

# Pühendumuse uuringu metoodika

---

**Metoodika kirjeldus, tõlgendusjuhised ja küsitlusankeet**

Anne-Mari Ernesaks, Janno Järve, Mart Kaska, Mari Liis Räis

## Sisukord

Sissejuhatus .....	3
1. Pühendumust ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning nende mõõtmine.....	4
1.1. Sissejuhatus .....	4
1.2. Pühendumus ja tööga rahulolu.....	4
1.3. Töö sisu ja arenguvõimalused.....	5
1.4. Töö mõttekus .....	6
1.5. Töö korraldus .....	6
1.6. Koostöö juhi ja töökaaslastega.....	7
1.7. Töö väärtustamine ja tasustamine .....	8
1.8. Tippjuhi roll organisatsiooni juhtimisel.....	8
1.9. Tööandja maine.....	9
1.10. Olulisus .....	9
2. Andmetöötlusmetoodika.....	10
2.1. Sissejuhatus.....	10
2.2. Vastusevariantide kodeerimine arvulisteks väärtusteks .....	10
2.3. Küsimuste arvulistest väärtustest faktori väärtuse arvutamine .....	11
2.4. Keskvärtuse ja usalduspiiride arvutamine.....	11
2.5. Küsimuste vastuste standardiseerimine hajuvusdiagrammi jaoks .....	13
3. Uuringu tulemuste tõlgendamine .....	14
3.1. Üldisemad tõlgendamise põhimõtted .....	14
3.2. Jooniste tõlgendamine.....	14
Viited .....	20
Lisa 1 – Küsitlusuuringu põhiankeet.....	21

## Sissejuhatus

Käesolev metoodikaraport annab ülevaate avaliku sektori töötajate pühendumuse ja tööga rahulolu mõõtmise metoodikast ning selle rakendamisest.

Pühendumuse uuringu eesmärgiks on mõõta avalike teenistujate pühendumust oma tööle ja rahulolu erinevate töemotivatsiooniga seotud teguritega. Uuringu andmete põhjal peaks saama identifitseerida töötajate pühendumuse kujundamise võtmetegurid ning kaardistada töökeskkonna nõrkused ja tugevused.

Uuringu eesmärgi sisuliseks mõtestamiseks on oluline defineerida pühendumus ja tööga rahulolu. Pühendumust organisatsioonile peetakse personalipoliitika väga tähtsaks osaks, kuigi selle täpse definitsiooni kohta leidub mitmesuguseid käsitlusi. Valdavalt defineeritakse pühendumust kui emotsionaalset kiindumust ja seotust organisatsiooniga, ent mitmed teadlased on väitnud, et pühendumus koosneb mitmest erinevast aspektist. Näiteks Allen ja Meyer (1990) on leidnud, et lisaks emotsionaalsele kiindumusele on olemas normatiivne pühendumus, mis põhineb indiviidi väärtustel, ning alalhoidlik pühendumus, mille aluseks on ratsionaalne kaalutus. Kaasaegsed autorid üldiselt nõustuvad, et pühendumus on mitmetahuline nähtus (Meyer *et al.*, 1993). Samas soovivad organisatsioonid üldjuhul keskenduda siiski emotsionaalse pühendumuse maksimeerimisele ning ülejäänud pühendumuse tahud aitavad pigem paremini mõista seda, miks mõned inimesed jäävad organisatsiooni liikmeks vaatamata sellele, et nad erilist emotsionaalset sidet selle organisatsiooniga ei tunne. Seega on praktilised lahendused suunatud eeskätt emotsionaalse pühendumuse tõstmisele ning seetõttu on pühendumuse ühele tahule keskendumine pragmaatiline ja mõistlik lähenemine. Ka Rahandusministeeriumi poolt varem tellitud uuringutes seni kasutatud TRI\*M mudeli viis erinevat pühendumust mõõtvat küsimust (tööga rahulolu üldiselt, valmidus soovitada organisatsiooni sõpradele, soov samasse organisatsiooni uuesti tööle kandideerida, hinnang lähimate kolleegide motivatsioonile ning asutuse üldine edukus ülesannete täitmisel) peegeldavad olulises osas emotsionaalset seost organisatsiooniga või positiivset hinnangut organisatsioonile. Seega kontseptuaalselt mõõdetakse ka uue metoodika alusel sama pühendumuse tahku.

Rahulolu tööga on võrreldes pühendumusega ambivalentsem mõiste. Rahulolu tööga on kombinatsioon paljudest tööga seotud faktoritest: töö iseloom, töökeskkond, kolleegid, ülemus, karjäärivõimalused, kliendid, töötaja enda ootused ja soovid jpm. Kõige levinum töörahulolu definitsioon pärineb Locke'ilt (1976, tsiteeritud läbi Saari & Judge, 2004), kes leidis, et rahulolu tööga on „nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis põhineb oma töö ja tööga seotud kogemuste hindamisel“. Seega, rahulolu on ühest küljest emotsionaalne nähtus, aga teisest küljest ratsionaalse mõtletegevuse tulem.

Nendest mõistete definitsioonidest lähtub ka käesolev mõõtemetoodika. On oluline silmas pidada, et tööle pühendumine ja rahulolu tööga ei ole üksteisest eraldiseisvad. Neid mõjutavad sarnased tegurid ning need võivad ka üksteisele olulist mõju avaldada.

Käesoleva raporti esimene osa käsitleb pühendumuse ja tööga rahulolu temaatikat teoreetilises võtmes, selgitades miks ja kuidas neid nähtusi mõõdetakse. Teises osas antakse ülevaade pühendumuse ja tööga rahulolu mõõtmise praktilisest poolest ehk kuidas mõõdikuid analüüsida ja tulemusi tõlgendada. Kolmandas osas kirjeldatakse, kuidas viia läbi küsitlusandmete kogumist ning kuidas analüüsi tulemusi elektroonilises aruandluskeskkonnas vormistada.

# 1. Pühendumust ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning nende mõõtmine

## 1.1. Sissejuhatus

Inimese käitumine on alati mõjutatud nii välisest keskkonnast kui inimesest endast (individuaalsetest omadustest). Töötaja käitumise analüüsimisel peaks seega alati arvestama nii organisatsiooni poolt pakutavat keskkonda kui töötaja individuaalseid omadusi. Organisatsioon toob töötaja ja organisatsiooni vastastikusse käitumisse kaks olulist komponenti: organisatsiooni poolt esitatavad ootused ja nõuded töötajale ning töötajale kasutada olevad ressursid organisatsioonis. Organisatsiooni poolt pakutavad ressursid võivad olla väga erinevad: huvitavad tööülesanded, sõbralikud kolleegid, mugav ja meeldiv füüsiline töökeskkond jms. Töötaja seevastu toob organisatsiooni ja töötaja vastastikusse käitumisse oma isiklikud vajadused ja eesmärgid ning oma oskused, kogemused, võimed ja energia. Uuringud on näidanud, et töötajad otsivad organisatsiooni kontekstis aktiivselt võimalusi oma isiklike vajaduste rahuldamiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Töötajate vajadused ja eesmärgid võivad aga olla väga erinevad: edukas karjäär, turvalisus, sotsiaalne rahulolu vms (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Mida suurem on haakuvus organisatsiooni ja töötaja ootuste vahel, seda kõrgem on töösooritus ning töötajate rahulolu ja pühendumus. Käesolevas uuringus hinnati tegureid, mis uuringute kohaselt mõjutavad enim töötajate töösooritust, rahulolu ja pühendumust.

Alljärgnevalt välja pakutud skaalad toetuvad olulisel määral Taanis välja töötatud tööstressi hindamise mudelile COPSOQ II, kuid on aruteludes tellijaga läbinud siiski mitmeid teisendusi. Seetõttu ei ole selle psühhomeetrilised omadused otseselt käesolevale uuringule üle kantavad ning neid tuleks eraldi testida siis, kui empiirilised andmed kättesaadavaks muutuvad ja seda võimaldavad.

## 1.2. Pühendumus ja tööga rahulolu

### Pühendumus

Organisatsiooni heaolu ja efektiivsust mõjutab oluliselt töötaja pühendumise määr, see, kuivõrd töötaja tunneb muret organisatsiooni käekäigu pärast, kuivõrd samastab isiklikud eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega ning kui palju on nõus nende saavutamiseks pingutama. Pühendumise oluliseks näitajaks on töötaja lojaalsuse määr, samuti aga ka viis, kuidas oma töökohast kõneldakse ning millist tähendust töökohale omistatakse.

Pühendumuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kui sageli mõtlete uue töökoha otsimise peale?  
(Vastuse variandid: "Peaaegu alati", "Sageli", "Mõnikord", "Harva", "Väga harva", "Ei oska öelda")
- Mil määral soovitate oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?  
(Vastuse variandid: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda")
- Mil määral naudite oma töökohast rääkimist?  
(Vastuse variandid: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda")
- Mil määral tunnete, et Teie töökoht on Teile tähtis?  
(Vastuse variandid: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda")

## Üldine rahulolu

Üldine rahulolu on faktor, mis annab edasi inimese üldist tunnetust oma tööga rahulolu osas. Tegemist on alaskaalaga, mis ei taotle niivõrd sisulist sügavust ja mitmekülgust kui just töötaja esmast tunnetust ja üldist arusaama. Üldise rahulolu komponent on oluline töötajate rahulolu ja pühendumuse ennustaja ning mängib tähtsat rolli detailsemate analüüside ja seoste hindamisel.

Üldise rahulolu hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kui rahul Te oma tööalaste väljavaadetega üldiselt olete?
- Kui rahul olete üldiselt oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?
- Kui rahul olete üldiselt sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?
- Kui rahul Te oma tööga üldiselt olete, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Rahul", "Pigem rahul", "Pigem ei ole rahul", "Ei ole rahul", "Ei oska öelda".

## 1.3. Töö sisu ja arenguvõimalused

### Töö sisust tulenevad arenguvõimalused

Võimalus kasutada oma töös erinevaid teadmisi, oskusi ja võimeid, mõjutab oluliselt töötaja sooritust ja rahulolu (Hackman & Oldham, 1980). Käesoleva alaskaala raames on ühelt poolt hinnatud arenguvõimalusi, mida pakub töötaja ametikoht olemasoleval kujul (nt töö mitmekesisuse aspektist); teisalt aga uute väljakutsete ja uute teadmiste omandamist tuleviku perspektiivis.

Töö sisu ja arenguvõimaluste hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral eeldab Teie töö Teilt endalt initsiatiivi haaramist?
- Mil määral on Teil võimalik läbi oma töö õppida uusi asju?
- Mil määral saate oma tööd tehes enda erialaseid teadmisi ja oskusi kasutada?
- Mil määral on Teil võimalik oma tööd tehes enda teadmisi ja oskusi täiendada?
- Mil määral pakub Teie töö Teile väljakutseid?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

### Karjäärivõimalused

Karjäärivõimalused on tugevalt seotud töötaja isikliku arenguga, viimane omakorda töötaja rahulolu ja pühendumusega. Mida rohkem suudab töötaja oma kogemusi organisatsioonis realiseerida, seda suurema tõenäosusega on ta ka organisatsioonile lojaalne ega otsi uusi organisatsiooniväliseid väljakutseid. Arengu- ja karjäärivõimaluste puudumine on üheks enim levinud organisatsioonist lahkumise põhjuseks. Käesoleva alaskaala raames uuriti nii karjäärivõimalusi olemasolevas organisatsioonis kui ka organisatsiooniväliselt. Organisatsioonivälise liikumise kontekstis on tähtis töötaja tunnetus oma ametikoha väärtusest (kui suurt väärtust annab olemasolev ametikoht edasiseks karjääriks laiemalt).

Karjäärivõimaluste hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda organisatsiooni siseselt teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?
- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda avalikus sektoris teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?
- Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda erasektoris teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## 1.4. Töö mõttekus

Tööülesannete identiteet, tähtsus, olulisus ning töö tähenduslikkuse tunnetamine aitavad oma tööd inimese jaoks mõtestada (Hackman & Oldham, 1975, tsit. Hellriegel, Slocum & Woodman, 1983 järgi). Mida suurema tähenduse inimene oma tööle omistab ning mida suurem kattuvus tekib töötaja ja organisatsiooni eesmärkide tähenduslikkuse kattumisel, seda rahulolevam ja pühendunum on töötaja ning seda hingestatunult ta oma töösse suhtub.

Töö mõttekuse alaskaala hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie töö on mõttekas?
- Mil määral tunnete, et töö, mida teete, on tähtis?
- Mil määral olete tööl motiveeritud ja hingega asja juures?
- Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## 1.5. Töö korraldus

### Töökoormus

Töökoormus on rahulolu faktor, mis seostub töökorraldusega, nagu ka vahetult järgnevad informeerituse ja rolli selguse alaskaalad. Kõik kolm omavad töökorralduse vaatenurgast töötajate rahulolule ja pühendumusele olulist mõju.

Töökoormus väljendub nii töömahus (tööd on kas liiga vähe, liiga palju või on töömaht kõikuv) kui ka tähtaegades (kas tähtajad on optimaalsed ja saavutatavad või mitte).

Töökoormuse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma?
- Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmisega hätta?
- Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täitmiseks?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Peaaegu alati", "Sageli", "Mõnikord", "Harva", "Väga harva", "Ei oska öelda".

### Informeeritus

Informatsiooni liikumine on töösoorituse aspektist kriitiline tegur. Informatsiooni puudujääk võib olla heade tulemuste saavutamisel oluliseks piduriks. Sellest lähtuvalt ka oluliseks rahulolu või rahulolematuse allikaks. Käesolevas uuringus keskenduti nii olulistest muudatustest informeerimisele kui ka piisava info olemasolule selleks, et oma igapäevatööd hästi teha.

Informeerituse alaskaala hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest otsustest, muudatustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?
- Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## **Rolli selgus**

Rolli selgus ehk tööülesannete selgus omab töötaja jaoks tema igapäevatoos kriitilist tähtsust (Byars & Rue, 1992). Lähtuvalt rolli selgusest kujuneb töötaja sooritus ning sellest lähtuvad edasised võimalused organisatsioonis. Käesoleva uuringu raames keskenduti eelkõige tööeesmärkide ning vastutusala selguse hindamisele, samuti aga ka tunnetatud ootuste hindamisele.

Rolli selguse hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie tööl on selged eesmärgid?
- Mil määral teate, mis kuulub Teie vastutusalasse?
- Mil määral teate, mida Teilt tööl oodatakse?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## **1.6. Koostöö juhi ja töökaaslastega**

### **Vahetu juhtimine**

Vahetu juhi käitumine mõjutab töötaja töötulemusi ja rahulolu väga otseselt. Inimese pingutus sõltub paljuski sellest, kui väärtuslikuna tajub ta oma töö tulemust, kui tõenäolisena tajub tulemuse saavutamist ning millised on tema võimed soovitud tulemuse saavutamiseks (Schermehorn, Hunt & Osborn, 1994). Siin on oluline roll vahetul juhil, kes vastutab töötaja tööeesmärkide saavutamise ning arengu eest. Arvestades vahetu juhtimise olulisust töötajate rahulolule ja pühendumusele, on tegemist käesoleva uuringu kõige mahukama alaskaalaga. Skaala võtab kokku nii vahetu juhi planeerimisoskuse, oskuse korraldada töötajate igapäevatoöd ja arengut kui ka oskuse lahendada probleemseid olukordi.

Vahetu juhtimise hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral kindlustab Teie vahetu juht igale töötajale head arenguvõimalused?
- Mil määral peab Teie vahetu juht oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul?
- Mil määral on Teie vahetu juht hea tööde planeerija?
- Mil määral oskab Teie vahetu juht konflikte hästi lahendada?
- Mil määral annab Teie vahetu juht Teile töö kohta tagasisidet?
- Mil määral tunnete, et saate oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada?
- Mil määral tunnete, et Teie vahetu juht Teid usaldab?
- Mil määral võimaldab Teie vahetu juht Teil töötada ilma liigse sekkumiseta?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

### **Kogukond töö**

Organisatsiooni keskkonda võib terviklikult defineerida kui kogu füüsiliste ja sotsiaalsete tegurite hulka, millega inimene organisatsioonis kokku puutub ja millest inimene otsuste tegemisel organisatsioonis lähtub (Duncan, 1972, tsit. Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986 järgi). Sotsiaalne keskkond avaldub nii teiste inimeste näol organisatsioonis kui ka teiste inimeste näol organisatsioonist väljas (nt kliendid või partnerid, kellega vahetult kokku puututakse). Käesolevas uuringus keskenduti inimestele organisatsiooni siseselt, vaadeldes nii omavahelist koostööd, tööõhkkonda kui ühtekuuluvustunnet.

Kogukond töö alaskaala hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?
- Kas Teie töökohal on kolleegide vahel hea koostöö?

- Kas Te tunnete ennast töökollektiivi osana?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Peaaegu alati", "Sageli", "Mõnikord", "Harva", "Väga harva", "Ei oska öelda".

## 1.7. Töö väärtustamine ja tasustamine

### Väärtustamine

Organisatsioonikultuur, millest räägitakse ka tööandja maine all, avaldub enamasti (Pork, 1999): juhtide suhtumises töötajatesse ja töötajate suhtumises juhtidesse; töö eetikas; suhtumises ambitsioonidesse; tulemuste hindamises; võimuse; lojaalsuses; juhtidele ligipääsetavuses; formaalsuse määras; agressiivsuses; meeste-naiste rollides ning organisatsioonipoliitikas. Töötajate väärtustamise aspektist on juhtide hoiakud töötajatesse ning lugupidav ja õiglane käitumine esmased mõjutajad, samuti aga ka töötajate usk juhtidesse ning nende poolt sõnastatud visioon organisatsiooni juhtimisel (nagu hinnatakse tippjuhtimise alaskaalas).

Väärtustamise alaskaala hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?
- Mil määral suhtub juhtkond Teisse lugupidavalt?
- Mil määral koheldakse Teid tööl õiglaselt?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

### Töötasustamine

Üks oluline põhjus, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Ka need, kes väidavad, et nad teevad tööd sellepärast, et see pakub neile eneseteostust, peavad selle töö eest saama äraelamiseks vajalikku raha. Vastasel juhul on nad tööga rahulolule vaatamata sunnitud teist töökohta otsima. Mitmete autorite väitel on rahal märkimisväärne mõju inimeste motivatsioonile ja töösooritusele (Comez-Mejia & Balkin 1992; tsit. Tang & Gilbert 1995 järgi; Alas 1998). Töötasustamise uurimisel on oluline keskenduda nii organisatsioonisisese kui -välise õigluse hindamisele. Samuti on tähtis pöörata tähelepanu töötaja individuaalse panuse ning õiglustunde tajumisele. Lisaks nimetatule, keskendutakse käesoleva alaskaala raames ka töötasusüsteemi mõistmise ning innustamise komponentidele.

Töötasustamise hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega oma organisatsioonis?
- Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?
- Mil määral vastab Teie töötasu Teie panusele?
- Mil määral on töötasusüsteem Teile arusaadav?
- Mil määral motiveerib Teie organisatsiooni tasusüsteem Teid rohkem pingutama?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## 1.8. Tippjuhi roll organisatsiooni juhtimisel

Nagu väärtustamise alaskaala kirjelduses nimetatud, omab vahetu juhtimise kõrval töötajate rahulolule ja pühendumusele olulist mõju ka tippjuhtimise tasandil sõnastatud organisatsiooni visiooni ja strateegiliste eesmärkide juhtimine, samuti usaldus tippjuhtide ja töötajate vahel.



Tippjuhi roll organisatsiooni juhtimisel alaskaala hindamiseks kasutati järgmisi küsimusi:

- Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?
- Mil määral on Teie organisatsiooni juht tulemustele orienteeritud?
- Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## 1.9. Tööandja maine

Tööandja maine on tugevas korrelatsioonis organisatsiooni põhiväärtuste ja kultuuriga. Organisatsiooni kultuuril on märkimisväärne mõju töötajate igapäevakäitumisele ja sooritusele. See on tema liikmete poolt jagatud ühiste uskumuste, väärtuste ja normide süsteem, tõekspidamised ja arvamused sellest, missugune organisatsioon on ja kuidas selle liikmed peaksid toimima (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1994; Pork, 1999). Kirjeldatud tunne ja uskumused kujundavad suures plaanis ka organisatsiooni kuvandi „majast välja“. Samuti mõjutavad tööandja mainet kaudselt ka kõik teised peamised töötajate rahulolu mõjutavad tegurid. Käesoleva uuringu raames oleme pidanud oluliseks hinnata maine kontekstis ka organisatsiooni stabiilsust töö pakkumisel.

Üldise rahulolu hindamiseks kasutati uuringus järgmisi küsimusi:

- Mil määral hindate oma organisatsiooni atraktiivseks tööandjaks?
- Mil määral on Teie organisatsiooni kuvand ühiskonnas positiivne?
- Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?
- Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?

Kõigi selle faktori alla kuuluvate küsimuste puhul kasutatakse järgmisi vastuse variante: "Väga suurel määral", "Suurel määral", "Mõnevõrra", "Vähesel määral", "Väga vähesel määral", "Ei oska öelda".

## 1.10. Olulisus

Lisaks eelpool kirjeldatud küsimustele palutakse vastajatel hinnata ka iga hinnatud teema (küsimuse) olulisust. Ainukeseks erandiks on Pühendumuse faktori alla kuuluvad küsimused, mille puhul olulisust ei küsita.

Ehk siis, iga küsimuse järel esitatakse vastajale järgmine küsimus: **Kui oluline on Teie jaoks see aspekt Teie töös?**

Küsimuste olulisuse hindamiseks kasutati järgmisi vastuse variante: "Oluline", "Pigem oluline", "Pigem ebaoluline", "Ebaoluline", "Ei oska öelda".

## 2. Andmetöötlusmetoodika

### 2.1. Sissejuhatus

Alljärgnevalt kirjeldatakse, kuidas tuleb andmeid töödelda selleks, et leida küsimuste ja faktorite keskvärtused ja usalduspiirid ning kuidas standardiseerida andmeid selliselt, et erinevad küsimused oleks võimalik paigutada ühele joonisele ning et säiliks võimalus võrrelda küsimusi samaaegselt ka avaliku sektori keskmiste tulemustega (vt joonis 4 peatükis 3.2).

Kõik allpool kirjeldatud arvutused teeb küsitluse tulemuste esitamiseks kasutatav keskkond automaatselt ning standardküsimustikus olevate küsimuste interpreteerimiseks pole vaja midagi täiendavat juurde arvutada.

### 2.2. Vastusevariantide kodeerimine arvulisteks väärtusteks

Faktorite ja küsimuste keskvärtuste ning usalduspiiride leidmiseks tuleb küsimuste kategoorilisena esitatud vastused („Rahul“, „Pigem rahul“ jne) esmalt arvulisteks vastusteks ümber kodeerida. Küsitluse põhiversioonis on kasutusel nelja tüüpi vastusevariantide skaalad. Need kodeeritakse ümber järgmiselt:

#### Skaala A:

- Rahul = 4
- Pigem rahul = 3
- Pigem ei ole rahul = 2
- Ei ole rahul = 1
- Ei oska öelda = . (väärtus puudub)

#### Skaala C:

- Peaaegu alati = 5
- Sageli = 4
- Mõnikord = 3
- Harva = 2
- Väga harva = 1
- Ei oska öelda = . (väärtus puudub)

#### Skaala B:

- Väga suurel määral = 5
- Suurel määral = 4
- Mõnevõrra = 3
- Vähesel määral = 2
- Väga vähesel määral = 1
- Ei oska öelda = . (väärtus puudub)

#### Skaala D:

- Oluline = 4
- Pigem oluline = 3
- Pigem ebaoluline = 2
- Ebaoluline = 1
- Ei oska öelda = . (väärtus puudub)

Lisaks eeltoodule tuleb **skaalad pöörata samasuunaliseks, ehk selliseks, et suurem arv tähistab paremat tulemust**. Valdav osa küsimusi on ka sellisel moel sõnastatud. Erandiks on alljärgnevad küsimused:

- Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma? (faktor: Töökoormus)
- Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmisega hätta? (faktor: Töökoormus)
- Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täitmiseks? (faktor: Töökoormus)
- Kui sageli mõtlete uue töökoha otsimise peale? (faktor: Pühendumus)

Kuna kõigi nende küsimuste puhul on viis sisulist vastusevarianti (millele lisandub vastusevariant „Ei oska öelda“), siis leitakse nende küsimuste vastuste arvuline väärtus järgmiselt:

$$\text{Pööratud väärtus} = 6 - \text{Pööramata väärtus}$$

(1)

### 2.3. Küsimuste arvulistest väärtustest faktori väärtuse arvutamine

Inimesed kipuvad konkreetseid küsimusi tunnetama erinevalt – seda nii selle tõttu, et inimeste keeletunnetus ei ole päris ühtne, aga ka selle pärast, et inimeste elukogemused on erinevad. Seetõttu on lisaks küsimustele otstarbekas kasutada ka mitmeid sama teema eri nurki puudutavate küsimuste kombinatsioone ehk faktoreid. Sarnaseid küsimusi koondavate faktorite väärtuse arvutamine käib järgmise valemi alusel:

$$\text{Faktori väärtus} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Küsimuse vastuse arvuline väärtus}_i}{n}$$

(2)

kus  $i$  tähistab faktori alla kuuluvat küsimust

$n$  on faktori alla kuuluvate küsimuste arv

Sellesel moel luuakse iga faktori kohta täiendav muutuja, mis kajastab iga inimese jaoks tema küsimuste vastustelt kokku arvatud faktori väärtust. Sisuliselt on tegemist faktori alla kuuluvate küsimuste vastuste arvuliste väärtuste aritmeetilise keskmise leidmisega. Kui vastaja on mõnele faktori alla kuuluvale küsimusele vastanud „Ei oska öelda“, siis selle küsimuse sisuline vastus puudub (vastaja ei osanud oma hinnangut anda). Sellest tulenevalt ei saa leida ka faktori arvulist väärtust, ehk nende inimeste jaoks, kes on faktori mõnele küsimusele vastanud „Ei oska öelda“, faktori koondväärtust ei arvutata.

### 2.4. Keskväärtuse ja usalduspiiride arvutamine

Faktorite ja küsimuste keskväärtused leitakse kaalutud keskmise meetodil. Selleks kasutatakse **statistikatarkvara R** paketti **survey**<sup>1</sup>. Arvutuste läbiviimiseks antakse tarkvarale ette:

- kaalud
- stratad ehk kihid
- lõpliku üldkogumi korrigeerimiseks ka üldkogumi suurused

Selleks, et survey paketi abil küsimuste keskväärtuseid ja usalduspiire leida, tuleb esmalt defineerida küsitluse disain. Küsitluse disain antakse programmile ette kujul, mida on kõige lihtsam selgitada alljärgneva näite abil:

```
svydesign(ids=~id, data=andmed, weights=~WGT, strata=~ORG, fpc=~yldkogum)
```

(3)

kus *andmed* on andmestiku nimi, mida soovitakse analüüsida

---

<sup>1</sup> Survey paketiga on võimalik põhjalikumalt tutvuda interneti vahendusel: <https://cran.r-project.org/web/packages/survey/index.html>

*id* on andmestikus kasutatav tunnus vastaja identifikaatori tähistamiseks  
*WGT* on andmestikus kasutatav tunnus kaalude muutuja jaoks  
*ORG* on andmestikus kasutatav tunnus strata jaoks  
*yldkogum* on andmestikus kasutatav tunnus iga strata üldkogumi suuruse määratlemiseks

Valim stratifitseeritakse nende üksuste järgi, mille lõikes soovitakse analüüs läbi viia. Näiteks, kui organisatsioonis soovitakse analüüsida kahte valdkonda – sisuvaldkond ja tugivaldkond –, siis tuleks moodustada kaks stratat, millest ühte kuuluvad sisuvaldkonna töötajad ja teise tugivaldkonna töötajad. Sisuvaldkonna töötajate üldkogumiks on kõigi organisatsioonis küsitluse hetkel töötavate sisuvaldkonna töötajate arv, tugivaldkonnas vastavalt kõigi tugivaldkonna töötajate arv.

Keskväärtused leitakse *survey* paketi käsu *svymean* abil. Seda on jällegi kõige parem ilmestada näitega:

*svymean(~"FNIMI", kysitlusdisain, na.rm=TRUE)*

(4)

kus *FNIMI* on faktori nimi (mis ühtlasi on ka faktori väärtuseid sisaldava tunnuse nimi)  
*kysitlusdisain* on valemis (3) kirjeldatud küsitluse disain  
*na.rm=TRUE* tähendab, et puuduvaid väärtuseid tuleb ignoreerida.

Seda käsku tuleb rakendada kõigi faktorite peal, nii et *FNIMI* asemel kasutatakse selle faktori nime, mille kohta arvutusi teostatakse.

Valemi 4 abil saadakse analüüsitava organisatsiooni jaoks nii faktori kui soovi korral ka küsimuse (sellisel juhul peab faktori nimede asemel kasutama küsimuste nimesid) keskväärtused ja standardviga. Joonistel 1, 2 ja 3 esitatud usalduspiirid on arvutatud järgmiste valemite alusel:

*Ülemine usalduspiir = Keskväärtus + 1,5 × Standardviga*

(5)

*Alumine usalduspiir = Keskväärtus – 1,5 × Standardviga*

(6)

Eelpool kirjeldatud moel leitud usalduspiirid on veidi ebatavalise ülesehitusega. Sotsiaalteadustes kasutatakse tavaliselt 95% usalduspiire, mis tähendab seda, et juhul kui üldkogumist võtta valimit sada korda (valimisse sattuvate inimeste kogum on alati veidi erinev), siis 95 juhul sajast jääks valimi baasil arvutatud keskväärtus usalduspiiride sisse. Valemite (5) ja (6) abil leitud usalduspiiride puhul oleks see number veidi erinev (valimi baasil leitud keskväärtus jääks ca 87 juhul sajast usalduspiiride sisse), kuid seda tõlgendust käesolevas töös ei kasutata.

Sellisel moel leitud usalduspiiride peamiseks eeliseks on see, et teatud mööndustel võimaldab see visuaalselt küllaltki lihtsalt tuvastada seda, kas kaks näitajat on teineteisest statistiliselt oluliselt erinevad või mitte – **statistiliselt oluliselt teineteisest erinevate hinnangute sellisel moel konstrueeritud usalduspiirid omavahel ei kattu**. Käesolevas uuringus soovitatakse kasutada just sellist interpretatsiooni.

Oluline on siiski silmas pidada, et tegemist ei ole mitte sajaprotsendiliselt kehtiva reegluga, vaid pigem kasutajamugavuse suurendamiseks mõeldud lihtsustusega ning kui keegi soovib kindlalt teada, kas

statistiliselt oluline erinevus kahe hinnangu vahel eksisteerib või mitte, siis tuleks seda iga võrreldava näitaja puhul eraldi testida.

## 2.5. Küsimuste vastuste standardiseerimine hajuvusdiagrammi jaoks

Hajuvusdiagrammi (vt joonist 4) koostamiseks on vaja andmeid täiendavalt töödelda. Probleem, mida püütakse lahendada, seisneb selles, et ühele graafikule soovitakse panna mitu erinevat küsimust, ning samal ajal soovitakse visuaalselt testida seda, kas nende küsimuste keskmised skoorid erinevad statistiliselt oluliselt avaliku sektori keskmisest. Üheks võimaluseks oleks kajastada iga küsimuse keskväärtuse ja usalduspiiride juures ka vastava küsimuse avaliku sektori keskmist näitajat ja selle usalduspiire. See muutub aga visuaalselt koormavaks – eriti veel olukorras, kus lisaks küsimustele soovitakse samal joonisel kajastada ka nende küsimuste olulisust vastaja jaoks.

Käesolevas uuringus kasutatakse seetõttu lahendust, kus küsimuste vastused standardiseeritakse nii, et punktiskoor näitab küsimuse kaugust avaliku sektori vastava küsimuse keskväärtusest, väljendatuna standardvigades. Teisisõnu, oletame, et pärast standardiseerimist on küsimuse skooriks 40. See näitab, et küsimuse skoor on avaliku sektori keskmisest 40 vastava küsimuse avaliku sektori keskmise skoori standardvea kaugusel.

Andmete standardiseerimiseks kasutatakse järgmist valemit:

$$X_{stij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{se_j}$$

kus  $X_{sti}$  on inimese  $i$  küsimusele  $j$  antud vastuse standardiseeritud skoor  
 $X_{ij}$  on inimese  $i$  küsimusele  $j$  antud vastuse standardiseerimata skoor  
 $\bar{X}_j$  on küsimusele  $j$  antud vastuste avaliku sektori keskmine skoor  
 $se_j$  on küsimuse  $j$  antud vastuste avaliku sektori keskmise skoori standardviga

Sellisel kujul standardiseeritud andmetele saab omakorda arvutada keskväärtuse ja usalduspiirid, kasutades selleks samasugust protseduuri nagu on kirjeldatud peatükis 2.4. Kuna standardiseerimise tulemusena on meil tekkinud uus mõõtühik (kaugus avaliku sektori keskväärtusest), siis saabki konstrueerida joonise, kus 0-punkti läbivast teljest kummalegi poole 1,5 standardvea kaugusele jääv ala tähistab avaliku sektori keskmise skoori usalduspiire ning kõik küsimused, mille usalduspiirid telje ümber joonistuva koridoriga ei kattu, on avaliku sektori keskmisest statistiliselt oluliselt erinevad. Sama protseduuri korratakse ka küsimuste olulisuste hinnangute puhul.

## 3. Uuringu tulemuste tõlgendamine

### 3.1. Üldisemad tõlgendamise põhimõtted

Pühendumuse ja rahulolu uuringu tulemuste **tõlgendamine toimub läbi organisatsiooni või selle allüksuse tulemuste võrdlemise mingi võrdlusgrupi tulemustega**. Võrdlusgrupiks võivad olla nii era- kui avalik sektor tervikuna, aga ka avalikus sektoris tegutsevate ministeeriumide haldusalad või asutuste liigid. Ühe võrdlusgrupina on soovitatav kasutada avaliku sektori keskmisi tulemusi.

Haldusala või asutuse liigi põhise võrdlusgrupi valimisel tuleks lähtuda sarnasuse põhimõttest ehk organisatsiooni tulemusi tuleks võrrelda selle haldusala ja asutuse liigi tulemustega, kuhu organisatsioon kuulub.

Võrdlemine toimub üldjuhul läbi küsimustele või ühtset teemat käsitlevate küsimuste kogumitele ehk faktoritele (nt „Informeeritus“, „Vahetu juhtimine“) antud hinnangute keskväärtuste usalduspiiride võrdlemise. Küsimuse keskväärtus leitakse nii, et küsimusele antud vastustele antakse arvulised väärtused (nt „Rahul“ = 4, „Pigem rahul“ = 3, „Pigem pole rahul“ = 2, „Ei ole rahul“ = 1) ning nende põhjal leitakse keskväärtus ja usalduspiirid. Faktori keskväärtus on selle faktori alla kuuluvate küsimuste keskväärtuste keskmine väärtus. Täpsemalt on seda teemalt lahatud metoodika peatükis.

Kuigi keskväärtust ja selle usalduspiire on võimalik ka numbriliselt omavahel võrrelda, siis numbriline hinnang iseseisvalt (nt tööga rahulolu jääb vahemikku 3,05 – 3,14 punkti) ei ole sisuliselt tõlgendatav. Seetõttu on soovitatav lähtuda pigem andmete visuaalsest tõlgendamisest ning keskenduda sellele, kas mingi näitaja on teile olulisest võrdlusgrupist suurem, väiksem või ei ole sellest statistiliselt oluliselt erinev. Kõik küsimuste vastuste skaalad on pööratud selliseks, et kõrgem skoor tähendab paremat tulemust. Seega, kui organisatsiooni näitaja on avaliku sektori keskmisest suurem, siis on see hea, kui väiksem, siis on ruumi parandamiseks.

**Uuringus käsitletavat faktorid jagunevad kaheks** – väljundnäitajad ja sisendnäitajad. Väljundnäitajateks on **Pühendumus** ning **Üldine tööga rahulolu**. Nende näol on tegemist koondhinnangutega ettevõttes töötavate inimeste pühendumusele ja tööga rahulolule. **Ülejäänud faktorid** on sisendnäitajad, mis suuremal või väiksemal määral mõjutavad inimeste tööga rahulolu ning millesse muudatuste tegemise abil võib olla võimalik töötajate tööga rahulolu parandada.

Töötajate rahuloluga seonduvate kitsaskohtade tuvastamine toimub kaheetapiliselt:

- Avaliku sektori **keskmisest statistiliselt oluliselt madalamate skooridega faktorite väljaselgitamine**
- Faktorite siseselt avaliku sektori **keskmisest statistiliselt oluliselt madalamate skooridega, ent töötajate jaoks oluliste küsimuste väljaselgitamine**

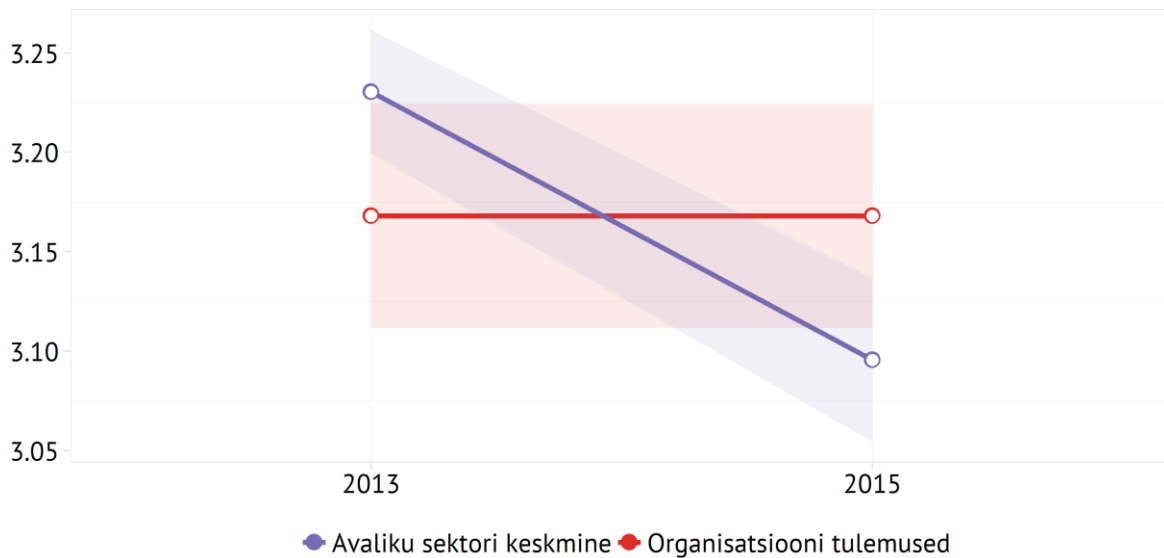
Nende etappide läbimiseks kasutatakse valdavalt andmete graafilist analüüsi. Täpsemalt kasutatakse raportis nelja erinevat joonise tüüpi, mille tõlgendamiseks anname alljärgnevalt konkreetsemad juhised.

### 3.2. Jooniste tõlgendamine

#### Joondiagramm

Joondiagrammi (vt joonist 1) kasutatakse raportis selleks, et **iseloomustada faktorite arenguid ajas** – näiteks seda, kuidas on üldine rahulolu tööga muutunud võrreldes eelmise pühendumuse ja rahulolu uuringu tulemustega. **Faktori taseme punkthinnangut** konkreetset aastal tähistatakse punktiga ning selleks, et areng oleks paremini jälgitav, on erinevate aastate punktid ühendatud joonega.

Lisaks punthinnangule esitatakse joonisel ka selle **hinnangu usalduspiirid** – selleks kasutatakse varjutatud ala. Usalduspiirid näitavad, kui kindlad saame me punkthinnangus olla. Käesoleval juhul on usalduspiirid konstrueeritud selliselt, et juhul kui sellist uuringut oleks tehtud sada korda järjest (ja iga kord oleks sellele vastanud inimeste kooslus olnud veidi erinev), siis 87% juhtudest jääks sellise valimi pealt leitud faktori keskväärtus usalduspiiride sisse.



**Joonis 1 Joondiagrammi näide – Tööga rahulolu (andmed fiktiivsed)**

Selliselt konstrueeritud usalduspiirid muudavad tulemuste tõlgendamise lihtsaks – teatud mööndustega võib öelda, et juhul kui hinnangute usalduspiirid kokku ei puutu, siis on need teineteisest statistiliselt oluliselt erinevad. Kui aga usalduspiirid kattuvad, siis ei õnnestunud statistiliselt olulist erinevust tuvastada. Nii võime joonisel (vt joonist 1) toodud andmete põhjal öelda, et 2015. aastal jäi avaliku sektori keskmine tööga rahulolu vahemikku 3,05 – 3,14. Kui võrrelda seda näitajat aastaga 2013 (kus tööga rahulolu jäi vahemikku 3,20 – 3,26), siis näeme, et tööga rahulolu on vähenenud – kuna usalduspiiride otsad kokku ei puutu, siis on langus olnud statistiliselt oluline.

Ühtlasi saame jooniselt teada ka seda, et organisatsiooni tööga rahulolu ja avaliku sektori keskmine tööga rahulolu teineteisest statistiliselt oluliselt ei erine.

Lisaks näidisjoonisel toodud avaliku sektori keskmisele ja organisatsiooni keskmisele tulemusele esitatakse sellistel joonistel ka erasektori keskmisi ja struktuuriüksuste (nt osakond, talitus) keskmisi näitajaid (näidisjooniselt need hetkel puuduvad).

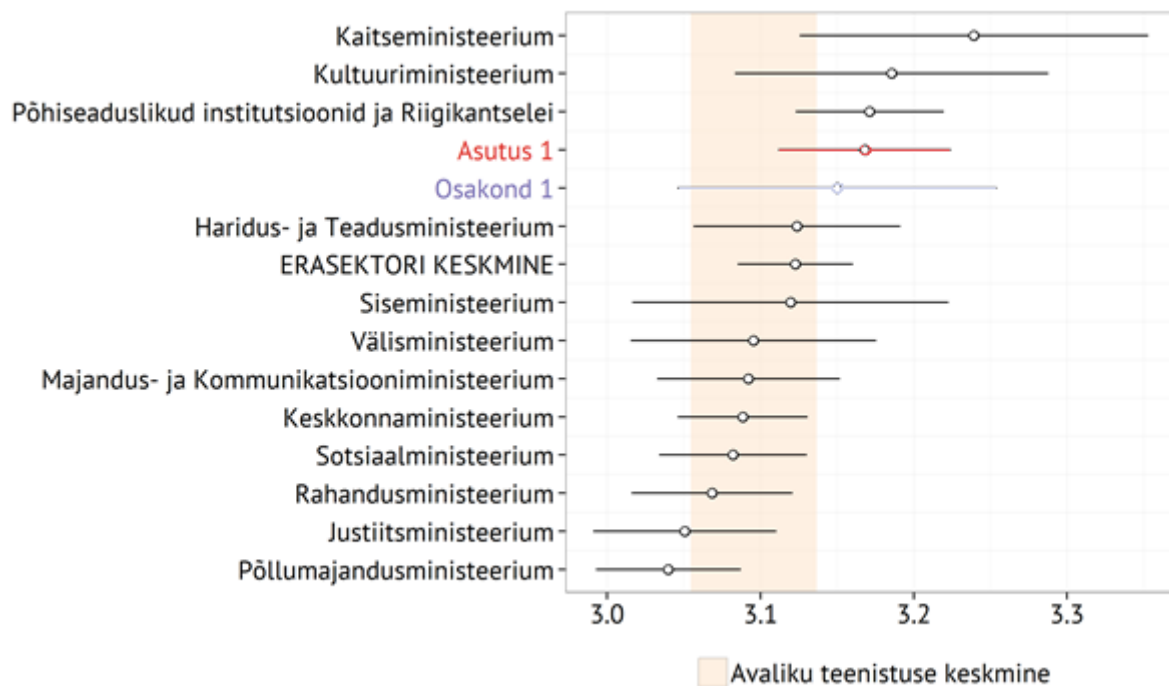
### Punktdiagramm

Punktdiagrammi (vt joonist 2) kasutatakse raportis selleks, et esitada **faktori tasemete vahelisi erinevusi ministereiumide haldusalade ja ametiasutuste liikide lõikes**. Näiteks - kas meile huvi pakuva organisatsiooni tööga rahulolu on suurem kui Rahandusministeeriumi haldusala keskmine või mitte.

Usalduspiiride tõlgendamine on sarnane joondiagrammi juures kirjeldatuga – kui kahe hinnangu usalduspiiride otsad omavahel kokku ei puutu, siis on erinevus statistiliselt oluline.

Lisaks haldusala (või asutuse liigi) keskmistele näitajatele esitatakse sellistel joonistel alati ka avaliku sektori keskmise näitaja usalduspiirid – need on tähistatud punase vertikaalse koridoriga. Andmete olemasolu korral esitatakse joonisel ka erasektori keskmine näitaja – eristamise huvides on see kirjutatud

suurte tähtedega. Asutuse nimetus on eristamise huvides tähistatud punasega ning kui joonisele on kantud ka asutuse struktuuriüksuse tulemused, siis tähistatakse seda sinisega.



### Joonis 2 Punktdiagrammi näide - Tööga rahulolu (andmed fiktiivsed)

Antud joonise kohta (vt joonist 2) võib öelda, et Asutuses 1 on tööga rahulolu avaliku teenistuse keskmisel tasemel (usalduspiirid kattuvad). Võrreldes oma haldusalaga (eeldame, et selleks on näiteks Põllumajandusministeeriumi haldusala), on olukord hea – haldusala keskmisest tasemes on tööga rahulolu selles asutuses kõrgem.

### Tulpdiagramm

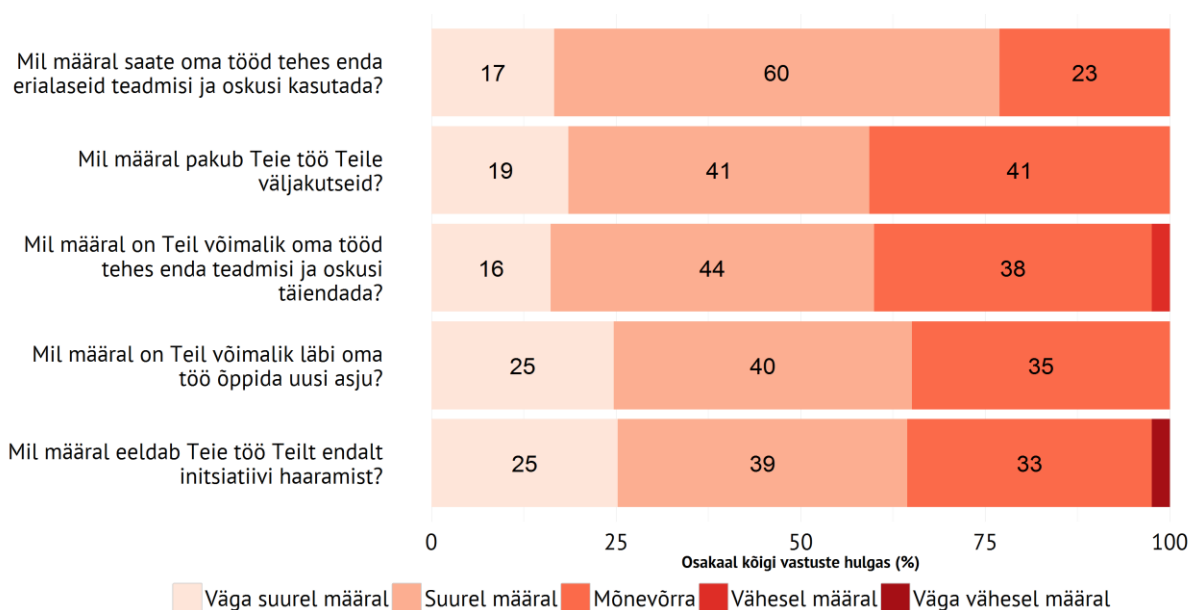
Tulpdiagrammi (vt joonist 3) kasutatakse käesolevas raportis selleks, et näidata, **kuidas on küsimustele antud vastused jaotunud.**

Täpsemalt näitavad joonisel esitatud arvud seda, kuidas jaotusid nende inimeste, kes oskasid antud küsimustele vastata, vastused joonise alumises ääres toodud vastusevariantide vahel. Esitluselguse huvides ei näidata joonisel vastusevariandi jaotusprotsenti, kui see jääb alla viie.

Tulpdiagramm on ainuke joonis, mille peal ei esitata usalduspiire, seda selle tõttu, et antud joonise eesmärgiks on kirjeldada detailsemalt ainult nende inimeste vastuste jaotust, kes antud küsimustikule vastasid – neid protsente ei tohiks laiendada kõigile organisatsiooni töötajatele. Küsimuse kõrval esitatud ringi sees toodud arv näitab sellele küsimusele vastanute absoluutarvu. Seda joonist tuleks kasutada tehnilise abimaterjalina, mis võimaldab paremini aru saada sellest, kuidas ühe või teise faktori või küsimuse keskväärtused just selliseks kujunesid – kas küsimuse vastused on kõik ühtlaselt jaotunud, on need koondunud ühte või teise äärde, või on vastajad hoopis polariseerunud ning väga palju on nii kõrgeid kui madalaid vastuseid.

Näidisjooniselt (vt joonist 3) näeme, et küsimusele „Mil määral saate oma tööd tehes enda erialaseid teadmisi ja oskuseid kasutada?“ vastajate hulgas oli 17% selliseid, kelle arvates said nad seda teha väga suurel määral. Neid, kelle arvates said nad oma erialaseid teadmisi ja oskuseid kasutada vähesel või väga vähesel määral, vastajate hulgas ei olnud.





**Joonis 3 Tulpdiagrammi näide – töö sisu ja arenguvõimalused (andmed fiktiivsed)**

### Hajuvusdiagramm

Hajuvusdiagramm (vt joonist 4) on selle raporti kõige keerulisem, aga samas ka kõige huvitavam joonise tüüp ning seda kasutatakse selleks, et näidata ühe korraga nii konkreetse küsimuse sisuliste vastuste keskvaartust kui seda, kui oluliseks organisatsiooni töötajad ja teenistujad seda küsimust pidasid. Selle abil püütakse tuvastada olulisemaid probleemkohti.

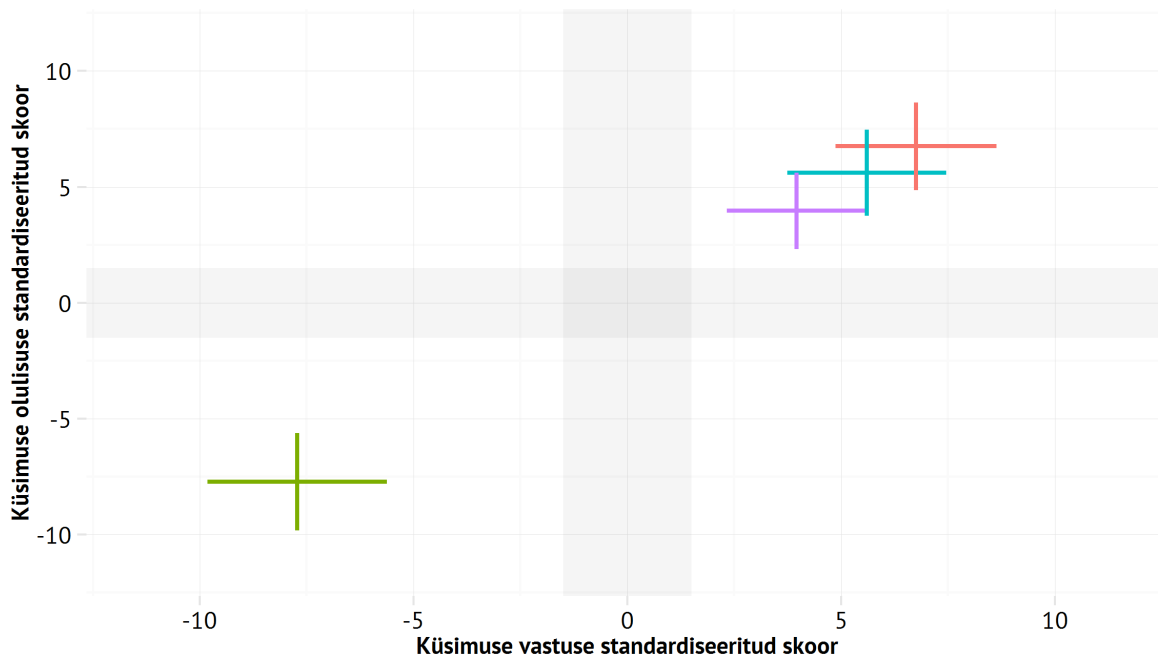
Joonise vertikaalsel teljel on toodud küsimuse olulisuse skoor – joonise ülemises otsas paiknevad need küsimused, mis olid vastajatele olulisemad. Alumises osas paiknevad vähem olulised küsimused. Horisontaalsel teljel kajastatakse küsimuse sisulist vastust – joonise parempoolses osas paiknevatele küsimustele anti positiivseid vastuseid ning joonise vasakpooses osas paiknevatele küsimustele negatiivseid. Siit joonistuvad välja nelja tüüpi teemad:

- Parem ülemine nurk – küsimused, mille kohta anti positiivseid vastuseid ja mida töötajad lugesid enda jaoks tähtsaks. Sellesse sektorisse peaks koonduma teemad, millega on organisatsioonis asjad hästi.
- Parem alumine nurk – küsimused, mille kohta anti positiivseid vastuseid, kuid mida töötajad väga tähtsaks ei lugenud. Sellesse sektorisse koonduvad üldjuhul teemad, kus võib olla mõningast kokkuhoiuruumi – töötajad hindava olukorda nende teemade osas heaks, kuid teemad ise on nende jaoks pigem väheolulised kui olulised.
- Vasak alumine nurk – küsimused, mille kohta anti negatiivseid vastuseid, kuid mida töötajad väga tähtsaks ei lugenud. Sellesse sektorisse peaksid koonduma teemad, milles on küll parandamise ruumi, kuid kus olukorra paranemist töötajad eriti ei väärtusta.
- Vasak ülemine nurk – küsimused, mille kohta anti negatiivseid vastuseid ja mida töötajad lugesid enda jaoks tähtsaks. Sellesse sektorisse peaksid koonduma probleemsemad teemad, mis vajavad kõige kiiremat reageerimist.

Tulemuste tõlgendamisel tuleks eeskätt pöörata tähelepanu vasakus ülemises nurgas paiknevatele küsimustele, sest need näitavad võimalikke probleemkohti ehk teemasid, mis on töötajatele olulised, kuid mille osas on nende hinnangud avaliku sektori keskmisest negatiivsemad. Olulisuse ja ebaolulisuse kohta

järelduste tegemisel tasub siiski olla ettevaatlik. Kui mõni küsimus on organisatsiooni töötajate jaoks avaliku sektori kui tervikuga võrreldes vähem oluline, siis ei tähenda see kohaselt seda, et tegemist on väheolulise küsimusega – ei ole välistatud, et küsimus on avaliku sektori töötajate jaoks väga tähtis ning see, et mõnes organisatsioonis on tema tähtsus keskmisest veidi madalam ei anna veel alust selle kõrvale jätmiseks.

Selleks, et kõik küsimused oleks võimalik ühele joonisele panna, on küsimuste sisule ja olulisusele antud hinnangud standardiseeritud – joonise telgedel olevad numbrid näitavad seda, kui mitme avaliku sektori keskväärtuse standardvea kaugusel küsimuste sisu ja nende olulisuse hinnangud paiknevad. Samas ei soovitata selle joonise tõlgendamisel numbrilisi hinnanguid kasutada – nii nagu ka teiste joonise tüüpide puhul on oluline eeskätt see, kas küsimuse sisule või olulisusele antud hinnang erineb statistiliselt oluliselt avaliku sektori keskmisest. Statistiliselt oluline on erinevus siis, kui küsimuse sisu või olulisuse kohta esitatud hinnangu usalduspiiride (joonisel toodud värviliste ristide sisu puhul horisontaalne ja olulisuse puhul vertikaalne joon) otsad ei puuduta avaliku sektori keskmise hinnangu usalduspiire (hall koridor vertikaalse ja horisontaalse telje nullväärtuste ümber).



- YLD1: Kui rahul Te oma tööalaste väljavaadetega üldiselt olete?
- YLD2: Kui rahul olete üldiselt oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?
- YLD3: Kui rahul olete üldiselt sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?
- YLD4: Kui rahul Te oma tööga üldiselt olete, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?

#### Joonis 4 Hajuvusdiagrammi näide – Tööga rahulolu (andmed fiktiivsed)

Näidisjoonisel (vt joonist 5) on toodud Tööga rahulolu faktori alla kuuluvate küsimuste vastused. Küsimusele „Kui rahul Te oma tööalaste väljavaadetega üldiselt olete?“ on inimesed andnud avaliku sektori kui tervikuga võrreldes keskmisest positiivsema hinnangu. Samuti on see teema nende jaoks avaliku sektori kui tervikuga võrreldes keskmisest olulisem.

Jooniselt paistab silma ka üks küsimus, millele antud vastused on avaliku sektori keskmisest oluliselt negatiivsemad („Kui rahul olete üldiselt oma füüsilise töökeskkonnaga?“), kuid nagu näha, peavad selle organisatsiooni töötajad seda küsimust ka keskmisest vähem oluliseks. Tõenäoliselt oleks antud juhul siiski otstarbekas füüsilise töökeskkonnaga seonduvat veidi põhjalikumalt uurida, sest seda küsimust võivad asutuse töötajad küll teiste asutustega võrreldes keskmisest vähem tähtsustada, aga see ei tähenda koheselt seda, et tegemist oleks nende jaoks tähtsusetu küsimusega.

## Viited

- Allen, N.; Meyer, J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Saari, L; Judge, T. (2004) Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, 395–407.
- Alas, R. (1998). *Personalijuhtimine: käsiraamat*. Tallinn: Külim.
- Ernesaks, A. (2002). *Töösooritust mõjutavad tegurid tootmisettevõtte näitel*. Tallinn.
- Byars, L. L. & Rue, L.W. (1992). *Management: skills and application* (6th ed.). Boston, MA: Irwin.
- Comez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17, 314.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 161-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1983). *Organizational behavior* (3rd. ed.). St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Pork, M. (1999). *Organisatsiooni kultuuri hindamise vajadusest sisekontrollis*. Publitseerimata käsikiri. Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.
- Porter, L. W., Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. & Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons
- Tang, T. L. & Gilbert, P. R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19(3), 327-332.

## Lisa 1 – Küsitlusuuringu põhiankeet

Ankeedi ülesehituse puhul tuleb silmas pidada järgnevat:

- Küsimustiku täitmisel on küsimuste järjekord juhustlik.
- Kõigile küsimustele (va viimane pühendumuse plokk) lisandub originaalküsimuse järele olulisuse hinnang: **Kui oluline on Teie jaoks see aspekt Teie töös?** : Oluline - pigem oluline – pigem ebaoluline – ebaoluline – EOÕ (Ei oska öelda)

Küsimustiku põhiosale järgneb ka täpsustav taustaandmete plokk:

1. Sugu: mees/naine
2. Vanus: kuni 24/25-44/45-64/65+
3. Staaž organisatsioonis: [aastates]
4. Haridustase: põhiharidus või madalam/keskharidus/ kutse- või keskeriharidus/ kõrgharidus
5. Struktuuriüksus organisatsioonis [valikunimekirj]

Küsimus	Vastuste skaala					
<b>Üldine rahulolu</b>						
<b>1. Kui rahul Te oma tööalaste väljavaadetega üldiselt olete?</b>	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÕ
<b>2. Kui rahul olete üldiselt oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?</b>	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÕ
<b>3. Kui rahul olete üldiselt sellega, kuidas Teie võimeid rakendatakse?</b>	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÕ
<b>4. Kui rahul Te oma tööga üldiselt olete, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?</b>	Rahul	Pigem rahul	Pigem ei ole rahul	Ei ole rahul	-	EOÕ
<b>Töö sisu ja arenguvõimalused</b>						
<b>Töö sisust tulenevad arenguvõimalused</b>						
<b>5. Mil määral eeldab Teie töö Teilt endalt initsiatiivi haaramist?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÕ
<b>6. Mil määral on Teil võimalik läbi oma töö õppida uusi asju?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÕ
<b>7. Mil määral saate oma tööd tehes enda erialaseid teadmisi ja oskusi kasutada?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÕ
<b>8. Mil määral on Teil võimalik oma tööd tehes enda teadmisi ja oskusi täiendada?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÕ
<b>9. Mil määral pakub Teie töö Teile väljakutseid?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÕ
<b>Karjäärivõimalused</b>						

<b>10. Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda organisatsiooni siseselt teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>11. Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda avalikus sektoris teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>11.1 Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda erasektoris teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Töö mõttekuse skaala</b>						
<b>12. Mil määral tunnete, et Teie töö on mõttekas?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>13. Mil määral tunnete, et töö, mida teete, on tähtis?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>14. Mil määral olete tööol motiveeritud ja hingega asja juures?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>15. Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Töökorraldus</b>						
<b>Töökoormuse skaala</b>						
<b>16. Kui sageli tunnete, et Teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud, nii et tööd kipuvad kuhjuma?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>17. Kui sageli jääte oma tööülesannete tähtaegse täitmise hätta?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>18. Kui sageli jääb Teil aega puudu kõigi oma tööülesannete täitmiseks?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>Informeerituse skaala</b>						
<b>19. Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest otsustest, muudatustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>20. Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Rolli selguse skaala</b>						

<b>21. Mil määral tunnete, et Teie tööl on selged eesmärgid?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>22. Mil määral teate, mis kuulub Teie vastutusalasse?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>23. Mil määral teate, mida Teilt tööl oodatakse?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Koostöö juhi ja kaastöötajatega</b>						
<b>Vahetu juhtimine</b>						
<b>24. Mil määral kindlustab Teie vahetu juht igale töötajale head arenguvõimalused?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>25. Mil määral peab Teie vahetu juht oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>26. Mil määral on Teie vahetu juht hea tööde planeerija?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>27. Mil määral oskab Teie vahetu juht konflikte hästi lahendada?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>28. Mil määral annab Teie vahetu juht Teile töö kohta tagasisidet?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>29. Mil määral tunnete, et saate oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>30. Mil määral tunnete, et Teie vahetu juht Teid usaldab?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>31. Mil määral võimaldab Teie vahetu juht Teil töötada ilma liigse sekkumiseta?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Kogukond tööl</b>						
<b>32. Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>33. Kas Teie töökohal on kolleegide vahel hea koostöö?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>34. Kas Te tunnete ennast töökollektiivi osana?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ

<b>Töö väärtustamine ja tasustamine</b>						
<b>Väärtustamine</b>						
<b>35. Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>36. Mil määral suhtub juhtkond Teisse lugupidavalt?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>37. Mil määral koheldakse Teid tööl õiglaselt?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Tasustamine</b>						
<b>38. Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega oma organisatsioonis?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>39. Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>40. Mil määral vastab Teie töötasu Teie panusele?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>41. Mil määral on töö tasusüsteem Teile arusaadav?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>42. Mil määral motiveerib Teie organisatsiooni tasusüsteem Teid rohkem pingutama?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Tippjuhi roll organisatsiooni juhtimisel</b>						
<b>43. Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>44. Mil määral on Teie organisatsiooni juht tulemustele orienteeritud?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>45. Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Tööandja maine</b>						
<b>46. Mil määral hindate oma organisatsiooni atraktiivseks tööandjaks?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ



<b>47. Mil määral on Teie organisatsiooni kuvand ühiskonnas positiivne?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>48. Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>49. Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>Pühendumus</b>						
<b>50. Kui sageli mõtlete uue töökohta otsimise peale?</b>	Peaaegu alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Väga harva	EOÖ
<b>51. Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>52. Mil määral naudite oma töökohast rääkimist?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ
<b>53. Mil määral tunnete, et Teie töökoht on Teile tähtis?</b>	Väga suurel määral	Suurel määral	Mõnevõrra	Vähesel määral	Väga vähesel määral	EOÖ