

Sisekaitseakadeemia
Halduskolledž

Mari-Liis Mänd

ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS
KAITSEMINISTEERIUMI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Merle Nurmoja, MSc

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: Organisatsiooniline pühendumus Kaitseministeeriumi näitel	
Töö autor: Mari-Liis Mänd	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
Lühikokkuvõte: Lõputöö maht on 51 lehekülge, millest töö põhiosa moodustab 40 lehekülge. Lõputöö kirjutamisel on kasutatud 23 allikat, millest 4 on eesti keeles ja 19 inglise keeles. Töö on kirjutatud eesti keeles, võõrkeelne kokkuvõte inglise keeles. Lõputöö uurimisobjektiks on Kaitseministeerium ning sealsete ametnike pühendumus. Uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada Kaitseministeeriumi teenistujate pühendumuse profiil ning analüüsida pühendumust mõjutavaid aspekte. Lõputöö aluseks on järgmised hüpoteesid: 1) Kaitseministeeriumi töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui ratsionaalne ja kohusetundel põhinev pühendumus. 2) Lühema staažiga töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui pikema staažiga töötajate. Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks ning hüpoteeside kinnitamiseks või ümberlükkamiseks viidi läbi empiiriline uuring. Uurimismeetodi alusena kasutas autor Meyeri ja Alleni (1997) poolt väljatöötatud kirjalikku ankeeti, mida täiendati vastavalt organisatsioonile. Lõputöö tulemused annavad ülevaate Kaitseministeeriumi töötajate pühendumusest ning pühendumuse komponentide seosest töötajate ametikohtade ning tööstaažiga. Uuringu tulemusi on personaliosakonnal võimalik rakendada motivatsioonisüsteemi täiendamisel ning personalipoliitika tõhustamiseks.	
Võtmesõnad: organisatsioon, pühendumus, lojaalsus, töötaja, motivatsioon, organisatsioonikultuur, personali voolavus, emotsionaalne, ratsionaalne ning kohusetundel põhinev pühendumus.	
Keywords: organization, commitment, loyalty, employee, motivation, organizational culture, staff turnover, affective, continuance and normative commitment.	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Merle Nurmoja, MSc	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Tanel Oppi	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
SISUKORD	3
JOONISTE LOETELU	4
SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS	8
1.1. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE OLEMUS MEYER Í JA ALLEN Í JÄRGI.....	8
1.2. PÜHENDUNUD TÖÖTAJA	11
1.3. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE SEOSSED TEISTE ORGANISATSIOONIKÄITUMUSLIKE NÄITAJATEGA	13
1.4. PÜHENDUMUSE SEOS ORGANISATSIOONIKULTUURIGA	17
2. UURIMISMETOODIKA	21
2.1. KAITSEMINISTEERIUMI KIRJELDUS	21
2.2. UURINGU MEETOD	22
2.3. UURINGU VALIM.....	23
3. UURIMISTULEMUSTE ANALÜÜS	25
3.1. TULEMUSED	25
3.1.1. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused Kaitseministeeriumis.....	25
3.1.2. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute sooga.....	26
3.1.3. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute tööstaažiga	27
3.1.4. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute ametipositsiooniga	28
3.1.5. Uuringus esitatud väidete keskmised tulemused.....	29
3.1.6. Emotsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused.....	30
3.1.7. Ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused.....	32
3.1.8. Kohusetundel põhinevat pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused	33
3.1.9. Avatud küsimus	34
3.2. Tulemuste analüüs.....	34
3.3. Järeldused ja ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	45
LISA 1. KAITSEMINISTEERIUMI STRUKTUUR	48
LISA 2. EESTIKEELSE KÜSIMUSTIKU NÄIDIS	49

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused Kaitseministeeriumis.....	25
Joonis 2. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute sooga.....	26
Joonis 3. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute tööstaažiga.....	27
Joonis 4. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute ametipositsiooniga.....	28
Joonis 5. Uuringus esitatud väidete keskmised tulemused.....	30
Joonis 6. Emotsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused.....	31
Joonis 7. Ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused.....	32
Joonis 8. Kohusetundel põhinevat pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused.....	33
Joonis 9. Kaitseministeeriumi struktuur.....	48

SISSEJUHATUS

Pühendumuse all mõistetakse inimese emotsionaalset ja intellektuaalset seotust organisatsiooniga. Pühendumus on justkui lubadus, sõnatu kokkulepe töötaja ja organisatsiooni vahel olla teineteise vastu hea, teineteisest lugu pidada ja teineteise nimel pingutada. Lisaks töötajate kompetentsusele ja efektiivsusele, sõltub palju inimeste tahtest ning reaalsest panusest aidata organisatsiooni edasi. Seda võib nimetada ka pühendumiseks organisatsioonile. Pühendunud töötaja jääb organisatsiooni, käib regulaarselt tööl, on tööl terve päeva või isegi kauem, kaitseb organisatsiooni varasid ning jagab tema eesmärgid ja väärtusi. Kui töötaja tunneb, et organisatsioon väärtustab teda, siis on ta tavaliselt ka rohkem pühendunud. Tugev organisatsiooniline pühendumus on neil inimestel, kes usuvad, et nende töökoht on kindel ning kes näevad seost enda ja organisatsiooni vahel. (Meyer, Allen 1997: 3, 47, 66)

Organisatsioonilise pühendumuse kontseptsioon arendati välja aastatel 1970-1980, kui leiti, et selline strateegiline muutuja võimaldab suurendada asutuse eesmärkide täitumist (Sano 1998: 481). John P. Meyer'i ja Natalie J. Allen'i (1997: 11) poolt on loodud organisatsioonilise pühendumuse mudel, milles pühendumus liigitub teooriapõhiselt kolmeks: emotsionaalseks, ratsionaalseks ning kohusetundel põhinevaks pühendumuseks. Emotsionaalne pühendumus kirjeldab töötaja emotsionaalset kaasatust organisatsiooni tegemistesse ja samastumist organisatsiooniga. Ratsionaalne pühendumus kirjeldab töötaja teadlikkust sellest, millised kahjud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega ning kohusetundel põhinev pühendumus näitab seda, et inimene tunneb kohusetunnet või moraalselt vastutust organisatsioonis töötamist jätkata. (Meyer, Allen 1997: 11)

Antud lõputöös käsitleb autor töötajate organisatsioonilist pühendumust ning uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada Kaitseministeeriumi teenistujate pühendumuse profiil ja analüüsida pühendumust mõjutavaid aspekte.

Kaitseministeerium loodi 1992. aastal ning siiani ei ole töötajate hulgas läbi viidud pühendumuse ega tööga rahulolu uuringut. Seega ei ole ka juhtidel ja personaliosakonnal ülevaadet sellest, kuidas Kaitseministeeriumi ametkond oma töösse ning organisatsiooni suhtub. Personalivoolavus jääb ministeeriumis viimase kolme aasta jooksul 6%-12% vahele. Kuna ministeeriumi töötajaskond on valdavalt kõrgelt haritud ning noor, keskmise vanusega 35 aastat, siis see annab alust arvata, et paljud alles otsivad tööturul oma õiget kohta. Seega on organisatsiooni huvides oluline välja selgitada, mil määral on töötajad oma ametile pühendunud ning millised tegurid selle kasvu ja kahanemist mõjutavad. Neid tegureid teades saab kasvatada ja ellu viia meetmeid, et suurendada pühendumust ning tagada töötajate maksimaalne kompetentsus, töötahe ja neid pikemaajaliselt organisatsioonis motiveeritult töötamas hoida. Pühendunud töötaja on organisatsioonile oluline, kuna ta suhtub oma töösse tõsiselt ning teeb seda korralikult ning pühendunult. Samuti on pühendunud töötaja oma töö ning organisatsiooniga rohkem rahul ning mida pühendunumad on töötajad, seda madalam on tööjõu voolavus. Pikemaajalistest töötajatest kujunevad aga välja paremad spetsialistid ning organisatsiooni töötulemused on efektiivsemad. Enamik organisatsioone püüdleb selle poole, et võimalikult paljudel töötajatel esineks emotsionaalset pühendumust, kuna see tagab parima tööga rahulolu ning töö kvaliteedi. Samuti on antud lõputöö jätkusuutlik, kuna praeguses majanduslanguse olukorras pühendumuse uuringu läbiviimine annab võimaluse tulevikus sama uuringut majandusliku heaolu ajal korrata ning seejärel võrdlusi esitada.

Uuring aitab välja selgitada Kaitseministeeriumi teenistujate pühendumuse taseme ning töötajate jaoks olulised pühendumust ning lojaalsust tõstvad motivatsioonitegurid majanduslanguse olukorras. Sealjuures selgitatakse välja ka asjaolu, kuidas mõjutavad teenistuja ametikoht ja tööstaaž pühendumust ning kuidas on omavahel seotud pühendumus ja teised organisatsioonikäitumuslikud näitajad.

Lõputöös leiavad kontrollimist kaks autori poolt püstitatud hüpoteesi:

1. Kaitseministeeriumi töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui ratsionaalne ja kohusetundel põhinev pühendumus.

2. Lühema staažiga töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui pikema staažiga töötajate.

Mõlemad hüpoteesid on püstitatud teooriapõhiselt ning Kaitseministeeriumi töötajaskonna keskmist vanust ning staaži arvesse võttes. Võib arvata, et inimeste jaoks, kes on asutuses lühemat aega töötanud, on nende amet ja kogu asutus alles uus ja organisatsiooni tundmaõppimine ning sellega samastumine pakub neile rohkem huvi. Seega on nad ka organisatsiooni jäämisest rohkem huvitatud ning organisatsioonile enam pühendunud.

Uuringu tulemusi saab personaliosakond kasutada motivatsioonisüsteemi täiendamiseks ning personalipoliitika korrigeerimiseks. Samuti annab uuringu läbiviimine võimaluse välja selgitada põhjused, miks soovivad inimesed organisatsioonis töötamist jätkata või seda mitte teha.

Antud lõputöö koosneb kolmest osast, millest esimeses, teoreetilises osas, annab autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olemusest, sellest, milline on pühendunud töötaja ning organisatsioonilise pühendumuse seostest teiste organisatsioonikäitumuslike näitajatega. Töö teine osa kirjeldab uurimismetoodikat ja Kaitseministeeriumit. Kolmas osa toob välja empiirilise uuringu käigus saadud andmete analüüsi ning autoripoolsed järeldused ja ettepanekud.

Uurimismeetod põhineb Meyer'i ja Allen'i (1997) poolt välja töötatud ja eesti keelde tõlgitud küsimustikul. Küsitluse tulemuste põhjal esitab autor tulemuste võrdluse erinevatest pühendumuse komponentidest. Võrreldavaid andmeid kirjeldatakse kokkuvõtvalt ning nende põhjal koostatakse analüüs ja esitatakse järeldused ning ettepanekud. Andmed on koondatud joonistele, mis illustreerivalt võrdluste sisu edasi annavad.

1. ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse olemus Meyer'i ja Allen'i järgi

Pühendumuse temaatika uurimisega alustati 1950. aastatel. Esimesed, kes oma uuringutes pühendumust mainisid, olid Becker, Etzioni, Kanter ja Saunders. Organisatsioonilise pühendumuse kontseptsioon arendati välja aastatel 1970-1980, kui leiti, et selline strateegiline muutuja võimaldab suurendada asutuse eesmärkide täitmist. Termin võeti esimesena kasutusele vahendina, millega hallata inimressurssi - hierarhiliste struktuuridega organisatsioonide suurearvulist töötajaskonda. (Sano 1998; Zangaro 2001)

Pühendumust on aastate jooksul erinevate uurijate poolt defineeritud mitmeti. Ükski neist määratlustest ei ole õigem kui mõni teine ning ainsana teiste poolt aktsepteeritud. Küll aga märkisid Meyer ja Allen, et erinevates definitsioonides domineerib kolm põhiteemat, millest üheks on emotsionaalne tunnetus organisatsiooni vastu, teiseks kahju, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega ning kolmandaks moraalne kohustus organisatsiooni jääda. Tõestuseks, et kõik kolm definitsiooni kujutavad erinevaid, kuid õigeid kontseptsioone pühendumuse olemusest, esitasid Meyer ja Allen organisatsioonilisest pühendumusest kolme-komponendi mudeli. (Meyer, Allen 1997: 10, 11)

Meyer'i ja Allen'i järgi tavaline definitsioon organisatsioonilisele pühendumusele on, et pühendumus on psühholoogiline seisukoht, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja omab mõju otsusele, kas jätkata organisatsioonis töötamist või mitte. Seega, pühendunud töötajad jäävad meelsamini organisatsiooni kui mittepühendunud. Tõenduseks sellele, et definitsioonide vahel erinevusi esineb, lisasid Meyer ja Allen pühendumuse kolmele komponendile nimetused emotsionaalne, ratsionaalne ja kohusetundel põhinev pühendumus. (Meyer, Allen: 11)

Emotsionaalsest, ratsionaalsest ja kohusetundel põhinevast pühendumusest on sobivam rääkida kui pühendumuse komponentidest, mitte kui tüüpidest. See aga ei tähenda, et üks komponent välistaks teist. On võimalik, et töötaja tunneb üheaegselt kõiki kolme pühendumuse komponenti erineval määral. Näiteks, üks töötaja võib tunda nii tugevat tahtmist kui ka vajadust organisatsiooni jääda ja samas ka väikest kohustust seda teha. (Meyer, Allen 1991: 67, 68)

Emotsionaalne pühendumus (*Affective commitment*) kirjeldab töötaja emotsionaalset kaasatust organisatsiooni tegemistesse ja samastumist organisatsiooniga. Ta jagab organisatsiooni väärtusi ja eesmärke ning tunneb selle vastu lojaalsust. Tugeva emotsionaalse pühendumusega inimesed töötavad organisatsioonis, kuna nad tahavad seda. (Meyer, Allen 1997: 11)

Emotsionaalse pühendumusega töötaja tunneb enda suuremat seotust organisatsiooniga ja seepärast on ta ka kõrgemalt motiveeritud ning suurema tahejõuga, kui töötaja, kelle pühendumuse tase organisatsioonile on madalam. Pühendunud töötaja tunneb organisatsiooniga sidet ning see on talle suureks motivatsiooniallikaks. Temalt eeldatakse, et ta ei puudu eriti töölt. (Meyer, Allen 1997: 24)

Ratsionaalne pühendumus (*Continuance commitment*) kirjeldab töötaja teadlikkust sellest, millised kahjud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Töötajad, kelle seos organisatsiooniga põhineb ratsionaalsel pühendumusel, jäävad organisatsiooni sellepärast, et neil on seda vaja. (Meyer, Allen 1997: 11)

Ratsionaalse pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni, kuna sealt lahkumine toob kaasa kahju, milleks võib olla sõprade, mõne toetuse või tuttava keskkonna kaotamine ning see kaalub üles kasu, mis tuleneks uuest töökohast mõnes teises organisatsioonis. (Meyer, Allen 1997: 11)

Nagu needki, kellel domineerib tugev emotsionaalne pühendumus, jäävad ka tugeva ratsionaalse pühendumusega töötajad organisatsiooni suurema tõenäosusega kui nõrga ratsionaalse pühendumusega. Ratsionaalse pühendumuse uurimustest nähtub, et sellel

psühholoogilisel seosel organisatsiooniga on ka mõned positiivsed seosed tulemusilikkusega. (Meyer, Allen 1997: 33)

Kohusetundel põhinev (*Normative commitment*) pühendumus näitab seda, et inimene tunneb kohustust organisatsioonis töötamist jätkata. Töötajad, kellel on kõrge tase kohusetundel põhinevas pühendumuses, tunnevad, et nad peavad organisatsioonis töötamist jätkama. (Meyer, Allen 1997: 11)

Kui töötajad on organisatsiooniga seotud läbi kohusetundel põhineva pühendumuse, siis ei pruugi see just tingimata negatiivne olla. Sellised tunded võivad töötajat motiveerida tegema seda, mis on organisatsiooni jaoks õige. Seega võib eeldada, et kui töötajad tunnevad organisatsiooni suhtes kohusetundel põhinevat pühendumust, võib see positiivselt seotud olla töötulemustega ja töölase käitumisega. Kuid kuna selle pühendumuse komponendi aluseks on siiski kohusetunne, siis ei ole tõenäoline, et see hõlmab samasugust entusiasmi ning kaasatust nagu emotsionaalne pühendumus. (Meyer, Allen 1997: 25)

Eluaegse pühendumusega töötaja peab moraalselt õigeks jääda organisatsiooni liikmeks sõltumata sellest, kui palju rahulolu see talle pakub. Töötajal esineb teatud surve käituda viisil, mis on kooskõlas organisatsiooni eesmärkide ning huvidega ning ta leiab, et nii käituda on tema moraalne kohus. (Meyer, Allen 1991: 66)

Ainult mõned uuringud on käsitlenud kohusetundel põhinevat pühendumust ja rolliseseid indikaatoreid. Suhted on paralleelsed, kuid nõrgemad võrreldes nendega, kellel esineb organisatsiooni suhtes emotsionaalne pühendumus. Kohusetundel põhinev pühendumus on positiivses seoses erinevate iseenda tööl tehtavate jõupingutustega. Ei ole märgitud suhteid kohusetundel põhineva pühendumuse ja sõltumatult hinnatud indikaatorite vahel. (Meyer, Allen 1997: 33)

Kõik kolm pühendumuse komponendi võivad avalduda erinevalt, nii hoiakuliselt kui käitumuslikult. Hoiakuline pühendumus keskendub protsessile, kus inimesed mõtlevad oma suhtele organisatsiooniga, see tähendab, et millises ulatuses nad oma eesmärgi ja väärtusi sellega ühildavad. Käitumuslik pühendumus aga seondub protsessiga, läbi mille

inimesed niiöelda lukustuvad kindlasse organisatsiooni ning kuidas nad selle probleemiga tegelevad. (Meyer, Allen 1997: 9)

Neid kahte lähenemist uuritakse erinevate meetoditega. Hoiakulise lähenemise puhul on uurimise eesmärgiks välja selgitada tingimused, mis aitavad kaasa pühendumuse kasvule ja käitumuslikule tagajärjele. Käitumusliku lähenemise uurimise puhul selgitatakse aga välja, kuidas mingi käitumine välja kujuneb. (Meyer, Allen 1991: 62, 63)

Kokkuvõtteks, kasvav üksmeel pühendumuse teoreetikute ja uurijate seas on see, et pühendumus on mitmemõõtmeline konstruktsioon. Vähem ilmutavad nad aga üksmeelt selle kohta, millised need erinevad mõõtmed on. Küll saab aga öelda, et Meyer'i ja Allen'i mudelit on kõige põhjalikumalt uuritud ning nende väljatöötatud mõõtmisinstrumenti on kõige enam kasutatud. (Meyer, Allen 1997: 16)

1.2. Pühendunud töötaja

Organisatsioon on inimgrupp, mis töötab ühiste eesmärkide saavutamise nimel ehk sõltub sealttöötavatest inimestest. Kui töötaja organisatsiooni tööle tuleb, sõlmivad töötaja ja organisatsioon omavahel psühholoogilise lepingu, milles kumbki pool kohustub tegema ühise eesmärgi nimel teatud panuse. Et organisatsioon hästi toimiks, ei vaja ta ainult selliseid töötajaid, kes oma ametinõuetele vastavad. Nende pühendumuse tõstmine peaks toimuma läbi koostöö ja tiheda kommunikatsiooni. Pühendunud töötaja ei mängi organisatsioonis lihtsalt suvalist rolli, vaid tema identiteet ja veendumused on organisatsiooni efektiivsuse jaoks väga olulised. (Reich 1997; Lord, Hartley 1998; Alas 2005)

Pühendunud töötaja käib regulaarselt tööl, on tööl terve päeva või isegi kauem, kaitseb organisatsiooni varasid ja jagab selle eesmärke ning väärtusi. Organisatsiooni vaatepunktist on pühendunud töötajate omamine suur eelis, kuid selle juures võib ka erinevaid puudusi esineda. Pime pühendumus organisatsioonile võib panna töötajaid

aktsepteerima olemasolevat olukorda isegi siis, kui see tähendab, et organisatsioon kaotab oma arenemisvõime. Teisalt aga väidetakse, et kui töötajate lojaalsuse võitmine organisatsiooni poolt tähendab, et töötajad vastavad samaga, siis selle hind võib olla liiga kõrge ja/või ei suuda garanteerida tööhõivet. (Meyer, Allen 1997: 3, 4)

Vahet tehakse töötulemuste osas, mis on seotud töötaja ametijuhendis sisalduvate ja erakordsete ülesannete vahel. Kuigi selline vahetegemine ei ole eriti selgepiiriline, annab see hea võimaluse töötulemuste hindamiseks. Mitmetest uuringutulemustest nähtub, et töötajad, kellel on tugev emotsionaalne pühendumus organisatsioonile, töötavad rohkem ja paremini kui need, kelle pühendumuse tase on nõrk. (Meyer, Allen 1997: 28)

Eeldatavasti on pühendumusega seotud mingid kasud, mille pärast inimesed millelegi pühenduvad. Organisatsioonid pakuvad võimalust teha tähtsat ja väljakutsuvat tööd, kohtuda ja suhelda huvitavate inimestega, õppida uusi oskusi ja end arendada - kõik see aitab pühendumuse kasvule kaasa. Teisalt võib pühendumusel olla ka negatiivseid pooli. Kui inimene on pühendunud organisatsioonile, siis ta kulutab sellele aega ja energiat, mida ta võiks ka näiteks perekonna ja hobide jaoks kasutada. Veelgi enam, need kes pühenduvad kindlalt ühele organisatsioonile, ei tunne huvi uute oskuste ja teadmiste omandamise vastu, mis oleks neile väga vajalik, kui nende töökoht lakkaks olemast. (Meyer, Allen 1997: 3, 4)

Suhted organisatsioonilise pühendumuse ja töötajate hoidmise vahel on hästi loodud. Kinnitust on leidnud negatiivne seos organisatsioonilise pühendumuse ja töötaja organisatsioonist lahkumissoovi ning personali voolavuse vahel. Kuigi vastastikune seos on tugevaim emotsionaalse pühendumuse puhul, on kõikide pühendumuse komponentide vahel tugevaid seoseid leitud. (Meyer, Allen 1997: 25, 26)

Nende tulemuste põhjal võiks järeldada, et organisatsiooni eesmärgiks ongi arendada stabiilset tööjõudu, kelle tõsiduse peale ta saab loota ning kõiki pühendumuse komponente esineks piisavalt. Ollakse seisukohal, et mõningane vabatahtlik tööjõu voolavus on organisatsioonile pigem kasulik kui kahjulik, sest tööjõu voolavuse alla kuuluvad ka need töötajad, kes eriti hästi tööd ei tee või on teistele segavaks faktoriks.

Enamik organisatsioone ja juhte tahavad pühendunud töötajatelt palju enam kui lihtsalt nende püsimist organisatsioonis. (Meyer, Allen 1997: 26)

Mitmed uuringud on käsitlenud seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja tööl kohalkäimise või sealt puudumise vahel. Kõige tugevam on seos emotsionaalse pühendumuse puhul. Töölt puudumiseks võib olla mitmeid põhjuseid, teoreetiliselt eeldatakse, et ainult emotsionaalse pühendumuse puhul mõjutab pühendumus tööl kohalkäimist situatsioonis, kus töötajal on valida, kas ta tuleb tööle või ei. Kuigi pühendumus on negatiivselt korreleerunud vabatahtlikult töölt puudumisega, ei eeldata, et mittetahtlik töölt puudumine nagu haigestumine või perekondlikud sündmused oleks pühendumusega korreleeruvad. (Meyer, Allen 1997: 26, 27)

Erinevalt emotsionaalsest pühendumusest, ei ole ratsionaalne pühendumus ja tööltpuudumine omavahel eriti tihedalt seotud. Kohusetundel põhineva pühendumuse ja tööltpuudumise seoseid ei ole eriti palju uuritud. (Meyer, Allen 1997: 27, 28)

1.3. Organisatsioonilise pühendumuse seosed teiste organisatsioonikäitumuslike näitajatega

Organisatsiooniline pühendumus on seotud mitmete organisatsioonikäitumuslike näitajatega, milleks võivad olla näiteks motivatsioon, tööga rahulolu ning personali voolavus. Kõik aspektid on väga olulised, et mõista pühendumuse tervikut ning võimalusi, mille läbi organisatsioonilist pühendumust suurendada saab. Järgnevalt toob autor välja motivatsiooni, tööga rahulolu ning personali voolavuse seosed organisatsioonilise pühendumusega.

Motivatsiooniks nimetatakse inimese sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad tema tegevust. Motivatsioon jagatakse väliseks ja sisemiseks motivatsiooniks. Väline motivatsioon on seotud „käegakatsutava” tasuga, milleks on palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. Sisemine motivatsioon on enam seotud psühholoogilise tasuga, mis tähendab võimalust rakendada oma võimeid ja olla tunnustatud. Töötajate motivatsiooni teema mängib juhtimisel suurt rolli, nii teoreetilist, kui praktilist ning

motivatsioonisüsteemi nähakse kui töötulemuste olulist parandajat. (Alas 2005: 107; Steers, Mowday, Shapiro 2004: 379)

Juhid on huvitatud sellest, et inimesed töötaksid efektiivselt, tehes seda erinevates valdkondades ning jääksid organisatsiooni võimalikult pikaks ajaks. Tegemist on töömotivatsiooni olemasolu või puudumisega. Vadi põhjal on motiveerimine inimese teadlik mõjutamine teda tegutsema ajendatavate jõudude kaudu (Vadi 2004: 91). Tööga seonduvalt võib vaadelda kolme motivatsiooniallikat. Nendeks on töö eest saadav tasu, töökeskkond ja töö ise. (Dawson 1992: 1; Vadi 2004: 91)

Töötajate motivatsioon kujuneb paljude tegurite mõjul. Töötaja peab teadma organisatsioonis kehtestatud standardeid. Iga standardile vastavale sooritusele peab vastama kindel tasu, mis peab olema töötaja jaoks atraktiivne. (Alas 2005: 107)

Teooria teeb mitmeid ettepanekuid, mis suunas võiks töötaja käitumist töö juures edasi uurida. Esiteks, selliste muutujate lisamine nagu eesmärgi valimine, iseenda tõhusus ja eesmärgi mehhanismid aitavad uurida neid protsesse, läbi mille pühendumus mõjutab tööalast käitumist. (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004: 991)

Motivatsioonikontseptsiooni on keerukas defineerida. Töömotivatsioon on kogum energilisi jõude, mis tulenevad nii inimese seest kui väljast ning mis algatavad tööalasi käitumisi, mõjutavad selle vormi, suunda, intensiivsust ja kestvust. Sellel definitsioonil on kaks märkimisväärset omadust, esiteks motivatsiooni defineeritakse kui energilist jõudu, mis algatab tegevust. Lisaks selgitab see, mida inimesed on motiveeritud saavutama, kuidas, kui pingsalt ja kui kaua nad üritavad seda teha. Motivatsiooni protsessi südameks on eesmärkide seadmine. Eeldatavasti on kogu teadlikult motiveeritud käitumine eesmärgile orienteeritud, ükskõik kas eesmärgid on ise seatud või teistelt laenatud. Eesmärgid lähtuvad põhilistest inimvajadustest, isiklikest väärtustest, isikuomadustest ning enese efektiivsuse tajumisest. Eesmärgid, mida inimesed valivad, võivad varieeruda raskusastmes ja täpsuses ning need omadused koos eneseefektiivsuse tajumisega aitavad määrata käitumise suunda, pingutuse tugevust, järjepidevust ja tõenäosust, et inimene arendab välja strateegia eesmärgi täitmiseks. Eelnev on ka mehhanism, mille kaudu eesmärgi valimine ja efektiivsuse tunnetamine

mõjutab käitumist. Töötulemused mõjutavad tööga rahulolu ja see võib viia teiste tegevusteni, milleks võivad olla näiteks töölt kõrvalehoidmine, kõrvalekaldumine või kohandumine. Eesmärkide saavutamine sõltub ka tagasisidest, eesmärgile pühendumisest, oskustest ja ülesande kergusest. Eesmärgi seadmine on üks motivatsiooniteooria kõige põhilisemaid alustalasid. (Meyer jt 2004: 992)

Motivatsiooni ja pühendumust võrreldes jõutakse sarnasuseni - mõlemat kirjeldatakse kui energiat andvat jõudu, mis mõjutab käitumist. Motivatsioon on laiem kontseptsioon kui pühendumus. Pühendumus on osa mitmest energiat andvast jõust, mis aitab kaasa motiveeritud käitumisele ning pühendumuse siduv iseloom teeb sellest väga unikaalse jõu. Näiteks, kui inimene on pühendunud ülikooli lõpetamisele, tähendab see suurenenud motivatsiooni õppimiseks, kuid igapäevaelu mõjutavad ka muud motivatsiooniallikad, nagu vajadused, ahvatlused ja muud tegurid, mis segavad ja muudavad pühendumuse vähemtähtsaks. Hoolimata sellest väidetakse, et pühendumus on üks eriti suur motivatsiooniallikas ja tihti muudab see inimese ülesande täitmisel järjepidevamaks, isegi kui on takistavaid tegureid. Motivatsiooni ja pühendumuse teooria ühendamist saab ja peaks lähemalt uurima. Loodud on järgmine tees: pühendumus on osa suuremast motivatsiooni protsessist ja on eristuv teistest motivatsiooni komponentidest. (Meyer jt 2004: 994)

Herzberg koostas töötajate hulgas läbiviidud rahulolu küsitluse põhjal kahe faktori teooria, kus ta jagas rahulolu ja mitterahulolu põhjustavad tegurid kahte rühma: hügieenifaktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust; motivatsioonifaktorid on need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu. Motivatsioonifaktoriteks on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö ja tunnustus. (Alas 2005: 108)

Herzberg väidab, et motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Rahulolu puudumine ei pruugi veel rahulolematust tähendada. Kui inimesel mingil hetkel ei ole rahuldatud tunnustuse vajadus, ei ole tal rahulolu, kuid ta ei pruugi sellepärast veel rahulolematu olla. Kui juht rahuldab töötaja tunnustusvajaduse, töötaja rahulolu tõuseb. (Alas 2005: 108)

Sageli on organisatsioonide keskseks probleemiks tööjõu liigne voolavus. Selle vähendamiseks peaksid organisatsioonid tagama selle, et nende strateegia, poliitika ja praktika tugevdavad töötajates organisatsioonisisest õiglust. Tööjõu voolavus näitab, kuidas töötajad tajuvad organisatsioonipoolset hoolivust ja tunnustust õiglase tegevuse kaudu. Juhid peaksid töötajatele selgelt edastama, et organisatsioon tunneb end vastutavana töötajate ees ning väärtustab neid. Pidev avatud suhtlus töötajatega tekitab neid tunde, et organisatsioon pakub neile vajaduse korral igakülgselt abi ning tuge. (Loi et al. 2006: 116)

Viimasel ajal on mitmeid uurimistöid pühendatud personali voolavuse analüüsimisele ning selle põhilisteks eeldusteks on tööga rahulolu, organisatsiooniline pühendumus ja soov organisatsioonist lahkuda. Leitakse, et tööga rahulolu ja pühendumus on negatiivses seoses personali voolavuse ja lahkumissooviga. Välja on toodud kolm põhilist teoreetilist vaatepunkti. (Tett, Meyer 1993: 259)

Esimene: organisatsiooniline pühendumus tuleneb tööga rahulolust nii, et pühendumus leevendab rahulolu mõju töölt lahkumisele. Pühendumus võtab arenemiseks kauem aega ja on stabiilsem kui tööga rahulolu. See teooria on saanud ka palju empiirilist toetust. Mudel pakub välja, et tööga rahulolul on ainult kaudne mõju töölt lahkumise soovile ja kutsub üles uurima, mille kaudu rahulolevad töötajad muutuksid organisatsioonile pühendunuks. (Tett, Meyer 1993: 260)

Teine: tööga rahulolu ja pühendumuse suhe on eelnevale vastupidine. See tähendab, et pühendumus organisatsioonile toob kaasa positiivse suhtumise töösse. Võimalik, et inimesed jäävad organisatsiooni või lahkuvad sealt selle alusel, mida nad töö suhtes tunnevad. Pühendumus organisatsioonile võib tekkida enne sinna tööle asumist, või on vähemalt märgatav tööleasumise varajastes faasides. (Tett, Meyer 1993: 260)

Kolmas: nii tööga rahulolu kui pühendumus mõjutavad personalivoolavust erinevalt. Tööga rahulolu ja pühendumus on küll omavahel seotud, kuid on siiski erinevad kontseptsioonid. Mudel ei eelda põhjuslikku seost nende kahe vahel, kuigi ei välista ka vastastikuseid seoseid. Rohkem kui eelmised kaks mudelit, uurib see, kuidas töösse ja organisatsiooni suhtumine mõjutab töölt lahkumise soovi. (Tett, Meyer 1993: 260)

1.4. Pühendumuse seos organisatsioonikultuuriga

Aastal 2007 viidi läbi uuring, mille tulemusena selgus, et inimestel esineb suurem emotsionaalne ja kohusetundel põhinev pühendumus kui ratsionaalne pühendumus, kui nad tunnevad meeskonnas ühtekuuluvustunnet, leiavad, et teevad organisatsioonile vajalikku tööd ning tunnevad sellest rahuldust. Autor toob välja erinevad seosed organisatsioonilise pühendumuse ning organisatsioonikultuuri vahel. (Rego, Cunha 2008: 68, 69)

Pühendumuse kujunemisel on oluline roll organisatsioonilistel näitajatel. Üheks selliseks keskseks näitajaks on organisatsioonikultuur. Nähtuse abstraktne olemus väljendub ka selle definitsioonis. Enamikus organisatsioonikultuuri definitsioonides rõhutatakse organisatsiooni liikmetele omaseid ühiseid väärtushinnanguid. Väärtushinnangud on aluseks otsuste tegemisele ja sanktsioonide rakendamisele. Organisatsioonikultuuri võib vaadelda kui väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogumit, millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses. Organisatsioonikultuur määrab, kuidas peab tööd tegema, mis on lubatud ja mis keelatud, milline on õige ja milline vale käitumine. See ühtlustab töötajate käitumist, muudab ettevõtte funktsioneerimise stabiilsemaks ning vähendab vajadust formaalse juhtimise ja kontrolli järele. Personaliosakonna poolt väljatöötatud poliitika ja protseduurid peaksid samuti lähtuma organisatsioonikultuurist, sest sellel on järjest suurem mõju töötajate hoiakutele, käitumisele ja tulemustele. Väärtused võimaldavad selgitada inimese kavatsetavat käitumist, kuna inimene võrdleb tegelikkust oma väärtustega ning kujundab seejärel hoiakud. (Siiman, Vadi 1999; Vadi 2004; Alas 2005; Carmeli, Gilat, Weisberg 2006)

Ritchie (2000) märgib, et organisatsioonikultuur puudutab töö tulemuslikkust, jõudlust, pühendumust, enesekindlust ja eetilist käitumist. Samuti on organisatsioonikultuuril märkimisväärne mõju organisatsioonile endale, töötajate käitumisele ja motiividele ning finantstulemustele. Uuringu tulemusena, mis uuris organisatsioonikultuuri ja tulemusi, leidis O'Reilly seose organisatsioonikultuuri ning organisatsioonilise pühendumuse, tööga rahulolu ja personali volavuse vahel. (McKinnon, Harrison, Chow, Wu 2003: 25, 26)

Organisatsioonikultuuri tüübid on jaotatud skaalasse, mis näitab vahekorda töötajate pühendumuse ja protsesside üle kontrolli omamise kohta. Kontroll tähendab siin midagi, mis on väliselt peale pandud ja väljendub organisatsioonis standardite, reeglite, protseduuride ja protsessidena. Jaotuse tulemuseks saadi neli erinevat situatsiooni:

1. Kõrge pühendumus ja madal kontroll võrdub anarhiaga – see viib situatsioonini, et inimesed teevad seda, mida isiklikult õigeks peavad, kas siis enesele või organisatsioonile.
2. Madal pühendumus ja kõrge kontroll võrdub võõrandumisega – inimesi kontrollivad protsessid ning juhtkond määrab mida ja kuidas teha.
3. Madal pühendumus ja madal kontroll võrdub apaatiaga – ei töötajad ega juhtkond hooli eriti sellest, mis toimub.
4. Kõrge pühendumus ja kõrge kontroll võrdub niiöelda tõusva organisatsiooniga – need on organisatsioonid, mis kombineerivad kõrgel tasemel inimeste pühendumuse kontrolliga protsesside üle. (Huczynski & Buchanan 1991: 603, 604; Wickens 1998: 3-7)

Uuringud on näidanud, et töötajate pühendumus organisatsioonile mõjutab seda, kui hästi organisatsioon erinevatel viisidel toimib. Kui töötajate pühendumus varieerub ühest kultuurimustrist teise, siis spetsialistid üritavad tugevdada töötaja pühendumust ja seega ka organisatsiooni tõhusust, muutes organisatsioonikultuuri. Samuti kinnitavad uuringud positiivset seost tugeva organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse vahel. Üldine kultuuri tugevus on indikaatoriks sellele, et kui laiahaardeliselt inimesed organisatsiooni väärtusi ja uskumusi jagavad, ükskõik, millised need ka ei ole ning kui intensiivselt inimesed neid tunnetavad. Kultuuri sisu ja suund on seotud sellega, et millised väärtused ja uskumused organisatsioonis esinevad ja milliseid käitumisnorme soovitakse organisatsioonis arendada. Konstruktiivse kultuuri liikmeid julgustatakse teistega suhtlema ning antakse selliseid ülesandeid, mis aitavad neil rahuldada oma kõrgemad vajadused. Levinud on märksõnad on saavutamine ja julgustamine. (Lahiry 1994: 50, 51)

Passiivse/kaitsvad kultuuri liikmed usuvad, et nad peavad inimestega suhtlema nii, et nad ei kahjustaks oma turvalisust. Kultuuri iseloomustavad järgmised märksõnad: heakskiit, tavaline, sõltuv, vältimine. (Lahiry 1994: 51)

Agressiivse/kaitsva kultuuri liikmetele antakse ülesandeid jõulisel teel, et kaitsta nende staatust ja turvalisust. Selles kultuuris on levinud märksõnad: opositsioon, võim, konkurentsivõimelisus, perfektsionism. (Lahiry 1994: 51)

Konstruktiivsed kultuurid kannavad hoolt selle eest, et töökogemus täidaks töötaja kõrgemad vajadused. Enamikul inimestel on seal väike tõenäosus sattuda väärtuste süsteemiga konflikti. Kui inimesed koguvad positiivseid töökogemusi, siis nende emotsionaalne pühendumus kasvab sellele vastavalt. Mõned uurijad leiavad, et töötajad peavad uskuma, et nende töö on efektiivse juhtimispoliitika tulemus. Konstruktiivses kultuuris suurem pühendumus võib sõltuda sellest, kui hästi juhtidel õnnestub töötajatele positiivseid töökogemusi luua. (Lahiry 1994: 51, 52)

Leitud on märkimisväärseid suhteid passiivse/kaitsva kultuuri ja ratsionaalse pühendumuse vahel. See leid toetab eeldust, et mitte ainult tugevus, vaid ka organisatsioonikultuuri sisu on organisatsioonilise pühendumusega seotud. Seos agressiivse/kaitsva kultuuri ja ratsionaalse pühendumuse vahel on suhteliselt tugev. (Lahiry 1994: 52)

Kaitsvates kultuurides on inimesed põhiliselt mures oma staatuse kaitsmise ja turvalisuse pärast. Vahe passiivse/kaitsva ja agressiivse/kaitsva kultuurimustri vahel on see, et töötajad usuvad, et peavad teistega suhtlema allaheitlikult. Töötajad tahavad käituda agressiivselt. Mõlemas kultuuris peab enamik inimesi mõtlema ja käituma viisil, mis võib konflikti sattuda nende normaalse loomusega ning see tekitab stressi. (Lahiry 1994: 52)

Ühtegi märkimisväärset suhet kolme kultuurimustri ja kohusetundel põhineva pühendumuse vahel tekkinud ei ole. See tulemus kinnitab varasemat uuringut – asjaolud, mis panevad inimese tundma kohustust organisatsiooni jääda, on ainult perifeerselt seotud organisatsioonikultuuriga.

Kohusetunne organisatsiooni jääda areneb perekondlikest ja ühiskondlikest normidest enne, kui inimene üldse organisatsiooni tööle asub. Kohusetundel põhineva pühendumuse areng võib tuleneda ka organisatsioonilisest sotsialiseerimisest, eriti

organisatsioonis, kus väärtustatakse lojaalsust ja seda korratakse töötajatele pidevalt. Näiteks, inimesel võib areneda kohusetundel põhinev pühendumus siis, kui ta on saanud organisatsioonis mõne autasu ning ta tunneb, et peab selle niiöelda tagasi maksma organisatsioonis teenimisega. Aga nagu ka perekondlikud ja ühiskondlikud normid, toimivad vastastikused normid erinevate inimeste peal erinevalt ja ei tulene tavaliselt organisatsioonist. (Lahiry 1994: 51)

2. UURIMISMETOODIKA

2.1. Kaitseministeeriumi kirjeldus

Kaitseministeerium on valitsusasutus, kes täidab seadusest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas. Ministeeriumi põhiülesanne on korraldus-, planeerimis-, arendus- ja järelevalvetoimingute teostamine oma valitsemisalas. Kaitseministeeriumil on erinevaid ülesandeid riigikaitsepoliitika kujundamisel ja rahvusvahelise kaitsealase koostöö arendamisel, samuti ka riigikaitse korraldamisel, mobilisatsiooni ettevalmistamisel ja läbiviimisel ning kutsealuste kutsumisel ajateenistusse, veel on Kaitseministeerium vastutav kaitseväge ja Kaitseleidu rahastamise, varustamise ning kaitsetööstuse arendamise eest, aga ka nende tegevuse kontrollimise eest. (Kaitseministeeriumi põhimäärus § 1, § 7, § 8)

Lähtuvalt eelnevalt nimetatud ülesannetest on moodustunud ka Kaitseministeeriumi struktuur. Ministeeriumit juhib kaitseminister. Struktuuri kuulub 17 osakonda, millest üks – siseauditi osakond, allub otse ministrile. Kantslerile allub Kaitseministeeriumis otse kolm osakonda ning nendeks on personaliosakond, julgeolekuosakond ja avalike suhete osakond. Ülejäänud 13 osakonda kuuluvad nelja asekancleri, kes alluvad kantslerile, valitsemisalasse. Kaitsepoliitika asekancleri juhtida on poliitika planeerimise osakond, NATO ja ESDP osakond ning rahvusvahelise koostöö osakond. Kaitseplaneerimise asekanclerile alluvad riigikaitse planeerimise osakond, operatsioonide ja kriisireguleerimise osakond ja kaitsevägevarustuse osakond. Õigus- ja haldusküsimuste asekancleri ülesandeks on juhtida õigus-, haldus- ja rahandusosakonna tööd ning ainsana asekancleritest on kaitseinvesteeringute asekancleril juhtida kolme osakonna asemel nelja tööd, milleks on hangete osakond, NATO investeeringute osakond, infrastruktuuri osakond ning side- ja infotehnoloogia osakond. Osakonnad jagunevad omakorda büroodeks ning 17 osakonnas on kokku 33 bürood, mida juhivad büroojuhatajad. (Vt Lisa 1)

Kaitseministeeriumi kinnitatud isikukoosseisu seisuga 31.12.2008 kuulub 274 töötajat. Täidetud on 261 ametikohta ning täitmata 13. Kaitseministeeriumis töötab hetkel 266 inimest, kellest 244 on stabiilselt kohapeal. Valdav osa töötajatest on noored ametnikud, vanusevahemikus 25-30 eluaastat, kes omavad kõrgharidust ning väikseim osa töötajatest kuulub vanuserühma 55-65 (10 inimest), kellel on samuti kõrgharidus. Keskmine vanus Kaitseministeeriumi ametnikel on 35 eluaastat, mis näitab, et üldvaates on tegemist noore kollektiiviga. Keskmiseks tööstaažiks ministeeriumi töötajatel on 8 aastat. Tööjõu volavus Kaitseministeeriumis ei ole väga suur ning on aastast 2006 olnud kõikum – 6% - 12%.

Autor teeb järelduse, et kuna personali volavus on suhteliselt kõikum, siis peegeldab see teatud määral asutuse ja ametiga rahulolematust. Kaitseministeeriumis on tegemist nooremapoolsema personaliga ja inimesed alles otsivad omale õiget ametit ja kolleegi ning nad ei pühendu ühele ametile jäägitult. Kuna 2008. aasta lõpuperioodil hakkas Eesti majandus langema, on organisatsioonid sunnitud läbi viima ka koondamisi ning ka see on üks asjaolu, miks just 2008. aastal personali volavus kasvas.

2.2. Uuringu meetod

Uurimismeetodina kasutab autor John P. Meyer'i ning Natalie J. Allen'i poolt aastal 1997 väljatöötatud kirjalikku küsimustikku, mis aitab välja selgitada, milline kolmest komponendist – emotsionaalne, ratsionaalne, kohusetundel põhinev pühendumus, domineerib Kaitseministeeriumi teenistujate pühendumuses. Uuringu eesmärgiks on saadud tulemuste põhjal teenistujate pühendumustaset tõsta või muid personalialaseid muudatusi organisatsioonis läbi viia.

Küsimustik on originaalsel kujul inglise keeles ning koosneb 18 väitest, mis on jagatud kolme pühendumuse skaala vahel, ning ühest autori poolt lisatud avatud küsimusest, millele vastamine ei olnud ankeedi täitjatele kohustuslik. Küsimustiku tõlkimisel ning koostamisel võttis autor aluseks 2007. aastal sama küsitluse läbi viinud Teele Päivalill'e (Päivalill 2007) tõlke ning modifitseeris ja kohandas seda vastavalt organisatsioonile.

Vastajad märkisid ankeedile oma soo, vanuse, tööstaaži ning ametipositsiooni. Küsimustikule vastamisel kasutati Likerti skaalat, kus küsimustiku täitjatel oli võimalus valida vastamisel numbrite ühest seitsmeni vahel, kus üks tähistab seda, et ta ei ole üldse väitega nõus ning seitse seda, et on täiesti nõus.

Uuringu „Organisatsiooniline pühendumus Kaitseministeeriumis“ viis autor läbi ajavahemikul 25.11.-09.12.2008 Kaitseministeeriumi töötajate seas. Küsitluses vastasid emotsionaalse pühendumuse skaalale väited number: 2, 5, 8, 11, 13, 15; ratsionaalse pühendumuse skaalale väited number: 1, 4, 7, 10, 12, 14, 17 ning kohusetundel põhineva pühendumuse skaalale väited number: 3, 6, 9, 16, 18. Überpööratud väärtusi omavad väited number 5, 9 ja 13.

Küsimustik esitati Interneti keskkonnas läbi *eFormulari* kodulehekülje, mis võimaldab elektrooniliselt ankeete koostada ja inimestele vastamiseks saata.

Enne küsitluse läbiviimist kooskõlastas autor selle tegevuse Kaitseministeeriumi personaliosakonnaga. Küsitluse saatis autor kõigile töötajatele, milleks ta kasutas kogu majale e-maili saatmist. E-mailis tutvustas autor vastajatele iseennast, oma uuringu eesmärgi, kirjeldas küsimustikku, andis teada orienteeruva aja, mis küsimustikule vastamiseks kulub, selgitas anonüümsuse tagamist, teavitas eetilistest aspektidest, mida jälgib ning andis teada, millal orienteeruvalt saavad uuringutulemused ka kõigile töötajatele teatavaks. Samuti lisis autor küsimustikule kaaskirja, kus selgitas pühendumuse mõistet ning küsimustiku eesmärgi.

2.3. Uuringu valim

Uuringu valimi moodustas 244 inimest ning neist 89 täitis küsimustiku - seega 36.5 % valimist. Sooline jaotus küsitlusele vastamisel jagunes nii, et naissoost vastajaid oli 51 ehk 57.3 % vastanutest ning meessoost vastajaid 38 ehk 42.7 % vastanutest. Noorim vastaja oli 21-aastane ning vanim 67-aastane.

Enim vastajaid ehk 45 inimest (50.6%) olid küsimustikul tööstaažiks märkinud kuni 3 aastat ning vähim vastajaid – 14 inimest (15.7%) 9 ja enam aastat.

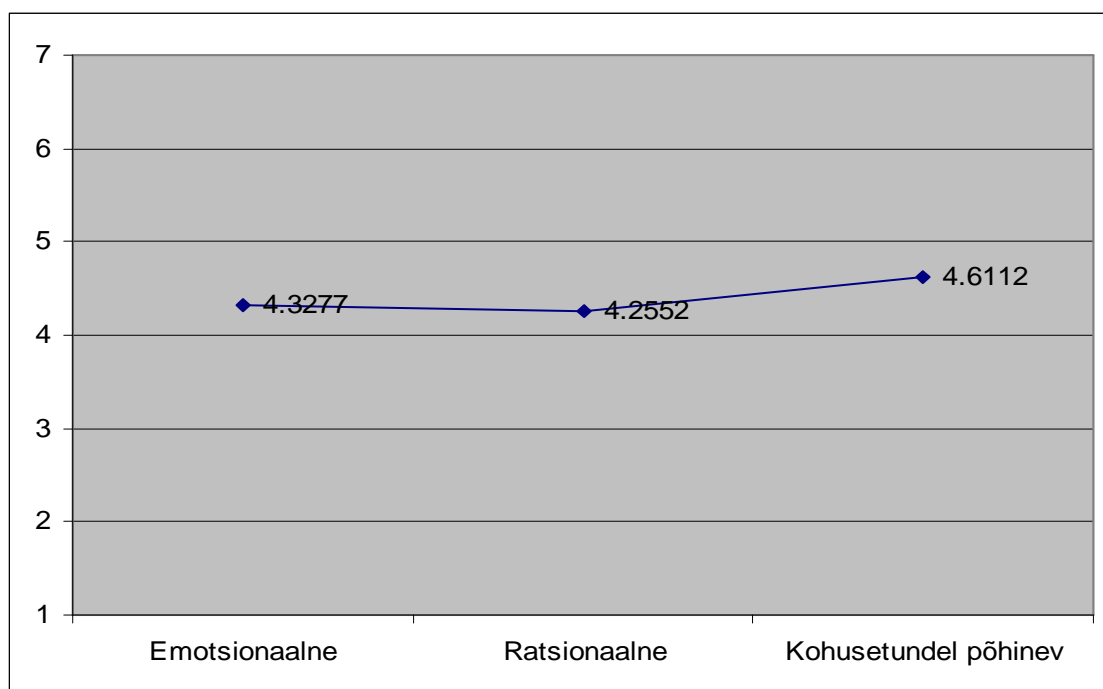
Ametipositsiooni järgi vastas küsimustikule kõige rohkem nõunikke, 36 inimest (40.4%) ja kõige vähem tippjuhte ehk kõigest üks tippjuht.

3. UURIMISTULEMUSTE ANALÜÜS

3.1. Tulemused

3.1.1. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused Kaitseministeeriumis

Uuringutulemustest selgus, et kõigi kolme pühendumuse komponendi keskmised tulemused on küllaltki võrdsed (vt Joonis 1).

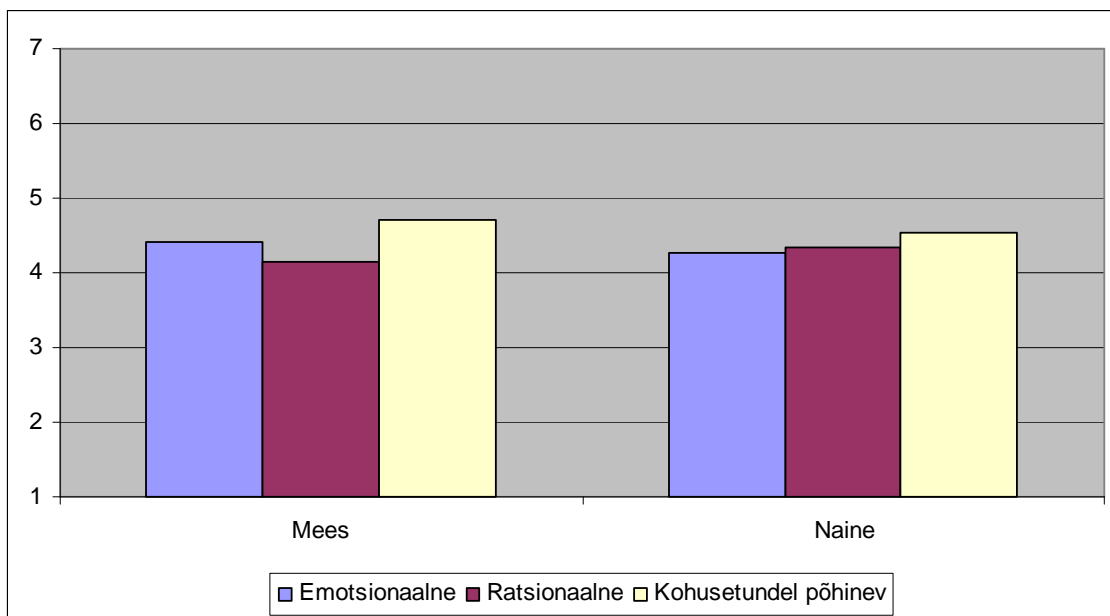


Joonis 1. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused Kaitseministeeriumis

Emotsionaalse ja ratsionaalse pühendumuse näitajast kõrgemale on joonisel asetunud punkt, mis näitab kohusetundel põhineva pühendumuse keskmist tulemust. Seega Kaitseministeeriumi 36.5% teenistujatest domineerib kolmest pühendumuse komponendist kohusetundel põhinev pühendumus, mille keskmiseks arvuliseks näitajaks on 4.61. Järgneb emotsionaalne pühendumus keskmise tulemusega 4.32 ning ratsionaalne pühendumus keskmisega 4.25.

3.1.2. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute sooga

Küsimustikule vastas 51 naist ja 38 meest. Uuringu tulemustes on erinevusi märgata ka sugude keskmisi tulemusi võrreldes (vt Joonis 2).



Joonis 2. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute sooga

Nii küsitlusele vastanud meestel kui naistel domineerib kohusetundel põhinev pühendumus, kuid huvitav on välja tuua ka keskmised punktid, mis näitavad meeste ja naiste erinevust. Meessoost vastanud teenistujate keskmine tulemus kohusetundel põhinevas pühendumuses on 4.72 ning naissoo keskmine näitaja 4.53.

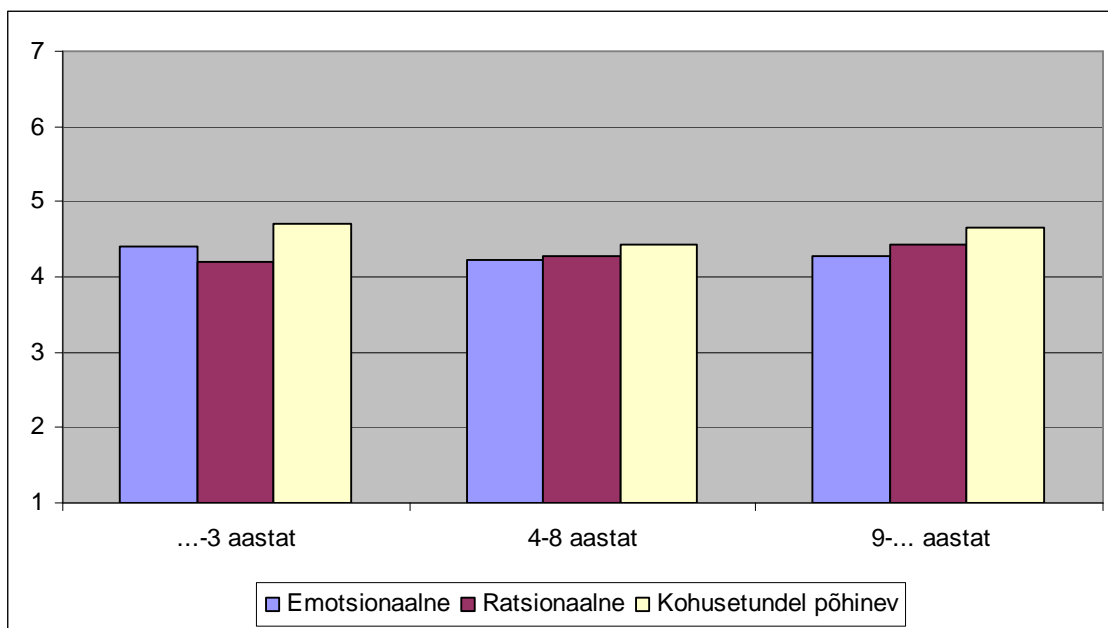
Järgmiseks ilmneb erinevus ka teistes pühendumuse liikides. Pärast kohusetundel põhinevat pühendumust domineerib meestel emotsionaalne pühendumus keskmise tulemusega 4.42, kuid naistel ratsionaalne pühendumus keskmise näitajaga 4.32.

Sellest tulenevalt esineb meeste hulgas vähim ratsionaalset pühendumust, keskmise tulemusega 4.15 ning naiste seas emotsionaalset pühendumust, keskmise näitajaga 4.25.

3.1.3. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute tööstaaziga

Küsimustikule vastas kõige enam inimesi tööstaazirühmast kuni kolm aastat – 45 inimest, järgnes staažirühm 4-8 aastat 30 vastanuga ning seejärel rühm 9 ja rohkem aastat, kus vastas 14 inimest.

Tulemustest nähtub, et kuni kolmeaastase tööstaaziga teenistujate hulgas domineerib üsna tugevalt kohusetundel põhinev pühendumus, keskmise näitajaga 4.71. Sellele järgneb emotsionaalne pühendumus keskmise tulemusega 4.4 ning madalaim keskmine tulemus – 4.19 selles tööstaazi rühmas esineb ratsionaalses pühendumuses. (Vt Joonis 3)



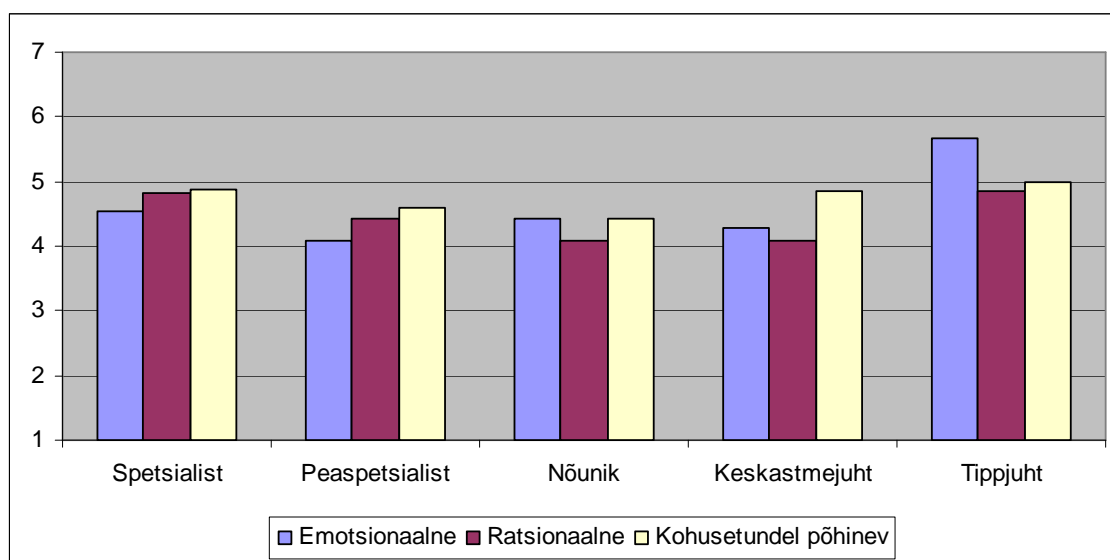
Joonis 3. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute tööstaaziga

4-8 aastase tööstaaziga inimeste rühma keskmised tulemused pühendumuse liikide osas erinevad minimaalselt ning on ka teistsugused kui kuni kolmeaastase tööstaaziga teenistujate tulemused. Nagu eelmiselgi staažirühmal, domineerib ka siin kohusetundel põhinev pühendumus, kuid mitte nii ülekaalukalt. Kohusetundel põhineva pühendumuse keskmine tulemus selles tööstaazi rühmas on 4.44. Järgneb keskmise näitajaga 4.26 ratsionaalne pühendumus ning seejärel keskmise tulemusega 4.23 emotsionaalne pühendumus.

Samuti nagu eelmine tööstaažirühm, on erinevad pühendumuse liigid järjekorda seadnud ka 9 ja enama aasta tööstaažiga teenistujad. See tähendab, et domineerib jällegi kohusetundel põhinev pühendumus, mille keskmine arvuline näitaja on 4.65. Veidi madalamale jääb ratsionaalse pühendumuse keskmine tulemus, milleks on 4.43 ning kõige vähem esineb antud rühma töötajatel emotsionaalset pühendumust, mille keskmiseks näitajaks on 4.28.

3.1.4. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute ametipositsiooniga

Küsitlusele vastanud 9 spetsialisti hulgas on üsna võrdsel tasemel ratsionaalne ning kohusetundel põhinev pühendumus, millest vastavalt esimese keskmiseks tulemuseks on 4.82 ning teise 4.86, mis näitab, et domineerivaks pühendumuse liigiks on jällegi kohusetundel põhinev pühendumus. Emotsionaalse pühendumuse keskmine näitaja jääb eelnevalt kirjeldatutest veidi madalamale tasemele ning selleks on 4.53. (Vt Joonis 4)



Joonis 4. Pühendumuse skaalade keskmised tulemused seoses vastanute ametipositsiooniga

Kaitseministeeriumi 21 peaspetsialisti pühendumuse liikide järjestus on sama nagu spetsialistidel, kuid kõigi liikide keskmised näitajad on madalamad. Domineerib kohusetundel põhinev pühendumus keskmise tulemusega 4.58, järgnevad ratsionaalne

pühendumus näitajaga 4.42 ning küllaltki madala tulemusega – 4.07 emotsionaalne pühendumus.

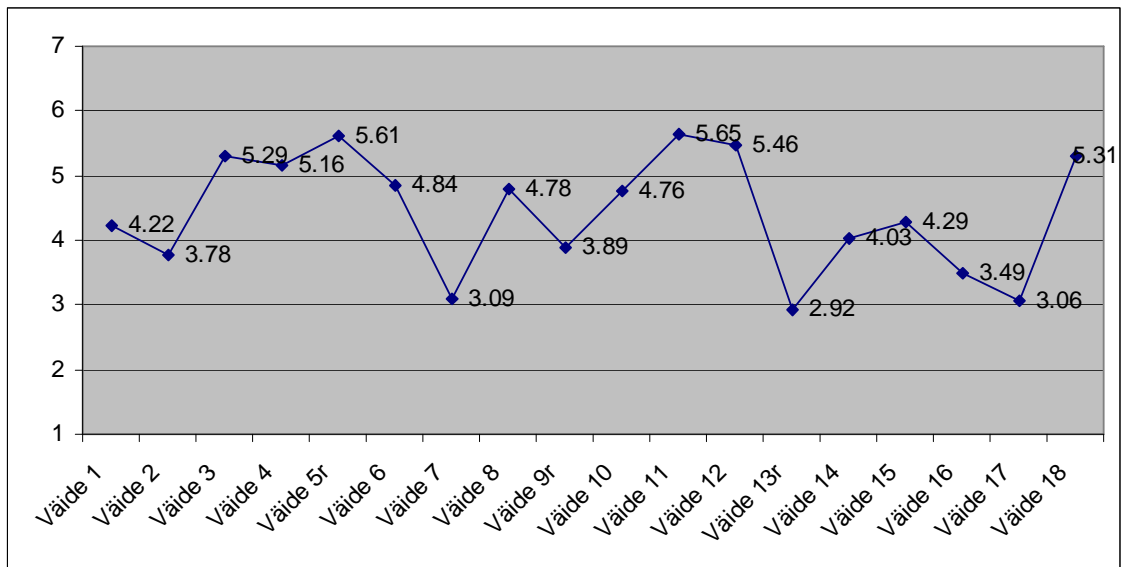
Enim vastas küsitlusele nõuniku ametipositsioonil olevaid teenistujaid, keda oli 36. Nende inimeste seas on erinevalt kahe eelmise ametipositsiooni rühmaga võrreldes küllaltki ühel tasemel kohusetundel põhinev ning emotsionaalne pühendumus. Domineerima jääb peaaegu olematu vahega kohusetundel põhinev pühendumus, mille keskmine tulemus on 4.42 ning järgneb emotsionaalne pühendumus näitajaga 4.41. Neist näitajatest küllaltki palju madalamal asetseb ratsionaalse pühendumuse keskmine tulemus 4.09.

Keskastmejuhte vastas 22 ning nende hulgas domineerib ülekaalukalt kohusetundel põhinev pühendumus, mille keskmiseks näitajaks on küllaltki kõrge 4.83. Järgneb emotsionaalne pühendumus tulemusega 4.28 ning seejärel alles ratsionaalne pühendumus näitajaga 4.09.

Tippjuhtidest vastas Kaitseministeeriumis antud küsitlusele vaid 1 juht ning tema tulemused on vastupidised kõigile eelnevatele ametipositsiooni rühmadele. Kui valdavalt domineeris eelnevalt kirjeldatud ametipositsioonidel kohusetundel põhinev pühendumus ning emotsionaalne pühendumus jäi madalamale tulemusele, siis antud tippjuhil domineerib väga tugevalt emotsionaalne pühendumus, keskmise näitajaga 5.66, sellele järgneb ratsionaalne pühendumus, tulemusega 4.85 ning neist kahest näitajast palju madalamale jääb kohusetundel põhinev pühendumus keskmisega 5.0.

3.1.5. Uuringus esitatud väidete keskmised tulemused

Kõige kõrgema keskmise tulemuse antud küsimustikus sai väide number 11, mis kuulub emotsionaalse pühendumuse skaalasse ning selleks on „Ma tunnen, et mulle lähevad korda Kaitseministeeriumi probleemid“, tulemuseks 5.65. Järgnes keskmise näitajaga 5.46 ratsionaalse pühendumuse skaalasse kuuluv väide number 12: „Minu otsus jääda organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui oma soovist“. (Vt Joonis 5)



Joonis 5. Uuringus esitatud väidete keskmised tulemused

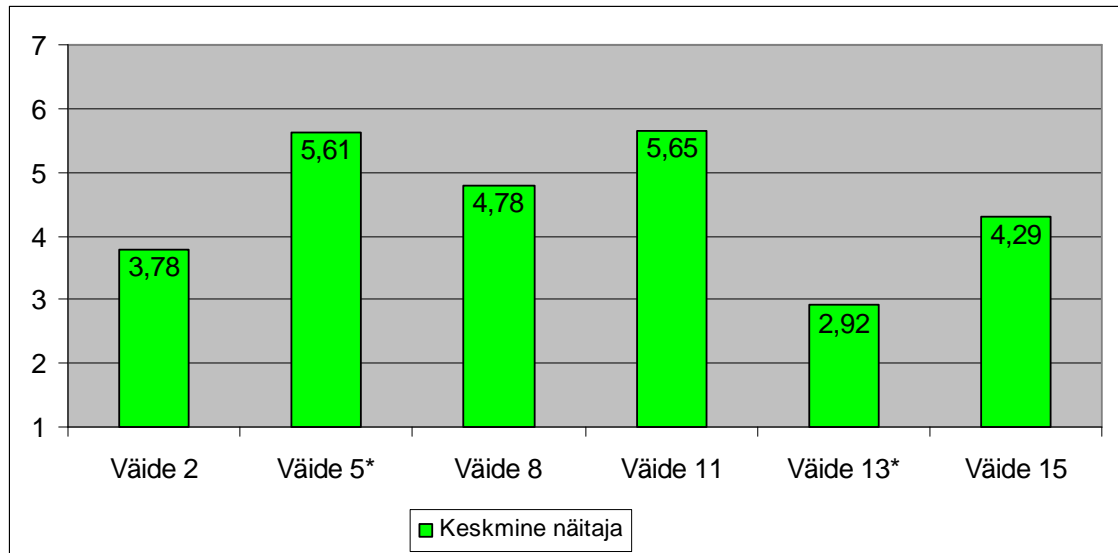
Kolmanda kõrgeima keskmise tulemuse – 5.31, sai kohusetundel põhineva pühendumuse skaalasse kuuluv väide number 18: „Kaitseministeerium väärrib minu lojaalsust“.

Madalaima keskmisele tulemusele jäi emotsionaalse pühendumuse skaalasse kuuluv väide number 5, mille tulemus on väite vastupidise esitamise pärast ümberpööratud ning selleks on: „Arvan, et võiksin tunda pühendumust ka mõne teise organisatsiooni suhtes nagu olen pühendunud Kaitseministeeriumile“, ümberpööratud tulemusega 2.4. Järgnes näitajaga 3.06 väide number 17, mis kuulub ratsionaalse pühendumuse skaalasse: „Usun, et mul oleks liiga vähe uusi arvestatavaid võimalusi, kui lahkuksin organisatsioonist“. Kolmas madalamatest näitajatest oli tulemus 3.09, millele vastas ratsionaalsesse skaalasse kuuluv väide „Ma võiksin kaaluda töötamist mõnes teises organisatsioonis, kui ma ei oleks Kaitseministeeriumile endast nii palju andnud“.

3.1.6. Emotsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused

Emotsionaalset pühendumust kirjeldavaid väiteid antud küsimustikus oli 6 ning nendeks olid väited number: 2, 5, 8, 11, 13, 15. Neist kõrgeima tulemuse – 5.65 sai väide number

11, milleks on „Ma tunnen, et mulle lähevad korda Kaitseministeeriumi probleemid“ (vt Joonis 6).

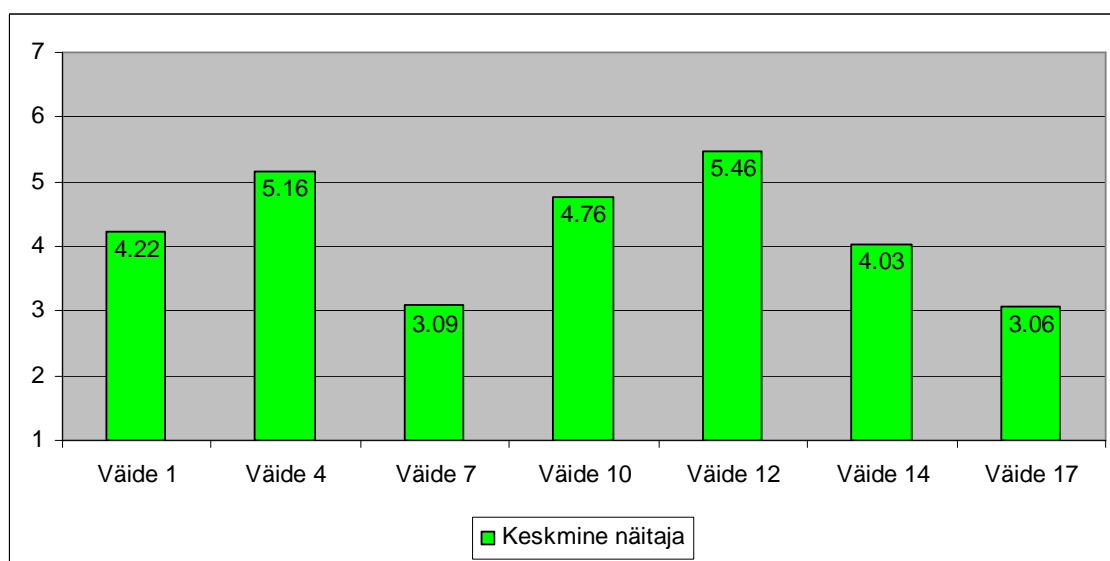


Joonis 6. Emotsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused (* viitab ümberpööratud väitele)

Vaid pisut madalama tulemuse – 5.61 sai väide number 5 „Arvan, et võiksin tunda pühendumust ka mõne teise organisatsiooni suhtes nagu olen pühendunud Kaitseministeeriumile“. Järgnes väide number 8 „Ma tunnen ennast Kaitseministeeriumis pere liikmena“ keskmise tulemusega 4.78. Mõnevõrra madalamale jäi väide number 15, tulemusega 4.29 „Ma räägin meelsasti Kaitseministeeriumist inimestele väljaspool organisatsiooni“. Eelviimase tulemuse – 3.78 sai väide number 2 „Jääksin Kaitseministeeriumisse meelsasti oma karjääri lõpuni“. Madalaimaks emotsionaalse pühendumuse skaala väiteks oli väide number 5 – „Arvan, et võiksin tunda pühendumust ka mõne teise organisatsiooni suhtes nagu olen pühendunud Kaitseministeeriumile“, tulemusega 2.4. Kokku emotsionaalsete väidete keskmine tulemus oli 4.32.

3.1.7. Ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused

Ratsionaalset pühendumust kirjeldavaid väiteid oli küsimustikus kokku 7 ning nendeks olid väited number: 1, 4, 7, 10, 12, 14, 17. Kõrgeima keskmise tulemuse sai väide number 12 „Minu otsus jääda organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui oma soovist“ keskmise tulemusega 5.46 (vt Joonis 7).

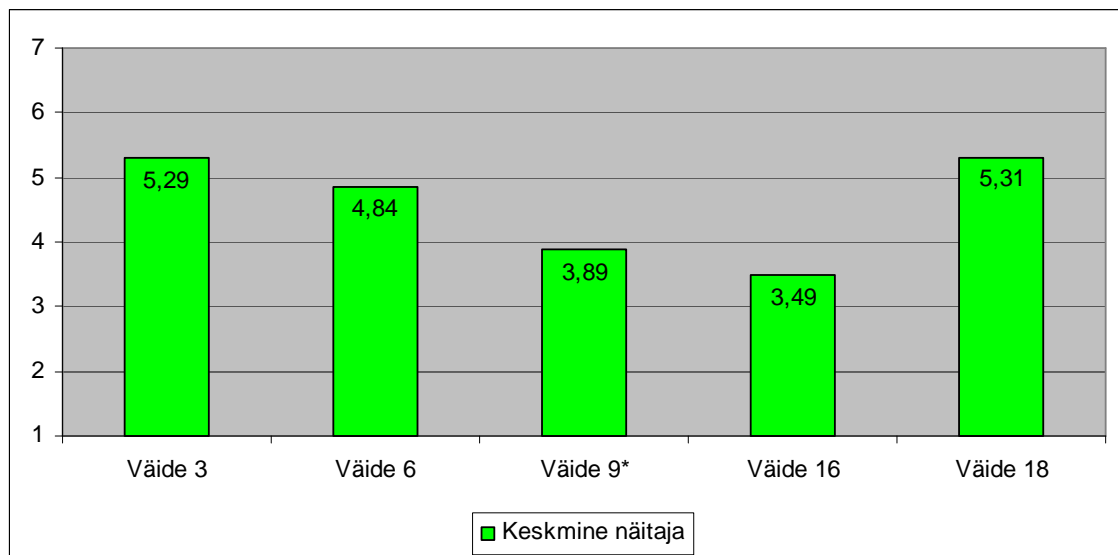


Joonis 7. Ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused

Vaid madalama keskmise tulemuse – 5.16 sai väide number 4 „Ma ei karda lahkuda organisatsioonist omamata eelnevalt uut töökohta“. Sellele järgnes keskmise tulemusega 4.76 väide number 10 „See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkusin lähimal ajal organisatsioonist“. Järgnes mõnevõrra madalama keskmise näitajaga – 4.22 väide number 1 „Isegi kui see oleks mulle kasulik, tunnen, et ei saaks praegu organisatsioonist lahkuda“. Väide number 14 „Mul oleks kahjulik lahkuda organisatsioonist, isegi kui ma seda sooviksin“ sai keskmiseks tulemuseks 4.03. Peaaegu palli võrra madalama keskmise näitaja – 3.09 sai väide number 7 „Ma võiksin kaaluda töötamist mõnes teises organisatsioonis, kui ma ei oleks Kaitseministeeriumile endast nii palju andnud“ ning madalaima ratsionaalset pühendumust kirjeldava väite keskmiseks näitajaks oli 3.06 ning selleks oli väide number 17 „Usun, et mul oleks liiga vähe uusi arvestatavaid võimalusi, kui lahkusin organisatsioonist“. Kokku oli ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete keskmine tulemus 4.25.

3.1.8. Kohusetundel põhinevat pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused

Kohusetundel põhinevat pühendumust kirjeldavaid väiteid esines küsimustikus viiel korral. Nendeks olid väited number: 3, 6, 9, 16, 18. Kõige kõrgema keskmise tulemuse – 5.31 sai väide number 18 „Kaitseministeerium väärrib minu lojaalsust“ (vt Joonis 8).



Joonis 8. Kohusetundel põhinevat pühendumust kirjeldavate väidete keskmised tulemused (* viitab ümberpööratud väitele)

Järgnes väide number 3 keskmise näitajaga 5.29 „Kiire organisatsioonist – organisatsiooni liikumine tundub mulle ebaeetiline“. Sellele järgnes väide number 6 „Ma ei lahkuks praegu organisatsioonist, kuna tunnen vastutust oma kaastöötajate ees“ keskmise tulemusega 4.84. Väide number 9 sai keskmiseks näitajaks 3.89 ning selleks oli „Ma ei tunne mingit kohustust jääda Kaitseministeeriumisse“. Madalaima tulemuse peale jäi väide number 16 keskmise näitajaga 3.49 – „Tunneksin süüd, kui lahkuksin praegu Kaitseministeeriumist.“ Kohusetundel põhineva pühendumuse kogu keskmine tulemus oli 4.61.

3.1.9. Avatud küsimus

Autor lisas küsimustikule ka omapoolse avatud küsimuse, millele vastamine ei olnud küsimustiku täitjale kohustuslik. Küsimus oli esitatud ankeedis viimasena ning selleks oli: „Mida saaks Kaitseministeerium teha, et suurendada Teie pühendumust?“. Avatud küsimusele vastas 89-st vastajast 45.

Kõige enam ehk 11 korral olid inimesed vastanud, et nad oleksid oma tööle enam pühendunud, kui nende töötasu oleks kõrgem. 10 korral vastati, et pühendumust tõstaks üheselt mõistetav personalipoliitika, karjääri planeerimine ning töö tunnustamine. Viis korda vastati, et kui kogu organisatsioon ja selle toimimine oleks läbipaistvam, oleks ka pühendumus organisatsioonile kõrgem. Neljal korral leiti, et tippjuhtkonna tegevus ja otsused võiksid olla läbipaistvamad ja ausamad ning nad võiksid ametnike tööd tunnustada. Samuti oli neli inimest vastuseks märkinud, et nad on praegugi organisatsioonile piisavalt pühendunud. Kolmel korral vastati, et rohkem võiks ühisüritusi olla, luua organisatsioonikultuur, parandada sisekliimat ning töökeskkonda. Kaks korda vastati, et pühendumust tõstaksid järgmised asjaolud: võimalus rohkem koolitustel käia, juhtidepoolne tagasiside töötajatele tehtud töö kohta ning töötajate võrdne kohtlemine olenemata positsioonist. Ühel korral märgiti vastuseks, et pühendumust tõstaks organisatsioonisisene infoliikumise parandamine.

3.2. Tulemuste analüüs

Autor viis küsitluse „Organisatsiooniline pühendumus Kaitseministeeriumis“ läbi kõigi Kaitseministeeriumi teenistujate (244 inimest) hulgas. Ankeedile vastas 89 töötajat, mis moodustab valimist 36.5%. Lähtuvalt sellest ei tee autor üldistavaid järeldusi, vaid kajastab 89 inimese vastustest saadud tulemusi.

Käesolevas töös püstitas autor kaks hüpoteesi, mis uuringu läbiviimise tulemusena leiavad kinnitust või lükatakse ümber. Esimene hüpotees: Kaitseministeeriumi töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui ratsionaalne ja kohusetundel põhinev

pühendumus. Teine hüpotees: lühema staažiga töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui pikema staažiga töötajate.

Uuringu tulemusena leidis autor, et esimene hüpotees ei leidnud kinnitust. Kaitseministeeriumi 36.5% töötajatest domineerib kohusetundel põhinev pühendumus, mis teooriast lähtuvalt tähendab, et inimesi seob organisatsiooniga kohusetunne, lojaalsus või emotsionaalne vastutus. (Meyer, Allen 1997:11)

Uuringu tulemused näitasid, et Kaitseministeeriumi 36.5% töötajatest esineb kõige enam kohusetundel põhinevat pühendumust. Sellele järgneb emotsionaalne pühendumus ning siis ratsionaalne. See, et kõige kõrgema tulemuse sai kohusetundel põhinev pühendumus, näitab, et töötajad tunnevad organisatsiooni ees kohusetunnet, lojaalsust või emotsionaalset vastutust. Antud tulemus ei ole organisatsiooni jaoks negatiivne. Kuigi kogu organisatsiooni üldistavaid järeldusi ei ole võimalik teha, võib siiski väita, et küsimustikule vastanud 36.5% inimestest on Kaitseministeeriumile küllaltki pühendunud ning lojaalsed töötajad, kuna küsimustikus sai kõige kõrgema tulemuse väide, mille kohaselt Kaitseministeerium väärib nende lojaalsust. Kui inimene tunneb, et organisatsioon väärtustab tema tööd ning seda, et ta oma ametile lojaalne on, siis tunneb ka tema organisatsiooni vastu sama. Ta väärtustab just selles organisatsioonis töötamist, tunneb end süsteemis olulise osana ning see tõstab pühendumust nii tööle kui ka organisatsioonile. Pigem võib selle tulemuse põhjal väita, et kohusetundel põhineva pühendumuse domineerimine on organisatsioonile kasulik ning see võib tõenäolisemalt emotsionaalseks pühendumuseks muutuda kui ratsionaalne pühendumus. Positiivne näitaja ongi see, et järgmisena esineb töötajatel emotsionaalne pühendumus, mis lähtuvalt teooriast tähendab, et inimesed samastuvad organisatsiooniga, neile lähevad korda organisatsiooni edu ja ebaedu ning nad tunnevad, et tahavad selles asutuses töötada. Kõige vähem esineb uuringus osalenud töötajate seas ratsionaalset pühendumust, mis on samuti positiivne märk, kuna tuginedes teooriale näitab see, et enamik vastanutest ei tööta Kaitseministeeriumis ainult sellepärast, et neil seda vaja on ning mujale minna ei ole. Seega võib väita, et küsimustikule vastanud inimesed on organisatsioonile küllaltki lojaalsed ning pühendunud ja pigem kaldub domineeriv kohusetundel põhinev pühendumus emotsionaalse pühendumuse poole ning kaugeneb ratsionaalsest pühendumusest. (Meyer, Allen 1997:11)

Autori poolt püstitatud teine hüpotees leiab läbi uuringu tulemuste kinnitust. Lühema tööstaažiga inimesed on organisatsioonile enam pühendunud ning soovivad organisatsiooniga samastuda, kuna alguses on huvi organisatsiooni ning sinnajäämise vastu suurem. Teooriast tulenevalt leitakse, et ratsionaalne pühendumus kujuneb välja, kui töötaja on organisatsioonis viibinud keskmiselt neli aastat (Cramer 1996: 398). Uuringu tulemused näitasid, et tööstaažirühmas kuni kolm aastat on emotsionaalse pühendumuse tase võrreldes teiste tööstaaži rühmadega kõrgem. Rühmade neli kuni kaheksa aastat ning üheksa ja enam aastat tööstaaži emotsionaalse pühendumuse keskmised tulemused on peaaegu võrdsed, veidi kõrgema näitajaga on tööstaaži rühm üheksa ja enam aastat. Esitatud tulemust kinnitab ka teooria, millest lähtub, et pikema tööstaažiga inimeste emotsionaalne pühendumus on suurem, kuna need, kellel aja jookul emotsionaalset pühendumust ei teki, lahkuvad organisatsioonist ning alles jäävad vaid tugevamalt pühendunud töötajad. Kuna staažirühmal neli kuni kaheksa aastat oli emotsionaalse pühendumuse tase kõigist kolmest staažirühmast kõige madalam, siis näitab see seda, et selles rühmas töötavad inimesed ei tunne, et organisatsioon oleks neile pühendunud. (Meyer, Allen 1997:43)

Uuringu tulemused ametipositsiooni järgi näitavad huvitavaid tulemusi. Sarnased näitajad on spetsialistidel ja peaspetsialistidel ning nõunikel ja keskastmejuhtidel. Tippjuhtidest vastas vaid üks inimene.

Uuringus osalenud spetsialistid ning peaspetsialistid on pühendumuse komponendid järjestanud nii, et kõige madalal tasemel on emotsionaalne pühendumus, keskmisel ratsionaalne ning kõige kõrgemal kohusetundel põhinev pühendumus. Kuna üheks oluliseks aspektiks, mis mõjutab inimeste pühendumust organisatsioonile on palk, siis spetsialistide ning peaspetsialistide tulemused näitavad, et nad sooviksid organisatsioonist lahkuda, kuid neid seob sellega siiski teatud kohustunne ning asutusest lahkumine tooks neile kaasa majandusliku kahju, seega on neil vajadus organisatsiooni jääda. Eriti tugevalt nähtub see spetsialistide tulemustest. Hetkel maailmas valitseva majanduskriisi situatsioonis on see tulemus ka üsna ootuspärane, kuna inimesed hoiavad oma töökohast kinni olenemata sellest, kas see on niiõeldu see õige koht ning selline olukord tekitab organisatsiooni ees teatud emotsionaalse vastutuse ja majandusliku vajaduse sel ametikohal antud organisatsioonis edasi töötada.

Küsitlusele vastanud nõunikel ja keskastmejuhtidel domineerib samuti kohusetundel põhinev pühendumus, kuid sellele järgneb emotsionaalne pühendumus ning üsna palju madalamale tasemele jääb ratsionaalne pühendumus. See näitab, et nii nõunikud kui keskastmejuhid tunnevad organisatsiooni ees teatud kohustust ja lojaalsust, kuid samas on ka üsnagi organisatsiooniga samastuvad ning lisaks kohusetundele on neil ka selge soov selles organisatsioonis töötada. Eriti tugevalt on see näha nõunikel, kelle kohusetundel põhinev pühendumus ja emotsionaalne pühendumus said uuringu tulemusena peaaegu võrdsed näitajad. Kuna nõunike ning keskastmejuhtide töötasud on tunduvalt kõrgemad kui spetsialistide ja peaspetsialistide palgad, siis sellest tulenevalt on nende ratsionaalne pühendumus ka oluliselt madalam. Nemad töötavad Kaitseministeeriumis pigem sellepärast, et nad seda tahavad, esmatähtis ei ole palk. Nad tunnevad, et selle organisatsiooni eesmärgid ühtivad nende omadega ning nad on asutusele lojaalsed.

Küsitlusele vastas ka üks tippjuht, kelle puhul domineerib väga tugevalt emotsionaalne pühendumus. Sellest üsna palju madalamale, kuid küllaltki võrdsele tasemele jäävad kohusetundel põhinev ning ratsionaalne pühendumus. See näitab, et tippjuht on väga pühendunud organisatsioonile ning oma tööle ning teised aspektid jäävad tagaplaanile. Kõige madalamal tasemel on ratsionaalne pühendumus, mis aitab veelgi kinnitada asjaolu, et inimesel on tugev soov töötada oma ametikohal ning töötasu ei oma sealjuures nii suurt tähtsust. Teisalt, kui võrrelda teda teiste ametipositsioonidega, siis on tema sissetulek teistest ka oluliselt suurem.

Antud analüüsist järeldub, et madalamatel ametipositsioonidel töötavate inimeste emotsionaalne pühendumus jääb madalamale positsioonile kui kõrgemate ametipositsioonide ning järeldada saab seda, et peamiselt on see tingitud vastava ametipositsiooni sissetulekust.

Kõige kõrgemalt hinnati emotsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete seast väidet number 11 „Ma tunnen, et mulle lähevad korda Kaitseministeeriumi probleemid“. Antud tulemus näitab, et inimesi huvitab, kuidas organisatsioonil, kus nad töötavad, läheb. Neid huvitavad probleemid, mis puudutavad Kaitseministeeriumit ning nad ei ole organisatsiooni suhtes ükskõiksed. Ratsionaalset pühendumust kirjeldavate väidete

hulgast hinnati kõige kõrgemalt väidet number 12 „Minu otsus jääda organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui oma soovist“. See tulemus näitab, et inimesed hoiavad küll oma töökohast kinni, sest neil on seda vaja, kuid samas ei ole neile organisatsioonis töötamine ka vastumeelne, nad on organisatsiooniga küllaltki rahul. Kohusetundel põhineva pühendumuse skaalast hinnati kõige kõrgemalt väidet number 18 „Kaitseministeerium väärrib minu lojaalsust“. Antud tulemus näitab, et töötajad on organisatsioonile pühendunud, sest kui inimene ei tunne, et organisatsioon on talle pühendunud, ei oleks tema ka organisatsioonile lojaalne töötaja.

Autor esitas küsitluses ka ühe omapoolse avatud küsimuse, milleks oli „Mida saaks Kaitseministeerium teha, et suurendada Teie pühendumust?“. Küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik ning sellele vastas 45 inimest. Nagu ka eeldada võis, toodi kõige rohkem välja aspekt, et töötasu võiks kõrgem olla. Samuti soovitakse nii personalipoliitika kui ka juhtkonna otsuste läbipaistvuse suurendamist ning oodatakse tunnustamist. Välja toodi ka koolituste ning ühisürituste korraldamist. Uuringu tulemustest sai ka järelduse teha, et mida kõrgem on töötaja palk, seda madalam on tema ratsionaalne pühendumus ning kõrgem emotsionaalne ning kohusetundel põhinev pühendumus. See, et inimesed tahavad läbipaistvamat personali- ning juhtimispoliitikat näha, näitab, et neid huvitab organisatsioonis toimuv ja neile lähevad korda probleemid, mis seal esinevad. Kaitseministeeriumi töötajatel on eeldused ja soov rohkem pühendunud olla olemas, edasi peaks organisatsioon selles suunas liikuma hakkama.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Iga organisatsioon vajab oma eesmärkide saavutamiseks ja strateegiate elluviimiseks vältimatult inimesi. Inimesed on organisatsioonile vajalik ressurss, mõnel juhul isegi kriitiline, et tõhustada organisatsiooni toimimist ja tulemusi. Professionaalne ja efektiivne avalik teenistus tähendab kompetentseid, motiveeritud ja neutraalseid ametnikke, kes on organisatsioonile ja avalikele huvidele pühendunud. (Agarwala 2003; Kamdron 2005; Pedras, Liivamägi, Varts 2007)

Uuringu tulemused näitavad, et küsitlusele vastanud 36.5% Kaitseministeeriumi töötajatest esineb kõige enam kohusetundel põhinevat pühendumust. See tähendab, et inimesed tunnevad organisatsiooni ees lojaalsustunnet ning emotsionaalset vastutust. Järelilikult tunnevad nad, et midagi on siiski puudu, et organisatsioonile emotsionaalselt pühendunud olla. Uuringu tulemustest lähtuvalt peaks organisatsioon edasi liikuma suunas, et kõigi töötajate pühendumustaset ühtlustada ning seda emotsionaalse pühendumuse poole suunata. Seda peaks tegema läbi olemasolevate töötajate organisatsioonis hoidmise ning väärtustamise, neisse ei tohiks suhtuda kui asendatavasse ressursi.

Teooriapõhiselt on töötajate emotsionaalne pühendumus mõjutatud ka otseselt sellest, kuidas organisatsiooni juhid langetavaid erinevaid otsuseid ning kuidas see töötajatele paistab. Seega on väga oluline, et *juhtide poolt tehtavad otsused oleksid tehtud ausalt ja läbipaistvalt*. Keskendumata peaks väärtustele, mis tõstavad töötajate emotsionaalset pühendumust.

Töötasu innustab paljusid töötajaid paremaid tulemusi saavutama. Kõige enam tõid avatud küsimusele vastanud inimesed välja asjaolu, et kui nende palk oleks kõrgem, siis oleksid ka nemad organisatsioonile rohkem pühendunud. Seetõttu mõjutab töö tasustamise poliitika ka otseselt inimeste tööga seotud hoiakuid. Siiski on palga tõstmise seotud otseselt ratsionaalse pühendumusega ning selle komponendi suurendamist pühendumuse tervikus ei ole tarvis. *Loodud peaks olema läbipaistev palgasüsteem ning töötajate seas sellealast teavitustööd tegema*. Neile peab selgitama, mis põhjusel, millistel alustel ja kuidas palgapoliitikat kujundatakse. See tagab ka töötajate suurema rahulolu. Teadmatus tekitab töötajates tööandja vastu usaldamatust ning sellega langeb ka pühendumus oma tööle ning organisatsioonile. (Alas 2005: 105)

Töötajatele on väga oluline juhtide tegevus organisatsioonis. Juhtkond ei suhtle töötajatega piisavalt ning on seetõttu neile kaugeks jäänud. Inimesed tunnevad, et ei saa oma töö kohta piisavalt tagasisidet ega tunnustust, samuti sooviksid nad näha enam läbipaistvust otsuste tegemisel. Sellised emotsioonid kahandavad tugevalt emotsionaalse pühendumuse osakaalu ning inimeste pühendumus ka tervikuna organisatsioonile langeb. Kui töötajad tunnevad, et organisatsioon väärtustab neid, siis

on nad tavaliselt rohkem pühendunud. *Töötajaid peaks enam kaasama otsustusprotsessidesse ning neile regulaarselt organisatsioonis toimivatest muudatustest informatsiooni jagama.* Kui töötajad tunnevad, et neid pannakse tähele, nende tööd väärtustatakse ja tunnustatakse piisavalt, suureneb ka nende emotsionaalse pühendumuse osakaal. (Meyer, Allen 1997: 66)

Parendamist vajab ka organisatsioonikultuur. Selline vastus küsitluses osalenute poolt viitab ka uuringu tulemustele, kus selgus, et kõige enam esineb töötajate seas kohusetundel põhinevat pühendumust. Inimesi ei hoia asutuses vaid nende amet. Väga olulisel kohal on ka suhted kolleegidega ning kogu organisatsiooni ühtekuuluvustunne. Ühes organisatsioonis töötavatel inimestel peaksid olema sarnased väärtushinnangud ning tõekspidamised. Mida suurem on organisatsioon, seda keerulisem on seal ühtekuuluvustunnet luua. Et suurendada emotsionaalset pühendumust, tuleb teooriapõhiselt *töötajaid lisaks materiaalsele tunnustamisele väärtustada ka läbi mittemateriaalsete hüvede, näiteks ühisürituste korraldamisega, erinevatesse otsustusprotsessidesse kaasamisega ning neisse mitte kui gruppi, vaid kui indiviididesse suhtumisega.* Töötajad näeksid, et organisatsioon hoolib neist, peab neid oluliseks ressursiks ning püüab organisatsioonilisi suhteid ühtlustada.

KOKKUVÕTE

Organisatsioon on inimgrupp, mis töötab ühiste eesmärkide saavutamise nimel.

Pühendumuse all mõistetakse inimese emotsionaalset ja intellektuaalset seotust organisatsiooniga ning Meyer ja Allen löid selle kohta teoreetilise mudeli. (Alas, Meyer, Allen)

Antud lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Kaitseministeeriumi teenistujate pühendumuse profiil ning analüüsida pühendumist mõjutavaid aspekte.

John P. Meyer'i ja Natalie J. Allen'i poolt on loodud organisatsioonilise pühendumuse mudel, mille teooria liigitub teooriapõhiselt kolmeks: emotsionaalne, ratsionaalne ning kohusetundel põhinev pühendumus. (Meyer, Allen 1997)

Meyer ja Allen koostasid mudeli põhjal küsimustiku, mis aitab välja selgitada, milline kolmest pühendumuse komponendist organisatsioonis domineerib. Küsimustik koosneb 18 väitest, mis on pühendumuse kolme komponendi põhjal koostatud. Autor lisas küsimustikule ka ühe omapoolse avatud küsimuse.

Autor esitas käesolevas töös kaks hüpoteesi, millest üks leidis kinnitust ning teine lükati ümber. Kinnitust leidis hüpotees: lühema staažiga töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui pikema staažiga töötajate. Ning ümber lükati hüpotees: Kaitseministeeriumi töötajate emotsionaalne pühendumus on kõrgem kui ratsionaalne ja kohusetundel põhinev pühendumus.

Uuringu tulemusena leidis autor, et küsitluses osalenud 36,5% Kaitseministeeriumi töötajatel domineerib kohusetundel põhinev pühendumus.

Kõige kõrgema tulemuse küsimustikus esitatud väidete hulgast sai väide number 11, mis kuulub emotsionaalse pühendumuse skaalasse ning selleks on „Ma tunnen, et mulle lähevad korda Kaitseministeeriumi probleemid“. Madalaima keskmise tulemuse sai

Samuti emotsionaalse pühendumuse skaalasse kuuluv väide number 5: „Arvan, et võiksin tunda pühendumust ka mõne teise organisatsiooni suhtes nagu olen pühendunud Kaitseministeeriumile“. Sellest võib järeldada, et küsitlusele vastanud inimeste organisatsioonilise pühendumuse tase on küllaltki kõrge.

Uuringu tulemusi saab personaliosakond kasutada organisatsiooni motivatsioonisüsteemi täiendamiseks ning personalipoliitika parandamiseks. Samuti on nende abil võimalik elavdada organisatsioonikultuuri ning seda juurutada.

Käesoleva lõputöö eesmärk sai täidetud. Üks autori poolt püstitatud eesmärkidest leidis kinnitust ning teine lükati ümber.

SUMMARY

An organization is a social arrangement pursuing collective goals. Commitment is, in a general sense, the employee's emotional and intellectual attachment with the organization. Mayer & Allen developed a theoretical model of commitment (Alas, Mayer, Allen).

The goal of this thesis was to determine the commitment profile of the employees of Estonian Ministry Defence and analyze the aspects influencing commitment.

John P. Meyer and Natalie J. Allen have created a three-component model of commitment which can characterize an employee's commitment to the organization: affective, continuance and normative commitment (Mayer, Allen 1997).

Mayer and Allen developed a questionnaire that is designed to help determine which of these commitment components is dominant in an organization. The questionnaire composes of 18 questions to which the author of this thesis has added an extra open-ended question.

The author has proposed two hypotheses, of which one has been confirmed. It has been found that the affective commitment of employees with shorter tenure of office is higher than of those with longer tenure of office. The hypothesis that affective commitment in Ministry of Defence is more dominant than continuance and normative commitment has been found false.

As a result of this study the author has found that 36,5% of the employees participating in the questionnaire have a dominating normative commitment. Based on the questionnaire we can determine that the level of organizational commitment is very high.

Personnel department can use the results of this study for improving organizational motivation, personnel policies and organizational culture.

The goals of this thesis have been met. One of the hypotheses set has been confirmed and one has been found not true.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Käsiraamat. Tallinn: Külim.

Dawson, S. 1992. Analysing Organisations. Great Britain: The Macmillan Press Ltd.

Carmeli, A., Gilat, G., Weisberg, J. 2006. Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*. Vol. 9, p. 92-104.

Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. 1991. Organizational Behavior: An introductory text. United Kingdom: Prentice Hall International.

Kamdron, T. 2005. Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *Journal of Public Administration*. Vol. 28, p. 1211-1240.

Lahiry, S. 1994. Building Commitment Through Organizational Culture. *Training & Development*. P. 50-52.

Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. 2006. Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 79, p. 116.

Lord, A. & Hartley, J. 1998. Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 7, p. 341-354.

McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, W., Wu, A. 2003. Organizational Culture: Association With Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and

Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*. Vol. 11, p. 25-44.

Kaitseministeeriumi põhimäärus. RT I 2004, 40, 266.

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

Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, p. 991-1007.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, p. 61-90.

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. 2007. Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus.

Päivalill, T. 2007. Organisatsiooniline pühendumus Sideameti näitel. [Diplomitöö] Tallinn: Sisekaitseakadeemia Halduskolledž.

Rego, A. & Cunha, M. P. 2008. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21, p. 53-75.

Reich, W. A. 1997. Social Audiences and Role Commitment. *The Journal of Psychology*. Vol. 131, p. 453-462.

Sano, Yoko. 1998. The IEMB Handbook of Human Resource Management. *Intl Thomson Business Press*.

Steers, M., Mowday, T., Shapiro, D. L. 2004. The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 30, p. 238.

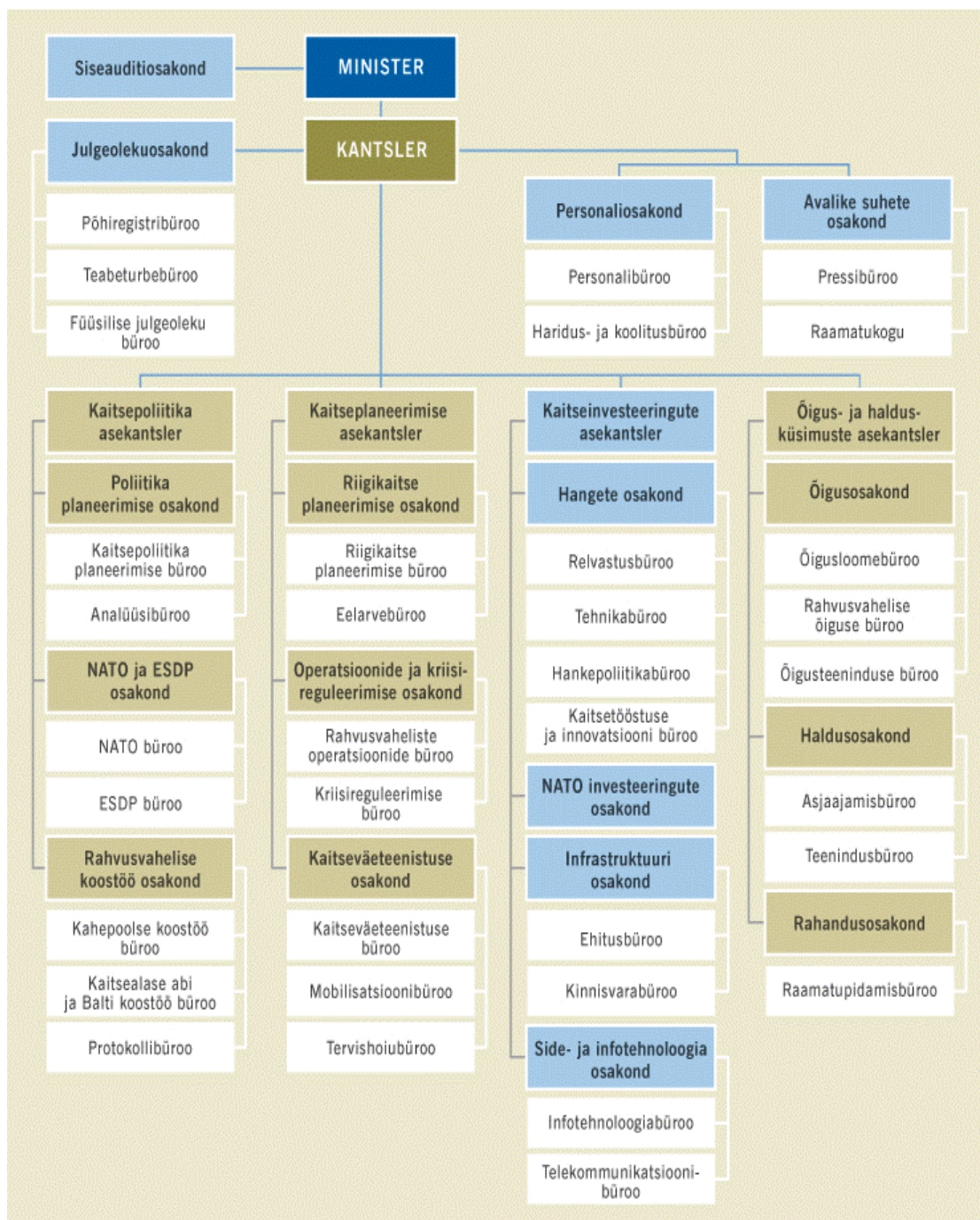
Zangaro, G. A. 2001. Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. Vol. 36, p. 73-81.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. Vol. 46, p. 259-293.

Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ Kirjastus.

Wickens, P. D. 1998. The Ascendant Organisation: Combining commitment and control for long-term sustainable business success. Great Britain: The Macmillan Press Ltd.

LISA 1. Kaitseministeeriumi struktuur



Joonis 9. Kaitseministeeriumi struktuur

LISA 2. Eestikeelse küsimustiku näidis

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida organisatsioonilist pühendumust Kaitseministeeriumis.

Pühendumuse all mõistetakse inimese emotsionaalset ja intellektuaalset seotust organisatsiooniga. Pühendumus on justkui lubadus, sõnatu kokkulepe töötaja ja organisatsiooni vahel olla teineteise vastu hea, teineteisest lugu pidada ja teineteise nimel pingutada.

Küsimustik koosneb 18 esitatud väitest, mille puhul ei ole olemas „õigeid“ või „valesid“ vastuseid. Viimasena esitatud avatud küsimusele vastake palun lühidalt oma sõnadega. Üksikankeetidest saadud tulemusi ei avalikustata, tulemusi kajastatakse üldistatud kujul.

Tähista vastaja andmed ristiga:

Sugu:	Mees	Naine	
Vanus:		
Tööstaaž:	...-3 aastat	4-8 aastat	9-... aastat
Ametipositsioon:	Spetsialist	Peaspetsialist	Nõunik
	Keskastmejuht	Tippjuht	

Palun hinnake oma seotust organisatsiooniga, kasutades allpool toodud skaalat:

1 – Üldse ei ole nõus 2 – Ei ole nõus 3 – Pigem ei ole nõus 4 – Ei oska öelda
5 - Pigem nõus 6 – Nõus 7 – Täiesti nõus

1 – Üldse ei ole nõus 2 – Ei ole nõus 3 – Pigem ei ole nõus 4 – Ei oska öelda 5 – Pigem nõus 6 – Nõus 7 – Täiesti nõus		
1.	Isegi kui see oleks mulle kasulik, tunnen, et ei saaks praegu organisatsioonist lahkuda.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Jääksin Kaitseministeeriumisse meelsasti oma karjääri lõpuni.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Kiire organisatsioonist – organisatsiooni liikumine tundub mulle ebaeetiline.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Ma ei karda lahkuda organisatsioonist omamata eelnevalt uut töökohta.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Arvan, et võiksin tunda pühendumust ka mõne teise organisatsiooni suhtes nagu olen pühendunud Kaitseministeeriumile.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Ma ei lahkuks praegu organisatsioonist, kuna tunnen vastutust oma kaastöötajate ees.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Ma võiksin kaaluda töötamist mõnes teises organisatsioonis, kui ma ei oleks Kaitseministeeriumile endast nii palju andnud.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Ma tunnen ennast Kaitseministeeriumis „pere liikmena“.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Ma ei tunne mingit kohustust jääda Kaitseministeeriumisse.	1 2 3 4 5 6 7
10.	See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähimal ajal organisatsioonist.	1 2 3 4 5 6 7
11.	Ma tunnen, et mulle lähevad korda Kaitseministeeriumi probleemid.	1 2 3 4 5 6 7
12.	Minu otsus jääda organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui oma soovist.	1 2 3 4 5 6 7
13.	Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet Kaitseministeeriumiga.	1 2 3 4 5 6 7
14.	Mul oleks kahjulik lahkuda organisatsioonist, isegi kui ma seda sooviksin.	1 2 3 4 5 6 7

1 – Üldse ei ole nõus 2 – Ei ole nõus 3 – Pigem ei ole nõus 4 – Ei oska öelda 5 – Pigem nõus 6 – Nõus 7 – Täiesti nõus		
15.	Ma räägin meelsasti Kaitseministeeriumist inimestele väljaspool organisatsiooni.	1 2 3 4 5 6 7
16.	Tunneksin süüd, kui lahkuksin praegu Kaitseministeeriumist.	1 2 3 4 5 6 7
17.	Usun, et mul oleks liiga vähe uusi arvestatavaid võimalusi, kui lahkuksin organisatsioonist.	1 2 3 4 5 6 7
18.	Kaitseministeerium väärIB minu lojaalsust.	1 2 3 4 5 6 7

19. Mida saaks Kaitseministeerium teha, et suurendada Teie pühendumust?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Aitäh vastamast!