

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Elis Krevald

**TÖÖTAJATE MUUDATUSTELE VASTUPANU MÕJUTAVAD  
TEGURID ETTEVÕTTE OMANDAMISJÄRGSSES PERIOODIS  
NING TÖÖPÕIMITUSE JA TÖÖST HAARATUSE ROLL  
SELLES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 444 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Nimi Elis Krevald 07.05.2023

(kuupäev)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE.....  | 5  |
| SISSEJUHATUS.....   | 6  |
| 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....   | 9  |
| 1.1. Suurte muutuste mõju töötajale.....  | 9  |
| 1.2. Vastupanu muutustele.....  | 11 |
| 1.3 Positiivne mõtteviis - lootus ja optimism.....                                  | 12 |
| 1.4 Tööpõimitus.....  | 14 |
| 1.5 Tööst haaratus - väljakutse omandamisjärgses perioodis.....                     | 16 |
| 1.6 Organisatsiooni võimalused töötajate hoidmiseks omandamisjärgses perioodis..... | 17 |
| 2. EMPIIRILINE UURING.....  | 20 |
| 2.1 Eesmärk.....  | 20 |
| 2.2 Metoodika.....  | 20 |
| 2.2.1 Uuringus kasutatud küsimustikud.....  | 21 |
| 2.2.2 Statistilise analüüsi meetodid.....   | 23 |
| 2.3 Valimi moodustamine ja kirjeldus.....   | 23 |
| 2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika.....                                 | 24 |
| 2.5 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs.....        | 27 |
| 2.6 gruppide keskväärtuste analüüsimine.....  | 29 |
| 2.7 Avatud küsimuste analüüs.....   | 33 |
| 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED.....   | 36 |
| 3.1 Uuringu tulemuste arutelu.....  | 36 |
| 3.2 Vastused püstitatud uurimisküsimustele.....                                     | 39 |
| 3.3 Uurimistöö piirangud, ettepanekud ja tulemuste rakendusvõimalused.....          | 42 |
| KOKKUVÕTE.....  | 44 |
| SUMMARY.....  | 46 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....   | 48 |
| LISAD.....  | 53 |
| Lisa 1. Küsimustik.....   | 53 |

|   |    |
|---|----|
| Lisa 2 .....  | 58 |
| Lisa 3. Gruppide keskvaartuste võrdlemise andme ..... | 59 |
| Lisa 5. Lihtlitsents .....                            | 68 |

## LÜHIKOKKUVÕTE

Üheks ettevõtte ja töötaja jaoks suurimaks muudatuseks, mida organisatsioon võib läbida on selle omandamine ehk ülevõtmine. Mastaapsete muudatuste integreerimise edu võtmeks on sealsed töötajad ja nende muudatustega kaasa tulek. Muudatused, mis puudutavad inimest ning ei ole tulnud nende iniitsiatiivil tekitavad teatud määral vastupanu ja või pikas perspektiivis ettevõtte tööjõu voolavust mõjutada. Töös uuriti muudatustega kohanemisel vastupanu teket mõjutavaid tegureid. Muudatustega kohanemist soodustavate teguritena selgitati tööpõimituse, lootuse, optimismi ja tööst haaratuse mõju sellele. Uuriti ka, mis on muudatuste perioodil olnud kohanemisel väljakutseteks ning mis on soodustanud uue olukorraga kohanemist. Informatsiooni koguti selleks, et personali praktikaid parendada ja olla teadlikum töötajate muudatustele vastupanu tekkest, seda soodustavatest ja takistavatest teguritest ning tööst haaratuse rollist muudatuste järgsel perioodil. Magistritöoga soovitakse luua suuniseid üleettevõttelist muudatust läbivale organisatsioonile, andes ülevaate psühhosotsiaalsete tegurite mõjust vastupanu tekkele.

Vajalike andmete kogumiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja tegi ankeetküsimustikul põhineva veebiküsitluse, kasutades varasemalt välja töötatud küsimustikke. Uuringu valimi moodustas 79 töötajat ühest IKT ettevõttest, mis 2 aasta eest omandati emaettevõtte poolt. Kuigi juriidiline ühinemine toimus 2 aasta eest siis praktiline ühinemine ja füüsiline kokku liitmine ning aktiivne muudatuste periood algas viimase aasta jooksul ning muudatused käivad tänaseni.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajate muudatuste vastupanu enim leevendavaks teguriks on lootususkumuse kasv. Töötajaid muudatustes toetavaks teguriks on muudatuse olemustest ja põhjustest arusaamine, eesmärkide ja suuna mõistmine, selgitava informatsiooni saamine ning see ka omakorda soodustab lootuse kasvu. Samuti leiti, et tööst haaratus vähendab töötaja vastupanu muudatustele.

Võtmesõnad: tööpõimitus, tööst haaratus, ettevõtete omandamine, vastupanu muudatustele, lootus

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete ellu jäämiseks peavad need läbima aja jooksul mitmeid muudatusi. Muudatustel on erinevaid vorme, mis omakorda võivad personali erinevat moodi mõjutada. Olukord töajuturul ja majanduses sunnib tegema kiiremaid muudatusi, et püsida suureneval ja muutlikul turul konkurentsisis. Üks suurimaid muudatusi, mida ettevõtte ja selle töötajad võivad läbida on ettevõtte omandamine. Omandamistehingu puhul läheb kontroll omandatava ettevõtte varade ja äritegevuse üle omandajaks olevale ettevõttele. Sellega seoses läbib töötaja palju muudatusi võrdlemisi lühikese aja jooksul – uus ettevõtte kultuur, uus juhtkond, uued reeglistikud, uued protsessid ja käitumisnormid. Teadlased ja praktikud on leidnud, et ühinemise ja omandamise protsess suurendab töötajate suurema volavuse tõenäosust, eriti omandatavast ettevõttest (Ahammad, Glaister, Weber, & Tarba, 2012; Krug & Aguilera, 2005; Zhang et al., 2015). Ühes läbiviidud uuringus leiti, et 25 protsenti organisatsiooni tipptegijatest lahkub uut töökohta omamata omal initsiatiivil 90 päeva jooksul pärast olulist muudatust, milleks on näiteks ettevõtte omandamine (Withenshaw, 2003). Teema on aktuaalne sest 2021 aasta oli ühinemiste ja omandamiste turul rekordiliselt aktiivne (Galpin T. J., 2021).

Integratsiooniperioodis läbiviidavate muudatuste pikemaajalises toimimises on sealsed töötajad ja nende muudatustega kaasa minek üheks kõige olulisemaks faktoriks. Ükskõik kui hoolikalt ja aeglaselt töötajatele muudatuse vajalikkusest teavitada, kutsub see ikka esile töötajates teatud vastureaktsiooni (Woodward 1980). Seetõttu soovib autor antud töös uurida, mis on vastupanu peamiselt mõjutavad faktorid. Kohanemist soodustavate faktoritena mõõdetakse tööst haaratust, tööpõimitust ja positiivset mõtteviisi mida esindab lootus ja optimism.

Töötaja võib jääda ka ettevõttesse peale suuri muudatusi ka muudest, välistest asjaoludest tingituna. Üheks selliseks teguriks võib olla tööpõimitus (Mitchell et al. 2001), mis hõlmab mitmeid individuaalseid tegureid, mis seovad töötajaid nende töökohtadesse ning see ennustab hästi töötaja kalduvust tööle jääda või sealt lahkuda. Selle erinevaid komponente on tööandjal võimalik mõjutada ja seeläbi motiveerida töötajat ettevõttesse jääma. Tööpõimitust on oluline uurida antud kontekstis kuna Felps et al. (2009) järeldasid, et sellel võib olla ka kaaskolleege

mõjutav toime. Nad leidsid, et kaastöötajate ettevõttega seonduv tööpõimitus ja tööotsimiskäitumine mõjutasid oluliselt teiste töötajate lahkumise või jäämise otsuseid.

Töös uuritakse positiivse mõtteviisi poolelt lootususkumuse ja optimismi mõju vastupanu vähenemisele ja uute protsesside ja ettevõttega kohanemisele. Strauss et al. (2015) töid välja lootuse ja optimismi olulisuse uute ülesannetega kohanemisel. Lootusrikkad töötajad loovad rohkem strateegiaid eesmärkide saavutamiseks ja lahenduste leidmiseks uudsetest ja keerulistest probleemidest hoolimata (Peterson ja Byron 2008), mis viitab sellele, et neil võiks olla rohkem viise ka keerukatele muutustele positiivselt reageerida. Need, kellel on kõrge lootuse tase tõlgendavad takistusi väljakutsetena (Snyder 1999) ja tegelevad probleemikeskse toimetulekuga (Snyder, 2002), mis viitab veel sellele, et nad on osavamad muudatustega toime tulemisel. Ning optimistid tegelevad aktiivse toimetulekuga ja rõhutavad keeruliste olukordade positiivseid külgi (Scheier et al. 1986) ning suudavad paremini kohaneda stressirohkete sündmustega (Brissette et al. 2002), mis viitab sellele, et nad suudavad paremini muudatustega tööl kaasa minna.

Lisaks analüüsitakse uuringus ka töötajate tööst haaratust, sest see võiks omada muudatustega kohanemist toetavat jõudu. Pidevalt muutuv keskkonnas ellujäämiseks ja arenguks vajavad organisatsioonid töötajaid, kes on jõulised, pühendunud ja oma töösse süvenenud. Nad on pühendunud parimatele tulemustele ning nende väärtused tunduvad ettevõtte omadega üsna hästi ühtivat (Shaufeli *et al* 2001). Tööst haaratud inividid on ettevõtte omandamise järgses integratsioonis edu saavutamiseks märkimisväärse tähtsusega, sest töötajatel on oluline mõju peamistele tulemusnäitajatele, nagu tootlikkus, kasumlikkus ja klientide rahulolu (Galpin et al., 2012). Uuringus soovib autor leida võimalikke seoseid erinevate tööpõimituse vormide, positiivse mõtteviisi ning tööst haaratuse ja muudatuste vastupanu vahel.

Uurimisprobleemiks on töötajate suurenenud volavus pärast ettevõtte omandamist, mis toob kaasa väärtuslike teadmiste kadumise, mis omakorda piirab teadmuse jagamist ja väärtuse loomise võimalusi. Oluline on mõista ja välja selgitada mis on organisatsiooni võimalused töötajate hoidmisel ja toetamisel suurte muudatuste protsessis.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada töötaja muudatustele vastupanu tugevust mõjutavad tegurid ning vastupanu tugevuse seotus tööst haaratusega. Vastupanu mõjutavate teguritena käsitletakse uuringus tööpõimitust ja positiivset mõtteviisi, mida esindavad lootus ja optimism. Tulenevalt eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas mõjutab muudatustele vastupanu tugevust tööst haaratus, lootus, optimism ja tööpõimitus?
- Millised tööpõimituse komponendid on seotud kohanemist toetavate tegurite ehk lootuse ja optimismiga?
- Millised tööpõimituse komponendid soodustavad tööst haaratust?
- Millised seosed on erinevatel demograafilistel näitajatel muudatustega vastupanul ning kohanemise positiivsetel komponentidel ?
- Millised on olnud suurimad väljakutsed muudatustega kaasa minemisel ettevõtte omandamise järgsel perioodil?
- Millised tegurid soodustasid muudatustega kohanemist?

Kahele viimasele uurimusküsimusele muudatustega kohanemist soodustavate ja takistavate tegurite kohta leitakse vastused küsitluses olevate lahtiste küsimuste abil. Uuringu keskmes on muudatuste vastupanu, mis on ka sõltuvaks tunnuseks läbi uuringu. Lisaks vastupanule uuritakse seda vähendavate teguritena töötajate positiivset mõtteviisi, mida esindavad optimism ja lootus. Nii lootust kui ka optimismi saab juhtkond ja organisatsioon teadlikult parendada. Lootuse andmine on hästi juhitud õigeaegse ja kohase informatsiooni jagamise ja eesmärkide seadmisega, ning optimismi on võimalik kasvatada töötajate koolitamisega, oskuste ja teadmiste jagamisega. Lisaks positiivsele mõtteviisile mõõdetakse potentsiaalse vastupanu leevendava faktorina ka tööpõimitust ja tööst haaratust, et mõista milline roll on neil vastupanu tekkimisel. Tööpõimitusel on erinevad töötajate hoiakuid iseloomustavad komponendid, mida osaliselt on samuti võimalik ettevõtte poolt mõjutada.

Töö koosneb kolmest osast: Esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate töös käsitlevatest peamistest mõistetest, milleks on muudatuste vastupanu tekkimine, tööpõimitus, tööst haaratus ja muudatustega kohanemist soodustavate tegurite poolest positiivne mõtteviis, mida esindab lootus ja optimism. Magistritöö teises osas annab autor ülevaate töö raames teostatud uuringu metoodikast ja peamistest tulemustest. Kolmandas osas analüüsib autor uuringu raames kogutud tulemusi, vastab püstitatud uurimisküsimustele, toob välja uuringu võimalikud piirangud ja esitab ettepanekud tulemuste edasiseks kasutuseks.

Töö autor tänab magistritöö juhendajat, Liina Randmanni heade soovitude, õpetussõnade ja igakülge toetuse eest.



# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Suurte muutuste mõju töötajale

Muudatustest on saanud organisatsioonide argipäev. Organisatsioonid peavad ja muutuvadki kiiremini kui eales varem. Pandeemia, keskkonnaprobleemid, globaliseerumine, tehnoloogia areng on vaid mõned näited muutuse tekitajatest. Tänapäeva organisatsioone iseloomustab muutuv ja dünaamiline keskkond, kus töötajatel on vaja muutuda vastavalt olukorrale ning on tähtis, et ta tuleks toime ja saaks hakkama pidevalt muutuv keskkonnas. Muutused on meie tööelu igapäevane osa ja sellest, kui hästi organisatsioon suudab neid ellu viia, sõltub ka edu ja konkurentsivõimes püsimine.

Üks suurimaid muudatusi, mida ettevõtte võib läbida on selle omandamise protsess. Sellega seoses läbib töötaja palju muudatusi lühikese aja jooksul – uus ettevõtte kultuur, uus juhtkond, uued reeglistikud, uued protsessid ja käitumisnormid. Selle magistritöö keskmes on töötajad peale ettevõtte omandamist (mis erineb esmalt sarnasena tunduva ettevõtete ühinemisega). Ühinemisel liidetakse kaks ettevõtet eesmärgiga luua uus üksus. Omandamise korral omandatav äriühing lõpetatakse ja kaotab oma identiteedi omandavale äriühingule (Thelisson, 2022). Omandaval organisatsioonil on suurem kontroll majanduslike ja info ressursside üle võrreldes omandatud ettevõttega. Väiksema ettevõtte töötajad, kes liidetakse emaettevõttega peavad tihti peale üle võtma uued protsessid ning loobuma eelmistest, millega oldi harjutud.

Teadlased ja praktikud on leidnud, et ühinemiste ja ülevõtmiste sündmused ennustavad sageli töötajate suuremat voolavust, eriti omandatavast ettevõttest (Ahammad, Glaister, Weber, & Tarba, 2012; Krug & Aguilera, 2005; Zhang et al., 2015). Kuna puudub piisav arusaam psühholoogilistest põhjustest, mis põhjustavad töötajate voolavust ühinemiste ja ülevõtmiste puhul, kannatab integratsiooni tulemuslikkus töötajate suure voolavuse tõttu (Kristiana *et al* 2021). Olemasolevad omandamiste uuringud keskenduvad valdavalt finants- ja strateegilistele selgitustele, kuid üha enam tõendid näitavad, et pooled kõigist omandamise ebaõnnestumistest on

tingitud töötajaga seotud probleemidest ( Cartwright & Cooper, 1993; Krug, Wright, & Kroll, 2014; Weber & Tarba, 2012).

Uuringutes on integratsiooni ja autonoomiat üldiselt peetud vastanditeks (Graebner et al., 2017). Ühest küljest on vastastikune sõltuvus vajalik, et luua või ära kasutada võimalikku sünergiat omandatud ja omandavate ettevõtete vahel. Teisest küljest on vajalik ka ettevõtete vaheline autonoomia, et vältida omandatud ettevõtte teadmiste põhiste ressursside hävimist töötajate volavuse ja organisatsiooniliste rutiinide, kultuuriliste pörkumiste ja identiteetide häirimise tõttu. Sõltuvuse ja autonoomia vaheliste pingetega tegelemine näib olevat ühinemisjärgse integratsiooni juhtimise tuumaks (Thelisson, 2022).

Samuti on ka organisatsioonikultuur ühinemise edu võtmeks ning ettevõtetel peavad olema strateegiad nende kultuuride integreerimiseks. Lisaks kultuurilisele lõimumisele seisavad töötajad kogu integratsiooniprotsessi jooksul stressi all, mis on tingitud uuest juhtkonnast, uutest töökaaslastest ja uutest töö tegemise viisidest organisatsioonis. Tihti on takistavaks asjaoluks muutuste läbiviimisel inimeste hirm, olgu see siis oma huvide, võimu, prestiiži või sissetuleku vähenemise osas. Hirmu võivad veelgi võimendada vähene kohanemisvõime, enesekindluse puudumine ja vähene riskijulgus. See stress võib vähendada organisatsiooni pühendumust ja tööst haaratust. Kui töötajad ei ole tööst haaratud, ei aita nad positiivselt kaasa ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamisele. Hea kommunikatsioon ja suhtlus töökaaslaste ja juhtide vahel on kriitilise tähtsusega töötajate stressi minimeerimiseks ühinemisel ja omandamisel (Baynham, 2011).

Üleminekuprotsessi aeglus on võtmetegur, mis võib viia ühinenud ettevõtete juhtkonna ja juhatuste vahelise halva koostööni ning ühise ettevõtteidentiteedi puudumiseni. Kiiremini integreerunud ettevõtted saavad aga kasu sellest, et töötajad võtavad kiiremini omaks uue ettevõtte visiooni, töötajatel on suurem pühendumus ja motivatsioon (Schweiger ja Goulet, 2000).

Kramer et al. (2004) kirjutavad, et organisatsioonide ühendamise soodustab ebakindlust ja ärevust, mis on seotud töökoha kindlusega, hirmuga staatuse või tööväljavaadete halvenemise ees ning kontrolli kaotamist oma karjääri, autonoomia ja organisatsioonilise identiteedi üle. Mõõtes ühinemiste ja ülevõtmiste mõju sotsiaalse kohanemise skaalal, leidsid Cartwright ja Panchal (2001), et töötajate ülevõtmisega seotud stress on võrreldav sellega, kui inimesed kogevad pankrotti. Töötajad võivad tunda ebakindlust selle osas, kuidas uues organisatsioonis käituda,

millised on uued reeglistikud ning nad peavad õppima uute kaastöötajate ja juhtidega koostööd tegema (Covin et al., 1996). Omandatud või väiksema ühinenud ettevõtte töötajatel võib uute kaaslaste suhtes olla „meie versus nemad” või enesesäilitamise mentaliteet ning nad näevad uusi kolleege kui konkurente oma edu saavutamisele uues organisatsioonis (Marks ja Mirvis, 1992).

Ettevõtete omandamise teema on aktuaalne sest 2021. aasta oli ühinemiste ja omandamiste turul rekordiliselt aktiivne (Galpin T. J., 2021). On leitud, et tipptegijad lahkuvad esimeste kuude jooksul peale muudatuste jõustumist, sest kahel integreeruväl organisatsioonil on kehv kommunikatsioon, end tuntakse vähem väärtustatuna ning staatus kaotatakse ning üleüldiselt ollakse ebakindlad enda rolli osas uues ettevõttes (Galpin et al., 2012).

## **1.2. Vastupanu muudatustele**

Mastaapsete muudatuste nagu ettevõtte omandamise integreerimise edu võtmeks ja proovikiviks on sealsete töötajate muudatusega kaasa tulek. Muudatuste elluviimisega tegelevad organisatsioonide töötajad pikema aja jooksul. Muutuste domineeriv fookus ja nende juhtimine organisatsioonides jääb töötajate kaasamise tasemele. Töötajatel võib muutuste vastuvõtmisel kujuneda positiivseid või negatiivseid hoiakuid, uskumusi ja kavatsusi organisatsiooni suhtes, kus muutus ellu viiakse. Muudatuste juhtimisel on vaja eelkõige keskenduda inimestele ja nende valmisolekule muutuste erinevate etappidega kaasatulemiseks. Töötajate suutlikkus muudatuste ellu viimisel ja uute lahenduste kasutusele võtmisel on otsene seos organisatsiooni eduga- kui töötajad ei võta muudatusi omaks, ei saavuta organisatsioon ka edu, mida muudatustega saavutada sooviti.

Organisatsiooniliste muudatuste puhul töötaja vaatenurgast tuleb arvestada sellega, et igasugune muudatus, mis ei ole ta enda poolt algatatud, tekitab neis teatud vastuseisu. Woodward (1980) järeldeb, et ükskõik kui hoolikalt ja aeglaselt töötajatele muudatuse vajalikkusest teavitada, kutsub see esile töötajates vähemalt mõningal määral vastureaktsiooni. Seda enam, kui ollakse olemasoleva protsessiga rahul ja muudatuste läbiviimiseks ei nähta vajadust või seda vajadust ei selgitata piisavalt juhtide poolt. Enamik kaasaegseid tööstusühiskondi hindab inimest, kes on valmis ja suuteline algatama muutusi ja reageerima neile positiivselt, kuid organisatsioone, mis püüavad selliseid muudatusi algatada, takistavad sageli üksikisikud või organisatsioonisisest rühmad, kes seisavad muudatustele vastu (Oreg, S., 2003). Vastupanu on omakorda korrelatsioonis mitmete tööga seotud tagajärgedega, nagu tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus

(Rush et al., 1995). Inimesed, kellel on kõrge vastupanu muutustele, mida peetakse stabiilseks isiksuseomaduseks, on vähem tõenäoline, et võetakse oma ellu muutusi vabatahtlikult ja kui muutused neile peale surutakse, kogevad nad tõenäolisemalt negatiivseid emotsionaalseid reaktsioone, nagu ärevus, viha ja hirm (Oreg, 2006). Kui mõned vastupanu tegurid muudatustele osas on seotud muutuste tulemustega (nt võimu kaotamine), siis teised keskenduvad muudatuste elluviimise viisile (nt töötajatele muudatuse kohta antava teabe hulk, kommunikatsioon).

Oreg (2006) defineerib vastupanu kui kolmemõõtmelist (negatiivset) suhtumist muutustesse, mis hõlmab afektiivseid, käitumuslikke ja kognitiivseid komponente. Afektiivne komponent puudutab seda, kuidas inimene sellesse muudatusse suhtub (näiteks ta on vihane või murelik); kognitiivne komponent hõlmab seda, mida keegi muutusest arvab (näiteks kas see on vajalik? Kas sellest on kasu?); ja käitumuslik komponent hõlmab tegevusi või kavatsust tegutseda vastuseks muutusele (näiteks kurtmine muutuse üle, püüdes teisi veenda, et muutus on halb). Need komponendid on üksteisest erinevad ja igäüks tõstab esile vastupanu nähtuse erineva aspekti.

Oreg (2003) tõi enda töös välja ka kuus töötajapoolset dimensiooni, mis soodustavad muudatustele vastupanu. Selleks on soovimatus kontrolli kaotada, kognitiivne jäikus, psühholoogilise vastupidavuse puudumine, muutustega seotud kohanemisperiodi sallimatus, madala stimulatsiooni ja uudsuse eelistus ning soovimatus loobuda vanadest harjumustest.

Selle tööga soovin välja selgitada, mis olid muudatustega kohanemise protsessis toetavad tegurid ja millised olid takistavad tegurid sellel teekonnal ning mis leevendas töötajate vastupanu teket.

### **1.3 Positiivne mõtteviis - lootus ja optimism**

Töötaja psühholoogiline kapital on oluline muudatustega kohanemise edus - see koosneb neljast aspektist, milleks on enesekindlus (võtta vastu väljakutsuvaid ülesandeid ning neis õnnestuda), optimism (saavutada edu nüüd ja ka tulevikus), lootus (püüa saavutada eesmärged või aidata sõnastada eesmärged) ja vastupanuvõime (hakkamasaamine probleemide ja tagasilöökidega) (Luthans, Youssef ja Avolio. 2007). Uute ülesannetega kohanemisel on soodustavateks teguriteks töötaja lootuse ja optimismi tase (Strauss, et al. 2015). Ülesande kohanemisvõime näitab, mil määral töötajad tulevad toime muutustega oma rollis, kuidas nad reageerivad neile ja/või toetavad neid.

Snyder (2000) defineeris lootust kui kahemõõtmelist konstruktsiooni, mis koosneb nii tegevusest (*agency*) kui ka strateegiast (*pathway*). Lootuse komponendid tegevus ja strateegia on omavahel seotud ja toimivad kombineeritult lootuse tekitamiseks. Tegevuse komponent peegeldab inimese soovi eesmärgi poole jõuda, aga ka "sellest kinni pidamise" aspekti, et mitte loobuda enneaegselt tehtud plaanidest. Teisest küljest iseloomustab strateegia komponent võimet tulla välja alternatiivsete tegevusplaanidega, kui esialgne tee eesmärgi poole on häiritud. Tugeva strateegia tunnetusega indiviidi ei häiri takistused, vaid ta otsib alternatiivseid vahendeid soovitud eesmärgi või tulemuse saavutamiseks (Snyder, 2000). Kiiresti muutuv keskkonnas tõhusaks toimetulekuks nii tegevuse kui strateegia tunnetamine muutub kriitiliseks mitte ainult stressi vähendamise, tööst haaratuse ja voolavuse, vaid ka tootlikkuse ja konkurentsieelise jaoks (Luthans ja Jensen, 2002).

Lootus on seotud paljude positiivsete, afektiivsete ja hoiakute tulemustega, näiteks tööga rahuloluga, organisatsioonilise pühendumuse ja tööõnnega (Youssef ja Luthans 2007). Lootusrikkad töötajad loovad rohkem strateegiaid ja alternatiivseid viise eesmärkide saavutamiseks ja lahenduste leidmiseks uudsetest ja keerulistest probleemidest hoolimata (Peterson ja Byron 2008), mis viitab sellele, et neil võiks olla rohkem viise ka keerukatele muutustele positiivselt reageerida. Need, kellel on kõrge lootuse tase tõlgendavad takistusi väljakutsetena (Snyder 1999) ja tegelevad probleemikeskse toimetulekuga (Snyder, 2002), mis viitab veel sellele, et nad on osavamad muudatustega toime tulemisel.

Sarnaselt lootusega määratletakse optimismi eesmärgipõhise kognitiivse protsessina. Optimism viitab üldisele ootusele, et tulevikus on positiivsed sündmused sagedased ja negatiivsed harvad (Scheier ja Carver 1985). Optimistid tegelevad aktiivse toimetulekuga ja rõhutavad keeruliste olukordade positiivseid külgi (Scheier et al. 1985) ning suudavad paremini kohaneda stressirohkete sündmustega, mis viitab sellele, et nad suudavad paremini muudatuste protsessiga kaasa minna. Ettevõtte omandamisjärgses stressirikkal perioodil on need omadused töötajate heaolule vajalikud. Varasemad uuringud on näidanud, et optimistlikumatel töötajatel langeb tööst haaratus raskuste ilmnmisel tööl vähem võrreldes teistega (Carver et al. 2010) ning nad on avatumad muudatustele ja uutele kogemustele. Töö kontekstis oskab optimistlik töötaja paremini hinnata väliseid, ajutisi ja situatsioonilisi asjaolusid (Youssef ja Luthans 2007). Dispositioonilist optimismi mõõdetakse siin töös LOT ehk Life Orientation Test abil, milles esitatakse lühikesi eneseanalüüsi puudutavaid küsimusi (Scheier & Carver, 1985).

Kuigi optimismi ja lootust jagab ühised vaateid ootuste olulisuse kohta ja mõlemad on eesmärgistatud käitumise kontekstis, erinevad need kaks konstruktsiooni ootuste toimimise poolest. Kuigi optimist võib uskuda, et "tulemuseks on head asjad", võivad tal puududa olulised mõtlemisviisid (st võime luua uusi alternatiivseid teid), mis on vajalikud takistuste ületamiseks ja soovitud tulemuse saavutamiseks (Snyder, 2000).

## 1.4 Tööpõimitus

Tööpõimitus (*job embeddesness*) selgitab, miks inimesed püsivad oma töökohtadel ja selle mõiste tõi kasutusse 2001 aasta Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ja Erez. Tööpõimitus on võrreldes tööga rahulolu või organisatsioonilise pühendumusega laiem konstrukt, mis hõlmab suuremat hulka lahkumist või töökohale jäämist ennustavaid tegureid. Tööpõimitus on jõudude kogum, mis mõjutab töötajate tööle jäämist. Seda saab eristada voolavusest selle poolest, et selle rõhuasetus on pigem kõikidel teguritel, mis töötajat tööl hoiavad, mitte psühholoogilisel protsessil, mida ta töölt lahkumisel läbib. Tööpõimitus on justkui vahendava konstruktina inimese töö ja eraelu vahel. Igal tööpõimituse dimensioonil võib olla erinev tähtsus olenevalt isikute erinevatest eluetappides (Mitchell et al. 2001).

Mitchell et al. (2001) jagavad tööpõimituse konstruktsiooni kolme dimensiooni :

- Sobivuse (*fit*) dimensioon näitab indiviidi tajutud sobivust organisatsiooni ja kogukonnaga. See näitab kui hästi inimesed sobivad oma töökohaga (nt isiklikud oskused sobivad hästi määratud tööga) ja kui hästi nad sobivad kogukonna ja keskkonnaga (nt neile meeldivad mugavused, mida kogukond pakub). Keskkond on kogum elementidest, näiteks kliimast, kultuurist, poliitilisest õhustikust, vaba aja veetmise võimalustest, millele peaks ka uus elukeskkond vastama. Mida parem on sobivus, seda suurema tõenäosusega tunneb ta ennast nii professionaalselt kui ka isiklikult organisatsiooniga seotuna.
- Ohverdamise ja loobumise (*sacrifice*) dimensioon näitab, millest töötaja peaks loobuma või mida ta peaks ohverdama oma töökohast või kogukonnast lahkudes. Sinna alla lähevad nii materiaalsed kui ka psühholoogilised hüved. Näiteks töökohalt lahkudes võib olla mõjutavaks faktoriks meeldivad kolleegid, aktsiaprogramm või huvitav käimasolev projekt.
- Ametilikud ja mitteametlikud indiviidi sidemed (*links*) nii organisatsioonis kui ka väljaspool seda. Mitmed sidemed ühendavad töötajat ja tema perekonda sotsiaalses,

psühholoogilises ja majanduslikus võrgustikus, mis sisaldab tööalaseid ja tööväliseid sõpru, grupe ja kogukonda ning füüsilist keskkonda, milles töötaja elab. Mida mitmekülgsemad need sidemed on, seda suurem on tööpõimitus ning väiksed soov vabatahtlikult ettevõttest lahkuda

Tööpõimituse saab jagada kaheks peamiseks suunaks: organisatsiooniga seotud (*on-the-job embeddedness*) (st organisatsiooniga sobivus, sidemed ja ohverdus) ja organisatsiooni väline tööpõimitus (*off-the-job embeddedness*) (st kogukonna sobivus, sidemed ja ohverdus) (Mitchell et al., 2001). Tanova ja Holtomi (2008) läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et enamus Euroopa maades ennustavad vabatahtlikku töölt lahkumist mõlemad tööpõimituse suunad – nii organisatsiooni väline kui ka sisene, ent näiteks Taanis ja Itaalias ennustab vabatahtlikku töölt lahkumist ainult organisatsiooni sisene tööpõimitus. Põhjus, miks osades piirkondades on suuremaks lahkumiskäitumiseks väline või sisene tööpõimitus võib tingitud olla ka kultuurilistest ning rahvuslikest erinevustest (Lee et al. 2013).

Kontseptuaalne küsimus, millele tuleb tähelepanu pöörata, on see, kas tööpõimitus võib teatud olukordades ka hõlbustada lahkumist. See võib juhtuda kahel üsna kaudsel viisil. Esiteks, inimesed, kellel on palju sidemeid kogukonnas, on tõenäoliselt "hästi võrgustunud". Tugevad võrgustikud, eriti väljaspool töökohta, võivad kaasa tuua teisi ahvatlevaid tööpakkumisi või teadmisi muude ametikohtade kohta. Samuti võib organisatsiooniga tugevalt põimitud olemine kaasa tuua konflikte töö- ja pereelu vahel ning selliste konfliktide tagajärjeks võib olla töölt lahkumine. (Felps et al., 2009)

On leitud, et organisatsiooniga seotud tööpõimitus ennustab ka organisatsiooni kodakondsuse käitumist (*organizational citizenship behaviour*). Enamasti nähakse kodakondsust kui töötaja tegevust, mis aitab teistel oma tööd paremini teha (näiteks kaastöötajate koolitamine) ja tõstab seeläbi organisatsiooni efektiivsust. Mida rohkem töötaja sobib töökoha, kolleegide ja organisatsiooniga, seda loomulikum on talle kodakondsuskäitumine (Peterson ja Byron, 2008).

Lisaks eelnevale on oluline tööpõimitust uurida, sest kaastöötajate tööpõimitus ja töötamise käitumine mõjutavad oluliselt teiste töötajate lahkumise otsuseid (Felps et al., 2009). Seega võib ühe töötaja tööpõimitusest tulenev käitumine olla kaaskolleege mõjutav. Uudsetes, riskantsetes või vastuolulistes olukordades on sotsiaalsete võrdluste tegemine eriti tõenäoline (Wooten & Reed,

1998). Kaaskolleegide sagedased arutelud lahkumise üle võivad mõjutada teisi töötajaid, kaaluma töölt lahkuma (Felps et al. 2009).

## 1.5 Tööst haaratus - väljakutse omandamisjärgses perioodis

Tööga haaratuse teemat käsitles akadeemilisest vaatenurgast esimesena Kahn (1990), kelle sõnul on tööga haaratud inivid füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt haaratud enda rolli - nad tunnetavad enda olulisust, psühholoogilist turvatunnet ja füüsiliste ning psühholoogiliste ressursside olemasolu töö jaoks. Haaratuse teooriat käsitletakse siin töös eelkõige läbi Shaufeli et al. (2002) käsitluse, mille kohaselt haaratus on positiivne, rahuldust pakkuv tööga seotud meeleseisund. See hõlmab füüsilist (tarmikus), emotsionaalset (pühendumine) ja kognitiivset (süvenemine) komponenti.

- tarmukust ehk energilisust (*vigor*) iseloomustab kõrge energiatase ja vaimne vastupidavus töötades, valmisolek oma töösse pingutada ning visadus ka raskustega silmitsi seistes;
- pühendumine (*dedication*) viitab sellele, et ollakse oma töös tugevalt kaasatud ning tunnetatakse olulisust, entusiasmi, inspiratsiooni, uhkust ja väljakutseid;
- süvenemine (*absorption*) töösse - täielik keskendumine ja rõõmus töösse süvenemine, mistõttu aeg möödub kiiresti ja inimesel on raskusi tööst eemaldumisega

Tööst haaratud inivid võtavad tööl initsiatiivi ja loovad oma positiivse tagasiside. Nad otsivad pidevalt uusi väljakutseid ja kui nad ei tunne enam väljakutseid, võtavad nad midagi ette, et soovitud muudatusi jõustada. Nad on pühendunud parimatele tulemustele ning nende väärtused tunduvad ettevõtte omadega üsna hästi ühtivat (Shaufeli et al 2001).

Pidevalt muutuv keskkonnas ellujäämiseks ja arenguks vajavad kaasaegsed organisatsioonid töötajaid, kes on jõulised, pühendunud ja oma töösse süvenenud. Omandamisjärgses integratsioonis võib tööst haaratus olla raskendatud. Tingimused muutuvad ebastabiilseks, sest muutused on vältimatud kogu integratsiooniprotsessi vältel. Kui töötajad töötavad nende muutuste ja ebastabiilsete tingimustega, võivad kaotada nad haaratuse oma rollis ja organisatsioonis. On ülioluline, et töötajate kaasamine muutuks omandamistehingu integreerimise protsessi eesmärgiks (Galpin et al., 2014). Teades, et omandamised tekitavad töötajatele stressi ja põhjustavad tööst haaratuse vähenemist, on oluline, et ettevõtetel oleks võimalus mõõta töötajate tööst haaratust hilisema integratsiooni protsessi vältel.



Tööst haaratus on positiivselt seotud kaastöötajate ja juhendaja sotsiaalse toega, samuti tulemuslikkuse tagasiside, juhendamise, ülesannete mitmekesisuse ja koolitusvõimalustega (Shaufeli ja Bakker 2004). Seega, mida rohkem on töökoha ressursse, seda tõenäolisem on, et töötaja tunneb end tööst haaratuna, mis omakorda näib soodustavat proaktiivset organisatsioonikäitumist. See on kooskõlas Hackmanni ja Oldhami (1980) tööomaduste teoriaga, mis eeldab, et teatud tööomadustel, nagu oskuste mitmekesisus, autonoomia ja tagasiside, on motivatsioonipotentsiaal ja need ennustavad positiivseid tulemusi, sealhulgas sisemist motivatsiooni, mis on lähedane tööst haaratuse kontseptsioonile.

Töötajate kaasamine on omandamisel edu saavutamiseks ülioluline, sest töötajatel on oluline mõju peamistele tulemusnäitajatele, nagu tootlikkus, kasumlikkus, ohutus ja klientide rahulolu (Galpin et al., 2012). Seega on oluline aru saada millised on organisatsiooni võimalused toetada tööst haaratuse hoidmist ja kasvu uues organisatsioonis peale suuri muudatusi.

## **1.6 Organisatsiooni võimalused töötajate hoidmiseks omandamisjärgses perioodis**

Omandamisjärgne aeg võib olla nii töötajatele kui ka juhtidele äärmiselt väljakutsuv. Omandamisjärgsed muudatused võivad olla töötajatele stressirohked, seega lühikeste tööst haaratusindeksite mõõtmiste kasutamine võib anda organisatsioonile ja juhtkonnale kasulikke andmeid, mis aitavad neil töötajate heaoluga end kursis hoida ja parandada suhtlust, kultuuri integreerimist, töötajate kaasamist ning üldiselt parandada ühinemiste ja omandamiste tulemusi.

Erinevaid tööpõimituse komponente on osaliselt võimalik ettevõtte poolt mõjutada. Mõistes millised tööpõimituse komponendid on aidanud töötajatel muudatustega kaasa minna ning millised soodustavad tööst haaratuse, optimismi ja lootuse kasvu on võimalus juhtkonnal ja organisatsioonil konkreetsete tööpõimituse komponentide kaudu seda sidet tugevdada. Läbi nende sidemete tugevdamise võib see suurendada võimalust töötajate tööle jäämiseks, ettevõttest lahkumise asemel.

Töötajate organisatsiooniga parema tööpõimituse loomiseks võiksid näiteks juhid luua mentorlusprogramme, et tugevdada töötajate sidemeid teiste organisatsiooni töötajatega. Lisaks võivad juhid julgustada töötajaid võtma osa ettevõttesse uute inimeste värbamises. Et tugevdada sidemeid kogukonnaga, saavad organisatsioonid toetada kogukonna programme, et anda oma

töötajatele võimalusi vabatahtlikuks tegutsemiseks ja oma kogukondadesse paremini põimuda. Inimese ja organisatsiooni vahelise sobivuse tugevdamiseks peavad tööandjad olema oma töötajate värbamisel ja valikul läbimõeldud. Nad peavad enne tööle asumist andma kandidaatidele realistlikku teavet ja seejärel peavad tööandjad aitama oma töötajaid nende karjääri planeerimisel. Üksikisiku ja kogukonna vahelise sobivuse tugevdamiseks võivad tööandjad anda teavet kogukonna sündmuste või mugavuste kohta. Lisaks julgustatakse organisatsioone pakkuma ainulaadseid hüvesid, mida teistel ettevõtetel on raske pakkuda. Peresõbralikud töötunnid või hüvitised pakuvad tugevat stiimulit lastega töötajatele pikaajaliseks tööle jäämiseks. Kui lubada töötajal enda tööruumi personaliseerida, tekitab see koduse tunde, mida teistes ettevõtetes võib olla raske leida (Holtom ja Tanova 2008).

Muudatuste järgselt on tagasiside oluline, sest see annab töötajatele võrdlusaluse uues ettevõttes uute rollide õppimisel. Tagasiside on eriti oluline üksikisikutele, keda ettevõtete omandamise järgselt säilitati tööl, sest see annab neile aimu, kuidas neil uues süsteemis läheb ja kuhu poole oleks neil võimalik uue suunaga karjääriredelil pürgida. Kommunikatsioon mängib olulist rolli ka töötajate edu saavutamisel ettevõtte omandamise järgses protsessis, samas kui selle puudumine mõjutab töötajate edu negatiivselt (Schweiger et al., 1987).

Omandamisjärgset töötajate vallandamist tuleb väga tähelepanelikult ja läbimõeldult läbi viia sest organisatsiooni allesjäänud töötajad peavad selle protsessi läbiviimist selgeks näitajaks ettevõtte väärtusest oma tööjõule. Sellel on otsene mõju nende jätkuvale motivatsioonile, suhtumisele, lojaalsusele ja pühendumusele uuele organisatsioonile ja selle juhtidele, mis lõpuks määrab nende kaasatuse taseme. Kui töötajate lahti laskmine toimub viisil, mis näitab nii austust üksikisiku kui ka organisatsiooni terviklikkuse vastu, lahkuvad inimesed õigluse tundega. See aitab edendada kaasatuse ja pühendumise tunnet ka nende töötajate seas, kes jäävad organisatsiooni, sest nad peavad lahkumisprotsessi õiglaseks (Dessler 1999).

Lootusel on märkimisväärne positiivne seos muudatustega kohanemisel. Luthans ja Jensen (2002) on enda töös toonud välja 6 soovitusi, kuidas edendada enda ettevõtte töötajate lootususkumust:

1. Selgitage ja kujundage organisatsioonilised ja isiklikud eesmärgid, mis on konkreetsete ja väljakutsete pakuvad. Numbrite, protsentide ja tähtaegade lisamine aitab täpsustada eesmärgi ning raskete (mitte võimatute) lisa eesmärkide seadmine muudab need eesmärgid väljakutsete esitavaks.

2. Jagage eesmärgid juhitavateks alamsammudeks, mis tähistavad edasiminekut ja võimaldavad ka väikseid võite ja edu.
3. Töötage välja vähemalt üks (soovitavalt rohkem) alternatiivne tee eesmärgini koos kaasneva tegevuskavaga. Mõelge ja panustage aega eesmärgi saavutamiseks vajalike teede ja tegevusplaanide väljatöötamiseks sama palju, kui eesmärgi seadmisel kulus.
4. Tunnistage naudingut eesmärkide nimel töötades ja ärge keskenduge ainult viimasele saavutusele.
5. Oskuslik teadmine millal ja milliseid alternatiivseid teid valida, kui esialgne tee eesmärgi saavutamiseni ei ole enam teostatav ega produktiivne. "Mis siis, kui" ning stsenaariumide kavandamine ja koolitus võivad aidata selliseid oskusi arendada.
6. Oskuslik teadmine millal ja kuidas eesmärk ümber seada, et vältida valelootuse lõksu. Juht ja/või töötaja peavad teadma, millal eesmärgi poole püüdlemine ei ole teostatav, olenemata valitud tee(de)st. Kui algse eesmärgi saavutamisel on välistatud, peab lootusrikas juht ja/või töötaja mõistma, millal ja kuidas eesmärki muuta. Praktika ja kogemuslikud koolitused võivad seda ümbereesmärgistamise arusaama ja oskusi tugevdada.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Eesmärk

Töötajate suurenenud voolavus pärast ettevõtte omandamist toob kaasa väärtuslike teadmiste kadumise, mis omakorda piirab teadmuse jagamist ja väärtuse loomise võimalusi. Oluline on mõista ja välja selgitada, mis on organisatsiooni võimalused töötajate hoidmisel ja toetamisel suurte muutuste protsessis.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada töötaja muutustele vastupanu tugevust mõjutavad tegurid ning vastupanu tugevuse seotus tööst haaratusega. Vastupanu mõjutavate teguritena käsitletakse uuringus tööpõimitust ja positiivset mõtteviisi, mida esindavad lootus ja optimism. Tulenevalt eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas mõjutab muutustele vastupanu tugevust tööst haaratus, lootus, optimism ja tööpõimitus?
- Millised tööpõimituse komponendid on seotud kohanemist toetavate tegurite ehk lootuse ja optimismiga?
- Millised tööpõimituse komponendid soodustavad tööst haaratust?
- Millised seosed on erinevatel demograafilistel näitajatel muutustega vastupanul ning kohanemise positiivsetel komponentidel ?
- Millised on olnud suurimad väljakutsed muutustega kaasa minemisel ettevõtte omandamise järgsel perioodil?
- Millised tegurid soodustasid muutustega kohanemist?

### 2.2 Metoodika

Uuringu raames viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus. Uuring viidi läbi küsimustikku kasutades sellepärast, et seda on hea analüüsida, numbriliselt väljendada ja vastuseid saab lihtsalt omavahel võrrelda. Veebipõhine ankeetküsimustik aitab ka kokku hoida aega nii autoril kui ka töötajatel, ning nad saavad küsimustikku täita neile sobival ajal. Ankeetküsimustik koostati veebipõhiselt Google Forms keskkonnas, millega võimaldati tagada vastajate anonüümsuse. Küsimustikku testiti enim töötajagrupile välja saatmist kolme inimese peal, et leida kinnitust küsimuste

arusaadavusele ning küsimustiku vastamisele kuluvale ajalisele raamile. Lõplik versioon küsimustikust edastati töötajatele e-kirja teel. Töötajatele jagati inglise keelsed ankeedid, arvestades ettevõtte rahvuslikku koosseisu ja igapäevaseks töökeeleks on ettevõttes samuti inglise keel.

Küsitlus viidi läbi 2023 aasta märtsi kuus ning vastamiseks oli aega 2 nädalat. Ankeet saadeti 102-le töötajale, kellest vastas kokku 79 töötajat, mis teeb 77.4% kogu valimist.

### 2.2.1 Uuringus kasutatud küsimustikud

Töö autor tagab kõikide kogutud andmete konfidentsiaalsuse - andmeid analüüsitakse koos ning ettevõttele avaldatakse tulemused ainult üldistatud kujul. Ankeet koosnes kuuest osast.

Sissejuhatavas osas keskenduti demograafilistele küsimustele, mille käigus koguti andmeid soo, tööstaaži, kodakondsuse (Eesti, EL, EL'i mittekuuluv) ja ametipositsiooni tüübi kohta. Kogutud demograafilised andmed on tööpõimituse mõiste sidemete alaskaalaks. Eelneva põhjal on ka võimalik hinnata ja analüüsida erinevate näitajate, näiteks ametipositsiooni ja sünniriigi mõju tööst haaratusele, muudatuste vastupanu tekkele ja tööpõimitusele. Küsimustiku järgnevate osade koostamisel võeti aluseks viis varasemalt välja töötatud küsimustikku, mis on eelnevates uuringutes näidanud head usaldusväärust.

Tööst haaratuse mõõtmiseks kasutati Utrechti tööst haaratuse skaalat UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) lühendatud versiooni, mille arendasid välja Schaufeli ja Bakker (2003). Antud skaala põhineb kolme-faktori mudelile, mis sisaldab kolme muutujat (Schaufeli, Bakker, 2004, 295):

- tarmukus (*vigour*) – väljendub energias ja vaimses vastupidavuses, ületades sellega eettulevaid väljakutseid;
- pühendumine (*dedication*) – iseloomulik on tähendus, inspiratsioon, eesmärgipärasus ja uhkustunne;
- süvenemine (*absorption*) – väljendub keskendumises oma tööle, tööpäevad mööduvad kiiresti ja keeruline on olla töölt eemal.

Skaala koosneb 9 väitest, mida hinnatakse Likert-tüüpi vastusskaalat kasutades. Vastajad andsid hinnangu väidetele kasutades vastusskaalat, kus 0=mitte kunagi, 1 = peaaegu mitte kunagi/ mõned

korrad aastas, 2 = harva/ kord kuus või vähem, 3 =vahel/mõned korrad kuus, 4 = tihti/kord nädalas, 5= väga tihti/mõned korrad nädalas, 6=alati/iga päev.

Muudatustele vastupanu mõõtmiseks kasutati Oregi (2003) poolt loodud skaalaga, milles oli 16 väidet, mida paluti vastajatel hinnata Likert-tüüpi vastusskaalat kasutades. Skaala jaotas autor omakorda neljaks alaskaalaks:

- Rutiin – töötaja eelistab rutiinset töökeskkonda ja eluviisi
- Stress – muudatused tekitavad töötajas distressi
- Vältimine – töötaja proovib muudatusi vältida
- Mõtte jäikus – töötaja ei muuda enda meelt olles langetanud otsuse või olles võtnud mingi kindla mõttesuuna

Vastajad andsid hinnangu väidetele kasutades vastusskaalat, kus 1 = ei nõustu üldse, 2 = ei nõustu, 3= pigem ei nõustu, 4= pigem nõustun, 5= nõustun, 6= nõustun täielikult. Kvalitatiivse info saamiseks sisaldab küsitluse ankeet ka kahte avatud küsimust, võimaldades nii vastajatel avaldada oma arvamust vaba tekstina. Nendeks küsimusteks olid – „kirjeldada mis teid on aidanud muudatustega kohanemisel omandamisjärgses integratsioonis“ ja „mis on olnud peamised väljakutsed muudatustega kohanemisel omandamisjärgses integratsioonis“.

Muudatuste vastupanule tasakaaluks mõõdeti töötaja optimismi 10-väitelise dispositsioonilise optimismi skaalaga (LOT-R - Life Orientation Test) (Scheier ja Carver, 1985). Vastajad andsid hinnangu väidetele kasutades Likert-tüüpi vastusskaalat, kus 1= ei nõustu üldse, 2= ei nõustu, 3= neutraalne, 4= nõustun, 5= täielikult nõustun.

Lisaks optimismile mõõdeti ka töötajate lootustunnetust Snyderi (1996) loodud skaalaga. Skaala koosneb 6 väitest, mida paluti vastajatel hinnata Likert-tüüpi vastusskaalat kasutades. Vastajad andsid hinnangu väidetele kasutades vastusskaalat, kus 1= täielikult vale, 2= enamasti vale, 3= mõnevõrra vale, 4= veidi vale, 5= veidi õige, 6= mõnevõrra õige, 7= enamasti õige, 8 = täielikult õige.

Viimases osas mõõdeti tööpõimitust Mitchell et al. (2001) loodud originaalskaalaga. Antud skaalaga mõõdetakse töötaja sobivust ja ohverdust kogukonnaga – kuivõrd on ta põimunud kohaga, kus töötab ja elab. Ning lisaks kogukonnale mõõdetakse ka ettevõtte ja rolli sobivust ning

ohverust – ehk kuivõrd tunneb töötaja, et tänane roll ja ettevõtte sobib temaga ning kuivõrd ta tunneb, et lahkudes ettevõttest ja loobudes enda rollist peab ta palju ohverdama. Skaala koosneb väidetest, mida hinnatakse Likert-tüüpi vastusskaalat kasutades. Vastajad andsid hinnangu väidetele kasutades vastusskaalat, kus 1=ei nõustu üldse, 2= ei nõustu, 3= neutraalne, 4= nõustun, 5= täielikult nõustun.

### **2.2.2 Statistilise analüüsi meetodid**

Küsitluse vastused salvestati *Google Sheet* keskkonnas ja eksporditi *MS Exceli* sse ning andmete edasiseks analüüsiks kasutati *IBM SPSS Statistics* programmi. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioon-, regressioon- ning dispersioonanalüüsi. Ankeetküsitluse lahtiste küsimuste vastuseid analüüsiti kasutades standardiseeritud kontentanalüüsi meetodit.

Nominaaltunnuste korral esitati sagedusjaotused nii täis- kui ka suhtarvudena, järjestustunnuste puhul arvutati aritmeetilised keskmised, mediaanid ja standardhälbed. Sisemise reliaabluse hindamiseks arvutati Cronbach'i alfa ( $\alpha$ ) väärtused. Selleks, et võrrelda erinevate gruppide keskmisi, testida statistilist olulisust ning tuvastada, milliste gruppide vahel statistiliselt olulised erinevused esinevad kasutati dispersioonanalüüsi meetodit One Way ANOVA, mille abil on võimalik võrrelda omavahel rohkem kui kahte gruppi. Post Hoc testi (Tamhane meetodi) abil selgusid statistiliselt olulised erinevused gruppide vahel ning kirjeldav statistika andis eelmainitud gruppide keskmised hinnangud ja standardhälbed.

Töö analüüsis kasutatakse lühendeid: M – keskmine, ME- median, SD – standardhälve, p – statistiline olulisus,  $\rho$  – korrelatsioonikordaja,  $\alpha$  – Cronbach alfa.

## **2.3 Valimi moodustamine ja kirjeldus**

Uurimuse valim moodustub ühe ettevõtte kogu populatsioonist välja võetud Eesti üksuse töötajad, kes kuuluvad ettevõtte osa alla, mis 2 aasta eest omandati emaettevõtte poolt. Integratsioonijärgsed muudatused on toimumas senini, seega muudatuste väljakutse on päevakohane kõigil töötajatel, kuid enim töötajatel staažiga 2 ja enam aastat. Kui juriidiline ostmise toimus 2 aasta eest, siis praktiline ühinemine füüsilistel muudatustel algas 1 aasta eest ja toimub tänase päevani. Eesti ettevõtte töötajate volavuse määr oli 2022 aastal läbi aegade suurim ning samuti oli ka tööst haaratuse uuringu näitajad läbi aegade madalaimad. Ettevõtte tegutseb IKT valdkonnas ning

emaettevõtte peakontorid asuvad San Franciscos ja Londonis. Töötajaid on ettevõttes kokku 350, kellest 102 asub Eestis, kes kaasati antud uuringusse. Valimile edastati palve uuringus osalemiseks emaili ja kommunikatsiooniplatvormi Slack teel. Pidevad meeldetuletused küsimustikule vastamiseks tõstsid oluliselt vastuste laekumist. Luba uurimuse läbi viimiseks saadi eelnevalt ettevõtte Eesti juhatusest. Vastuseid saadi kokku 79lt töötajalt (n=79). Uuringus osalenud töötajad jagati demograafiliste andmete alusel gruppidesse (Tabel 1).

Tabel 1. Vastajate jaotumine lähtuvalt soost, kodakondsusest, tööstaažist ja rollist ettevõttes

| Sugu                                | n  | %    |
|-------------------------------------|----|------|
| naine                               | 29 | 36,7 |
| mees                                | 50 | 63,3 |
| Kodakondsus                         |    |      |
| Eesti                               | 65 | 82,3 |
| EL liikmesriigi kodakondsus         | 6  | 7,6  |
| EL mittekuuluvatest riikidest pärit | 8  | 10,1 |
| Roll ettevõttes                     |    |      |
| spetsialist                         | 64 | 81   |
| meeskonna juht                      | 11 | 13,9 |
| divisjoni juht                      | 1  | 1,3  |
| juhatuse liige                      | 3  | 3,8  |
| Tööstaaž                            |    |      |
| kuni 1 aasta                        | 28 | 35,4 |
| 1-2 aastat                          | 21 | 26,6 |
| 3-5 aastat                          | 17 | 21,5 |
| 6-10 aastat                         | 13 | 16,5 |

Allikas: Autori koostatud

## 2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika.

Autor kasutas erinevate uuritavate faktorite analüüsimisel esmalt kirjeldavat statistikat. Tabelis 2, 3, 4 ja 5 on välja toodud teemaplokkide ja nende alamkategoriate lõikes keskväärtused, mediaanid, standardhälbed ja reliaabluskoeffitsiendid. Küsimustikku võib pidada usaldusväärseks, kui Cronbach'i alfa koeffitsiendi väärtus on suurem kui 0,7. Peale skaalade väidete usaldusväärsest tulenevalt sorteerimist on iga teemaploki usaldusväärsus aktsepteeritav (Tabel 2). Arvutatud Cronbach'i reliaabluskoeffitsiendid teemaplokkide lõikes on järgmised: tööst



haaratus ( $\alpha = 0,88$ ), muudatustele vastupanu ( $\alpha = 0,79$ ), optimism ( $\alpha = 0,78$ ), lootus ( $\alpha = 0,88$ ) ja tööpõimitus ( $\alpha = 0,8$ ).

Tabel 2. Põhiskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablusnäitajad

|                     | Tööst haaratus<br>(7ne skaala) | Muudatustele vastupanu<br>(6ne skaala) | Optimism<br>(5ne skaala) | Lootus<br>(8ne skaala) | Tööpõimitus<br>(5ne skaala) |
|---------------------|--------------------------------|--|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| n                   | 79                             | 79                                     | 79                       | 79                     | 79                          |
| Väiteid             | 9                              | 16                                     | 10                       | 6                      | 17                          |
| Cronbach'i $\alpha$ | 0,88                           | 0,79                                   | 0,78                     | 0,88                   | 0,8                         |
| m                   | 4,33 (62%)                     | 3,17 (53%)                             | 3,51(70,2%)              | 5,89(73,6%)            | 3,88(77,6%)                 |
| me                  | 4,33                           | 3,18                                   | 3,6                      | 6                      | 3,94                        |
| sd                  | 0,77                           | 0,63                                   | 0,59                     | 1,06                   | 0,45                        |

Allikas: Autori koostatud

Tööst haaratuse alaskaalal süvenemine võeti välja üks väidetest sest korrelatsioonikordaja oli väga madal, see seostus skaala teiste väidetega madalal tasemel ( $r=0,065$ ). Väite eemaldamisel muutus *Cronbach'i* alfa 0,59lt 0,69ni, mis ümmardades on 0,7. Teiste väidete välja jätmine ei oleks muutnud faktori üldist kooskõla paremaks. Muudatustele vastupanu alaskaalal „mõtte jäikus“ võeti välja kaks väidet sest korrelatsioonikordajad olid väga madalad, ( $r=0,2$  ja  $r=0,1$ ). *Cronbach'i* alfa oli 0,67 ning peale kahe väite eemaldamist muutus *Cronbach'i* alfa 0,72ks. Tööpõimituse alaskaala „kogukonna ohverdus“ uurismustöö kontekstis ei tööta. *Cronbach'i* alfa on 0,43 ning seda ei saa paremaks muuta ühegi väite eemaldamisega. . Kogukonna ohverdus mõõdab ära seda, mida kogukond praegu töötajale pakub. Sealsed kõrged punktid tähendaks seda et töötajal on raske kogukonnast lahkuda, ta peaks loobuma hüvedest, mida kogukond pakub. Kogukonna ohverduse skaala usaldusväär ei tõusnud aktsepteeritud piiridesse.

Tabel 3. Tööst haaratuse alamskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablusnäitajad. 7-punktine skaala.

|                     | Tarmukus | Pühendumine | Süvenemine |
|---------------------|----------|-------------|------------|
| n                   | 79       | 79          | 79         |
| Väiteid             | 3        | 3           | 2          |
| Cronbach'i $\alpha$ | 0,84     | 0,84        | 0,69       |
| m                   | 4,02     | 4,53        | 4,37       |
| me                  | 4        | 4,66        | 4          |
| sd                  | 0,97     | 0,93        | 0,90       |

Allikas: Autori koostatud

Tabel 4. Vastupanu muudatustele alamskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablusnäitajad. Skaala on 6-punktiline.

|                     | Meeldib rutiin | Põhjustab stressi | Muudatuste vältimine | Mõtte jäikus |
|---------------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------|
| n                   | 79             | 79                | 79                   | 79           |
| Väiteid             | 4              | 3                 | 5                    | 2            |
| Cronbach'i $\alpha$ | 0,69           | 0,82              | 0,79                 | 0,72         |
| m                   | 2,98           | 3,52              | 2,82                 | 3,36         |
| me                  | 2,75           | 3,66              | 2,60                 | 3,25         |
| sd                  | 0,82           | 1,03              | 0,86                 | 0,64         |

Allikas: Autori koostatud

Tabel 5. Tööpõimituse alamskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablusnäitajad. 5-punktiline skaala.

|                     | Kogukonnaga sobivus | Ettevõttega sobivus | Kogukonna ohverdus | Ettevõtte ohverdus |
|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| n                   | 79                  | 79                  | 79                 | 79                 |
| Väiteid             | 4                   | 4                   | 3                  | 6                  |
| Cronbach'i $\alpha$ | 0,78                | 0,80                | 0,43               | 0,76               |
| m                   | 4,14                | 4,04                | 3,92               | 3,59               |
| me                  | 4,25                | 4,25                | 4                  | 3,67               |
| sd                  | 0,71                | 0,73                | 0,63               | 0,65               |

Allikas: Autori koostatud

Põhiskaalade statistilistest näitajatest (Tabel 2) selgub, et kõrgeima aritmeetilise keskmisega olid vastajad hinnanud enda tööpõimitust ( $m=3,88$ ) ning sellel oli ka madalaim standardhälve ( $sd=0,45$ ). Tööpõimituse alamskaaladest ei saa aga kasutada kogukonna ohverduse skaalat, kuna selle Cronbachi alfa jäi usalduspiirist allapoole ( $r=0,43$ ). Allesjäänud tööpõimituse alamskaaladid kogukonna sobivus ( $m=4,14$ ,  $sd=0,71$ ), ettevõttega sobivus ( $m=4,04$ ,  $sd=0,73$ ) ning ettevõtte ohverdus ( $m=3,59$ ,  $sd=0,65$ ) hinnati üsna sarnaselt.

Muudatuste vastupanu alamskaalade keskmiste võrdlusest selgub, et kõige enam põhjustavad muudatused töötajates stressi ( $m=3,52$  ning  $sd=1,03$ ). Suur standardhälve aga viitab, et ettevõttes on töötajaid, kes ilmselt jagunevad gruppidesse – osad kes tunnetavad stressi enam, kui teised. See võib tuleneda sellest, et muudatused on põhjustanud enam stressi töötajatele, kes on ettevõttega

olnud pikema aegselt seotud, ning muudatustest tulenevat stressi tunnetavad vähem viimase aasta sees ühinenud töötajad, kuna nad ei ole varasema omandamiseelse ettevõttega niivõrd palju seotud. Samuti on küllaltki kõrge näitajaga muudatuste vastupanu alaskaala mõtte jäikus ( $m=3,36$  ning  $sd=0,64$ ) ning standardhälvest tulenevalt tundub, et mõtte jäikus on ühtsema vastuse suunaga, kui stressi tunnetamine. Veidi madalamalt hinnatakse rutiini meeldimist ( $m=2,98$  ning  $sd=0,82$ ) ja muudatuste vältimist ( $m=2,82$  ning  $sd=0,86$ ). See võib olla tünditud sellest, et meie ettevõtte kultuur oli ja on *start upilik*, millele on omased pidevad muutused – seega isegi kui see ajab töötajaid stressi siis nad ei väldi neid ning rutiinile eelistatakse muudatustega kaasas käimist.

Lisaks tööpõimitusele on ka 8-punktiline lootuse skaala üsna kõrgelt hinnatud ( $m=5,89$ ), kuid sealne üsna kõrge standarhälve ( $sd=1,06$ ) viitab sellele, et vastused on grupeerunud- on neid kellel on lootus kõrge aga on ka neid, kellel on see madal. Järgnevas vastuste analüüsis keskendub autor sellele pikemalt, et analüüsida lootususkumuse seoseid erinevate mõõdetud faktoride ja näitajatega.

## 2.5 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

Tööpõimituse, optimismi, lootuse, vastupanu muudatuste vaheliste seoste analüüsimiseks valis autor mitteparameetrilise korrelatsioonianalüüsi. Tulemused on näha tabelis 6.

Tabel 6. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüsi tulemused (Spearman'i rho)

|                        | Tööpõimitus | Optimism | Lootus  | Vastupanu muudatustele | Tööst haaratus | Tööstaaž |
|------------------------|-------------|----------|---------|------------------------|----------------|----------|
| Tööpõimitus            | --          |          |         |                        |                |          |
| Optimism               | 0,456**     | --       |         |                        |                |          |
| Lootus                 | 0,466**     | 0,498**  | --      |                        |                |          |
| Vastupanu muudatustele | -0,107      | -0,281*  | -0,272* | --                     |                |          |
| Tööst haaratus         | 0,463**     | 0,269*   | 0,506** | -0,427**               | --             |          |
| Tööstaaž               | 0,109       | 0,126    | -0,252* | 0,248*                 | -0,320**       | --       |

Allikas: Autori koostatud

\* seos on oluline tasemel 0,05 ( $p < 0,05$ )

\*\* seos on oluline tasemel 0,01 ( $p < 0,01$ )

Korrelatsioonianalüüsi kasutatakse seoste otsimiseks kahe tunnuse vahel ning see võimaldab teha järeldusi, kas seos on statistiliselt oluline või mitte. Spearman'i korrelatsioonikordaja ( $\rho$ ) väärtused asuvad vahemikus -1 ja 1 vahel. Statistilise tõenäosuse nivooks määrati 0,05 mis tähendab 95-protsendilist tõenäosust (kui  $p < 0,05$  on seos statistiliselt oluline).

Tulemustest selgub, et kõige tugevam statistiliselt oluline seos on lootuse ja tööst haaratuse vahel. Tegemist on mõõduka tugevusega positiivse seosega ( $\rho = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemalt töötajad tunnetavad lootust, seda enam on nad ettevõttega seotud. Samuti oli lootus ( $\rho = 0,47$ ,  $p < 0,01$ ) ja optimism ( $\rho = 0,46$ ,  $p < 0,01$ ) mõõduka tugevusega positiivses seose tööpõimitusega. See näitab, et mida enam on töötaja optimistlik ja lootusrikas, seda enam tunneb ta ennast ka tööst põimituna. Lootust ja optimismi saab tööandja teadlikult tugevdada ning kui see on positiivses seoses tööpõimitusega on ka lootust, et töötaja voolavus läbi selle taandub.

Tööstaaž on kõige märkimisväärselt negatiivses seoses tööst haaratusega ( $\rho = -0,32$ ,  $p < 0,01$ ) ning lootusega ( $\rho = -0,25$ ,  $p < 0,05$ ). Seega mida staažikam on töötaja, seda vähem on tal lootust ning seda vähem on ta tööst haaratud. Viimaks, mõõdukas negatiivne seos esineb tööst haaratuse ja muudatustele vastupanu vahel ( $\rho = -0,43$ ,  $p < 0,01$ ). See tähendab, et tööst haaratumad kolleegid lähevad muudatustega altimalt kaasa, ega väljenda niivõrd palju vastupanu.

Alamskaalade korrelatsiooni näitajate tulemused on toodud tabelis 7, magistritöö lisas 2. Statistiliselt olulise kuid nõrga negatiivse seose leiab staaži ja pühendumise vahel ( $\rho = -0,34$ ,  $p < 0,01$ ). Sealt järeldub, et staaži kasvades kahaneb tööst haaratuse poolel enam just pühendumine ning seejärel tarmukus ehk energilisus ( $\rho = -0,32$ ,  $p < 0,01$ ). Muudatuste vastupanu alamskaala rutiin on samuti statistiliselt olulises kuid nõrgas seoses staažiga ( $\rho = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kauem on inimene tööl, seda enam hakkab talle meeldima rutiin. Rutiini eelistavale inimesele on muudatused ebameeldivad ja nad kipuvad osutama suuremat vastupanu võrreldes teistega. Lootus on andnud märkimisväärsed seoseid teiste alamskaaladega ning siinkohal võiks esile tuua seose tööpõimituse alamskaaladega, mis seonduvad ettevõttega. Nimelt on lootus statistiliselt olulises seoses ettevõtte ohverduse ( $\rho = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ) ja sobivusega ( $\rho = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ). Seega kõrge lootususkumusega töötajad tunnevad end sobivat enda töökohaga ja rolliga. Kogukonna sobivus ( $\rho = 0,25$ ,  $p < 0,05$ ) on mõnevõrra madalamas seoses lootusega. Kui eelnevalt mainiti, et lootus on oluliselt statistilises seose tööst haaratusega ( $\rho = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ) siis alamskaaladelt on näha, et see mõõdukas seos esineb just enim pühendumise ( $\rho = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ) ja tarmukuse ( $\rho = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ) alamskaaladega.

## 2.6 gruppide keskväärtuste analüüsimine

Erinevate gruppide võrdlemiseks kasutati nii Anova testi, T-testi, lineaarset regressiooni kui ka risttabelit. Kahe grupi (sugu) võrdlemiseks kasutati t-testi. Tulemused näitasid, et meeste ja naiste võrdluses erinevused üldjoontes puudusid ja vastuste keskmised jäid sarnasele tasemele. T-testi tulemustes selgus, et ainukese statistilise olulisusega erinevus on naiste ( $m = 4,40$ ,  $sd = 0,50$ ) ja meeste ( $m = 3,99$ ,  $sd = 0,77$ ) tööpõimituse alamskaalal kogukonna sobivuse ( $t = 2,55$ ,  $p = 0,01$ ) vahel. Järelikult, antud valimi raames ei mängi töötaja sugu uuritavates teemaplokkides rolli, sest nii naised kui mehed on andnud kokkuvõttes hinnangud suhteliselt võrdsel tasemel. Tulemused toodud tabelis 8, magistritöö lisas 3. Samuti näitas rollide võrdluses läbi viidud Anova test, et töös uuritavad faktorid on individipõhised, ega ole rollist sõltuvad. Rollid jaotati kolmeks- spetsialist, meeskonna juht ning juhatuse liige ning nende gruppide võrdluses statistiliselt olulisi märkimisväärseid seoseid ei leitud. Tulemused on leitavad tabelis 9, magistritöö lisas 3. Demograafilistest andmetest analüüsiti ka kodakondsuse mõju keskväärtuste raames kasutades Anova testi koos Post hoc testiga. Tulemused on toodud tabelis 10, magistritöö lisas 3. Tulemustest selgub, et ainuke näitaja, mis omas statistiliselt olulisi erinevusi on lootus. Nimelt omasid kõrgeimat lootususkumuse taset töötajad, kes on meie Eesti üksusesse toodud kolmandatest riikidest ( $m = 6,60$ ,  $sd = 0,85$ ), seejärel olid enda lootususkumusega eestlased ( $m = 5,87$ ,  $sd = 1,02$ ) ning neist kolmest väiksema, kuid endiselt pigem lootusrikkana hindasid end euroopa liidu kodakondsusega töötajad ( $m = 5,17$ ,  $sd = 1,35$ ).

Eelneva analüüsi käigus selgus, et antud valimi puhul staaži kasvades langeb tööst haaratus ja lootususkumus, seetõttu järgnevalt soovib autor kontrollida muudatustele vastupanu tekkimist staaži alusel. Autor jagas sisulise tähenduse järgi vastajad kolme gruppi vastavalt muudatustele vastupanu hinnangule. Muudatuste vastupanu Likert-tüüpi skaala oli 6-punktiline kus 3- kaldun mitte nõustuma ja 4- kaldun nõustuma. Esimene grupp, kellel vastupanu muudatustele puudus, jäi hinnanguvahemikku 0-2,87, teine grupp jäi hinnanguvahemikku 2,88-3,44, mis osundab pigem vastupanu puudumisele, kuid seab grupi kahtlevale positsioonile ja kolmas grupp, kelle hinnangupunktid jäid vahemikku 3,45-6, väljendavad tugevat vastupanu. Vastajad jagati kolme gruppi, et leida seosed töötajate vahel, kel vastupanu muudatustele puudus, kes seda omasid kui ka teha järeldusi vastajate grupist, kellel pigem puudus vastupanu. Töötajad, kellel pigem puudub vastupanu on mõjutatavad enam välistest faktoritest ning nende kahtlev olek võib muuta nad haavatavamaks seega võivad nad kalduda mõlemale poole. Tööstaaži ja vastupanu vahelise trendi hindamiseks koostati risttabel, mis on toodud tabelis 11, magistritöö lisas 3. Analüüsist on näha

selge trend tööstaaži ja muudatustele vastupanu suurenemise osas. Töötajad, kes liitusid ettevõttega viimase aasta jooksul on nõrgima vastupanu näitajaga. (Vastupanu puudus – 40,7%, Pigem puudus – 37% ning vastupanu muudatustele esitasid 22,2%). Märkimisväärne trend joonistub välja töötajatest, kes on staažikamad, alates 3 aastasest kogemusest, neil kasvab vastupanu muudatustele järsult, mis mõnes mõttes on ka loogiline, kuna nemad on ettevõtte omandamiseelse struktuuri ja kultuuriga enim seotud olnud ning nad on läbinud muudatuste perioodi kõige pikema aegselt. 3-5 aastase staažiga töötajate puhul vastupanu muudatustele puudus 26,7% gruppi kuulunud vastajatest, pigem vastupanu puudus samuti 26,7% gruppi kuulunud vastajatest ning vastupanu muudatustele esitasid pea pooled ehk 46,7% staažiklassi kuulunud vastajatest. Sarnane kasvav trend muudatuste vastupanul oli ka staažiklassis 6-10a. Nimelt vastupanu puudus vaid 15,4% vastanutest, pigem puudus vastupanu oli 38,5% ning vastupanu esitasid samuti pea pooled staažigrupi kuulunutest – 46,2%.

Järgnevalt analüüsiti andmeid kolme vastupanu grupiga dispersioonianalüüsis. Selleks et näha, milliste tunnustega seoses tekivad erinevused muudatuse vastupanu gruppide lõikes, kasutas autor Anova testiga saadud tulemusi (Tabel 12, lisa3). Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks vastupanu gruppide hinnangutes kasutas autor Post Hoc Testi Tamhane meetodil ja võrdles gruppide tulemusi omavahel, et saada teada, milliste gruppide vahel tegelikult on erinevused olemas. Märkimisväärsemad tulemused on toodud allolevas tabelis 13.

Tabel 13. ANOVA testi tulemused muudatuste vastupanu gruppide võrdluses

|                         | Muudatustele vastupanu grupid       | n  | m    | sd   | F     | p     |
|-------------------------|-------------------------------------|----|------|------|-------|-------|
| Lootus                  | muudatuste vastupanu puudus         | 23 | 6,39 | 0,83 | 5,63  | 0,005 |
|                         | vastupanu muudatustele pigem puudus | 27 | 5,97 | 1,01 |       |       |
|                         | vastupanu muudatustele              | 25 | 5,43 | 1,10 |       |       |
| Tööst haaratus          | muudatuste vastupanu puudus         | 23 | 4,79 | 0,66 | 8,41  | 0,001 |
|                         | vastupanu muudatustele pigem puudus | 27 | 4,28 | 0,65 |       |       |
|                         | vastupanu muudatustele              | 25 | 3,94 | 0,83 |       |       |
| Tööst haaratus-tarmukus | muudatuste vastupanu puudus         | 23 | 4,58 | 0,74 | 10,06 | 0,001 |
|                         | vastupanu muudatustele pigem puudus | 27 | 4,02 | 0,83 |       |       |
|                         | vastupanu muudatustele              | 25 | 3,44 | 1,03 |       |       |

Allikas: Autori koostatud

Analüüsist tuli välja, et peale lootuse ja tööst haaratuse ning selle alamskaalade märkimisväärseid mõjutavaid faktoreid muudatuse vastupanu kujunemisel ei ole, millel oleks statistiliselt oluline erinevus. Tööpõimitus ei mängi mingit rolli muudatustele vastupanu tekkimisel sest grupil, kel muudatustele vastupanu puudus oli keskmine tööpõimituse vastusenäit 4, pigem vastupanu puuduv grupil oli tööpõimituse keskmine 3,76 ning vastupanu grupil oli tööpõimituse keskmine 3,89 ning see minimaalne erinevus ei olnud statistiliselt oluline ( $p=0,16$ ). Lootuse keskmised näitajad on pea ühe punktilise vahega muudatuste vastupanu puudumise grupil ( $m=6,39$ ) ning vastupanu grupil (5,43). Ning see on statistiliselt oluline erinevus ( $p=0,005$ ). See tähendab siis, et kui muudatustele vastupanu puudus, oli ka lootususkumus suurem. Siin tuleks aga tähele panna, et lootuse skaala oli 8-punktiline, kus 5 tähistas „veidi tõene“ ehk kaldus samuti lootuse poole. Seega skaala näitab, et mida madalam on vastupanu, seda kõrgem lootususkumus. Kuid siit ei saa järeldada, et kui töötajatel on tugev vastupanu muudatustele, siis neil puudub lootususkumus.

Lisaks lootusele oli märkimisväärne vahe ka tööst haaratuse puhul ning alamskaaladest näitas suurimat erinevust gruppide vahel just tarmukus. Tööst haaratuse skaala oli 7-punktiline ning muudatustele vastupanu puuduv grupil oli keskmiseks näitajaks 4,58 ning töötajatel, kel esines vastupanu muudatustele oli tarmukuse keskmiseks näitajaks 3,44. Skaalal tähistas 3- vahel, 4- tihti ning 5- väga tihti. Seega saab väita, et muudatuse vastupanu vähenemisega tõusis töötajate tarmukus ning see on ka statistiliselt oluline erinevus ( $p=0,001$ ).

Seejärel, et näha, kuivõrd palju selle tulemuse muutumist mõjutavad teised faktorid, lõi autor lineaarse regressiooni tabeli. Sõltuvaks muutujaks lisati taas vastupanu muudatustele ning sõltumatuks muutujaks valiti optimismi, lootus, tööpõimitus ning tööst haaratus ja selle alamskaalad. Regressiooni analüüsist oli taas näha, et tööpõimitus ei mängi rolli muudatuste vastupanu tekkimisel ( $r=-0,086$ ,  $p=0,22$ ) ning taas leiab kinnitust, et lootus on oluline faktor muudatuste vastupanu tekkel ning see on ka ainukene näitaja, mis on statistiliselt oluline. Kui töötaja lootuse näitaja muutub 1 punkti võrra suuremaks siis vastupanu väheneb 0,35 punkti võrra ( $r=-0,35$ ,  $p=0,002$ ).

Eelnevate analüüside pealt tundus lootususkumus omavat märkimisväärset mõju töötaja käitumisele, seega loodi selle pealt järgnevas analüüsiks 3 gruppi. Vastajad jagati protsentilide alusel kolme gruppi vastavalt lootususkumuse näitajale. Lootuse skaala oli 8-punktiline kus 5 tähendas veidi, 6- mõnevõrra, 7- enamasti ja 8- täielikult. Esimene grupp, kelle lootus jäi vahemikku 0-5,5, teine grupp jäi vahemikku 5,6-6,4 (väljendasid mõõdukat lootust) ja kolmas

grupp (6,5-8) väljendavad tugevat lootususkumust. Järgnevalt viidi läbi lootususkumuse gruppidega dispersioonianalüüs ANOVA test. Ning statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks gruppide hinnangutes kasutas autor Post Hoc Testi Tamhane meetodil.

Märkimisväärsemad tulemused on toodud tabelis 14. Ning ülejäänud tulemused lootususkumuse gruppidega on tabelis 15, lisa 3. Tulemustest on näha, et kellel vähegi esines lootususkumust, oli ka optimistlikum. Lisaks võib välja tuua erinevuse ettevõtte sobivuse puhul. Töötajad, kelle lootususkumus on nõrk tunnetavad ka ettevõttega sobivust pigem vähe. Väljatoodud erinevused ei ole suured, kuid need on ainukese, mis omavad statistilist olulisust ning näitavad teatud trendi. Statistiliselt oluline erinevus esines stressi tekkimisel muudatuste tõttu tugeva lootususkumuse ning nõrga ja mõõduka vahel. Järelikult kolleegid, kellel on nõrk ( $m=3,74$ ,  $sd=1,07$ ) või mõõdukas lootususkumuse tase ( $m=3,70$ ,  $sd=0,97$ ) kalduvad pigem stressi minema muudatuste sees ning kolleegid, kellel on tugev lootususkumus, pigem ei kaldu stressi minema muudatuste sees ( $m=3,10$ ,  $sd=0,95$ ).

Tabel 14. ANOVA tulemused lootususkumuse gruppide võrdlus – optimist, ettevõtte sobivus, vastupanu stress

|                                      | Lootususkumuse grupid  | n  | m    | sd   | F     | p     |
|--------------------------------------|------------------------|----|------|------|-------|-------|
| Optimism                             | nõrk lootususkumus     | 28 | 3,14 | 0,85 | 12,34 | 0,001 |
|                                      | mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,92 | 0,51 |       |       |
|                                      | tugev lootususkumus    | 26 | 3,94 | 0,62 |       |       |
| Tööpõimitus-<br>ettevõtte<br>sobivus | nõrk lootususkumus     | 28 | 3,68 | 0,69 | 5,95  | 0,004 |
|                                      | mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,16 | 0,59 |       |       |
|                                      | tugev lootususkumus    | 26 | 4,30 | 0,75 |       |       |
| Muudatuste<br>vastupanu<br>stress    | nõrk lootususkumus     | 28 | 3,74 | 1,07 | 3,34  | 0,041 |
|                                      | mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,71 | 0,97 |       |       |
|                                      | tugev lootususkumus    | 26 | 3,10 | 0,95 |       |       |

Allikas: Autori koostatud

Samuti esines ka statistiliselt oluline seos lootususkumusel ja tööst haaratusel ning kõigil selle alamskaaladel, mis on toodud välja tabelis 16. Nii üldine tööst haaratus, kui ka tarmukus, süvenemine ja pühendumine kõik kasvavad koos lootususkumuse kasvuga.



Tabel 16. ANOVA tulemused lootususkumuse gruppide võrdlus – tööst haaratus ja selle alamskaalad

|                              | Lootususkumus          | n  | m    | sd   | F    | p     |
|------------------------------|------------------------|----|------|------|------|-------|
| Tööst haaratus-tarmukus      | nõrk lootususkumus     | 28 | 3,63 | 1,04 | 8,32 | 0,001 |
|                              | mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,88 | 0,83 |      |       |
|                              | tugev lootususkumus    | 26 | 4,59 | 0,76 |      |       |
|                              | koguvalim              | 79 | 4,03 | 0,97 |      |       |
| Tööst haaratus - pühendumine | nõrk lootususkumus     | 28 | 4,01 | 0,89 | 9,73 | 0,001 |
|                              | mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,61 | 0,86 |      |       |
|                              | tugev lootususkumus    | 26 | 5,01 | 0,76 |      |       |
|                              | koguvalim              | 79 | 4,53 | 0,93 |      |       |
| Tööst haaratus-süvenemine    | nõrk lootususkumus     | 28 | 4,04 | 0,84 | 3,87 | 0,02  |
|                              | mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,40 | 0,88 |      |       |
|                              | tugev lootususkumus    | 26 | 4,69 | 0,90 |      |       |
|                              | koguvalim              | 79 | 4,37 | 0,90 |      |       |
| Tööst haaratus               | nõrk lootususkumus     | 28 | 3,93 | 0,71 | 10,2 | 0,001 |
|                              | mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,32 | 0,72 |      |       |
|                              | tugev lootususkumus    | 26 | 4,79 | 0,65 |      |       |
|                              | koguvalim              | 79 | 4,34 | 0,77 |      |       |

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et lootususkumusel on suur roll käitumismustritel ning tööandjatel ja juhtidel on oluline roll lootuse kujundamisel. Üle üldiselt vastuste hajuvused olid suured, mida näitasid keskmisest kõrgemad standardhälbed ning kõrgeid keskmise hinnangu erinevusi skaaladel ei tulnud.

## 2.7 Avatud küsimuste analüüs

Magistritöös küsitluses uuriti vastajatelt kahe avatud küsimuse läbi, mis on neid muudatustega kohanemisel aidanud ning mis on olnud peamisteks katsumusteks. Peamised toetavad kategooriad on välja toodud allolevas tabelis 17 ning kategooriad väljakutsete osas muudatustega kohanemisel on toodud tabelis 18.

Avatud vastuste kontentanalüüsi järel selgus, et töötajaid muudatuste perioodil toetavad tegurid jagunesid nelja kategooriasse. Enim eristus vastustest sotsiaalne tugi, ehk kolleegide tugi ja usaldus ning otsese juhi tugi ning läbipaistvus. „*Trusted colleague(s), with whom I could openly discuss the positive and negative feelings about changes.*“. Samuti on aidanud töötajaid

muudatustega seonduv kommunikatsioon – selgitused ja muudatustele eelneva ning järgneva toimuvaga kursis hoidmine juhatuselt poolt „*Clarifications from the management regarding the changes before hand. What are the changes ,why they implement changes etc. Rather than doing changes unannounced. So I have time to prepare and thought through*“. Leidus ka töötajaid, kes tegelevad teadlikult enda mõtteviisi kohandamisega viisile, mis toetaks neid muudatustega kaasa minemisel ning muudatustes nähakse positiivsust. „*I see changes as a given in any organisation and as part of life. It helps me not to see them positively and to be open to seeing what the result would be*“. Viimaks oli ka grupp vastajaid, keda toetab niivõrd turbulentsse perioodi üle elamisel muudatustest mitte hoolimine ning enda distantseerimine „*Put focus elsewhere, try to detach emotionally, because it is bad for one's health to be attached to things that seem to go into the wrong direction.*“

Tabel 17. Muudatustega kohanemist soodustavad tegurid

| Sotsiaalne tugi  | Positiivne mõtteviis  | Enda distantseerimine  | Kommunikatsioon  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- kolleegid (tugi ja usaldus)</li> <li>- juht(tugi, läbipaistvus ja usaldus)</li> <li>- tiim</li> <li>- üritused</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- muudatused kui normaalne elu osa</li> <li>- aktsepteeritud uut ettevõtet</li> <li>- teadlik suhtumise muutmine</li> <li>- üritatakse näha positiivsust</li> <li>- proaktiivsus</li> <li>- uued põnevad väljakutsed</li> <li>- varasem sarnane kogemus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei panusta</li> <li>- ei hooli</li> <li>- kohustused hoiavad mind</li> <li>- töö edasi</li> <li>- palk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- eelnev teavitamine</li> <li>- juhatuse ja juhi selgitused</li> <li>- läbipaistvus ja usaldus</li> </ul> |

Allikas : autori koostatud

Töötajate muudatustega kohanemise takistavate teguritena joonistused välja viis põhilist kategooriat. Esmalt eristusid töötajad, kelle väljakutseks muudatustega kohanemisel on olnud halb kommunikatsioon muudatuste osas, millest tuleneb arusaamatus uute protsesside ja muudatuste põhjuste üle “ *The communication by the higher management has been slow and lacking. I'd rather*

*be informed of things that are cooking, rather than getting news with a big bang.*“ . Teise takistava suuna moodustas integratsiooniprotsessi halb planeerimine ja ellu viimine, mida iseloomustab pidev suuna muutus, strateegia puudumine ja aeglus. *„Right now is having a period of lack of direction as changes were still in the plan phase. No direction or visions feels a bit of a stuck period where things are as they are but not much improvements can be done despite the need of them.*“ . Kolmanda väljakutsena muudatustega kohanemisel moodustas üleüldine rahulolematuus uue hierarhilisema süsteemi üle, kus töötajal puudul varasem autonoomia ning uus otsustusliin on pikem ja aeglasem. *„Increase in "corporate BS" (eg corporate policies etc); lose of personal influence; decision making happening further away; more problematic to do things in fast and effective way.*“ . Suur osa vastajatest leidis ka, et neid demotiveerib ja raskendab kohanemist pidev kompetentsete töötajate lahkumine ning üleüldine negatiivne õhkkond töötajate seas. Kusjuures lahkujad on suuremas osas olnud staažikamad kolleegid, kelle lahkumise tõttu kannatab tiim teadmuse väljavoolu tõttu enim *„coping with most competent people leaving the company.*“ Ja viimasena eristusid kolleegid, kelle katsumuseks on olnud kõik uus, mis on tulnud suurema globaalse ettevõttega seonduvalt. *„Mainly changes in everyday tools that we use. Tools we used during Fortumo time were way more comfortable and better adjusted to our daily work. It feels now that many very simple tasks take so much more time, because some things just don't work they should“*

Tabel 18. Muudatustega kohanemist soodustavad tegurid

| Rahulolematud kolleegid  | Halb kommunikatsioon   | Halb planeerimine  | Uue ettevõttega kaasnev   | Hierarhia  |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- negatiivne õhkkond</li> <li>- pidevad lahkumised</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teadmatuse rollide uutest vastutusest</li> <li>- ebaselged otsused</li> <li>- muudatused tulevad etteteatamata</li> <li>- Juhtkonna poolset selgitust puudulikke</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pikk ja aeglane muudatuste periood</li> <li>- pidev suuna muutus</li> <li>- strateegia puudumine</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kultuurilised erinevused</li> <li>- ebaefektiivsed uued protsessid</li> <li>- uued väärtused</li> <li>- palju ajavõõndeid</li> <li>- palju uut õppimist</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonoomia puudus</li> <li>- pikad otsustamisliinid</li> <li>- surutakse teiste protsesse peale</li> <li>- hierarhia</li> <li>- läbipaistvuse puudus</li> </ul> |

Allikas : autori koostatud

## 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

### 3.1 Uuringu tulemuste arutelu

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada töötaja muudatustele vastupanu tugevust mõjutavad tegurid ning vastupanu tugevuse seotust tööst haaratusega. Olemasolevad omandamiste uuringud keskenduvad valdavalt finants- ja strateegilistele selgitustele, kuid üha enam tõendid näitavad, et pooled kõigist omandamise ebaõnnestumistest on tingitud inimestega seotud probleemidest (Cartwright & Cooper, 1993; Krug, Wright, & Kroll, 2014; Weber & Tarba, 2012). Autori arvates on oluline mõista töötajate tööst haaratust ja muudatuste hoiakuid omandamisjärgses integratsioonis. Et hoida ettevõtte teadmused ja ajude väljavoolu minimaalsena tuleb muudatuste protsessi integreerides suurimat rõhku panna sealsete töötajate kaasamisele. Töötajad on muudatuste jõustumise olulisimaks teguriks ning tuleb teadlikult tegeleda nende tööst haaratuse hoidmisega. Samuti kipuvad rahulolematud kolleegid enda pahameelt teistega jagama ning sellel võib olla keerulisel ajal tugev mõju kaaskolleegidele.

Oluline on mõista, mis toetab töötajaid muudatustega kaasa minemisel, ning mis pärsiks nende vastupanu erinevatele muudatustele, sest muudatusi omandatud ettevõtte integreerimisel tuleb pikema aja jooksul palju. Väiksemaski kaoses kiputakse jälgendama teisi seega on positiivsed eeskujud ning motiveerivad ja inspireerivad tiimijuhid peale ettevõtte omandamist eriti olulisel kohal. Tuleb tähelepanu pöörata juhtide võimekusele tegeleda enda meeskonna liikmete psühhosotsiaalsete teguritega. Käesolevas töös keskendutakse muudatustega kohanemist mõjutavate teguritena tööpõimitust, tööst haaratust ning positiivset mõtteviisi, mida esindab lootus ja optimism.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks uuris autor, kuidas töötajad hindavad enda vastupanu taset muudatustele. Selleks, et aru saada, mis on seda mõjutavateks teguriteks, paluti hinnata positiivse mõtteviisi poolelt lootuse ja optimismi taset. Samuti paluti hinnata, kuidas töötajad tajuvad enda tööpõimitust ettevõtte ja kogukonnaga ning tööst haaratust, et aru saada, mil viisil võivad need olla seotud muudatuste vastupanu tekkega. Antud alateemas analüüsib autor saadud tulemusi ning annab kokkuvõtliku ülevaate olulisematest järeldustest. Analüüsi uurimusküsimuste lõikes teeb autor töö järgmises alateemas. Uuringuga saadi vastused 79lt töötajalt ankeetküsitlusega ning

tulemusi võib üldistada sarnasele valimile, ehk töötajatele, kes on läbinud hiljuti suuri muudatusi, nagu näiteks ettevõtte omandamine.

Käesolevas töös erinevate analüüside osutus lootususkumus läbivaks suurimat tähendust omavaks teguriks, olles oluliselt statistiliselt negatiivses seoses vastupanu tekkimisega. Tööandjal, personaliosakonnal ja otsestel juhtidel on oluline tegeleda töötajate lootususkumuse teadliku kasvatamisega. Seega on juhtidel võimalus lootust kasvatada õigeaegse ja asjakohase informatsiooni jagamisega, et töötaja hirme tuleviku ees vähendada. Samuti kasvatab lootust töötajatele eesmärkide seadmine ning otsustusvõimalus nende seadmisel. Uuringu vabade küsimuste vastused kinnitavad soovi saada pidevat kommunikatsiooni uute protsesside ja eesmärkide, visioonide kohta – see oleks lootususkumust edendavaks teguriks. Vastustes kajastus selgelt ka töötajate poolne ootus juhile informatsiooni jagamise ja muudatustega seonduva informatsiooni jagamise osas. Ning teisalt hinnati muudatuste integratsiooni takistavaks teguriks just teadmatust tuleviku ees ja üleüldist segadust protsessides ja uutes eesmärkides. Sarnase järelduseni jõudsid ka Kramer et al. (2004), et organisatsioonide ühendamise soodustab töötaja ebakindlust ja ärevust, mis on seotud töökoha kindlusega, hirmuga staatuse või tööväljavaadete halvenemise ees. Seega sai kinnitust mitmel moel, et muudatuste keskel on töötaja lootuse hoidmine äärmiselt olulisel tasemel. Töötaja lootususkumus on antud uuringu olulisim järeldus muudatustega kohanemise ja vastupanu vältimise mõistes. Ka Luthans ja Jensen (2002) on enda uuringus välja toonud, et kiiresti muutuv keskkonnas tõhusaks toimetulekuks muutub lootus oluliseks stressi vähendamise, tööst haaratuse ja voolavuse jaoks. Tööandjal on kohustus muudatuste jõustumisel ja uue struktuuri efektiivseks tööle hakkamiseks luua lootust edendav õhkkond, milleks, on kaks võtmesõna – kommunikatsioon ning eesmärgid.

Uuringusse kaasati tööst haaratuse faktor, sest see võib ennustada muudatustega kohanemist. Läbiviidud uurimuses sai kinnitust, et lisaks lootusele on ka tööst haaratus kõigi enda alamskaaladega muudatuste vastupanuga negatiivses seoses. Seega tööst haaratud kolleegid kohanevad muudatustega paremini ning lähevad muudatustega altimalt kaasa. Ka Galpin et al. (2014) leidsid, et suurte muudatuste perioodil ja ebastabiilses töökeskkonnas võib töötajate tööst haaratus langeda ning on ülioluline, et töötajate kaasamine muutuks omandamistehingu integreerimise protsessi eesmärgiks.

Oluline on aga esile tuua, et antud valimi puhul staaži kasvades langeb nii tööst haaratus kui ka lootususkumus. See on mõnevõrra üllatav, kuna autori arvates oleks võinud kõrge staaž ennustada

kõrgemat tööst haaratust ja lootust tuleviku ees, kuna pikal muudatuste perioodil on otsustatud siiski ettevõttesse jääda. Autori arvates võib selles suurt rolli mängida staažikamate töötajate suurem seos omandamistehingule eelneva ettevõttega ning muudatustega ei kohanema niivõrd meelsasti. Seda tõestas ka korrelatsioonanalüüsi tulemus, mis näitas, et staaži kasvades kasvab ka muudatustele vastupanu. Peale staaži ei mänginud teised demograafilised tunnused antud uuringus suurt rolli, mis näitab, et vastupanu tekkimine ja muudatustega kohanemine on individikeskne protsess.

Mõnevõrra üllatav on, et tööpõimitus ei mänginud mingit rolli muudatuste vastupanu tekkimisel. Seda kontrolliti mitme analüüsiga, ning vastused tulid sarnased – üldistusi teha ei ole võimalik. Tööpõimituses ei töödanud meie uuringus just kogukonna alamkategoria. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et kogukonna mõiste toimib paremini maa kohtades ning linnas ei pruugi tööpõimitus kogukonnaga niivõrd suurt tähendust omada. Linnas on palju võimalusi töö alternatiivide leidmiseks ning asukohti turvalise ja kaasava keskkonnaga leidub mitmeid.

Antud uuringu raames paluti vastajatel jagada enda kogemuse põhjal, mis on neid aidanud ja mis on olnud takistused muudatustega kohanemisel. Esmalt joonistusi selgelt välja toetavate teguritena sotsiaalne tugi töökaaslastelt ja otseselt juhilt (nendega suhtlemine, kogemuse jagamine, nende tugi, läbipaistvus ja usaldusväärsus). Kui organisatsioonis on usaldus, tähendab see suuremat töötajate tööst haaratust, mis omakorda vähendab töötajate lahkumiskavatsusi ja puudumisi töölt (Kuenzi ja Schminke, 2009). Autori hinnangul on omandamisjärgse integratsiooni võtmeks töötajate kaasamine – seda tehes läbi info jagamise kui ka võimalusel otsustesse kaasamise. Seda töid ka osad vastajad välja – nad hindavad, kui neil on võimalus muudatuste protsessis kaasa rääkida ning enda arvamust avaldada. Töötajaid kaasav kliima soodustab arusaama, et töö on nauditav, ning kaasatud töötajad vaatavad tööd positiivse väljakutsena ka stressirohketes olukordades (Bakker et al. 2008, 193).

Samuti paluti jagada vabas vormis, mis on olnud peamiseks katsumusteks muudatustega kaasa minemisel omandamisjärgsel perioodil. Esmalt tasub ära märkida, et muudatustega hakati ettevõttes alles ligi aasta peale tehingut seega viimase aasta jooksul on olnud suurim muudatuste periood, mis ei ole tänase päevaga veel läbi saanud. See joonistus välja ka ühe katsumusena vastajate puhul – nimelt pikk ja aeglane muudatuste periood on olnud kurnav ning segadusse ajav. Schweiger ja Goulet (200) leidsid enda uuringus, et üleminekuprotsessi aeglus on võtmetegur, mis võib viia ühinenud ettevõtete juhtkonna ja juhatuste vahelise halva koostööni ning ühise

ettevõtteidentiteedi puudumiseni. Omandava juhtkonna poolt oli teadlik otsus teha muudatusi viivitusega ja pikema perioodi vältel, kuna eelmisel omandamisel tehti muudatused koheselt ning volavus peale seda oli äärmiselt suur. Tänapäevane situatsioon näitab, et tuleb hoolikalt valida strateegia ja ajaperiood, mil viisil ja kuidas muudatused protsessides ja struktuurides läbi viiakse. Nimelt kõige suuremaks katsumuseks muudatustega kohanemisel ongi olnud suur segadus protsesside ja strateegiate osas – pidevad muutused, suuna ja strateegia puudumine, ebaselged otsused ning muudatuste põhjustest aru saamatus.

Kokkuvõtvalt järeldab autor, et antud uuringu raames osutus olulisimaks teguriks muudatuste perioodil töötaja lootususkumuse tase. Suurimaks katsumuseks muudatustega kohanemisel on töötajatele olnud pikk ja aeglane muudatuste periood ning üleüldine segadus uute protsesside, vastutusvaldkondade ja eesmärkide üle. Läbi eesmärkide püstitamise ja muudatuste selgituste on võimalus tööandjal töötajate lootust kasvatada ja muudatuste vastupanu leevendada.

### **3.2 Vastused püstitatud uurimisküsimustele**

#### **Kuidas mõjutab muudatustele vastupanu tugevust tööst haaratus, lootus, optimism ja tööpõimitus?**

Läbi viidud analüüsides selgus, et üllataval kombel ükski tööpõimituse faktoritest ei mängi rolli muudatuste vastupanu tekkimisel. Vastuseid analüüsiti korrelatsioonantabelis ning Anova testiga ning neist selgus, et negatiivse seosega erinevused muudatuste vastupanul olid positiivse mõtteviisi poolelt lootususkumusel ning samuti leidis negatiivne seos tööst haaratuse ja selle alamskaalade puhul, neist suurimat mõju osutas tarmukus. Regressioonanalüüsi tulemustest selgub, et lootusel on ainuke statistiliselt oluline roll selles, kas töötaja esitab läbiviidud muudatuste osas vastupanu või mitte. Seega on oluline juhtkonnal panustada töötajates lootususkumuse kasvule. Seda saab teha läbi teadliku kommunikatsiooni ja informatsiooni jagamise töötajat puudutava informatsiooni osas. Samuti aitab lootuse kasvu eesmärkide seadmine ning töötaja võime neis kaasa rääkida.

#### **Millised tööpõimituse komponendid soodustavad tööst haaratust?**

Tööpõimituse skaalal kogukonna alaskaalad ei toiminud meie valimi puhul ega toonud statistiliselt olulisi seoseid. Küll aga statistiliselt olulisi seoseid leidis organisatsiooniga seotud tööpõimituse alaskaalade ning tööst haaratuse vahel. Neist suurim statistiliselt oluline seos leidis ettevõtte

sobivuse ning pühendumise vahel. Indiviidi töösse pühendumine on uuringu tulemuste järgi kõige enam positiivsemalt mõjutatav ettevõttega sobivusega. Seega mida enam tunnetavad töötajad ettevõttega sobivust, seda enam on nad ka tööst haaratud ja seda nii pühendumise, süvenemise kui ka tarmukuse poole pealt, viimase seos ettevõttega sobivuse osas oli neist kolmest väiksem.

Seega suurte muutuste järel tööst haaratuse hoidmiseks ja kasvatamiseks tuleb tööandjal panustada töötajate sobivuse tõstmisse ettevõttega pakkudes nende võimetele vastavat ja motiveerivat tööd.

### **Millised tööpõimituse komponendid on seotud kohanemist toetavate tegurite ehk lootuse ja optimismiga?**

Lootuse kasvuga on tööpõimituse poole pealt enim taas seotud ettevõttega sobivus, see tähendab et kui töötaja tunnetab, et ta roll on temale vastav ning ettevõtte väärtused ja visioon ja kultuur on temaga ühtiv siis kasvab ka lootus ning ka vastupidi. Veidi vähem kuid ka statistiliselt olulisel positiivses seoses oli lootus ka ettevõtte ohverduse alamkategooriaga ning kõige vähem, kuid siiski statistiliselt olulisel positiivses seoses oli ka kogukonnaga sobivuse alamkategooria.

Optimism üllatuslikult kombel seostus minu valimis enim just kogukonna sobivusega. Nende vahel esines statistiliselt oluline positiivne seos. Siit võib järeldada, et vastaja, kes tunnetab üldist sobivust teda ümbritseva kogukonnaga ongi optimistlikult positiivse meelelaadiga, ning kellel positiivset meelelaadi esineb vähem, ei tähtsusta ega hinda teda ümbritsevat kogukonda. Mõnevõrra väiksem kuid endiselt positiivne ning statistiliselt oluline seos esines ka optimismi ja ettevõttega sobivuse vahel. Küll aga ettevõtte ohverduse skaalal ei esinenud statistiliselt olulist seost optimismiga.

Seega optimistlikud inimesed tunnevad enda sobivust kogukonna ja ning ettevõttega, nad tunnetavad, et nende töö on neisse põimunud. Lootust aitab kõige enam hoida ja tugevdada ettevõttega sobivus, seega on oluline ettevõtte poolt panna rõhku töötaja personaalsele arengule, et pakkuda talle sobivat väljundit.

### **Millised seosed on erinevatel demograafilistel näitajatel muutustega vastupanul ning kohanemise positiivsetel komponentidel ?**

Uuringu tulemused näitavad, et selget korrelatsiooni demograafiliste tunnuste ja muutuste vastupanu ega kohanemist soodustavate faktorite vahel ei leitud. Vastuste keskmised nii staaži, rolli kui ka kodakondsuse gruppide võrdluses olid sarnased, mis näitab, et muutuste vastupanu ning



kohanemist soodustavate tegurite väljendumine on individipõhine. Ainukese seose, mis uurimuses leiti oli staaži ja tööst haaratuse ning muudatuste vastupanu vahel. Nimelt staaži kasvades langeb tööst haaratus ja tõuseb vastupanu muudatustele. See võib olla tingitud sellest, et suurema staažiga töötajad on kogenud omandamiseelset kultuuri ja ettevõtte olemust enam, kui hiljuti ettevõttega liitunud kolleegid.

### **Millised on olnud suurimad väljakutsed muudatustega kaasa minemisel ettevõtte omandamise järgsel perioodil?**

Antud küsimusele leiti vastus küsimustikus esitatud lahtise küsimuse läbi. Suurimaks väljakutseks on olnud muudatuste integratsiooni halb planeerimine, mida iseloomustab uue suuna ja strateegia puudumine, pidev muutus protsessides, ning pikk ja aeglane muudatuste periood“ *Priorities and decisions constantly changing. Unknowns about the future.*“

Suureks väljakutseks on ka olnud rahulolematud kaaskolleegid, kes enda pahameelt ja negatiivsust muudatuste üle jagavad. See on kooskõlas Felps et al (2009) töös uurituga, kus ta toob välja, et on oluline tähelepanu pöörata rahulolematutele kolleegidele, sest rasketel aegadel on nad kaaskolleege potentsiaalselt mõjutavad. Samuti pidevad lahkumised panevad allesjäänud töötajad kahtlevale seisukohale. Tunnetatakse ajude väljavoolu, kuna lahkuvad töötajad on suurel määral olnud staažikamad kolleegid, kelle käes on enam teadmust. „*coping with most competent people leaving the company.*“ See tõendab ka mõningal määral uurimisprobleemi olemasolu, mida leidis ka Withenshaw (2003) oma uuringus, et paljud tipp-töötajad lahkuvad peale vana ettevõtte omandamist.

Samuti toodi välja, et uued protsessid ja tööriistad on võrreldes varasemalt kasutusel olnute võrdlemisi aegunud ajas, ega ole piisavalt efektiivsed, seega nendega ei soovita harjuda, kuid emaetevõtte pole piisavalt paindlik, et võtta üle omandatud ettevõtte efektiivsemaid protsesse „*Tools we used during Fortumo time were way more comfortable and better adjusted to our daily work. It feels now that many very simple tasks take so much more time, because some things just don't work they should.*“ Viimaks tulemustest joonistus välja ka takistava tegurina ebapiisav kommunikatsiooni „*getting relevant information about why and how changes are decided and executed, tolerating meaningless announcements that result in no actual progress,*“ ning üleüldine segadus uute rollide ja vastutusvaldkondade üle „*Also the company structure has gotten very weird and changes way too often, very hard to keep on track who should you contact for what kind of issues and which people still make a team.*“

### **Millised tegurid soodustasid muudatustega kohanemist?**

Muudatustega kohanemist soodusvate tegurite kohti uuriti küsimustikus esitatud lahtise küsimusega. Vastustest joondusid välja tugevalt töötajaid toetavad tegurid. Üldiselt mängib suurt rolli sotsiaalne tugi, ehk kolleegide tugi ja usaldus ning otsese juhi tugi ning läbipaistvus. „*Trusted colleague(s), with whom I could openly discuss the positive and negative feelings about changes.*“ Töötajatele meeldib olla muudatuste keskel mitte üksi vaid koos koos teistega – pakutakse tuge ja räägitakse muudatustega kaasnevast Samuti on aidanud töötajaid muudatustega seonduv kommunikatsioon – selgitused ja muudatustele eelneva ning järgneva toimuvaga kursis hoidmine juhatuse poolt „*Clarifications from the management regarding the changes before hand. What are the changes ,why they implement changes etc. Rather than doing changes unannounced. So I have time to prepare and thought through*“. Juht mängib ka märkimisväärset rolli kommunikatsiooni vahendamises muudatuste osas mis tulevad kõrgema juhtkonna poolt. Leidus ka töötajaid, kes tegelevad teadlikult enda mõtteviisi kohandamisega viisile, mis toetaks neid muudatustega kaasa minemisel ning muudatustes nähakse positiivsust. „*I see changes as a given in any organisation and as part of life. It helps me not to see them positively and to be open to seeing what the result would be*“. Viimaks oli ka grupp vastajaid, keda toetab niivõrd turbulentsse perioodi üle elamisel muudatustest mitte hoolimine ning enda distantseerimine „*Put focus elsewhere, try to detach emotionally, because it is bad for one's health to be attached to things that seem to go into the wrong direction.*“

### **3.3 Uurimistöo piirangud, ettepanekud ja tulemuste rakendusvõimalused.**

Käesolevas magistritöö uuringu tulemused annavad suuna ja kirjeldavad potentsiaalset viisi, kuidas töötajaid muudatuste keskel hoida - mis on neile takistused ja mis aitab muudatustega kaasa minna. Uudse faktorina toodi uuringusse tööpõimituse nähtus, mis aitab samuti selgitada põhjuseid, miks inimesed jäävad tööle. Töö tulemustest võiks kasu olla eelkõige juhtidele, juhtkonnale ja personalijuhile, kes on läbimas üleettevõttelisi suuri muudatusi, milleks on näiteks ettevõtte omandamine. Antud uuring on läbi viidud ühe ettevõtte töötajate peal. Uuringu valimiks on 79 Eesti üksuse töötajat. Uuringu valim on siiski väike, et teha tugevamat üldistus. Lähitulevikus oleks hea teha sarnane uuring sarnase valimi peal, kes on üleettevõttelist suurt muudatust läbimas.

Järgnevate uuringute puhul, tuleks sõnastada ja mõtestada ümber kogukonna mõiste. Käesolevas uuringus jäi kogukonna mõiste valimist kaugeks ning käesolevas magistritöös see mõiste ei tööta. Tuleks selgeks teha, mida tähendab kogukonna mõiste ja millist rolli see mängib linnalises tingimuses. Antud töös tuli välja, et lootususkumus oli suurim EU välistel kodanikel ning EU kodanikel oli see väikseim. Jätku uuringus võiks olla põnev välja selgitada kuiõrd ja millist rolli mängib töötaja kultuuriline taust tema lootususkumuse ja muudatuste vastupanu tekkimisel.

Vaatamata piirangutele saab selle töö põhjal anda ettevõttes suurte muudatuste läbi viijatele esmase ülevaate olulistest aspektidest, millele tuleks organisatsioonides tähelepanu pöörata. Uuringu tulemustest selgus, et lootususkumuse kasv on ainsana statistiliselt olulises seoses muudatuste vastupanu langusega. See on ainsana üldistavad sarnasele populatsioonile.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuvus ühiskonnas muudatustega kaasa minek on vajalik selleks, et konkurents püsida. Üheks ettevõtte ja töötaja jaoks suurimaks muudatuseks, mida nad võivad koos läbida on selle omandamine ja liitmine suurema emaettevõttega. Omandamisjärgses integratsioonis läbib töötaja pika aja jooksul väga palju muudatusi, mis ei ole tulnud tema initsiatiivil. Selliste mastaapsete muudatuste järel tööjõu voolavus suureneb ning tihtipeale lahkujateks on tippspetsialistid, kes pole muudatustega rahul olnud ning leiavad endale uued väljundid. Seejärel kannatab ettevõtte kompetentsi ja teadmuse väljavoolu tõttu. Juhtidel ja personaliosakonnal, on oluline mõista, mis on töötaja vastupanu teket mõjutavad tegurid.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada töötaja muudatustele vastupanu tugevust mõjutavad tegurid ning vastupanu tugevuse seotus tööst haaratusega. Vastupanu mõjutavate teguritega käsitleti uuringus tööpõimitust ja positiivset mõtteviisi, mida esindavad lootus ja optimism. Lisaks uuriti, millised on olnud muudatuste integratsiooni perioodi jooksul uue ettevõttega kohanemise väljakutseteks ning mis on töötajaid aidanud sellel teekonnal. Magistr töö panuseks on luua suuniseid üleettevõtteliste muudatust läbivale organisatsioonile, andes ülevaate psühhosotsiaalsete tegurite mõjust vastupanu tekkele.

Uuringu teoreetilises osas anti ülevaade muudatuste mõjust töötajale ning anti ülevaade varasematest uuringutest ja teooriatest vastupanu leevendavate tegurite tööpõimituse, lootuse, optimismi ja tööst haaratuse kohta. Teoreetilises osas selgus, et pikaajaste muudatuste keskel võib töötaja olla habras ning muudatusi läbi viiv juhtkond kipub finantsilisi ja protsessilisi nüansse prioritseerima inimkapitali kaasamise asemel. Kuna töötaja on muudatuste jõustumise edasikandvaks jõuks siis soovis töö autor sellekohast teadlikkust tõsta.

Empiirilises osas annab autor ülevaate töö raames teostatud uuringu metodikast ja peamistest tulemustest. Uuringu käigus saadud andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioon-, regressioon- ning dispersioonanalüüsi. Uuringu raames viidi läbi veebipõhine ankeetküsitlus, mis koostati veebipõhiselt Google Forms keskkonnas. Valimiks olid ühe ettevõtte töötajad, kelle ettevõtte alustas aasta eest omandamisjärgse integratsiooniga. Töös osales 102st Eesti üksuse töötajast 79 indiviidi. Uuringu eesmärgiks oli saada vastused tööst püstitatud uurimisküsimustele.

Kolmandas osas andis autor ülevaate peamistest järeldustest tulemustele tuginedes ning vastas tööt püstitatud uurimisküsimustele. Selgus, et lootususkumusel on märkimisväärne roll töötaja muudatustele vastupanu vähenemisel. Kui töötaja on piisavalt informeeritud muudatustest ning mõistab uusi protsesse ja eesmärke tal on arusaadavad ja väljakutsuvad uued eesmärgid siis ta lootus tuleviku ees on ka kõrgem. See vähendab vastupanu teket integratsiooni protsessis ette tulevatele muudatuste osas. Selgus, et lisaks lootusele mängib rolli muudatuste vastupanu tekkel ka tööst haaratus – töötajad, kes on oma tööst haaratumad osutavad vähem vastupanu läbiviidatavatele muudatustele. Seega soovitab töö autor tähelepanu pöörata just töötajate lootuse ja tööst haaratuse hoidmisele. Üllataval kombel ei mängi tööpõimitus mingit rolli muudatuste vastupanu ega tööst haaratuse tekkimisel. Tulemustest selgus, et demograafilised tunnused ei mängi samuti suurt rolli muudatustega kohanemisel, seega on vastupanu teke ja muudatustega kohanemine indiviidipõhine.

Kokkuvõtvalt saab uuringu järel kinnitada, et tööandjal on võimalik peale suuri muudatusi leevendada vastupanu teket ja seeläbi potentsiaalselt vähendada tööjõu voolavust. Seda saab teha pakkudes neile lootust tuleviku osas seades eesmärke ja jagades muudatuste kohta selgitavat informatsiooni. Töö autor teeb ettepaneku, et iga omandamisprotsessi kohustuslikuks osaks peaks olema personaliosakonna ja juhtide koolitamine olemaks enda töötajatele toeks sellisel keerulisel perioodil, milleks on omandamisjärgne kahe ettevõtte integratsioon. Sotsiaalne tugi kolleegide ja juhi näol on keerulistes olukordades märkimisväärse tähtsusega

## SUMMARY

Elis Krevald

In today's rapidly changing society, keeping up with changes is necessary to stay competitive. The biggest change that an employee and an organization may go through together is being acquired and merged with a larger parent company. In the post-acquisition integration, the employee goes through a lot of changes over a long period of time, which can be very stressful. The employee turnover after such large-scale changes increases and often those who leave are highest performing specialists who are not satisfied with the changes. The company therefore will suffer from the loss of competence and know-how. For managers and the HR department, it is important to understand the factors that have influenced the development of employee resistance to changes.

This master's thesis focused on the significance of the factors affecting the strength of resistance to changes of employees and the influence of the job engagement to resistance. Factors affecting resistance were considered in the study as job embeddedness and positive mindset represented by hope and optimism. In addition, it was investigated what have been the challenges of adapting to the new company during the period of integration of changes and what has helped the employees on this journey. The contribution of the master's thesis is to create guidelines for an organization undergoing a corporate change, providing insights into the impact of psychosocial factors on the emergence of resistance.

In the theoretical part of the research, an overview of the impact of the changes on the employee was given, and an overview of previous studies and theories about resistance mitigating factors such as job embeddedness, hope, optimism and job engagement was given. In the theoretical part, it became clear that in the midst of long-term changes, the employee can be fragile, and the management implementing the changes tends to prioritize financial and procedural nuances instead of involving human capital. Since the employee is the driving force behind the entry into force of the changes, the author of the paper wants to raise awareness about this.

The empirical part includes an overview of the research methodology and the main results of the work. The data obtained during the study were analyzed using the method of descriptive statistics and correlation, regression and variance analysis. As part of the study, an online questionnaire was conducted, which was created online in the Google Forms environment. The sample consisted of

the employees of one company which started post-acquisition integration a year ago. 79 individuals from the employees of the 102 from Estonian unit participated in the work.

In the third part, the author gave an overview of the main conclusions and results and answered the research questions. It turned out that the strength of hope plays a significant role in reducing the employee's resistance to change. If the employee is sufficiently informed about the changes and understands the new processes and goals, he has understandable and difficult new goals, then his hope for the future is also higher. This reduces resistance to changes that occur during the integration process. It also became clear that, in addition to hope, job engagement also plays a role in the development of resistance to change - employees who are more engaged in their work show less resistance to changes. Therefore, the author recommends paying attention to keeping employees' hope and engagement in the post-integration process. Surprisingly, the job embeddedness does not play any role in the resistance to changes or the emergence of job engagement. The results revealed that demographic characteristics also do not play a role in resistance to changes, so the development of resistance and adaptation to changes is individual-based.

In conclusion, in the study it was confirmed that the employer can mitigate the resistance and potentially reduce employee turnover after major changes. This can be done by offering them hope for the future, setting goals and sharing information explaining the changes. The author proposes that a mandatory part of every acquisition process should be the training of the HR department and managers regarding being a support to their employees in such a difficult period, which is the post-acquisition integration of two companies. Social support from colleagues and managers has a great importance in complex situations.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: The roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European Journal of International Management*, 6(4), 458–480.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: an Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.
- Buono, A., & Nurick, J. (2002). Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 15(2), 19-33.
- Brissette, I., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 102–111.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879–889.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46(3), 327–347.
- Cartwright, S., & Panchal, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5/6), 424-433.
- Covin, T. J., Sightler, K. W., Kolenko, T. A., & Tudor, R. K. (1996). An investigation of postacquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(2), 125-142.



- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Felps, W., Mitchell, T., R., Herman, D., Lee, T., W., Holtom, B., C., and Harman, W., S., (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*. Vol52, lk 545-561
- Galpin, T. J. (2021). As another M&A wave begins: three keys to success. *Strategy & Leadership*. Vol. 49 , lk 14-21.
- Galpin, T., J. (2014) *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions : Process Tools to Support M&a Integration at Every Level.*
- Galpin, T. J., Whittington, J. L., & Maellaro, R. (2012). Identifying, retaining and re-engaging key talent during mergers and acquisitions: A best practices framework. *People and Strategy*, 35(1), p. 43-47.
- Kahn, W. A., (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 4
- Kramer, M., Dougherty, D., & Pierce, T. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, 30(1), 71-101.
- Kristiana, Y., Panjaitan, A., Goeltom, V. A. H., Prasetya, A., B., 2021. Managing Employee Retention in Mergers and Acquisitions: A Systematic Review. *International journal of sociology, policy and law Vol 2, issue 4*
- Krug, J. A., & Aguilera, R. V. (2005). Top management team turnover in mergers and acquisitions. In C. L. Cooper, & S. Finkelstein (Eds.), 4. *Advances in mergers & acquisitions* (pp. 123–154).
- Krug, J. A., Wright, P., & Kroll, M. J. (2014). Top management turnover following mergers and acquisitions: Solid research to date but still much to be learned. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 147–163.
- Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35 (3), 634-717.

- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 287–307.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge.
- Mirvis, P., & Marks, M. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with ‘survivor sickness’. *Organizational Dynamics*, 21(2), 18-32.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinski, C. J. and Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. - *The Academy of Management Journal*. No. 6, 1101-1121
- Oreg, S., (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 4, 680–693
- Oreg, S., (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 15, lk 73-101
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803.
- Rush, M. C., Schoel, W. A., & Barnard, S. M. (1995). Psychological resiliency in the public sector: ‘Hardiness’ and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 17 – 39.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufel, W., Bakker, A. (2004). Work Engagement Scale. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. (2012) Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14, No. 1, 3-10

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219.
- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1257–1264.
- Schweiger, D. M., Ivanevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisitions. *The Academy of Management Executive*, 1, 127—128.
- Schweiger, D.M., & Goulet, P.K. (2000). Integrating mergers and acquisitions: An international research review, in Cooper, C. & Gregory, A. (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, 61-91. New York: JAI Press.
- Snyder, C. R. (1999). Hope, goal-blocking thoughts, and test-related anxieties. *Psychological Reports*, 84(1), 206–208.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Strauss, K., Niven, K., McClelland, C., R., Cheung, B., K., T., (2015) Hope and Optimism in the Face of Change: Contributions. *J Bus Psychol* 30:733-745.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 19, 288–303.
- Withenshaw, J. (2003). Successful termination. *The Canadian Manager*, Vol 28 (3)
- Woodward, J. (1980). *Industrial organization; theory and practice*.
- Wotten, D., B. ja Reed, A. Informational Influence and the Ambiguity of Product Experience: Order Effects on the Weighting of Evidence. *Journal of consumer psychology*, 7(1), 79

Zhang, J, Ahammad, Tarba, S et al. (2015) The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (7). pp. 1021-1050.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik.

Hi!

I'm Elis and I'm doing my masters degree in HR Management in Tal Tech. I would like to ask your help in collecting the data for my master thesis : "Employee adaption to changes in the post-acquisition process and the role of job embeddedness and engagement in it"

The data is used for my master thesis purposes and all the responses are anonymous.  
It takes about 10 minutes to complete the form.

**Thank you so much!**

Elis Krevald

Demograafilised näitajad

Sugu (mees, naine)

Staaž ettevõttes (vahemikud)

Rolli tüüp (spetsialist, tiimijuht ,divisjoni juht, juhatus)

Kodakondsus (Eesti, EL liikmesriigi kodakondsus, EL'i mittekuuluvate riikide kodakondsusega)

### **Tööst haaratus (*work engagement*)**

The following 9 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the '0' (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how

## **Lisa 1 järg**

often you feel it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

0 = Never ... 6 = Always

1. At my work, I feel bursting with energy
2. At my job, I feel strong and vigorous
3. I am enthusiastic about my job
4. My job inspires me
5. When I get up in the morning, I feel like going to work
6. I feel happy when I am working intensely
7. I am proud of the work that I do
8. I am immersed in my job
9. I get carried away when I am working

## **Vastupanu muudatustele (*resistance to change*)**

Listed below are several statements regarding one's general beliefs and attitudes about change. Please indicate the degree to which you agree or disagree with each statement . Describe yourself as you generally are now, not as you wish to be in the future.

1 = Strongly disagree ... 6 = Strongly agree

1. I generally consider changes to be a negative thing
2. I'll take a routine day over a day full of unexpected events any time
3. I like to do the same old things rather than try new and different one
4. Whenever my life forms a stable routine, I look for ways to change it.
5. If I were to be informed that there's going to be a significant change regarding the way things are done at work, I would probably feel stressed
6. When I am informed of a change of plans, I tense up a bit.
7. When things don't go according to plans, it stresses me out.
8. If my boss changed the performance evaluation criteria, it would probably make me feel uncomfortable even if I thought I'd do just as well without having to do extra work.
9. Changing plans seems like a real hassle to me.

## **Lisa 1 järg**

10. Often, I feel a bit uncomfortable even about changes that may potentially improve my life.
11. When someone pressures me to change something, I tend to resist it even if I think the change may ultimately benefit me.
12. I sometimes find myself avoiding changes that I know will be good for me.
13. I often change my mind.
14. I don't change my mind easily.
15. Once I've come to a conclusion, I'm not likely to change my mind.
16. My views are very consistent over time.

## **Avatud vastusega küsimused**

1. Please describe what has helped you to cope with the changes in the organization in the post-acquisition period.
2. Please describe what have been the challenges and difficulties for you in the post-acquisition period.

## **Lootus (hope)**

Please select the number that best describes how you think about yourself right now and put that number in the blank before each sentence. Please take a few moments to focus on yourself and what is going on in your life at this moment. Once you have this “ here and now ” set, go ahead and answer each item.

1 = Definitely false ... 8 = Definitely true

1. If I should find myself in a jam, I could think of many ways to get out of it
2. At the present time, I am energetically pursuing my goals
3. There are lots of ways around any problem that I am facing now
4. Right now, I see myself as being pretty successful
5. I can think of many ways to reach my current goals
6. At this time, I am meeting the goals that I have set for myself

## **Lisa 1 järg**

### **Optimism**

Below please answer the following questions about yourself by indicating the extent of your agreement using the following scale

1 = Strongly disagree ... 5 = Strongly agree

1. In uncertain times, I usually expect the best
2. It's easy for me to relax
3. If something can go wrong for me, it will
4. I'm always optimistic about my future
5. I enjoy my friends a lot
6. It's important for me to keep busy
7. I hardly ever expect things to go my way
8. I don't get upset too easily
9. I rarely count on good things happening to me
10. Overall, I expect more good things to happen to me than bad

### **Tööpõimitus (Job embeddedness)**

Lastly - please answer the following statements about yourself by indicating the extent of your agreement using the following scale

1 = Strongly disagree ... 5 = Strongly agree

1. I really love the place where I live
2. The community I live in is a good match for me
3. I think of the community where I live as a home
4. The area where I live offers the leisure activities that I like (e.g. sports, outdoors, cultural, arts)
5. My job utilizes my skills and talents well.
6. I feel like I am a good match for this company
7. I fit with my company's culture
8. I like the authority and responsibility I have at this company
9. Leaving the community where I live would be very hard.
10. People respect me a lot in my community.
11. My neighborhood is safe.
12. I have a lot of freedom on this job to decide how to pursue my goals.



**Lisa 1 järg**

13. I would sacrifice a lot if I left this job.
14. My promotional opportunities are excellent here.
15. I am well compensated for my level of performance
16. The benefits are good on this job.
17. I believe the prospects for continuing employment with this company are excellent

## Lisa 2

Tabel 7. alamskaalade korrelatsioonanalüüs. MV- muudatuste vastupanu, TH- tööst haaratus

|                                | Staaž   | Lootus | Optimism | Tööpõimitus | Kogukonnaga sobivus | Ettevõtete ohverdus | Ettevõtete sobivus | Vastupanu muudatustele | MV - jäikus | MV- vältimine | MV - stress | MV - rutiin | Tööst haaratus | TH. Süvenemine | TH. Pühendumine | TH. Tarmukus |
|--------------------------------|---------|--------|----------|-------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|
| Staaž                          | -       |        |          |             |                     |                     |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Lootus                         | -.252*  | -      |          |             |                     |                     |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Optimism                       | .126    | .498** | -        |             |                     |                     |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Tööpõimitus                    | .109    | .466** | .456**   | -           |                     |                     |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Kogukonnaga sobivus            | .250*   | .253*  | .473**   | .607**      | -                   |                     |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Ettevõtte ohverdus             | .001    | .386** | .202     | .748**      | .109                | -                   |                    |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Ettevõttega sobivus            | -.063   | .477** | .372**   | .733**      | .183                | .592**              | -                  |                        |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Vastupanu muudatustele         | .248*   | -.272* | -.281*   | -.107       | -.036               | -.089               | -.167              | -                      |             |               |             |             |                |                |                 |              |
| Muudatuste vastupanu jäikus    | .077    | .011   | -.134    | -.158       | -.174               | -.068               | -.123              | .583**                 | -           |               |             |             |                |                |                 |              |
| Muudatuste vastupanu vältimine | .139    | .360** | -.284*   | -.078       | -.087               | -.027               | -.134              | .855**                 | .360**      | -             |             |             |                |                |                 |              |
| Muudatuste vastupanu stress    | .113    | -.238* | -.248*   | -.008       | -.025               | .014                | -.079              | .696**                 | .238*       | .622**        | -           |             |                |                |                 |              |
| Muudatuste vastupanu rutiin    | .293**  | -.224* | .296**   | -.105       | .029                | -.128               | -.148              | .697**                 | .308**      | .458**        | .423**      | -           |                |                |                 |              |
| Tööst haaratus                 | -.320** | .506** | .269*    | .463**      | .164                | .431**              | .380**             | .427**                 | -.196       | .340**        | -.282*      | .478**      | -              |                |                 |              |
| Tööst haaratus- süvenemine     | -.194   | .280*  | .171     | .322**      | .092                | .297**              | .282*              | -.277*                 | -.055       | .289**        | -.140       | .384**      | .693**         | -              |                 |              |
| Tööst haaratus- pühendumine    | -.344** | .509** | .231*    | .448**      | .122                | .413**              | .465**             | .310**                 | -.119       | -.254*        | -.180       | .343**      | .891**         | .563**         | -               |              |
| Tööst haaratus- tarmukus       | -.321** | .448** | .196     | .368**      | .164                | .329**              | .267*              | .485**                 | -.191       | .363**        | .352**      | .509**      | .838**         | .436**         | .641**          | -            |

Allikas: Autori koostatud

### Lisa 3. Gruppide keskväärtuste võrdlemise andme

Tabel 8. Naiste ja meeste võrdlus T-testi tulemused

|                                | Sugu  | n  | m    | sd   | t     | p    |
|--------------------------------|-------|----|------|------|-------|------|
| Lootus                         | naine | 29 | 6,18 | 0,89 | 1,86  | 0,06 |
|                                | mees  | 50 | 5,72 | 1,13 |       |      |
| Optimism üldine                | naine | 29 | 3,67 | 0,54 | 1,82  | 0,07 |
|                                | mees  | 50 | 3,42 | 0,62 |       |      |
| Tööst haaratus                 | naine | 29 | 4,42 | 0,83 | 0,75  | 0,46 |
|                                | mees  | 50 | 4,29 | 0,74 |       |      |
| Tööst haaratus süvenemine      | naine | 29 | 4,52 | 0,91 | 1,13  | 0,26 |
|                                | mees  | 50 | 4,28 | 0,89 |       |      |
| Tööst haaratus pühendumine     | naine | 29 | 4,66 | 1,02 | 0,90  | 0,37 |
|                                | mees  | 50 | 4,46 | 0,88 |       |      |
| Tööst haaratus tarmukus        | naine | 29 | 4,03 | 0,90 | 0,06  | 0,95 |
|                                | mees  | 50 | 4,02 | 1,02 |       |      |
| Vastupanu muudatustele         | naine | 29 | 3,17 | 0,74 | -0,1  | 0,99 |
|                                | mees  | 50 | 3,18 | 0,56 |       |      |
| Muudatuste vastupanu rutiin    | naine | 29 | 3,00 | 0,80 | 0,18  | 0,86 |
|                                | mees  | 50 | 2,97 | 0,84 |       |      |
| Muudatuste vastupanu stress    | naine | 29 | 3,52 | 1,14 | -0,01 | 0,99 |
|                                | mees  | 50 | 3,52 | 0,98 |       |      |
| Muudatuste vastupanu vältimine | naine | 29 | 2,71 | 0,91 | -0,88 | 0,38 |
|                                | mees  | 50 | 2,89 | 0,84 |       |      |
| Muudatuste vastupanu jäikus    | naine | 29 | 3,34 | 0,78 | -0,23 | 0,82 |
|                                | mees  | 50 | 3,37 | 0,55 |       |      |
| Tööpõimitus                    | naine | 29 | 3,99 | 0,36 | 1,65  | 0,10 |
|                                | mees  | 50 | 3,82 | 0,49 |       |      |
| Ettevõttega sobivus            | naine | 29 | 4,16 | 0,63 | 1,18  | 0,24 |
|                                | mees  | 50 | 3,97 | 0,77 |       |      |
| Kogukonnaga sobivus            | naine | 29 | 4,40 | 0,50 | 2,55  | 0,01 |
|                                | mees  | 50 | 3,99 | 0,77 |       |      |
| Ettevõtte ohverdus             | naine | 29 | 3,59 | 0,67 | -0,02 | 0,98 |
|                                | mees  | 50 | 3,59 | 0,65 |       |      |
| Kogukonna ohverdus             | naine | 29 | 4,03 | 0,63 | 1,23  | 0,22 |
|                                | mees  | 50 | 3,85 | 0,63 |       |      |

Allikas: Autori koostatud

Tabel 9 ANOVA testi tulemused rollide lõikes

|                                |                | n  | m    | sd   | 95% musaldusintervall |              | F    | p    |
|--------------------------------|----------------|----|------|------|-----------------------|--------------|------|------|
|                                |                |    |      |      | alumine piir          | ülemine piir |      |      |
| Tööst haaratus tarmukus        | spetsialist    | 64 | 3,95 | 0,95 | 3,72                  | 4,19         | 1,02 | 0,37 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 4,39 | 1,11 | 3,65                  | 5,14         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 4,17 | 0,79 | 2,90                  | 5,43         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 4,03 | 0,97 | 3,81                  | 4,24         |      |      |
| Tööst haaratus pühendumine     | spetsialist    | 64 | 4,49 | 0,97 | 4,25                  | 4,74         | 0,29 | 0,75 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 4,73 | 0,81 | 4,18                  | 5,27         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 4,58 | 0,50 | 3,79                  | 5,38         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 4,53 | 0,93 | 4,32                  | 4,74         |      |      |
| Tööst haaratus süvenemine      | spetsialist    | 64 | 4,35 | 0,88 | 4,13                  | 4,57         | 0,70 | 0,50 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 4,27 | 1,03 | 3,58                  | 4,97         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 4,88 | 0,85 | 3,52                  | 6,23         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 4,37 | 0,90 | 4,17                  | 4,57         |      |      |
| Tööst haaratus                 | spetsialist    | 64 | 4,29 | 0,77 | 4,09                  | 4,48         | 0,69 | 0,50 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 4,55 | 0,85 | 3,98                  | 5,11         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 4,56 | 0,51 | 3,75                  | 5,36         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 4,34 | 0,77 | 4,16                  | 4,51         |      |      |
| Muudatuste vastupanu rutiin    | spetsialist    | 64 | 3,04 | 0,81 | 2,84                  | 3,25         | 1,24 | 0,30 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 2,77 | 0,91 | 2,16                  | 3,39         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 2,50 | 0,50 | 1,70                  | 3,30         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 2,98 | 0,82 | 2,79                  | 3,16         |      |      |
| Muudatuste vastupanu stress    | spetsialist    | 64 | 3,60 | 1,05 | 3,34                  | 3,87         | 1,64 | 0,20 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 3,00 | 0,94 | 2,37                  | 3,63         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 3,58 | 0,63 | 2,58                  | 4,59         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 3,52 | 1,03 | 3,29                  | 3,75         |      |      |
| Muudatuste vastupanu vältimine | spetsialist    | 64 | 2,92 | 0,87 | 2,70                  | 3,14         | 3,11 | 0,05 |
|                                | meeskonna juht | 11 | 2,24 | 0,34 | 2,01                  | 2,47         |      |      |
|                                | juhtuse liige  | 4  | 2,90 | 1,29 | 0,85                  | 4,95         |      |      |
|                                | koguvalim      | 79 | 2,82 | 0,86 | 2,63                  | 3,02         |      |      |

## Lisa 3 järg

Tabel 9 järg

|                             |                | n  | m    | sd   | Alumine piir | Ülemine piir | F    | p    |
|-----------------------------|----------------|----|------|------|--------------|--------------|------|------|
| Muudatuste vastupanu jäikus | spetsialist    | 64 | 3,39 | 0,66 | 3,23         | 3,56         | 0,83 | 0,44 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 3,27 | 0,55 | 2,90         | 3,64         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 3,00 | 0,20 | 2,68         | 3,32         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 3,36 | 0,64 | 3,21         | 3,50         |      |      |
| Vastupanu muudatustele      | spetsialist    | 64 | 3,24 | 0,65 | 3,08         | 3,41         | 2,34 | 0,10 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 2,81 | 0,35 | 2,57         | 3,05         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 3,08 | 0,56 | 2,19         | 3,97         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 3,18 | 0,63 | 3,03         | 3,32         |      |      |
| Lootus                      | spetsialist    | 64 | 5,86 | 1,10 | 5,59         | 6,14         | 0,43 | 0,65 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 6,14 | 0,88 | 5,54         | 6,73         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 5,63 | 1,03 | 3,98         | 7,27         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 5,89 | 1,06 | 5,65         | 6,13         |      |      |
| Optimism                    | spetsialist    | 64 | 3,57 | 0,60 | 3,42         | 3,72         | 1,45 | 0,24 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 3,25 | 0,53 | 2,89         | 3,60         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 3,40 | 0,63 | 2,40         | 4,40         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 3,51 | 0,60 | 3,38         | 3,65         |      |      |
| Kogukonnaga sobivus         | spetsialist    | 64 | 4,21 | 0,65 | 4,05         | 4,37         | 3,15 | 0,05 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 3,66 | 0,90 | 3,05         | 4,27         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 4,31 | 0,55 | 3,43         | 5,19         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 4,14 | 0,71 | 3,98         | 4,30         |      |      |
| Ettevõttega sobivus         | spetsialist    | 64 | 4,05 | 0,73 | 3,87         | 4,24         | 0,13 | 0,88 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 3,93 | 0,74 | 3,43         | 4,43         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 4,06 | 0,75 | 2,87         | 5,25         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 4,04 | 0,73 | 3,88         | 4,20         |      |      |
| Kogukonna ohverdus          | spetsialist    | 64 | 4,00 | 0,58 | 3,85         | 4,15         | 2,90 | 0,06 |
|                             | meeskonna juht | 11 | 3,55 | 0,69 | 3,08         | 4,01         |      |      |
|                             | juhtuse liige  | 4  | 3,67 | 0,94 | 2,17         | 5,17         |      |      |
|                             | koguvalim      | 79 | 3,92 | 0,63 | 3,78         | 4,06         |      |      |

## Lisa 3 järg

Tabel 9 järg

|                    |                | n  | m    | sd   | Alumine piir | Ülemine piir | F    | p    |
|--------------------|----------------|----|------|------|--------------|--------------|------|------|
| Ettevõtte ohverdus | spetsialist    | 64 | 3,62 | 0,64 | 3,46         | 3,78         | 0,42 | 0,66 |
|                    | meeskonna juht | 11 | 3,48 | 0,69 | 3,02         | 3,95         |      |      |
|                    | juhtuse liige  | 4  | 3,38 | 0,93 | 1,90         | 4,85         |      |      |
|                    | koguvalim      | 79 | 3,59 | 0,65 | 3,44         | 3,74         |      |      |
| Põimitus           | spetsialist    | 64 | 3,93 | 0,43 | 3,82         | 4,04         | 1,97 | 0,15 |
|                    | meeskonna juht | 11 | 3,64 | 0,51 | 3,30         | 3,98         |      |      |
|                    | juhtuse liige  | 4  | 3,81 | 0,58 | 2,88         | 4,74         |      |      |
|                    | koguvalim      | 79 | 3,88 | 0,45 | 3,78         | 3,98         |      |      |

Tabel 10 ANOVA testi tulemused päritolumaa lõikes

|                        |                | n  | m    | sd   | 95% usaldusintervall |              | F    | p    |
|------------------------|----------------|----|------|------|----------------------|--------------|------|------|
|                        |                |    |      |      | Alumine piir         | Ülemine piir |      |      |
| Põimitus               | eestlane       | 65 | 3,89 | 0,43 | 3,79                 | 4,00         | 0,44 | 0,64 |
|                        | EU väline      | 8  | 3,92 | 0,66 | 3,36                 | 4,47         |      |      |
|                        | EU kodakondsus | 6  | 3,72 | 0,48 | 3,21                 | 4,22         |      |      |
|                        | koguvalim      | 79 | 3,88 | 0,45 | 3,78                 | 3,98         |      |      |
| Optimism               | eestlane       | 65 | 3,55 | 0,57 | 3,41                 | 3,69         | 2,35 | 0,10 |
|                        | EU väline      | 8  | 3,60 | 0,63 | 3,08                 | 4,12         |      |      |
|                        | EU kodakondsus | 6  | 3,02 | 0,75 | 2,22                 | 3,81         |      |      |
|                        | koguvalim      | 79 | 3,51 | 0,60 | 3,38                 | 3,65         |      |      |
| Lootus                 | eestlane       | 65 | 5,87 | 1,02 | 5,62                 | 6,12         | 3,40 | 0,04 |
|                        | EU väline      | 8  | 6,60 | 0,85 | 5,89                 | 7,31         |      |      |
|                        | EU kodakondsus | 6  | 5,17 | 1,35 | 3,75                 | 6,58         |      |      |
|                        | koguvalim      | 79 | 5,89 | 1,06 | 5,65                 | 6,13         |      |      |
| Vastupanu muudatustele | eestlane       | 65 | 3,18 | 0,66 | 3,02                 | 3,35         | 0,04 | 0,96 |
|                        | EU väline      | 8  | 3,12 | 0,45 | 2,74                 | 3,49         |      |      |
|                        | EU kodakondsus | 6  | 3,17 | 0,53 | 2,61                 | 3,72         |      |      |
|                        | koguvalim      | 79 | 3,18 | 0,63 | 3,03                 | 3,32         |      |      |
| Tööst haaratus         | eestlane       | 65 | 4,35 | 0,75 | 4,16                 | 4,54         | 0,61 | 0,54 |
|                        | EU väline      | 8  | 4,46 | 0,72 | 3,86                 | 5,06         |      |      |
|                        | EU kodakondsus | 6  | 4,02 | 1,07 | 2,90                 | 5,14         |      |      |
|                        | koguvalim      | 79 | 4,34 | 0,77 | 4,16                 | 4,51         |      |      |

Tabel 11. Risttabel staaži ja muudatuste vastupanu vahel

|              |                  | Muudatuste vastupanu grupid   |                                     |                               | Kokku  |
|--------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------|
| Staaž        |                  | muudatustele vastupanu puudus | muudatustele vastupanu pigem puudus | esines muudatustele vastupanu |        |
| kuni 1 aasta | n                | 11                            | 10                                  | 6                             | 27     |
|              | % staaži grupist | 40,7%                         | 37,0%                               | 22,2%                         | 100,0% |
|              | % tervikust      | 14,7%                         | 13,3%                               | 8,0%                          | 36,0%  |
| 1-2 aastat   | n                | 6                             | 8                                   | 6                             | 20     |
|              | % staaži grupist | 3,0%                          | 40,0%                               | 30,0%                         | 100,0% |
|              | % tervikust      | 8,0%                          | 10,7%                               | 8,0%                          | 26,7%  |
| 3-5 aastat   | n                | 4                             | 4                                   | 7                             | 15     |
|              | % staaži grupist | 26,7%                         | 26,7%                               | 46,7%                         | 100,0% |
|              | % tervikust      | 5,3%                          | 5,3%                                | 9,3%                          | 20,0%  |
| 6-10 aastat  | n                | 2                             | 5                                   | 6                             | 13     |
|              | % staaži grupist | 15,4%                         | 38,5%                               | 46,2%                         | 100,0% |
|              | % tervikust      | 2,7%                          | 6,7%                                | 8,0%                          | 17,3%  |
| koguvalim    | vastajate arv    | 23                            | 27                                  | 25                            | 75     |
|              | % tervikust      | 30,7%                         | 36,0%                               | 33,3%                         | 100,0% |

Allikas: Autori koostatud

Tabel 12. ANOVA tulemused muudatuste vastupanu gruppide võrdlus

|                     | Muudatustele vastupanu | n  | m    | sd   | F    | p     |
|---------------------|------------------------|----|------|------|------|-------|
| Lootus              | puudus                 | 23 | 6,39 | 0,83 | 5,63 | 0,005 |
|                     | pigem puudus           | 27 | 5,97 | 1,01 |      |       |
|                     | esines                 | 25 | 5,43 | 1,10 |      |       |
|                     | koguvalim              | 75 | 5,92 | 1,05 |      |       |
| Optimism üldine     | puudus                 | 23 | 3,79 | 0,36 | 3,81 | 0,013 |
|                     | pigem puudus           | 27 | 3,44 | 0,66 |      |       |
|                     | esines                 | 25 | 3,34 | 0,52 |      |       |
|                     | koguvalim              | 75 | 3,51 | 0,56 |      |       |
| Kogukonnaga sobivus | puudus                 | 23 | 4,27 | 0,67 | 1,94 | 0,151 |
|                     | pigem puudus           | 27 | 3,92 | 0,83 |      |       |
|                     | esines                 | 25 | 4,25 | 0,58 |      |       |
|                     | koguvalim              | 75 | 4,14 | 0,71 |      |       |

## Lisa 3 järg

Tabel 12 järg

|                            | Muudatustele vastupanu | n  | m    | sd   | F    | p     |
|----------------------------|------------------------|----|------|------|------|-------|
| Ettevõttega sobivus        | puudus                 | 23 | 4,17 | 0,79 | 0,84 | 0,437 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 3,97 | 0,65 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,91 | 0,76 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 4,01 | 0,73 |      |       |
| Kogukonna ohverdus         | puudus                 | 23 | 3,93 | 0,62 | 0,57 | 0,568 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 3,85 | 0,62 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 4,04 | 0,67 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 3,94 | 0,63 |      |       |
| Ettevõtte ohverdus         | puudus                 | 23 | 3,74 | 0,66 | 1,23 | 0,299 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 3,45 | 0,73 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,58 | 0,53 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 3,58 | 0,65 |      |       |
| Tööpõimitus                | puudus                 | 23 | 4,00 | 0,39 | 1,86 | 0,164 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 3,76 | 0,52 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,90 | 0,42 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 3,88 | 0,45 |      |       |
| Tööst haaratus tarmukus    | puudus                 | 23 | 4,58 | 0,74 | 10,1 | 0,001 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 4,02 | 0,83 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,44 | 1,03 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 4,00 | 0,98 |      |       |
| Tööst haaratus pühendumine | puudus                 | 23 | 4,97 | 0,88 | 4,18 | 0,019 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 4,46 | 0,84 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 4,23 | 1,00 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 4,54 | 0,95 |      |       |
| Tööst haaratus süvenemine  | puudus                 | 23 | 4,77 | 0,93 | 4,77 | 0,011 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 4,35 | 0,83 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,98 | 0,88 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 4,35 | 0,92 |      |       |
| Tööst haaratus             | puudus                 | 23 | 4,79 | 0,66 | 8,41 | 0,001 |
|                            | pigem puudus           | 27 | 4,28 | 0,65 |      |       |
|                            | esines                 | 25 | 3,94 | 0,83 |      |       |
|                            | koguvalim              | 75 | 4,32 | 0,78 |      |       |

Allikas: Autori koostatud



Tabel 15. ANOVA tulemused lootususkumuse gruppide võrdlus

|                           |                        | n  | m    | sd   | 95% usaldusintervall |              | F     | p    |
|---------------------------|------------------------|----|------|------|----------------------|--------------|-------|------|
|                           |                        |    |      |      | Alumine piir         | Ülemine piir |       |      |
| Optimism                  | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,14 | 0,58 | 2,91                 | 3,36         | 11,41 | 0,00 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,65 | 0,47 | 3,46                 | 3,85         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 3,79 | 0,53 | 3,57                 | 4,00         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 3,51 | 0,60 | 3,38                 | 3,65         |       |      |
| Kogukonnaga sobivus       | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,96 | 0,63 | 3,71                 | 4,20         | 1,49  | 0,23 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,24 | 0,75 | 3,93                 | 4,55         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,24 | 0,73 | 3,95                 | 4,53         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 4,14 | 0,71 | 3,98                 | 4,30         |       |      |
| Ettevõttega sobivus       | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,69 | 0,69 | 3,42                 | 3,96         | 5,95  | 0,00 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,16 | 0,59 | 3,91                 | 4,41         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,30 | 0,75 | 3,99                 | 4,60         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 4,04 | 0,73 | 3,88                 | 4,20         |       |      |
| Ettevõtte ohverdus        | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,20 | 0,63 | 2,96                 | 3,45         | 9,22  | 0,00 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,77 | 0,45 | 3,59                 | 3,96         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 3,83 | 0,67 | 3,56                 | 4,10         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 3,59 | 0,65 | 3,44                 | 3,74         |       |      |
| Põimitus                  | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,61 | 0,45 | 3,43                 | 3,78         | 9,58  | 0,00 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,02 | 0,34 | 3,88                 | 4,16         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,05 | 0,43 | 3,87                 | 4,22         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 3,88 | 0,45 | 3,78                 | 3,98         |       |      |
| Tööst haaratus - tarmukus | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,63 | 1,04 | 3,23                 | 4,03         | 8,32  | 0,00 |
|                           | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,88 | 0,83 | 3,54                 | 4,22         |       |      |
|                           | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,59 | 0,76 | 4,28                 | 4,90         |       |      |
|                           | Total                  | 79 | 4,03 | 0,97 | 3,81                 | 4,24         |       |      |

## Lisa 3 järg

Tabel 15 järg

|                                |                        | n  | m    | sd   | Alumine piir | Ülemine piir | F     | p    |
|--------------------------------|------------------------|----|------|------|--------------|--------------|-------|------|
| Tööst haaratus - pühendumine   | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 4,01 | 0,89 | 3,67         | 4,36         | 9,73  | 0,00 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,61 | 0,86 | 4,26         | 4,97         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 5,01 | 0,76 | 4,70         | 5,32         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 4,53 | 0,93 | 4,32         | 4,74         |       |      |
| Tööst haaratus - süvenemine    | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 4,04 | 0,84 | 3,71         | 4,36         | 3,87  | 0,03 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,40 | 0,88 | 4,04         | 4,76         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,69 | 0,90 | 4,33         | 5,05         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 4,37 | 0,90 | 4,17         | 4,57         |       |      |
| Tööst haaratus                 | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,93 | 0,71 | 3,66         | 4,21         | 10,20 | 0,00 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 4,32 | 0,72 | 4,02         | 4,62         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 4,79 | 0,65 | 4,52         | 5,05         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 4,34 | 0,77 | 4,16         | 4,51         |       |      |
| Muudatuste vastupanu rutiin    | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,07 | 0,83 | 2,75         | 3,39         | 2,00  | 0,14 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,14 | 0,72 | 2,84         | 3,44         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 2,72 | 0,86 | 2,37         | 3,07         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 2,98 | 0,82 | 2,79         | 3,16         |       |      |
| Muudatuste vastupanu stress    | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,74 | 1,07 | 3,32         | 4,15         | 3,34  | 0,04 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,71 | 0,97 | 3,30         | 4,11         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 3,10 | 0,95 | 2,72         | 3,49         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 3,52 | 1,03 | 3,29         | 3,75         |       |      |
| Muudatuste vastupanu vältimine | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,13 | 0,89 | 2,78         | 3,47         | 4,97  | 0,01 |
|                                | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 2,89 | 0,87 | 2,53         | 3,25         |       |      |
|                                | Tugev lootususkumus    | 26 | 2,43 | 0,68 | 2,15         | 2,71         |       |      |
|                                | Total                  | 79 | 2,82 | 0,86 | 2,63         | 3,02         |       |      |
| Muudatuste vastupanu jäikus    | Nõrk lootususkukumus   | 28 | 3,31 | 0,74 | 3,03         | 3,60         | 0,11  | 0,90 |

## Lisa 3 järg

Tabel 15 järg

|                        |                        | n  | m    | sd   | Alumine piir | Ülemine piir | F    | p    |
|------------------------|------------------------|----|------|------|--------------|--------------|------|------|
|                        | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,39 | 0,57 | 3,15         | 3,63         |      |      |
|                        | Tugev lootususkumus    | 26 | 3,38 | 0,60 | 3,13         | 3,62         |      |      |
|                        | Total                  | 79 | 3,36 | 0,64 | 3,21         | 3,50         |      |      |
| Vastupanu muudatustele | Nõrk lootususkumus     | 28 | 3,31 | 0,67 | 3,04         | 3,57         | 2,93 | 0,06 |
|                        | Mõõdukas lootususkumus | 25 | 3,28 | 0,67 | 3,00         | 3,56         |      |      |
|                        | Tugev lootususkumus    | 26 | 2,94 | 0,47 | 2,75         | 3,13         |      |      |
|                        | Total                  | 79 | 3,18 | 0,63 | 3,03         | 3,32         |      |      |

## Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Elis Krevald

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate muudatustele vastupanu mõjutavad tegurid ettevõtte omandamisjärgses perioodis ning tööpõimituse ja tööst haaratuse roll selles“,

mille juhendaja on PhD Liina Randmann  
(juhendaja nimi)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

\_\_\_\_\_ (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.