatsiooni liikmelisus.

Ka Kanter on kirjeldanud organisatsioonilist pühendumust kui ühemõõtmelist nähtust. Tema hinnangul on organisatsiooniline pühendumus nähtus, mille korral tekib inimesel kiindumus organisatsiooni, kus ta töötab. (Kanter, 1986, p. 499)

Ühemõõtmelisel mudelil on tuvastatud ka puudused. Seda on peetud pinnapealseks ning hoolimata sellest, et mudeli abil on võimalik uuring läbi viia kiiresti, ei ole selle abil võimalik välja selgitada pühendumuse põhjuseid. (Keef & Harcourt, 2001, p. 93)

Seevastu töötasid Meyer ja Allen organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks välja kolmemõõtmelise mudeli. Loodud mudelis eristasid nad pühendumuse kolm komponenti: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne. Töötajal võib esineda ka kõigi pühendumuse liikide tunnuseid, kuid juhul on oluline mõista, milline pühendumuse liik töötaja puhul domineerib, sest see mõjutab suuresti ka inimese käitumist. (Meyer & Allen, 1991, pp. 67–68)

Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) kajastab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga. Tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad jätkavad organisatsioonis töötamist, sest nad soovivad seda teha. (Meyer & Allen, 1991, p. 67) Töötaja, kes on emotsionaalselt pühendunud, tunneb suurt sidet organisatsiooniga ning jagab sellega ühiseid väärtuseid. Ta puudub töölt harva ja on motiveeritud oma tööd hästi tegema. (Meyer & Allen, 1997, p. 24) Mitmetes uuringutes on jõutud järeldusele, et töötajad on kõige rohkem organisatsioonile pühendunud just emotsionaalselt (Cistulli, *et al.*, 2012, p. 27; Hansen & Kjeldsen, 2017, p. 558; Callao, 2022, p. 10816).

Alalhoidlik pühendumus (*continuance commitment*) on töötaja teadlikkus sellest, millised kulud või riskid kaasnevad tema lahkumisega organisatsioonist. Need tajutavad kulud või riskid võivad olla rahalised (palk või erisoodustused), kogemused (võidakse kaotada staaži või oskused, mille omandamiseks on kulutatud aastaid) või sotsiaalsed (kaotatakse sõprussuhteid). (Meyer & Allen, 1991, p. 67) Alalhoidliku pühendumusega töötaja ei lahku organisatsioonist, sest ta tunnetab, et kaotus, mis järgneb organisatsioonist lahkumisele, on suurem kui kasu (näiteks palk või erisoodustused), mida ta saaks uuel töökohal töötades (Meyer & Allen, 1997, p. 24).

Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) väljendub töötaja kohusetundes organisatsiooni ees. Töötaja, kelle puhul domineerib normatiivne pühendumus, jätkab organisatsioonis töötamist, sest ta tunneb kohustust seda teha. Ta tunneb, et on ebaõiglane töölt lahkuda, sest organisatsioon on tema koolitamisesse investeerinud aega ja raha. (Meyer & Allen, 1991, p. 67) Mitmed uuringud on kinnitanud, et töötajate normatiivse pühendumuse tase on kõige madalam (Genevičiūtė-Janonienė, 2013, p. 75; Yaghi & Aljaidi, 2014, p. 806; Khurshid, 2017, p. 13).

Hoolimata asjaolust, et Meyeri ja Alleni pühendumuse mõõtmise mudel on laialt levinud ning seda kasutatakse palju, on see ka kriitikat pälvinud. Psühholoogid Solinger, Olfen ja Roe leidsid, et emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse vahel on suur korrelatsioon ning need ei ole teineteisest täiesti sõltumatud. Seega seadsid teadlased kahtluse alla, kas kolme komponendi omavahel eristamine on tingimata vajalik ning kas see annab lisandväärtust. (Solinger, *et al.*, 2008, p. 71)

Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks on kasutatud ka teadlaste Eagly ja Chaikeni väljatöötatud mudelit (Eagly & Chaiken, 1993, p. 130). Eagly ja Chaiken rõhutasid enda loodud hoiakute-käitumise mudelis, et inimeste hoiakud kujunevad peamiselt kolme komponendi alusel (Eagly & Chaiken, 1993, p. 130):

- 1) **Kognitiivne** (*cognitive*) – inimene kujundab kindla objekti või subjekti suhtes arvamuse, lähtudes oma teadmistest sellest objektist või subjektist.
- 2) **Emotsionaalne** (*affective*) – viitab tunnetele või emotsioonidele, mis seostuvad kindla objekti või subjektiga. Emotsionaalse hoiakuga töötaja tunneb organisatsiooniga emotsionaalset sidet ning jagab sellega ühiseid väärtuseid.
- 3) **Käitumuslik** (*behavioral*) – kujuneb kindla käitumise tulemusel. Näiteks iga päev töö käimine kujundab suure tõenäosusega positiivse hoiaku organisatsioonis töötamise – inimene tunneb, et kuna ta viibib organisatsioonis iga päev, siis peab seal talle ka meeldima. Harjumus iga päev tööle minna mõjutab suuresti ka töötaja eneseidentiteeti – inimene tunneb, et kuna ta töötab iga päev organisatsiooni heaks, siis peab ta oma tööd tegema pühendumusega ja võimalikult hästi. Inimesed, kes peavad ennast heaks töötajaks, tunnevad kohustust saavutada organisatsiooni eesmärgid. Töötajale, kellel on organisatsiooni suhtes käitumuslik hoiak, seostub organisatsioonist lahkumine enesehinnangu langusega.

Ka O'Reilly ja Chatman (1986, p. 493) töötasid organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks välja mitmemõõtmelise mudeli. Loodud mudelis eristasid nad pühendumuse kolm sõltumatut tunnust (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493):

- 1) **Nõustumine** (*compliance*) – esineb, kui töötaja võtab üle teatud käitumismallid või väärtused selleks, et saada lisatasu või preemiat.
- 2) **Samastumine** (*identification*) – tähistab töötaja kiindumust organisatsiooni ning soovi olla selle liige.
- 3) **Ühildumine** (*internalization*) – tähistab indiviidi ja organisatsiooni väärtuste integreerumist.

Organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks on loodud nii ühe- kui ka mitmedimensionaalseid mudeleid. Hoolimata positiivsetest omadustest on mõlemal mudelil ka teatavad puudused – ühemõõtmelise mudeli abil ei ole võimalik selgitada välja pühendumuse põhjuseid ning mitmemõõtmeliste mudelite puhul on seatud kahtluse alla, kas erinevaid komponente on ilmingimata vaja eristada ning kas see annab lisandväärtust. Töötajate pühendumuse mõõtmiseks on oluline kaaluda erinevate mudelite eeliseid ja puuduseid ning valida sobivaim.

1.4. Organisatsioonilist pühendumust mõjutavad tegurid

Organisatsioonilist pühendumust mõjutavad mitmed erinevad tegurid, sealhulgas töötaja vanus, tööstaaž, sugu, haridus- ja palgatase, ning selles alapeatükis analüüsitakse neid.

Mitmed uuringud on leidnud, et vanus on positiivses seoses organisatsioonilise pühendumusega: mida vanemaks inimene saab, seda pühendunum ta on (Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Sommer, *et al.*, 1996, p. 990; Mohammed & Eleswed, 2013, p. 49). Sarangi ja Srivastava (2012, p. 28) hinnangul on kõige rohkem pühendunud töötajad vanuses 50–59. Samuti on leitud positiivne seos tööstaaži ja organisatsioonilise pühendumuse vahel: kauem organisatsioonis töötanud inimesed on rohkem pühendunud (Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Sommer, *et al.*, 1996, p. 990; Newstorm, 2007, p. 70; Salami, 2008, p. 35). See võib tuleneda asjaolust, et vanemad inimesed on realistlikumad ning kohanevad tööolukordadega paremini (Newstorm, 2007, p. 34). Lisaks on suure tõenäosusega vanematel ja kauem organisatsioonis töötanud inimestel vastutusrikkamad ametikohad või juhupositsioonid, millega kaasneb suurem

vastutus ja ka see omakorda suurendab pühendumust (Hedge, *et al.*, 2006, p. 54). Samuti on organisatsioonis kauem töötanud inimestel suure tõenäosusega tekkinud sügavamad sidemed organisatsiooni väärtuste ja kolleegidega ning nad on seetõttu rohkem pühendunud (Sarangi & Srivastava, 2012, p. 21).

Samas ei ole kõik uurijad jõudnud järeldusele, et vanemad ja pikema tööstaažiga töötajad oleksid rohkem pühendunud. Lok ja Crawford (1999, p. 370), Chughtai ning Zafar (2006, p. 52), Iqbal (2010, p. 21) ja Callao (2022, p. 10816) ei tõestanud oma uuringutega, et töötajate vanuse, tööstaaži ja organisatsioonilise pühendumuse vahel esineks seos. Samuti on mõned uuringud leidnud, et hoopis nooremad inimesed on organisatsioonile rohkem pühendunud kui vanemad (Cohen, 1993, p. 82; Crastnopol, 2022, p. 23). Nooremad põlvkonda peetakse positiivse ellusuhtumisega headeks meeskonnatöötajateks, kes kohanevad muutustega kiiresti. Noored inimesed on organisatsioonile väga pühendunud ja lojaalsed, kui tunnevad, et nende töö on sügavam mõte ja tähendus. Samuti on noorte jaoks oluline, et organisatsioon toetaks nende karjääriarengut, pakkudes enesetäiendamiseks erinevaid koolitusi. Ka peavad noored lugu positiivsest tööõhkkonnast, mis hõlmab sõbralikke suhteid kolleegidega ning head meeskonnadünaamikat. (Reisenwitz & Iyer, 2009, p. 93)

On tõestatud, et nooremad inimesed lahkuvad suurema tõenäosusega organisatsioonist esimeste töötamise aastate jooksul, sest soovitakse töökogemust saada ka teistes organisatsioonides. Samuti on noorte töökohalt lahkumise põhjusteks rahulolematuse palgaga, karjääri- ja arenguvõimaluste puudumine ning töökoha vähene paindlikkus. (Crastnopol, 2022, p. 17) Noored inimesed julgevad võtta riske ning soovivad kogeda uusi kogemusi. Lisaks ei taju noored kahju, mis kaasneb nende lahkumisega organisatsioonist. (Meyer & Allen, 1997, p. 54)

Meeste ja naiste pühendumise taseme kohta on erinevaid uuringu tulemusi. Osad uuringud viitavad, et naised on organisatsioonile rohkem pühendunud kui mehed (Mowday, *et al.*, 1979, p. 241; Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Khurshid, 2017, p. 18). Üldiselt on naised kohusetundlikumad ning pühenduvad täielikult organisatsioonile, kus töötavad. Nad võtavad osa ühisüritustest, kaasavad end otsustusprotsessidesse ning samastuvad organisatsiooni väärtustega ja töötavad selle nimel, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. (Khurshid, 2017, p. 18) Samas on mõned uuringud tõestanud vastupidist. Teadlased Farooq ja Zia jõudsid uuringu käigus järeldusele, et mehed on rohkem pühendunud kui naised. See võib tuleneda asjaolust, et naised on rohkem pühendunud pereelule ning mehed karjäärile. (Farooq & Zia, 2013, p. 279) Ka Aydin jt jõudsid uuringu käigus järeldusele, et mehed on organisatsioonile

rohkem pühendunud kui naised. Teadlaste hinnangul võib selle põhjuseks olla asjaolu, et meestel on suurema tõenäosusega organisatsioonis juhtiv positsioon ning nad teenivad suuremat palka, mis omakorda suurendab pühendumust. (Aydin, *et al.*, 2011, p. 631) Mõned teadlased on oma uuringutega tõestanud, et töötajate organisatsiooniline pühendumus ei sõltu soost: nad ei leidnud erinevust naiste ja meeste pühendumuse taseme vahel (Savicki, *et al.*, 2003, p. 612; Al-Ajmi, 2006, p. 841; Suki, 2011, p. 11).

Samuti on mitmed teadlased leidnud seose organisatsioonilise pühendumuse ja haridustaseme vahel. Uuringutest ilmneb, et mida kõrgem on inimese haridustase, seda madalam on pühendumus (Mowday, *et al.*, 1979, p. 241; Mathieu & Zajac, 1990, p. 177; Iqbal, 2010, p. 20). Negatiivne seos haridustaseme ja pühendumuse vahel võib tuleneda asjaolust, et kõrgelt kvalifitseeritud inimestel on suuremad ootused, mida organisatsioon ei pruugi täita ning sellest tulenevalt ollakse rahulolematud ja vähe pühendunud. Kõrgemalt haritud inimesed on sageli pühendunud oma erialale, kuid mitte niivõrd palju organisatsioonile, kus nad töötavad. (Mohammed & Eleswed, 2013, p. 46)

Samuti on leitud, et kui töötaja saab ametikõrgendust, suureneb ka tema pühendumus ning ta on rohkem motiveeritud oma tööd hästi tegema (Benkhoff, 1997, p. 720). Ametikõrgendusega kaasneb üldjuhul ka palgakasv ning mitmed uuringud on tuvastanud positiivse seose organisatsioonilise pühendumuse ja palga vahel: mida suuremat palka inimene teenib, seda pühendunum ta on (Hong, *et al.*, 1995, p. 11; Chughtai & Zafar, 2006, p. 44; Ju, *et al.*, 2008, p. 148). Töötajad võrdsustavad palga suurust sellega, kui palju tööandja neid väärtustab: suuremat palka teenides tunnevad nad end väärtuslikemana ning seetõttu suureneb ka pühendumus (Chughtai & Zafar, 2006, p. 44). Ka keerulised ja proovilepanevad tööülesanded suurendavad töötaja pühendumist – töötaja tunneb suurt vastutust sooritada hea tulemus ning teeb seetõttu oma tööd suure kire ja pühendumusega (Mathieu & Zajac, 1990, p. 178).

Warsi, *et al.* (2009, p. 406) uuringu tulemustest nähtus, et töörahulolu on positiivses seoses organisatsioonilise pühendumusega. Töörahulolu all mõistetakse positiivset suhtumist töösse ja töökeskkonda. Töötajatel, kes on oma tööga rahul, kujuneb positiivne hoiak organisatsiooni suhtes ning suure tõenäosusega soovivad nad organisatsiooni liikmeks jääda pikemaks ajaks. (Awan, *et al.*, 2011, p. 267) Woodsi ja Westi (2010, p. 121) hinnangul väheneb töötajate rahulolu ja pühendumus organisatsioonile, kui organisatsiooni juhtkond teeb otsuseid, mis ei ühti töötajate väärtustega. Guney ja Ayranci (2011, p. 368) nendivad, et töötajad, kes on oma

tööga rahul, elavad vähem stressirohket elu ning seetõttu on neil lihtsam pühenduda ka organisatsioonile, kus nad töötavad.

Ka on leitud positiivne seos töötajate kaasamise ja pühendumuse vahel. Töötajate kaasamise all mõistetakse töötajate võimalust osaleda organisatsiooni otsustusprotsessides, sõltumata sellest, milline on töötaja ametipositsioon. Töötajate kaasamisel organisatsiooni otsustusprotsessidesse suureneb töötajate pühendumus – nad tunnevad, et nende arvamus on oluline ja neid väärtustatakse. (Testa, 2008, p. 75; Wasti & Can, 2008, p. 410; Adaeze, *et al.*, 2018, p. 54) Kollektiivses otsustusprotsessis on igal meeskonnaliikmel võimalus jagada oma vaatenurki, väljendada ideid ning aidata kaasa meeskonnatõhususe parendamisesse. Töötajate kaasamise võimalused on näiteks enne suurte otsuste tegemist viia läbi küsitlus kõikide organisatsiooni töötajate hulgas ning otsuse tegemisel töötajate arvamuslega arvestada. Lisaks luua ideede ja ettepanekute infokast, kuhu iga töötaja saab oma arvamus kirja panna. (Adaeze, *et al.*, 2018, p. 54)

Hiinas läbiviidud uuringust järeldus, et töötajad, kellega tehakse regulaarselt arenguestlusi, on rohkem pühendunud. Arenguestluste kaudu saavad tööandjad teadlikumaks töötajate potentsiaalset, eesmärkidest, motivaatoritest ja vajadustest. Samuti aitab see tööandjal teadvustada töötajate tundeid ja mõtteid tööst ning töökeskkonnast. Vestluse tulemusel tekib töötajal tööandjaga usalduslik suhe, töötaja tunneb, et teda mõistetakse ja väärtustatakse ning see suurendab ka pühendumist. (Froese & Xiao, 2012, p. 2157) Arenguestlused aitavad tööandjatel oma töötajaid paremini mõista ning nende kaudu saab tööandja aidata kasvatada töötaja heaolu, millega kaasneb suurem pühendumine organisatsioonile ning väheneb tõenäosus, et töötaja lahkub organisatsioonist (Zhang, *et al.*, 2014, p. 179).

Lin (2007, p. 422) leidis, et töötajate pühendumust organisatsioonile mõjutavad ka suhted kolleegidega – inimene, kellel on töökaaslastega head suhted, tunneb end organisatsioonis hästi ja on rohkem pühendunud. Kui uus töötaja liitub organisatsiooniga, kujundab ta tihtilugu hoiaku organisatsiooni suhtes, lähtudes kolleegide suhtumisest ja väärtustest. Organisatsiooni tööle asudes õpib ta esmalt selgeks töö põhimõtted ja tutvub teiste oma meeskonna töötajatega, kes kujundavad tema arvamus organisatsioonist. Kui uue töötaja väärtused ühtivad meeskonnaliikmete väärtustega, tekib tal tõenäoliselt tugev side kolleegidega ning sellega kaasneb sageli ka pühendumine organisatsioonile. (Heffner & Rentsch, 2001, p. 480)

On leitud, et ka organisatsioonikultuur mõjutab töötajate pühendumust. Töötaja, kes tajub organisatsioonikultuuri tervena ja on rahul kommunikatsiooniga organisatsioonis, on suure tõenäosusega ka organisatsioonile pühendunud. Seega, kui organisatsiooni juhid soovivad töötajate pühendumust suurendada, peaksid nad parendama organisatsioonikultuuri ja infovahetust organisatsioonis. Kuigi organisatsiooniline pühendumus on osa igäihe isiklikest kogemustest, ei teki see iseenesest. Kõik organisatsiooni liikmed saavad mõjutada seda, kuidas teised töökaaslased end organisatsioonis tunnevad – kolleegid saavad üksteist toetada, motiveerida ja julgustada. Teisalt saavad kolleegid inimese pühendumist ka negatiivselt mõjutada, olles inimesega ebaviisakas ja tõrjuv. Kui kolleegid on inimesega ebaviisakad, tekib tal negatiivne seos organisatsiooniga ning see vähendab pühendumust. (Sarangi & Srivastava, 2012, p. 20)

Organisatsioonilist pühendumust mõjutavad paljuski ka töötaja enesehinnang ning emotsionaalne intelligentsus. Enesehinnang põhineb suuresti inimese usul enda võimetusse, mitte niivõrd palju ülesande täitmiseks vajalikel oskustel. On leitud, et kui inimese enesehinnang on positiivne ning ta usub, et tuleb tööülesannetega toime, on ka pühendumus suurem. Samuti tulevad positiivse enesehinnanguga inimesed tagasilöökidega paremini toime. Emotsionaalse intelligentsuse all mõistetakse eneseteadlikkust, -regulatsiooni, motivatsiooni, empaatiavõimet ning sotsiaalset kompetentsust. On tõestatud, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega töötajad on rohkem pühendunud – nad oskavad oma emotsioone paremini juhtida ning neil on organisatsiooniga, kus nad töötavad, tugev emotsionaalne side. (Rathi & Rastogi, 2009, p. 100)

Ka organisatsioonil on oluline roll töötajate pühendumuse kujundamisel. Organisatsioon saab inimese enesehinnangut ja heaolu oluliselt mõjutada: tööandjad saavad näidata oma käitumisega, et nad hindavad ja väärtustavad töötajaid (Hamdia & Phadett, 2011, p. 43). Kui töötaja tunneb, et teda väärtustatakse ja tema tööd hinnatakse, tekib tal suurema tõenäosusega seotus organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega ning ta on rohkem pühendunud (Meyer & Allen, 1997, p. 47). Zhang'i jt uuringu järgi ootavad töötajad organisatsioonilt soodsaid töötingimusi, autonoomiat ning koolitusvõimalusi, mis soodustavad kasvu ja arengut. Uuringu tulemustest nähtus, et mida rahulolevamad on töötajad töötingimuste ja koolitusvõimalustega organisatsioonis, seda pühendunumad nad on. (Zhang, *et al.*, 2014, p. 180) Seega on töötajate pühendumuse tõstmiseks oluline luua neile soodne töökeskkond ning pakkuda nende kasvu ja arengut toetavaid koolitusi.

Töötajate organisatsioonilist pühendumust mõjutavad erinevad tegurid, sealhulgas vanus, tööstaž, sugu, haridus- ja palgatase, ning ka juhtidel ja kolleegidel on oluline roll selles, kuidas inimene ennast organisatsioonis tunneb ja kui pühendunud ta on. Uurides pühendumust mõjutavaid tegureid, saab organisatsioon pakkuda töötajate kasvu ja arengut toetavaid tegevusi ning hüvesid, mis suurendavad töötajate pühendumist organisatsioonile.

2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS MAKSU- JA TOLLIAMETI TOLLIOSAKONNAS

2.1. Uuringu metoodika, valim ja protsess

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seos vanuse ja tööstaažiga. Selles alapeatükis kirjeldatakse lõputöö andmekogumis- ja andmeanalüüsimetodeid ning valimit. Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset empiirilist uurimismeetodit (Swanson & Holton, 2005, p. 30). Kvantitatiivses uurimuses kasutatakse andmeid, mida on võimalik väljendada arvude kujul (Khalid, *et al.*, 2012, p. 15) ning meetod valiti, sest see võimaldab teha järeldusi peale valimi ka laiemal sihtrühma kohta (Swanson & Holton, 2005, p. 30).

Andmekogumismeetodina viiakse Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike seas läbi ankeetküsitlus (Patten, 2017, p. 1), millega uuritakse töötajate vanuse ja tööstaaži seost pühendumusega (vt lisa 1). Küsitlus valiti, sest selle abil saab koguda suure andmestiku: küsimustikku võib kaasata palju inimesi ja esitada neile rohkelt küsimusi (Hirisjärvi, *et al.*, 2007, lk 182). Küsitlus võimaldab ka vastajatel säilitada anonüümsuse, mis võib kannustada neid ausamalt vastama (Patten, 2017, p. 1). Hoolimata positiivsetest omadustest on küsitlusuuringul ka mõningad puudused: küsitlusega kogutud andmeid on peetud pinnapealseks (Hirisjärvi, *et al.*, 2007, lk 182), samuti ei saa kindel olla, kes ankeeti tegelikult täitis (Patten, 2017, p. 2).

Valimisse kuuluvad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnikud. Valim moodustati kõikse valimi põhimõttel, mille puhul langeb valim kokku populatsiooniga või erineb sellest väga vähe (Õunapuu, 2012). Uuritavaks sihtrühmaks valiti tolliosakond tulenevalt 2021. aasta Maksu- ja Tolliameti pühendumuse pulsuuringu tulemustest. Uuringust järeldus, et just selles osakonnas on töötajate pühendumuse tase kõige madalam. (Kantar Emor, 2021b) Tolliosakonnas töötab 342 ametnikku ning nende põhitöö on tollijärelevalve teostamine, klientide teenindamine ja juhendamine tolliformaalsuste täitmisel, ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmine, tollialaste õigusaktide rakendamine ning tollialaste õigusrikkumiste ennetamine, tõkestamine, tuvastamine ja menetlemine. Lisaks koostada tollivaldkonda puudutavate õigusaktide eelnõude kohta arvamusi ning teha koostööd teiste ametiasutuste ja rahvusvaheliste organisatsioonidega. (Maksu- ja Tolliamet, 2022a)

Uuringu alus on teadlaste Meyeri ja Alleni (1997, pp. 118–119) väljatöötatud kolmemõõtmeline pühendumuse mõõtmise küsimustik, mis on tõlgitud eesti keelde ning kohandatud vastavalt Maksu- ja Tolliameti organisatsioonile. Töötajate pühendumuse taseme hindamiseks arvutati iga pühendumuse liigi kõigi kaheksa väite hinnangute keskväärtused. Kõrgeks keskväärtuseks loeti väärtust, mis on üle keskmise ehk 2,5. Enne küsimustiku edastamist ametnikele viidi läbi testküsimustik *Google Forms* keskkonnas, mis edastati töö autori tutvusringkonda kuuluvatele inimestele, et veenduda küsimustiku arusaadavuses. Peale testküsimustiku läbiviimist parendati küsimuste sõnastust ja muudeti mõõtmiskaalat viielt pallilt neljale, et välistada vastusevariant „ei oska öelda“. Küsimustik koosneb kolmest osast: töötajatel on võimalik anda hinnang emotsionaalse, alalhoidliku ning normatiivse pühendumuse väidetele. Igas osas on kaheksa väidet ning küsimustikus on kokku 24 väidet. Väidetega nõustumist on võimalik hinnata neljapunktilisel Likerti-tüüpi skaalal, kus 1 – „ei nõustu üldse“, 2 – „pigem ei nõustu“, 3 – „pigem nõustun“ ja 4 – „nõustun täielikult“. Neljapunktiline Likerti-tüüpi skaala valiti, sest see võimaldab välistada neutraalse vastusevariandi „ei oska öelda“, mille vastuseid ei oleks võimalik analüüsis kasutada. (Weng & Cheng, 2000, p. 909) Küsimustiku lõppu on lisatud küsimused töötajate vanuse ja tööstaaži kohta. Vastajate anonüümsuse tagamiseks on lisatud vanuse- ja tööstaaži vahemikud.

Lõputöö ankeetküsimustik koostati *Google Forms* keskkonnas ning see oli avalik perioodil 22.02–10.03.2023. Ankeetküsitluse läbiviimiseks MTA tolliosakonna ametnike seas saadi kirjalik nõusolek MTA tolliosakonna juhatajalt Eerik Heldnalt kuupäeval 9.02.2023 ning MTA sisekontrolli osakonnalt 21.02. Küsimustiku link edastati MTA tolliosakonnale e-kirja teel esimest korda 22.02.2023. 6.03 saadeti ametnikele e-kirja teel meeldetuletus küsimustikule vastamise kohta.

Andmeanalüüsimeetodina kasutatakse kirjeldavat statistikat ning korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi (Onwuegbuzie & Leech, 2006, p. 488; Montgomery, *et al.*, 2021, p. 1). Analüüsi esimeses etapis kirjeldatakse kirjeldava statistika abil tabelitega töötajate vanuselist ja tööstaažilist jagunemist. Teise etapina leitakse kirjeldava statistika abil andmete mood, keskväärtused, standardhälbed ning miinimum- ja maksimumväärtused (Larson, 2006, p. 76). Mood näitab variatsioonreas kõige sagedamini esinevat liiget ning see leitakse, kasutades *Microsoft Excel*'i funktsiooni „MODE“. Keskväärtus näitab kõikide arvnäitajate keskmist, see leitakse *Microsoft Excel*'i funktsiooni „AVERAGE“ abil. Standardhälve näitab, kui palju erinevad andmete väärtused keskväärtusest ning see leitakse, kasutades *Microsoft Excel*'i

funktsiooni „STDEV“. Madal standardhälve viitab sellele, et andmed ei erine oluliselt keskväärtusest, kõrge aga, et andmete erinevus keskväärtusest on suur. Miinimumväärtus näitab väikseimat esinenud väärtust ning see leitakse *Microsoft Excel*'i funktsiooni „MIN“ abil. Maksimumväärtus näitab seevastu suurimat esinenud väärtust ja see arvutatakse, kasutades *Microsoft Excel*'i funktsiooni „MAX“. (Paltridge & Phakiti, 2015, p. 37)

Kolmanda etapina tehakse Spearmani korrelatsioonanalüüs, mille tulemusena saab hinnata erinevate tunnuste omavahelisi seoseid. Spearmani korrelatsiooni kasutatakse, kui analüüsitakse tulemusi, mis on saadud järjestusskaala abil ning lõputöö ankeetküsimustikus oli vastajatel võimalik väidetega nõustumist hinnata Likerti-tüüpi neljapunktilisel skaalal. Seetõttu viidi läbi ka Spearmani korrelatsioonanalüüs. (Onwuegbuzie & Leech, 2006, p. 488) Lõputöös uuritakse töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži seost. Korrelatsioonanalüüsis tähistatakse korrelatsioonikordaja tähisega r . Kui $r = 1$, siis on muutujate vahel positiivne korrelatsioon ning kui $r = -1$, siis negatiivne. Muutujate vahelist seost loetakse tugevaks, kui korrelatsioonikordaja jääb absoluutväärtuselt vahemikku 0,7 kuni 1. Seos on keskmise tugevusega, kui kordaja absoluutväärtus jääb vahemikku 0,5 kuni 0,7 ning nõrk, kui kordaja absoluutväärtus on 0,3 kuni 0,5. Kui $r = 0$, siis on tunnused Spearmani mõttes mittekorreleeruvad ehk seos muutujate vahel puudub. (De Winter, *et al.*, 2016, p. 274) Korrelatsioonanalüüs viiakse läbi *Microsoft Excel*'is. Esmalt järjestatakse muutujad funktsiooni „RANK.AVG“ abil ning seejärel leitakse funktsiooni „CORREL“ abil korrelatsioonikordajad.

Korrelatsioonanalüüsi käigus arvutatakse ka muutujate p -väärtused ning hinnatakse nende statistilist olulisust. Kui analüüsi käigus selgub, et koefitsient on statistiliselt oluline ehk $p < 0,05$, siis on uuritavate tegurite vahel tugev seos ning sama järelduse saab teha ka üldkogumi kohta. Kui aga selgub, et koefitsient ei ole statistiliselt oluline ehk $p > 0,05$, siis võib järeldada, et seos uuritavate tegurite vahel on pigem juhuslik ja suure tõenäosusega ei ole nende muutujate vahel seost ka üldkogumis. (Paltridge & Phakiti, 2015, p. 45)

Neljanda etapina viiakse läbi lineaarne regressioonanalüüs, mis võimaldab samuti analüüsida erinevate tunnuste omavahelisi seoseid (Montgomery, *et al.*, 2021, p. 1). Lisaks korrelatsioonanalüüsile kasutatakse ka regressioonanalüüsi, et veenduda, kas muutujate vahel on seos. Nagu eespool mainitud, uuritakse lõputöös töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži seost. Regressioonanalüüs võimaldab kirjeldada statistilist seost sõltumatute ja sõltuvate muutujate vahel (Montgomery, *et al.*, 2021, p. 3), selle töö sõltuv ja sõltumatud

muutujad on välja toodud tabelis 1. Ka regressioonanalüüsi käigus arvutatakse muutujate p-väärtused ning hinnatakse nende statistilist olulisust eespool nimetatud kriteeriumite alusel. Regressioonanalüüs viiakse läbi, kasutades *Microsoft Excel*'i funktsiooni „Data Analysis“. Usaldusnivooks valiti 95% ning olulisuse nivooks 5%.

Lineaarse regressioonanalüüsi valem on (Ludbrook, 2010, p. 694):

$$Y = a + bX_n$$

kus Y on sõltuv muutuja ja X_n sõltumatud muutujad (vt tabel 1), a vabaliige ning b regressiooniväärtus.

Tabel 1. Regressioonanalüüsis kasutatud muutujad (autori koostatud)

Sõltuv muutuja	Sõltumatud muutujad
Y – organisatsiooniline pühendumus	X ₁ – vanus
	X ₂ – tööstaaž

Lineaarsel regressioonanalüüsil on ka teatavad puudused. Lineaarne regressioon eeldab, et sõltuva ja sõltumatu muutuja vahel on lineaarne suhe, kuid alati ei pruugi see nii olla. Lisaks ei võta lineaarne mudel arvesse asjaolu, et Likerti skaala vastuste varieeruvus ei ole konstantne. (Tutz, 2021, p. 21)

2.2. Uuringu tulemused

Selles alapeatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse MTA tolliosakonna ametnike seas läbiviidud ankeetküsitluse tulemusi ning tehakse korrelatsioon- ja regressioonanalüüs töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose hindamiseks.

Ankeetküsimustikule vastas 128 ametnikku, mis moodustab üldkogumist 37,4%. Kõige rohkem vastajaid oli vanuserühmas 51–60 (28,9%) ning kõige vähem vanuserühmas üle 60-aastased (11,7%) (vt tabel 2).

Tabel 2. Vastajate arv vanuse lõikes (autori koostatud)

Vanus	Kuni 30	31–40	41–50	51–60	Üle 60
Vastanuid	25	21	30	37	15

Kui analüüsida küsimustikule vastanuid tööstaaži lõikes, siis nähtub, et 68 ametnikku ehk 53,1% vastanutest on Maksu- ja Tolliametis töötanud üle 15 aasta. Vastanutest kõige vähem ehk kaheksa inimest (6,3%) on MTAs töötanud 5–9 aastat (vt tabel 3).

Tabel 3. Vastajate arv tööstaaži lõikes (autori koostatud)

Tööstaaž	Alla aasta	1–4 aastat	5–9 aastat	10–14 aastat	Üle 15 aasta
Vastanuid	16	22	8	14	68

Tabelis 4 on välja toodud MTA tolliosakonna ametnike hinnangud emotsionaalse pühendumuse väidetele. Kõige kõrgemad hinnangud said väited „Tunnen, et mulle lähevad MTA probleemid korda“ (K=3,13), „Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma ülejäänud karjääri MTAs“ (K=3,05), „MTA on minu jaoks suur isiklik väärtus“ (K=2,87) ning „Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi, nagu olen kiindunud MTAsse“ (K=2,80).

Keskmiselt hinnati väiteid „Mulle meeldib arutada MTAGA seotud küsimusi organisatsiooniväliste inimestega“ (K=2,27) ning „Ma ei ole MTAsse „emotsionaalselt kiindunud““ (K=2,32).

Kõige madalamad hinnangud said väited „Ma ei tunne end MTA pereliikmena“ (K=1,96) ning „Ma ei tunne MTAGA tugevat ühtekuuluvustunnet“ (K=2,02). Sellest saab järeldada, et töötajatel on kolleegidega head suhted ning nad tunnevad MTAGA tugevat ühtekuuluvustunnet.

Tabel 4. Emotsionaalse pühendumuse väidete statistilised arvanded (autori koostatud)

Emotsionaalse pühendumuse väited	Keskväärtus (K)	Mood (M)	Standardhälve (SH)	Miinum (Min)	Maksimum (Max)
1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma ülejäänud karjääri MTAs.	3,05	3	0,76	1	4
2. Mulle meeldib arutada MTAGA seotud küsimusi organisatsiooniväliste inimestega.	2,27	2	0,98	1	4
3. Tunnen, et mulle lähevad MTA probleemid korda.	3,13	3	0,74	1	4
4. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi, nagu olen kiindunud MTAsse.	2,80	2	0,82	1	4
5. Ma ei tunne end MTA „pereliikmena”.	1,96	1	0,89	1	4
6. Ma ei ole MTAsse „emotsionaalselt kiindunud”.	2,32	3	0,88	1	4
7. MTA on minu jaoks suur isiklik väärtus.	2,87	3	0,81	1	4
8. Ma ei tunne MTAGA tugevat ühtekuuluvustunnet.	2,02	2	0,81	1	4

MTA tolliosakonna ametnike hinnangud alalhoidliku pühendumuse väidetele nähtuvad tabelis 5. Kõige kõrgemalt hinnati väiteid „Praegu MTAsse jäämine tuleneb nii vajadusest kui ka minu enda soovist“ (K=3,24) ning „Kui ma lahkuksin praegu MTAst, teeks see mu elu palju keerulisemaks“ (K=2,68). Seega saab järeldada, et ametnikud on MTAs töötamisega rahul ning soovivad seal töötada ka edaspidi.

Keskmiselt hinnati väiteid „Minu jaoks oleks keeruline praegu MTAst lahkuda, isegi kui ma väga tahaksin“ (K=2,45), „Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks MTAst lahkumisega, oleks teiste alternatiivide nappus“ (K=2,45) ning „MTAst lahkumine ei oleks praegu minu jaoks liiga kulukas“ (K=2,42).

Kõige madalamalt hinnati väiteid „Ma ei kardaks praegu MTAst lahkuda, ilma et mul oleks uus töökoht olemas“ (K=2,21), „Tunnen, et kui lahkuksin praegu MTAst, oleks mul liiga vähe võimalusi leida uus töökoht“ (K=2,33) ning „Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist

MTAs, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikke ohverdusi – teises organisatsioonis pakutavad hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan MTAs“ (K=2,34).

Tabel 5. Alalhoidliku pühendumuse väidete statistilised arvanded (autori koostatud)

Alalhoidliku pühendumuse väited	Keskvärtus (K)	Mood (M)	Standardhälve (SH)	Miinum (Min)	Maksimum (Max)
1. Ma ei kardaks praegu MTAst lahkuda, ilma et mul oleks uus töökoht olemas.	2,21	2	0,90	1	4
2. Minu jaoks oleks keeruline praegu MTAst lahkuda, isegi kui ma väga tahaksin.	2,45	2	0,92	1	4
3. Kui ma lahkuksin praegu MTAst, teeks see mu elu palju keerulisemaks.	2,68	3	0,97	1	4
4. MTAst lahkumine ei oleks praegu minu jaoks liiga kulukas.	2,42	3	0,93	1	4
5. Praegu MTAsse jäämine tuleneb nii vajadusest kui ka minu enda soovist.	3,24	3	0,65	2	4
6. Tunnen, et kui lahkuksin MTAst, oleks mul liiga vähe võimalusi leida uus töökoht.	2,33	2	0,96	1	4
7. Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks MTAst lahkumisega, oleks teiste alternatiivide nappus.	2,45	2	0,93	1	4
8. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist MTAs, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikke ohverdusi – teises organisatsioonis pakutavad hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan MTAs.	2,34	3	0,94	1	4

Tabelis 6 on välja toodud MTA tolliosakonna ametnike hinnangud normatiivse pühendumuse väidetele. Kõige kõrgemad hinnangud anti väidetele „Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti“ (K=2,66) ning „Sage ühest organisatsioonist teise liikumine ei tundu minu jaoks üldse ebaetiline“ (K=2,46).

Keskmiselt hinnati väiteid „Arvan, et inimene ei peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile“ (K=2,37) ja „Üks peamisi põhjusi, miks ma MTAs töotan, on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust MTAsse jääda“ (K=2,41).

Kõige madalamalt hinnati väiteid „Usun, et inimene peaks jääma lojaalseks ühele organisatsioonile“ (K=1,91), „Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas kogu karjääri vältel ühes organisatsioonis“ (K=1,93), „Arvan, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja“ (K=2,14) ning „Isegi kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige MTAst lahkuda“ (K=2,17). Seega saab järeldada, et ametnikud ei pea lojaalsust organisatsioonile kuigi oluliseks.

Tabel 6. Normatiivse pühendumuse väidete statistilised arvanded (autori koostatud)

Normatiivse pühendumuse väited	Keskvärtus (K)	Mood (M)	Standardhälve (SH)	Miinum (Min)	Maksimum (Max)
1. Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	2,66	3	0,81	1	4
2. Arvan, et inimene ei peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	2,37	2	0,84	1	4
3. Sage ühest organisatsioonist teise liikumine ei tundu minu jaoks üldse ebaetiline.	2,46	2	0,82	1	4
4. Üks peamisi põhjusi, miks ma MTAs edasi töotan, on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust MTAsse jääda.	2,41	3	0,87	1	4
5. Isegi kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige MTAst lahkuda.	2,17	2	0,84	1	4
6. Usun, et inimene peaks jääma lojaalseks ühele organisatsioonile.	1,91	2	0,81	1	4
7. Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas kogu karjääri vältel ühes organisatsioonis.	1,93	2	0,78	1	4

8. Arvan, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja.	2,14	2	0,81	1	4
---	------	---	------	---	---

Üldiseid tulemusi vaadeldes nähtub, et MTA tolliosakonna ametnikud on kõige rohkem organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud ($K=2,55$). Kõige vähem on MTA tolliosakonna ametnikud pühendunud normatiivselt ($K=2,25$), mille kõikide väidete hinnangute keskvärtus jäi alla keskmise (vt tabel 7).

Tabel 7. Organisatsioonilise pühendumuse väidete statistilised arvanded (autori koostatud)

Organisatsioonilise pühendumuse liik	Keskvärtus (K)	Mood (M)	Standardhälve (SH)	Miinum (Min)	Maksimum (Max)
Emotsionaalne	2,55	3	0,94	1	4
Alalhoidlik	2,51	2	0,95	1	4
Normatiivne	2,25	2	0,86	1	4

Töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose hindamiseks viidi läbi korrelatsioon- ja regressioonanalüüs. Selleks arutati iga vastaja kõikide väidete hinnangute keskvärtus. Korrelatsioonanalüüsi tulemustest nähtus, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel ei ole seost. Korrelatsioonikordaja on vanuse puhul $-0,09$ ja tööstaaži puhul $-0,03$ ning p-väärtused vastavalt $0,29$ ($p > 0,05$) ja $0,76$ ($p > 0,05$).

Ka regressioonanalüüsi tulemused kinnitavad, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel seos puudub. Tabelist 8 nähtub, et p-väärtus organisatsioonilise pühendumuse ja vanuse vahel ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Ka tööstaaži ja organisatsioonilise pühendumuse vaheline p-väärtus ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Regressioonanalüüsis vaatluste arv oli 128 ja R^2 ehk determinatsioonikordaja $0,01$.

Tabel 8. Regressioonanalüüsi tulemused (autori koostatud)

Muutuja	Koefitsient	Standardviga	P-väärtus	Alumine usalduspiir 95%	Ülemine usalduspiir 95%
Vabaliige	2,54	0,09	1,4321E-51	2,34	2,73
Vanus	-0,002	0,003	0,46	-0,007	0,003
Tööstaaž	-0,0004	0,003	0,87	-0,006	0,005

Olulisuse tasemed: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Veendumaks organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose puudumises MTA tolliosakonnas, tehti korrelatsioon- ja regressioonanalüüs ka iga pühendumuse liigi kohta eraldi. Emotsionaalse pühendumuse korrelatsioonanalüüsi tulemused kinnitavad seose puudumist töötajate pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel. Korrelatsioonikordaja on vanuse puhul -0,11 ja tööstaaži puhul -0,10 ning p-väärtused vastavalt 0,24 ($p > 0,05$) ja 0,26 ($p > 0,05$).

Tabelis 9 nähtuvad regressioonanalüüsi tulemused emotsionaalse pühendumuse väidete puhul. Ka need tulemused kinnitavad seose puudumist: p-väärtus emotsionaalse pühendumuse ja vanuse vahel ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Samuti ei ole tööstaaži ja emotsionaalse pühendumuse vaheline p-väärtus statistiliselt oluline ($p > 0,05$).

Tabel 9. Regressioonanalüüsi tulemused emotsionaalse pühendumuse väidete puhul (autori koostatud)

Muutuja	Koefitsient	Standardviga	P-väärtus	Alumine usalduspiir 95%	Ülemine usalduspiir 95%
Vabaliige	2,66	0,11	2,0035E-49	2,45	2,88
Vanus	-0,001	0,003	0,64	-0,007	0,004
Tööstaaž	-0,002	0,003	0,38	-0,008	0,003

Olulisuse tasemed: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Ka töötajate alalhoidliku pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel ei ole seost. Korrelatsioonikordaja on vanuse puhul -0,11 ja tööstaaži puhul -0,04 ning p-väärtused vastavalt 0,22 ($p > 0,05$) ja 0,62 ($p > 0,05$). Tabelis 10 on välja toodud regressioonanalüüsi tulemused alalhoidliku pühendumuse väidete puhul. P-väärtus alalhoidliku pühendumuse ja vanuse vahel ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Samuti ei ole tööstaaži ja alalhoidliku pühendumuse vaheline p-väärtus statistiliselt oluline ($p > 0,05$).

Tabel 10. Regressioonanalüüsi tulemused alalhoidliku pühendumuse väidete puhul (autori koostatud)

Muutuja	Koefitsient	Standardviga	P-väärtus	Alumine usalduspiir 95%	Ülemine usalduspiir 95%
Vabaliige	2,67	0,16	2,7206E-34	2,36	2,98
Vanus	-0,002	0,004	0,72	-0,01	0,007
Tööstaaž	-0,003	0,004	0,49	-0,01	0,005

Olulisuse tasemed: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Seose puudumist töötajate pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel kinnitavad ka normatiivse pühendumuse korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemused. Korrelatsioonikordaja on vanuse puhul -0,06 ja tööstaaži puhul -0,02 ning p-väärtused vastavalt 0,49 ($p > 0,05$) ja 0,79 ($p > 0,05$). Tabelis 11 nähtuvad regressioonanalüüsi tulemused normatiivse pühendumuse väidete puhul. P-väärtus normatiivse pühendumuse ja vanuse vahel ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Samuti ei ole tööstaaži ja normatiivse pühendumuse vaheline p-väärtus statistiliselt oluline ($p > 0,05$).

Tabel 11. Regressioonanalüüsi tulemused normatiivse pühendumuse väidete puhul (autori koostatud)

Muutuja	Koefitsient	Standardviga	P-väärtus	Alumine usalduspiir 95%	Ülemine usalduspiir 95%
Vabaliige	2,37	0,13	1,8782E-36	2,11	2,63
Vanus	-0,002	0,004	0,50	-0,009	0,005
Tööstaaž	-0,0007	0,004	0,84	-0,008	0,006

Olulisuse tasemed: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Selleks, et veenduda organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose puudumises MTA tolliosakonnas, viidi läbi testuuring. Andmete hulgast elimineeriti nooremad ja lühema tööstaažiga inimesed, et näha, kas see mõjutab korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemusi. Elimineeriti kuni 30-aastased ja 31–40-aastased ning inimesed, kes on MTAs töötanud alla aasta ja 1–4 aastat. Noorem vanusegrupp otsustati elimineerida seetõttu, et lõputöö teoreetilises osas selgus, et noored inimesed vahetavad töökohti sagedamini (vt lk 17) ning uuringuga sooviti jõuda selgusele, kas noorema vanusegrupi elimineerimine mõjutab seost töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel.

Ka testuuringu korrelatsioonanalüüsi tulemused kinnitavad, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel ei ole seost. Korrelatsioonikordaja on vanuse puhul 0,07 ja tööstaaži puhul -0,10 ning p-väärtused vastavalt 0,55 ($p > 0,05$) ja 0,39 ($p > 0,05$).

Tabelis 12 on välja toodud testuuringu regressioonanalüüsi tulemused. Tulemustest nähtub samuti, et seos MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel puudub. P-väärtus organisatsioonilise pühendumuse ja vanuse vahel on 0,30 ning see ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Tööstaaži ja organisatsioonilise pühendumuse vaheline p-väärtus on 0,32 ja ka see ei ole statistiliselt oluline ($p > 0,05$). Vaatluste arv testuuringu puhul oli 72 ning R^2 ehk determinatsioonikordaja 0,02.

Tabel 12. Testuuringu regressioonanalüüsi tulemused (autori koostatud)

Muutuja	Koefitsient	Standardviga	P-väärtus	Alumine usalduspiir 95%	Ülemine usalduspiir 95%
Vabaliige	2,29	0,20	3,5836E-17	1,88	2,70
Vanus	0,004	0,004	0,30	-0,004	0,01
Tööstaaž	-0,004	0,004	0,32	-0,01	0,004

Olulisuse tasemed: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Testuuring, milles elimineeriti andmete hulgast nooremad ja lühema tööstaažiga töötajad, tehti ka iga pühendumuse liigi kohta eraldi ning ka need tulemused kinnitavad seose puudumist MTA tolliosakonna ametnike pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel. Emotsionaalse pühendumuse puhul olid tulemused järgmised: korrelatsioonanalüüsi tulemusena oli p-väärtus vanuse ja pühendumuse vahel 0,73 ($p > 0,05$) ning tööstaaži ja pühendumuse vahel 0,53 ($p > 0,05$). Regressioonanalüüsi p-väärtused olid vastavalt 0,73 ($p > 0,05$) ja 0,62 ($p > 0,05$) ning ka need väärtused ei ole statistiliselt olulised. Alalhoidliku pühendumuse testuuringu korrelatsioonanalüüsi tulemustest nähtus, et p-väärtus vanuse ja pühendumuse vahel oli 0,57 ($p > 0,05$) ning tööstaaži ja pühendumuse vahel 0,35 ($p > 0,05$). Regressioonanalüüsi p-väärtused olid vastavalt 0,91 ($p > 0,05$) ja 0,25 ($p > 0,05$) ning need ei ole statistiliselt olulised. Normatiivse pühendumuse korrelatsioonanalüüsi tulemustest nähtus, et p-väärtus vanuse ja pühendumuse vahel oli 0,36 ($p > 0,05$) ning tööstaaži ja pühendumuse vahel 0,26 ($p > 0,05$). Regressioonanalüüsi p-väärtused olid vastavalt 0,27 ($p > 0,05$) ja 0,29 ($p > 0,05$) ning ka need ei ole statistiliselt olulised.

Lähtudes testuuringu tulemustest saab väita, et isegi kui testgrupp, sealhulgas nooremad ja lühema tööstaažiga töötajad, elimineeriti andmete hulgast, ei muutnud see suhet töötajate organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel. Seega saab järeldada, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel seos puudub.

2.3. Järeldused ja soovitused

Selles alapeatükis esitatakse teooria, ankeetküsitluse vastuste ning korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemuste põhjal tehtud järeldused ning antakse soovitused Maksu- ja Tolliametile töötajate pühendumuse tõstmiseks. Ankeetküsitluse eesmärk oli välja selgitada MTA tolliosakonna ametnike vanus, tööstaaž ning organisatsioonilise pühendumuse, sealhulgas emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse, tase. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsiga hinnati MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seost vanuse ja tööstaažiga.

Lõputöös püstitati kolm uurimisküsimust. Esimesele uurimisküsimusele, kuidas jaotuvad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnikud vanuse ja tööstaaži lõikes, leiti uuringu käigus vastus, et vanusegrupiti jagunevad ametnikud järgmiselt: ankeetküsitlusele vastanutest 19,5% ehk 25 ametnikku olid kuni 30-aastased, 31–40-aastaseid vastanuid oli 16,4% ehk 21, 41–50-aastaseid 23,4% ehk 30, 51–60-aastaseid 28,9% ehk 37 ning üle 60-aastaseid 11,7% ehk 15. Tööstaaži lõikes jagunesid ametnikud järgmiselt: alla aasta oli MTAs töötanud 12,5% vastanutest ehk 16 ametnikku, 1–4 aastat 17,2% ehk 22, 5–9 aastat 6,3% ehk 8, 10–14 aastat 10,9% vastanutest ehk 14 inimest ning üle 15 aasta oli MTAs töötanud 53,1% vastanutest ehk 68 ametnikku.

Teisele uurimisküsimusele, milline on Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, sealhulgas emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse, tase, saadi uuringu käigus vastus, et MTA tolliosakonna ametnike emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tase on kõrge ehk nende väidete keskväärtused on üle keskmise (emotsionaalne $K=2,55$; alalhoidlik $K=2,51$). Ametnike normatiivne pühendumus on madal ($K=2,25$). Kõige kõrgemalt hindasid ametnikud emotsionaalse pühendumuse väiteid ning see ühtib teadlaste Cistulli jt, Hanseni ja Kjeldseni ning Callao uuringute käigus saadud

tulemustega, kes leidsid samuti, et töötajate puhul domineerib emotsionaalne pühendumus (vt lk 14). Lõputöö teoreetilises osas selgus, et kui töötajate puhul domineerib emotsionaalne pühendumus, jätkavad nad organisatsioonis töötamist tulenevalt enda isiklikust soovist. Emotsionaalselt pühendunud töötajatel on organisatsiooniga tugev side ning nad samastuvad selle väärtustega. (vt lk 14) Seega tuleneb MTAs töötamine ametnike isiklikust soovist, neil on MTAGA tugev emotsionaalne side ning nende väärtused ühtivad MTA väärtustega.

Ka alalhoidliku pühendumuse väiteid hindasid ametnikud kõrgelt. Tuues paralleeli teadlaste Meyeri ja Alleni seisukohaga, ei lahku alalhoidliku pühendumusega töötajad organisatsioonist, sest nad tunnetavad, et kaotus, mis organisatsioonist lahkumisele järgneb, kaalub üle kasu, mida nad saaks uuel töökohal töötades (vt lk 14). Seega hindavad MTA tolliosakonna ametnikud MTA pakutavaid hüvesid ning ei plaani MTAst lahkuda.

Kõige madalam oli ametnikel normatiivse pühendumuse tase ning see ühtib teadlaste Genevičiütè-Janonienè, Yaghi ja Aljaidi ning Khurshidi uuringutega, kes leidsid samuti, et normatiivse pühendumuse tase on töötajatel madalaim (vt lk 15). Madal normatiivse pühendumuse tase viitab sellele, et ametnikud ei tunne kohustust MTAsse jääda (vt lk 15). Teadlaste Rieu ja Kamara uuringust järeldus, et töötajad, kes ei ole pühendunud, kogevad rohkem tööstressi ja depressiooni ning nende töötulemused langevad ja seetõttu väheneb ka organisatsiooni efektiivsus (vt lk 9). Seega on siinkohal MTA jaoks oluline töötajate normatiivset pühendumust tõsta.

2021. aasta Kantar Emori ja MTA pühendumuse pulsuuringust järeldus, et tolliosakonna ametnike pühendumuse tase on madal (vt lk 5). Lõputöö uuring kinnitab seda tulemust osaliselt. Lõputöö uuringust selgus, et tolliosakonna ametnike emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tase on kõrge, kuid normatiivse pühendumuse tase madal. 2021. aasta uuringu tulemusi võisid mõjutada koondamised ja suur tööjõu voolavus organisatsioonis, millest tulenevalt võis töötajate pühendumus väheneda.

Kolmandale uurimisküsimusele, kuidas mõjutavad Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilist pühendumust vanus ja tööstaaž, leiti uuringu käigus vastus, et vanus ja tööstaaž ei mõjuta ametnike pühendumuse taset. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemustest selgus, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel seos puudub. Tulemus ühtib teadlaste Loki ja Crawfordi, Iqbal, Chughtai ja Zafari ning Callao uuringutega, kes ei leidnud samuti seost nende muutujate vahel (vt lk 17).

Seose puudumine MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel võib tuleneda vähesest küsimustikule vastanute arvust ja ka asjaolust, et kuna pühendumuse tase on töötajate seas üsna stabiilne (emotsionaalne $K=2,55$; alalhoidlik $K=2,51$; normatiivne $K=2,25$), siis võibki olla nii, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase on sirgjooneline ning see ei sõltu inimese vanusest ega MTAs töötatud ajast.

2021. aasta Kantar Emori ja MTA pühendumuse pulsuuringust, kus uuriti üldiselt MTA töötajate pühendumust, järeldus, et töötajate pühendumus suureneb vanuse ja tööstaaži kasvades (vt lk 5), kuid lõputöö uuringu tulemustest saab järeldada, et tolliosakonnas see nii ei ole. MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse taset võivad mõjutada hoopis muud tegurid, sealhulgas sugu, haridus- või palgatase, mille puhul on teadusuuringutes leitud seos organisatsioonilise pühendumusega (vt lk 17–18), kuid mis lõputöö uuringus fookuses ei olnud.

Lisaks kasutati lõputöös andmeanalüüsimeetodina lineaarset regressioonanalüüsi, mis ei võta Likerti-tüüpi skaala puhul kõiki nüansse, sealhulgas vastuste mittekonstantset varieeruvust, arvesse. Veendumaks töötajate pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahelise seose puudumises MTA tolliosakonnas, on soovitatav läbi viia kordusuuring ning kaasata regressioonanalüüsi ka teisi tegureid, mis võivad töötajate pühendumust mõjutada, näiteks sugu, haridus- ja palgatase. Soovitatav on kasutada muid statistika tarkvarapakette, näiteks *Gretl* või *SPSS Statistics*, mis erinevalt *Microsoft Excel*'i funktsioonist võtavad arvesse Likerti skaala eripärad.

Lõputöö uurimisprobleem oli, kuidas muutub Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase vanuse ja tööstaaži kasvades, ning lähtudes uuringu tulemustest jõuti järeldusele, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase ei muutu vanuse ega tööstaaži kasvades. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemustest nähtus, et seos MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel puudub.

Tuginedes teoreetilises osas käsitletud teadusallikatele, annab autor Maksu- ja Tolliametile soovitusel töötajate pühendumuse tõstmiseks:

1. Viia läbi töötajatega arenguveestlusi vähemalt kolm korda aastas, kus selgitatakse välja tööalased probleemid, õnnestumised ja arengukohad – teadlased Froese ja Xiao ning

Zhang jt jõudsid uuringute käigus järeldusele, et arenguestlused suurendavad töötajate pühendumist (vt lk 19).

2. Kaasata töötajaid organisatsiooni otsustusprotsessidesse, näiteks luues infokasti, kuhu iga töötaja saab oma ideed kirja panna – teadlaste Camilleri, Testa, Wasti ja Cani ning Adaeze jt uuringud kinnitasid, et töötajate kaasamine organisatsiooni otsustusprotsessidesse aitab töötajal ennast väärtuslikuna tunda ning suurendab tema pühendumist organisatsioonile (vt lk 12, 19).
3. Arendada koolitusvõimalusi organisatsioonis – teadlaste Zhangi jt uuringu tulemustest nähtus, et mida rahulolevamad on töötajad koolitusvõimalustega organisatsioonis, seda pühendunumad nad on. Seega, et töötajate pühendumist suurendada, on oluline pakkuda nende kasvu ja arengut toetavaid koolitusi. (vt lk 20)

KOKKUVÕTE

Lõputöö teema oli „Töötajate organisatsiooniline pühendumus ja selle seos vanuse ning tööstaažiga Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna näitel“. Töö eesmärk oli välja selgitada Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seos vanuse ja tööstaažiga. Lõputöö uurimisprobleem oli, kuidas muutub Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase vanuse ja tööstaaži kasvades.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi ankeetküsitlus Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike seas. Ankeetküsitlusele vastanutest 19,5% ehk 25 ametnikku olid kuni 30-aastased, 31–40-aastaseid vastanuid oli 16,4% ehk 21, 41–50-aastaseid 23,4% ehk 30, 51–60-aastaseid 28,9% ehk 37 ning üle 60-aastaseid 11,7% ehk 15. Tööstaaži lõikes jagunesid ametnikud järgmiselt: alla aasta oli MTAs töötanud 12,5% vastanutest ehk 16 ametnikku, 1–4 aastat 17,2% ehk 22, 5–9 aastat 6,3% ehk 8, 10–14 aastat 10,9% vastanutest ehk 14 inimest ning üle 15 aasta oli MTAs töötanud 53,1% vastanutest ehk 68 ametnikku.

Ankeetküsitluse vastuseid analüüsid selgus, et MTA tolliosakonna ametnike emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse tase on kõrge ehk nende väidete keskväärtused on üle keskmise (emotsionaalne $K=2,55$; alalhoidlik $K=2,51$). Ametnike normatiivne pühendumus on madal ($K=2,25$).

Uuringu käigus jõuti järeldusele, et vanus ja tööstaaž ei mõjuta ametnike pühendumuse taset. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemustest selgus, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel seos puudub. Seose puudumine MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel võib tuleneda vähesest küsimustikule vastanute arvust ja ka asjaolust, et kuna pühendumuse tase on töötajate seas üsna stabiilne (emotsionaalne $K=2,55$; alalhoidlik $K=2,51$; normatiivne $K=2,25$), siis võibki olla nii, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase on sirgjooneline ning see ei sõltu inimese vanusest ega MTAs töötatud ajast.

Lõputöö uurimisprobleemile, kuidas muutub Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase vanuse ja tööstaaži kasvades, leiti uuringu käigus vastus, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse tase ei muutu vanuse ega tööstaaži kasvades. Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi tulemustest nähtus, et seos MTA

tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel puudub. Tulemus võib olla põhjustatud vähesest ankeetküsitlusele vastanute arvust või *Microsoft Excel*'i lineaarse regressioonanalüüsi funktsiooni piirangutest. Lisaks võivad MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse taset mõjutada hoopis muud tegurid, mis uuringus fookuses ei olnud, sealhulgas sugu, haridus- või palgatase.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisülesannet. Esimene uurimisülesanne oli analüüsida teaduskirjandust ning varasemaid uuringuid organisatsioonilise pühendumuse ja seda mõjutavate tegurite kohta. Teadusallikaid analüüsides selgus, et organisatsiooniline pühendumus tähistab indiviidi seotust organisatsiooniga ning seda mõjutavad mitmed erinevad tegurid, sealhulgas vanus, tööstaaž, sugu ning haridus- ja palgatase.

Lähtudes teisest uurimisülesandest, analüüsida Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike seas läbiviidud ankeetküsitluse tulemusi ning hinnata Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seost vanuse ning tööstaažiga, jõuti uuringu käigus järeldusele, et MTA tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse, vanuse ja tööstaaži vahel seos puudub.

Vastavalt kolmandale uurimisülesandele esitati soovitusel Maksu- ja Tolliametile töötajate pühendumuse tõstmiseks. Esmalt soovib autor viia töötajatega vähemalt kolm korda aastas läbi arenguvestlusi, teiseks kaasata töötajaid organisatsiooni otsustusprotsessidesse, näiteks luues infokasti, kuhu iga töötaja saab oma ideed kirja panna ning kolmas soovitus on arendada koolitusvõimalusi organisatsioonis.

Lõputööl on ka teatavad piirangud. Analüüsi tulemusi võis mõjutada ankeetküsitluse vähene vastanute arv. Lisaks kasutati andmeanalüüsimeetodina lineaarset regressioonanalüüsi statistikatarkvaras *Microsoft Excel*, mis ei võta Likerti-tüüpi skaala puhul kõiki nüansse, sealhulgas vastuste mittekonstantset varieeruvust, arvesse. Eelnevast tulenevalt teeb autor ettepaneku teema järgmistele uurijatele teha kordusuuring, kaasates regressioonanalüüsi ka teisi tegureid, mis töötajate organisatsioonilist pühendumust võivad mõjutada, näiteks sugu, haridus- ja palgatase. Samuti on soovitatav kasutada teisi statistika tarkvarapakette, näiteks *Gretl* või *SPSS Statistics*, mis erinevalt *Microsoft Excel*'i funktsioonist võtavad arvesse Likerti skaala eripärad. Andmeanalüüsimeetodina on soovitatav kasutada ka kvalitatiivset meetodi, mis võimaldab välja selgitada pühendumuse taseme põhjused ning töötajate ootused organisatsioonile.

SUMMARY

The aim of the thesis was to find out the relationship between the organizational commitment and age and length of service of customs officers in the Tax and Customs Board. To achieve the goal, three research tasks were set. The first research task was to analyze the scientific literature and previous studies on organizational commitment and its influencing factors. The second research task was to analyze the results of a questionnaire survey conducted among the officials of the customs department of the Tax and Customs Board and to assess the relationship between the organizational commitment of the officials of the customs department of the Tax and Customs Board and the age and length of service. The third task was to synthesize the theory and the results of the study, to draw conclusions about the relationship between the organizational commitment, age and length of service of the officers, and to present recommendations to the organization to increase the employees' commitment.

The research problem of the thesis was the question: how does the level of organizational commitment of officials of the customs department of the Tax and Customs Board change with increasing age and length of service? To solve the research problem, three research questions were formulated. The answer to the first research question, how are the officials of the customs department of the Tax and Customs Board divided by age and length of service, was found during the survey, that the officials are divided by age group as follows: 19.5% or 25 officials who responded to the survey were up to 30 years old, 16.4% or 21 respondents were aged 31–40, 23.4% or 30 were aged 41–50, 28.9% or 37 were aged 51–60 and 11.7% or 15 respondents were over 60 years old. The officials were divided by length of service as follows: 12.5% or 16 of the respondents had worked at the Tax and Customs Board for less than a year, 17.2% or 22 had worked for 1–4 years, 6.3% or 8 had worked for 5–9 years, 10.9% or 14 had worked for 10–14 years and 53.1% of respondents or 68 officials had worked at the Tax and Customs Board for more than 15 years.

The answer to the second research question, what is the level of organizational commitment, including affective, continuance and normative commitment, of the officials of the customs department of the Tax and Customs Board, was received during the study, that the level of emotional and continuance commitment of the officials is high, i.e. the mean values of their

statements are above average (emotional $M=2.55$; continuance $M=2.51$). The normative commitment of officials is low ($M=2.25$).

To the third research question, how do age and length of service affect the organizational commitment of officials of the customs department of the Tax and Customs Board, the answer was found during the study, that age and length of service do not affect the level of commitment of officials. The results of the correlation and regression analysis revealed that there is no relationship between the organizational commitment, age and length of service of the Tax and Customs Board officials of customs department.

The final thesis presented recommendations to the Tax and Customs Board to increase the commitment of employees. First, the author recommends conducting development discussions with employees every four months. Secondly, it is advised to involve employees in the organization's decision-making processes, for example by creating an information box where each employee can write down their ideas. The third recommendation is to develop training opportunities in the organization.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Adaeze, E., Chinedu, C. & Ndubisi, O., 2018. Collective Decision Making and its Effect on Organization Commitment in Manufacturing Industry. *IAA Journal of Applied Sciences*, 4(1), pp. 53–72.

Addae, H., Parboteeah, K. & Vellnor, N., 2008. Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6), pp. 567–582.

Agyemang, C. & Ofei, S., 2013. Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), pp. 20–33.

Al-Ajmi, R., 2006. The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), pp. 838–844.

Alluto, J., Lawrence, H. & Alonso, R., 1973. On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51(4), pp. 448–454.

Ammari, G., Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Hussein, A.-H. & Alrowwad, A., 2017. Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), pp. 113–133.

Angle, H. & Perry, J., 1983. Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupation*, 10(2), pp. 123–146.

Awan, Z., Ahmed, S. & Shahid, M., 2011. Organizational Commitment of IT Professionals in Public Sector. *Journal of Social and Development Sciences*, 2(6), pp. 266–274.

Aydin, A., Sarier, Y. & Uysal, S., 2011. The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences*, 11(2), pp. 628–632.

Barnard, C., 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Becker, H., 1960. Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), pp. 32–40.

Benkhoff, B., 1997. Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), pp. 701–726.

Benson, J. & Brown, M., 2007. Knowledge Workers: What Keeps Them Committed; What Turns Them Away. *Work Employment and Society*, 21(1), pp. 121–141.

Callao, M., 2022. The Ethical Practices, Organizational Commitment, And Job Performance Of The Teachers Of Cebu Technological University. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), pp. 10810–10819.

Camilleri, E., 2002. Some Antecedents of Organizational Commitment: Results From an Information Systems Public Sector Organization. *Bank of Valletta Review*, 25(1), pp. 1–29.

Cassar, V. & Briner, R., 2011. The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), pp. 283–289.

Chughtai, A. & Zafar, S., 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), pp. 39–64.

Cistulli, M., Snyder, J. & Jacobs, R., 2012. Affective Organizational Commitment as a Predictor of Military Enlistment Discussion and Recommendation. *International Journal of Business*, 2(3), pp. 27–33.

Cohen, A., 1993. Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness. *Journal of Business Research*, 26(1), pp. 75–90.

Crastnopol, M., 2022. *The Young Millennial Corporate Experience: Using a Positive Psychology Framework to Impact Future Organizational Culture. Master of Science in Organizational Dynamics Theses*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.

Daud, K., 2013. *Organizational Commitment and Job Satisfaction in Public Sector: A Study of National Customs Department*. Melbourne: Royal Melbourne Institute of Technology University.

- De Winter, J., Joost, C., Samuel, D. & Potter, J., 2016. Comparing the Pearson and Spearman Correlation Coefficients across Distributions and Sample Sizes: A Tutorial Using Simulations and Empirical Data. *Psychological Methods*, 21(3), pp. 273–290.
- Dixit, V. & Bhati, M., 2012. A Study about Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6), pp. 34–51.
- Eagly, A. & Chaiken, S., 1993. *The psychology of attitudes*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.
- Farooq, N. & Zia, Y., 2013. Gender and Organizational Commitment. *Putaj Humanities & Social Sciences*, 20(2), pp. 273–281.
- Froese, F. & Xiao, S., 2012. Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), pp. 2144–2162.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., 2013. Employees' Organizational Commitment and Effort Propensity: The Difference Between Private and Public Sector. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1, pp. 70–80.
- Goulet, L. & Frank, M., 2002. Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit. *Public Personnel Management*, 31(2), pp. 1–8.
- Guney, S. & Ayranci, E., 2011. An Applied Investigation of Job Satisfaction and Organizational Commitment among Top Managers at Private and Public Establishments. *International Business Management*, 5(6), pp. 366–381.
- Guzeller, C. & Celiker, N., 2019. Examining the Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention via Meta-Analysis. *International Journal of Culture*, 14(1), pp. 102–120.
- Hall, D., Schneider, B. & Nygren, H., 1970. Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp. 176–190.

- Hansen, J. & Kjeldsen, A., 2017. Comparing Affective Commitment in the Public and Private Sectors: A Comprehensive Test of Multiple Mediation Effects. *International Public Management Journal*, 21(4), pp. 558–588.
- Hamdia, M. & Phadett, T., 2011. Conceptual Framework on the Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), pp. 41–49.
- Hedge, J., Borman, W. & Lammlein, S., 2006. *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Heffner, T. & Rentsch, J., 2001. Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), pp. 471–490.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2007. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hong, J.-C., Yang, S.-D., Wang, L.-J., Chiou, E.-F., Sun, F.-Y. & Huang, T.-L., 1995. Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), pp. 10–14.
- Iqbal, A., 2010. An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), pp. 16–27.
- Johnson, R., 2015. Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. *Crime & Delinquency*, 61(9), pp. 1155–1180.
- Ju, S., Kong, L., Hussin, Z. & Jusoff, K., 2008. The Influence of Employee Benefits Towards Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 4(8), pp. 147–150.
- Jurkiewicz, C., Massey, T. & Brown, R., 1998. Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3), pp. 230–250.
- Kantar Emor, 2021a. *Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/media/4655/download> [Kasutatud 24.03.2023].
- Kantar Emor, 2021b. *Maksu- ja Tolliameti pühendumuse pulsiuuring*.

- Kanter, R., 1986. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), pp. 499–517.
- Keef, S. & Harcourt, M., 2001. The Pluralism of Commitment: The New Zeland Fire Service. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), pp. 93–106.
- Khalid, K., Hilman, H. & Kumar, D., 2012. Get Along with Quantitative Research Process. *International Journal of Research in Management*, 2(2), pp. 15–29.
- Khurshid, F., 2017. Organizational Commitment among the Private and Public Sector Universities Teachers. *Pakistan Journal of Education*, 26(1), pp. 3–20.
- Killõ, K., 2014. *Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel. Magistritöö*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Kuehn, K. & Al-Busaidi, Y., 2002. A Comparison of Organizational Commitment Between National and Expatriate Employees in Public and Private Sector Organizations. *Journal of International Business Research*, 1(1), pp. 21–34.
- Larson, M., 2006. Descriptive Statistics and Graphical Displays. *Circulation*, 114(1), pp. 76–81.
- Lienert, I., 2009. Where Does the Public Sector End and the Private Sector Begin? *IMF Working Paper*, 9, pp. 4–30.
- Lin, C.-P., 2007. To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), pp. 411–428.
- Liou, K.-T. & Nyhan, R., 1994. Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), pp. 99–118.
- Lok, P. & Crawford, D., 1999. The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), pp. 365–374.

Ludbrook, J., 2010. Linear Regression Analysis for Comparing Two Measures or Methods of Measurement: But Which Regression? *Clinical and Experimental Pharmacology and Physiology*, 37(7), pp. 692–699.

Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C., 2006. A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), pp. 605–618.

Maksu- ja Tolliamet, 2022a. *Ametnikud ja töötajad*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/ariklient/amet-uudised-ja-kontakt/kontaktid/ametnikud-ja-tootajad> [Kasutatud 29.10.2022].

Maksu- ja Tolliamet, 2022b. *Maksu- ja Tolliameti arengukava 2022*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/media/2169/download> [Kasutatud 12.10.2022].

Markovits, Y., Davis, A. & Dick, R., 2007. Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), pp. 77–99.

Mathieu, J. & Zajac, D., 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171–194.

Meyer, J. & Allen, N., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1–18.

Meyer, J. & Allen, N., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61–89.

Meyer, J. & Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mohammed, F. & Eleswed, M., 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: A correlation Study in Bahrain. *International Journal of Business*, 3(5), pp. 43–53.

Montgomery, D., Peck, E. & Vining, G., 2021. *Introduction to Linear Regression Analysis*. New Jersey: Wiley.

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L., 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224–247.

Mänd, M.-L., 2009. *Organisatsiooniline pühendumus Kaitseministeeriumi näitel. Lõputöö*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Newstorm, J., 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill International Edition.

Onwuegbuzie, A. & Leech, N., 2006. Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures. *The Qualitative Report*, 11(3), pp. 474–498.

O'Reilly, C. & Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492–499.

Paltridge, B. & Phakiti, A., 2015. *Research Methods in Applied Linguistics*. Sydney: Bloomsbury Publishing.

Patten, M., 2017. *Questionnaire Research. A Practical Guide*. New York: Routledge.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603–609.

Prost, M., 2019. *Teenindustöötajate pühendumuse tegurid ja töölt lahkumise põhjused ning pühendumuse roll töölt lahkumisel. Bakalaureusetöö*. Tartu: Tartu Ülikool.

Rahandusministeerium, 2021. *Avaliku teenistuse aruanne 2021*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/media/7904/download> [Kasutatud 29.10.2022].

Rahandusministeerium, 2022. *Strateegiline personalijuhtimine*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/riik-ja-omavalitsused-planeeringud/avalik-teenistus/strateegiline-personalijuhtimine> [Kasutatud 29.10.2022].

- Rathi, N. & Rastogi, R., 2009. Assessing the Relationship between Emotional Intelligence, Occupational Self-Efficacy and Organizational Commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, pp. 93–102.
- Reisenwitz, T. & Iyer, R., 2009. Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), pp. 91–103.
- Rieu, J. & Kamara, M., 2016. Determinants of Employee Commitment in Hotel Industry in Nairobi County: A Case of Rated Hotels in Nairobi Central Business District. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 4(4), pp. 1–21.
- Rousseau, D., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121–139.
- Ryu, H.-Y., Hyun, D.-S., Jeung, D.-Y., Kim, C.-S. & Chang, S.-J., 2020. Organizational Climate Effects on the Relationship Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Firefighters. *Safety and Health at Work*, 11(4), pp. 479-484.
- Salami, O., 2008. Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), pp. 31–38.
- Salleh, S., Zahari, A., Said, N. & Ali, S., 2016. The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), pp. 139–143.
- Sarangi, S. & Srivastava, R., 2012. Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), pp. 18–33.
- Savicki, V., Cooley, E. & Gjesvold, J., 2003. Harassment as a Predictor of Job Burnout in Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), pp. 602–619.
- Simon, H., 1957. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- Solinger, O., Olffen, W. & Roe, R., 2008. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70–83.

- Sommer, S., Bae, S.-H. & Luthans, F., 1996. Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), pp. 977–993.
- Suki, N., 2011. Job Satisfaction and Organisational Commitment: The Effect of Gender. *International Journal of Psychology Research*, 6(5), pp. 1–15.
- Swanson, R. & Holton, E., 2005. *Research in organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett Koehler Publications.
- Zeffane, R., 1994. Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), pp. 977–1010.
- Zhang, J., Xiaofel, Y., Wu, Q. & Miao, D., 2014. The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment. *Social Indicators Research*, 116, pp. 160–181.
- Tankebe, J., 2010. Identifying the Correlates of Police Organizational Commitment in Ghana. *Police Quarterly*, 13(1), pp. 73–91.
- Tayyab, S. & Tariq, N., 2001. Work Values and Organizational Commitment in Public and Private Sector Executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 16, pp. 95–112.
- Testa, B., 2008. Early engagement, long relationship? *Workforce Management*, 87(15), pp. 27–31.
- Tumpa, S., 2017. Organizational Commitment and Turnover Intentions among The Bankers in Public and Private Sector Banks in Bangladesh: A Comparative Study. *ASA University Review*, 11(1), pp. 1–15.
- Tutz, G., 2021. Hierarchical Models for the Analysis of Likert Scales in Regression Response Analysis. *International Statistical Review*, 89(1), pp. 18–35.
- Warsi, S., Fatima, N. & Sahibzada, S., 2009. Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), pp. 399–410.

Wasti, S. & Can, Ö., 2008. Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), pp. 404–413.

Weng, L.-J. & Cheng, C.-P., 2000. Effects of Response Order on Likert-Type Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), pp. 821–999.

Wiener, Y., 1982. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 418–428.

Woods, S. & West, M., 2010. *The psychology of work and organizations*. London: CENGAGE.

Õunapuu, L., 2012. *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/kikne_valim.html [Kasutatud 30.10.2022].

Yaghi, A. & Aljaidi, N., 2014. Examining Organizational Commitment among National and Expatriate Employees in the Private and Public Sectors in United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 37(12), pp. 801–811.

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Tere!

Olen Sisekaitseakadeemia maksunduse ja tolli eriala kolmanda kursuse tudeng Pille-Riin Kornak ning koostamas lõputööd pealkirjaga "Töötajate organisatsiooniline pühendumus ja selle seos vanuse ning tööstaažiga Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna näitel". Töö eesmärk on välja selgitada Maksu- ja Tolliameti tolliosakonna ametnike organisatsioonilise pühendumuse seos vanuse ja tööstaažiga.

Ankeetküsimustikuna kasutan teadlaste Meyeri ja Alleni kolmemõõtmelist pühendumuse mõõtmise küsimustikku. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning võtab aega viis minutit. Olen väga tänulik iga vastuse eest!

Palun märki, mil määral nõustud järgmiste väidetega:

1. Emotsionaalse pühendumuse väited	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma ülejäänud karjääri MTAs.	1	2	3	4
2. Mulle meeldib arutada MTAGA seotud küsimusi organisatsiooniväliste inimestega.	1	2	3	4
3. Tunnen, et mulle lähevad MTA probleemid korda.	1	2	3	4
4. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi, nagu olen kiindunud MTASSE.	1	2	3	4
5. Ma ei tunne end MTA „pereliikmena“.	1	2	3	4
6. Ma ei ole MTASSE „emotsionaalselt kiindunud“.	1	2	3	4
7. MTAL on minu jaoks suur isiklik väärtus.	1	2	3	4
8. Ma ei tunne MTAGA tugevat ühtekuuluvustunnet.	1	2	3	4

2. Alalhoidliku pühendumuse väited	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Ma ei kardaks praegu MTAst lahkuda, ilma et mul oleks uus töökoht olemas.	1	2	3	4
2. Minu jaoks oleks keeruline praegu MTAst lahkuda, isegi kui ma väga tahaksin.	1	2	3	4
3. Kui ma lahkuksin praegu MTAst, teeks see mu elu palju keerulisemaks.	1	2	3	4
4. MTAst lahkumine ei oleks praegu minu jaoks liiga kulukas.	1	2	3	4
5. Praegu MTAsse jäämine tuleneb nii vajadusest kui ka minu enda soovist.	1	2	3	4
6. Tunnen, et kui lahkuksin MTAst, oleks mul liiga vähe võimalusi leida uus töökoht.	1	2	3	4
7. Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks MTAst lahkumisega, oleks teiste alternatiivide nappus.	1	2	3	4
8. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist MTAs, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikke ohverdusi – teises organisatsioonis pakutavad hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan MTAs.	1	2	3	4

3. Normatiivse pühendumuse väited	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	1	2	3	4
2. Arvan, et inimene ei peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	1	2	3	4
3. Sage ühest organisatsioonist teise liikumine ei tundu minu jaoks üldse ebaeetiline.	1	2	3	4
4. Üks peamisi põhjusi, miks ma MTAs edasi töötan, on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust MTAsse jääda.	1	2	3	4
5. Isegi kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige MTAst lahkuda.	1	2	3	4
6. Usun, et inimene peaks jääma lojaalseks ühele organisatsioonile.	1	2	3	4
7. Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas kogu karjääri vältel ühes organisatsioonis.	1	2	3	4
8. Arvan, et tänapäeval pole enam mõistlik olla organisatsioonile lojaalne töötaja.	1	2	3	4

4. Palun märgi oma vanus

- Kuni 30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- Üle 60

5. Palun märgi oma tööstaaž MTAs

- Alla aasta
- 1–4 aastat
- 5–9 aastat
- 10–14 aastat
- Üle 15 aasta