

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarika All

**SEOSSED ENESEJUHTIMISVÕIME, TAJUTUD ISIKLIKE JA
ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ÜHILDUMISE NING
MUUDATUSTEKS VALMISOLEKU VAHEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: PhD Liina Randmann

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 pikkus on 10069 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maarika All
(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183703HAPM
Üliõpilase e-posti aadress: all.maarika@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:
Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:
Lubatud kaitsmisele

.....
(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1 TEOREETILINE TAUST	7
1.1 Enesejuhtimisvõime olemus	7
1.2 Enesejuhtimisvõime strateegiad	8
1.2.1 Käitumiskeskset strateegiad.....	8
1.2.2 Loomuliku tasu strateegiad.....	9
1.2.3 Konstruktiiivse mõtlemise strateegiad.....	9
1.3 Valmisolek muudatusteks	10
1.4 Inimene-organisatsioon sobivus	13
1.5 Väärtused	15
1.6 Väärtuste ühildumine	17
2 EMPIIRILINE UURIMUS	20
2.1 Uurimuse eesmärk	20
2.2 Metoodika	20
2.3 Valimi kirjeldus	23
2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika	25
2.5 Dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel	27
2.6 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs	31
2.7 Väärtuste ühildumise moderaatorrolli analüüs	32
3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	34
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	46
Lisa 1. Küsimustik.....	46
Lisa 2. Vastajate hinnangute jagunemine muudatuste kogemise kohta.....	54
Lisa 3. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs.....	55
Lisa 4. Väärtuste ühildumine moderaatori rollis.....	56
Lisa 5. Väärtuste ühildumise mõju muudatusteks valmisolekule	57
Lisa 6. Lihtlitsents	59

LÜHIKOKKUVÕTE

Pidevad muutused maailmas ja ümbritsevas keskkonnas ning pidev konkurentsivõitlus panevad organisatsioonid ja nende töötajad igapäevaselt otsima uusi lahendusi. Väärtused on need, millele me oma otsustes ja valikutes tugineme. Kuigi pidevatest muutustest on saanud uus normaalsus, tulevad mõned muudatustega toime paremini kui teised.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada seosed enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade enesejuhtimisvõime olemusest ja selle strateegiatest ning muudatusteks valmisoleku ja väärtuste ühildumisega seotud teooriatest. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimuse meetodikat, valimit ning tutvustatakse uurimuse tulemusi. Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja ankeetküsitlust. Valimi moodustasid 106 inimest. Töö viimases osas on esitatud järeldused ja ettepanekud.

Uurimuse küsimustikus kasutati enesejuhtimisvõime hindamiseks Houghton et al. (2012) küsimustikku. Muudatusteks valmisoleku hindamiseks kasutati Holt et al. (2007) küsimustikust individuaalsete omaduste hindamise osa. Tajutud väärtuste ühildumise mõõtmiseks kasutati osaliselt Wright ja Pandey (2008) uurimuses kasutusel olnud küsimusi.

Tulemustest selgus, et antud valimis osalenutel oli keskmisest kõrgem enesejuhtimisvõime ning ka keskmisest kõrgem valmisolek muudatusteks. Ühtlasi selgus, et enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku vahel eksisteerib nõrk, kuid statistiliselt oluline seos. Samuti on väärtuste ühildumisel nõrk positiivne seos nii enesejuhtimisvõime kui ka muudatusteks valmisolekuga. Olulise tulemusena ilmnas, et väärtuste ühildumine ei võimenda enesejuhtimisvõimet ja muudatusteks valmisoleku kasvu. Väärtuste ühildumine iseseivalt mõjutab valmisolekut muudatusteks. Kõrgeima väärtuste ühildumisega vastajate valmidus muudatustega kaasa minna on kõige suurem.

Võtmesõnad: enesejuhtimisvõime, valmisolek muudatusteks, inimene-organisatsioon sobivus, väärtused, väärtuste ühildumine.

SISSEJUHATUS

Maailm, milles kunagi elasid meie esivanemad oli teistsugune. Tehnoloogia on arenenud väga kiiresti ja inimestel on järjest suurem ligipääs erinevale infole. Inimeste valikuvõimalused on suuremad. Muutunud on ka ühiskonna normid. Ei ole ühtset tõde naise, mehe, abikaasa, lapsevanema, töötaja, kolleegi ja muude rollide kohta. Nii isiklikud kui ka organisatsioonide väärtused on samuti ajas muutunud. Uutmoodi keskkond ehk VUCA maailm vajab ka uutmoodi juhtimist. VUCA on akronüüm ingliskeelsetest sõnadest *volatile* – heitlik, *uncertain* – ebakindel, *complex* – keerukas ja *ambiguous* – ebamäärane. VUCA maailma mõiste võeti kasutusele USA armees üheksakümnendate aastate alguses. Vajadus oli langetada pakilisi otsuseid olukorras, kus kõik muutus pidevalt ja kiiresti. Võimuahel otsustamiseks oli aga pikk ning aeganõudev. See omakorda tingis olukorra, kus igaüks pidi ise tuginedes oma enesejuhtimisvõimele (*self-leadership*) ja lähtuvalt enda tõekspidamistest ja põhiväärtustest suutma otsuseid langetada. (Millar *et al.* 2018) Umbes dekaad hiljem, millenniumi ajastul, hakati rääkima CUCA keskkonnast. Pidev muutuste (*change*) taseme ja ulatuse tõus, suurenev ebakindlus (*uncertainty*), keerukuse (*complexity*) kasv ning kõikjal olev ärevus (*anxiety*) nõuavad ärimaailmalt selles keskkonnas ülimat paindlikkust ja kiiret kohanemisvõimet. (Avedisian ja Bennet 2010) Kuivõrd CUCA keskkond paneb proovile meie õppimisvõime ja muudatused mõjutavad seda, millisena me näeme ümbritsevat maailma, kuidas seda tõlgendame, sellest mõtleme ja selles käitume, siis jagatud väärtused on need, mis pakuvad meile selles keskkonnas tuge ja järjepidevust. (*Ibid.*)

Organisatsioonid seisavad täna samasuguste väljakutsete ees. Ühiskond, selle vajadused ja võimalused ning konkurentsitingimused muutuvad väga kiiresti. Organisatsioonidel tuleb olla paindlik ja viia ellu muudatusi, mis aitavad neil püsima jääda ja olla seejuures edukad. Muudatusi ei saa ellu viia juhtkond üksi. Ei piisa ka üksnes hästi läbimõeldud ja planeeritud strateegiast. Muudatuste elluviimiseks on vaja inimesi, kes usuvad organisatsiooni väärtustesse, suudavad end ise ja järjepidevalt motiveerida ning muudatustega kaasa tulla. Organisatsioonis, kus toimuvad pidevad muutused, peavad selle liikmed nautima paindlikkust. (Srivastava 2016)

Organisatsioonid juba värbamisprotsessis juhivad üha enam tähelepanu sellele, et saada organisatsiooni sobiva mõttemaailma ja hoiakutega inimesi. Mitmed uurimused (Westerman ja Cyr 2004, Edwards ja Cable 2009, Posner 2010) on tõestanud, et isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel on positiivsed mõjud nii töötajatele kui ka organisatsioonile tervikuna.

Käesolev uurimus on aktuaalne kuna tihe konkurents ja muutlikud olud on proovikiviks paljudele organisatsioonidele ja töötajatele. Organisatsioonid juba mõnda aega vaatavad üle ning vajadusel korrigeerivad oma strateegiatega seonduvaid ülesandeid mitu korda aastas. Seda põhjusel, et ümbritsevad olud võivad olla vahepealse aja jooksul drastiliselt muutunud. Iseäranis nüüd, pandeemia tingimustes, me sageli ei tea, milliseks kujuneb (töö)pere järgmine päev. Paljud ettevõtted ja töötajad on pidanud valima endale täiesti uue suuna ja uued tegevused.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised on seosed enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel. Uurimusega selgitatakse välja, kuidas mõjutab tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine töötaja enesejuhtimisvõimet ning valmisolekut muudatustega kaasa minna. Autor on oma uurimuses püstitanud järgmised hüpoteesid:

- H1 Kõrgema enesejuhtimisvõimega vastajatel on kõrgem valmisolek muudatusteks.
- H2 Kõrge tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine võimendab enesejuhtimisvõimet ning suurendab muudatusteks valmisolekut.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas teeb autor ülevaate teema teoreetilisest raamistikust. Teises osas kirjeldatakse uurimuse metoodikat ning esitletakse uurimuse tulemusi. Kolmandas osas teeb autor tulemustest lähtuvalt omapoolsed järeldused ja ettepanekud.

1 TEOREETILINE TAUST

1.1 Enesejuhtimisvõime olemus

Muutuv ühiskond, sealhulgas muutuvad tarbijate vajadused ja võimalused ning võidujooks konkurentidega sunnivad organisatsioone oma tegevusi ja protsesse järjepidevalt üle vaatama. Ka alles hiljuti kogu maailma tabanud pandeemia tuletab nii organisatsiooni kui ka üksikisiku tasandil meelde kuivõrd muutuste rohke, ebakindel, keerukas ja ärev on meie igapäeva elu. Puudub varasem kogemus ning inimestel tuleb ikka ja jälle kohaneda ning teha ise otsused parimaks toimetulekuks. Mõned saavad sellega paremini hakkama kui teised. Kuna pidevatest muudatustest on saanud uus normaalsus tuleb organisatsioonidel mõelda, kuidas aidata oma töötajail nendega edukalt toime tulla.

Enesejuhtimisvõime (*self-leadership*) olemusest on juba pea kolmkümmend aastat kirjutatud mitmeid raamatuid ja teaduslikke artikleid. Enesejuhtimisvõime mõiste oli edasiarendus enesejuhtimise mõistest (Manz ja Sims, 1980, viidatud Andressen *et al.* 2012) ja võeti kasutusele kaheksakümnendate aastate keskel. (Manz 1983, 1986, viidatud Andressen *et al.* 2012) Manz sõnul hõlmab enesejuhtimisvõime mõju, mida inimesed avaldavad iseenda suhtes selleks, et saavutada enesemotivatsioon ja enesesuund, mis on vajalikud soovitava viisil käitumiseks. (Manz 1992b, viidatud Prussia *et al.* 1998) Tegemist on iseenda mõjutamise protsessiga, mis konkreetse eesmärgi saavutamise teekonnal aitab vastata küsimustele: „mida tuleb teha“, „kuidas seda tuleb teha“ ja „miks seda tuleb teha“. (Manz 1991, viidatud Sampl *et al.* 2017) Samas on autoreid, kes ütlevad, et enesejuhtimisvõimet võib määratleda kui käitumuslike ja vaimsete protsesside tahtlikku aktiveerimist, kasutamist ja kohandamist, selleks et läheneda enda poolt seatud püüdluste ja eesmärkide saavutamisele. (Markham ja Markham 1995, Manz ja Neck 2003, Müller 2003, viidatud Müller 2006)

On seatud kahtluse alla, kas enesejuhtimisvõime ikka on unikaalne mõiste arvestades selle eristumise hägusust klassikalistest motivatsiooni, sealhulgas eneseregulatsiooni, teooriatest. (Houghton *et al.* 2012). Enesejuhtimisvõime puhul on tegemist normatiivse kontseptiga, mis

pakub teatud käitumuslikke ja kognitiivseid ettekirjutusi, opereerides samal ajal koos ja läbi eneseregulatsiooni, sotsiaal-kognitiivse, enesekontrolli ja sisemise motivatsiooni teooriate teoreetilise konteksti. (Andressen *et al.* 2012)

Mitmed sekkumisuuringud viitavad sellele, et enesejuhtimisvõime on õpitav oskus. Neck ja Manz (1996) viisid ühes lennufirmas läbi sekkumise ja tõdesid osaliste enesetõhususe, positiivsete emotsioonide ja kognitiivse soorituse kasvu ning negatiivsete emotsioonide vähenemist. (Sampl *et al.* 2017) Furtner koos kaasautoritega (2012) tõestas, et kõik enesejuhtimisvõime strateegiad on koolituse abil optimeeritavad. (*Ibid.*)

1.2 Enesejuhtimisvõime strateegiad

Empiirilised uuringud on näidanud, et enesejuhtimisvõime on unikaalne ja eraldiseisev kontseptsioon, milles eesmärkide seadmine ja enesevaatlus on kontseptuaalselt seotud mitmete enesejuhtimisvõime strateegiatega. (Furtner *et al.* 2015, viidatud Sampl *et al.* 2017) Enesejuhtimisvõime strateegiad jaotuvad kolme kategooriasse: käitumiskesksete strateegiad, loomuliku tasu strateegiad ja konstruktiivse mõtlemise strateegiad. (Neck ja Houghton 2006, viidatud Houghton *et al.* 2012)

1.2.1 Käitumiskesksete strateegiad

Käitumiskesksete strateegiaid kasutades kasvab inimese eneseteadlikkus ja paraneb tema käitumise juhtimise võime, mis on vajalikud oluliste ning vältimatute ülesannetega toimetulekuks. (Manz ja Neck 2004, viidatud Andressen *et al.* 2012) Strateegiate kasutamine võimaldab kindlal viisil tuvastada ebatõhusa käitumise ning asendada see tõhusama käitumisega. Need strateegiad kätkevad enesejälgimise, endale eesmärkide seadmise, enesetasustamise ja iseendale korrigeeriva tagasiside andmise praktiseerimist. (Neck ja Houghton 2006, viidatud Houghton *et al.* 2012) Enesejälgimine võimaldab oma enda käitumist teadvustada ja tuvastada käitumist, mis vajab muutmist, parendamist või lõpetamist. (Mahoney ja Arnkoff 1979, 1979; Manz ja Sims 1980; Manz ja Neck 1999, viidatud Houghton ja Neck 2002) Mõistes oma käitumist ning selle mõju oma tegevusele ja eesmärkide saavutamisele on inimesel võimalik seda vastavalt, kas kohandada või vältida. Konkreetsete, pingutust nõudvate ja realistlike tegevuste eesmärgistamine mõjutab oluliselt ülesande täitmisega seotud tegevuste elluviimist. (Locke ja Latham 1990, viidatud Houghton *et al.* 2012) Ümbristavas keskkonnas omale märkide süsteemi loomine (sedelid, märkmed, nimekirjad, inspireerivad tsitaatidega kalendrid ning plakatid) aitab hoida tähelepanu

lahendamisel oleval ülesandel ja pingutada selle täitmise nimel. (Houghton ja Neck 2006; Neck ja Manz 2010, viidatud Houghton *et al.* 2012) Enesetasustamine aitab kaasa soovitud käitumise kujundamisele ja eesmärkide saavutamisele. (Mahoney ja Arnkoff 1979, 1979; Manz ja Sims 1980; Manz ja Neck 1999, viidatud Houghton ja Neck 2002) Endale määratud tasu võib olla materiaalne (konkreetne asi või elamus) ning mittemateriaalne (hea sõna või kiitus iseendale). Positiivne korrigeeriv tagasiside iseenda käitumisele ja tegevustele võimaldab neid muuta ja kujundada soovitud suunas. Samas enda liigset ja karmi kritiseerimist ning halvustamist tuleks vältida kuna see mõjub kahjulikult. (Houghton *et al.* 2012) Soovitud käitumise praktiseerimine ja arendamine, enne selle reaalselt ellu viimist, aitab vältida vigu ja korrigeerida oma käitumist kui seda on vaja. (Manz 1992; Manz ja Neck 1999; Manz ja Sims 1980, viidatud Carmeli *et al.* 2006)

1.2.2 Loomuliku tasu strateegiad

Kui käitumiskesksete strateegiad olid suunatud iseenda käitumise mõistmisele ja muutmisele, siis loomuliku tasu strateegiad on orienteeritud täitmist vajavate ülesannete tajumisele. Selleks, et keeruka ülesandega toime tulla ja vajalikud tegevused lõpuni ellu viia keskendutakse nende toimingute rõõmu ja rahulolust pakkuvatele aspektidele. Positiivne meelestatus oma töö suhtes kasvatab võimekuse, pädevuse ja enesekontrolli tunnet ning parandab sooritust. (Manz 1986, 1992; Manz ja Neck 1999, viidatud Carmeli *et al.* 2006) Selleks, et ülesannet ja tegevusi endale meeldivamaks muuta lisatakse nendesse naudingut pakkuvaid külgi. (Houghton ja Neck 2006, viidatud Houghton *et al.* 2012) Nii nagu käitumiskesksete strateegiate puhul aitab ka loomuliku tasu strateegiaid rakendada ümbritseva keskkonna kujundamine ja enda jaoks ära kasutamine. Kõik, mis pakub ülesande täitjale positiivseid emotsioone, on selleks siis meeldiv taustamuusika või töö tegemine vabas õhus, aitab ignoreerida ülesande negatiivseid külgi ning keskenduda positiivsetele. (Houghton ja Neck 2002)

1.2.3 Konstruktiivse mõtlemise strateegiad

Lisaks sellele kui positiivselt või negatiivselt me tajume ülesandeid on oluline teadvustada, millised on meie uskumused ja mõtlemismustrid. Konstruktiivse mõtlemise strateegiate eesmärk on kujundada ja rakendada konstruktiivseid ja positiivseid mõttemudeleid. Houghton ja Neck (2002) eristavad kolme konstruktiivse mõtlemise strateegiat: eneseanalüüs ja uskumuste parendamine, positiivse ettekujutuse loomine oma tuleviku tegevusest ning positiivne sisekõne. Irratsionaalsed uskumused ja negatiivse eeldamine suunavad inimest mõtlema takistustele. Eneseanalüüsi protsessi käigus on võimalik need uskumused ja oletused tuvastada ja muuta nad

ratsionaalsemateks ja toetavamateks. (Burns 1980, Ellis 1977, viidatud Houghton *et al.* 2012) Seejärel suudab inimene takistuste asemel hakata otsima võimalusi. Oma tegevusest positiivse ettekujutuse loomine enne selle tegevusega alustamist aitab parandada tegelikku sooritust. (Manz ja Neck 1999, viidatud Houghton ja Neck 2002) Muuhulgas sportlased kasutavad konstruktiivse ettekujutuse loomist treeningutel ja võistlustel. Kui irratsionaalsed uskumused ja halva eeldamine on suunatud sellele, kuidas inimene millestki mõtleb, siis sisekõne on suunatud sellele, mida inimene iseendale ütleb. Suurendades teadlikkust oma sisemise dialoogi meelestatusest, on võimalik irratsionaalset ja pessimistlikku sisekõnet vähendada ja kõrvaldada ning asendada see mõistuspärase ja optimistliku sisekõnega. (Seligman 1991, viidatud Houghton *et al.* 2012) Toetavad ja julgustavad sõnad iseendale aitavad inimesel kontrollida tema emotsionaalset seisundit, mis omakorda mõjutab positiivselt inimese enesehinnangut ja enesekohaseid hoiakuid. (Neck ja Manz, 1992, viidatud Godwin *et al.* 1999) Esialgu ja mõnda aega võib endale optimismi ja positiivsust sisendada valjul häälel. Aja möödudes harjub inimene sisekõnet pidama vaikselt oma peas. Positiivne sisekõne parandab inimese taju keerulistest olukordadest, milleks võivad muuhulgas olla näiteks muutused organisatsioonis. (*Ibid.*)

1.3 Valmisolek muudatusteks

Õeldakse, et areng algab seal, kus lõpeb mugavustsoon. Mugavustsoonist väljumine tähendab meie jaoks muutust senises turvalises ja harjumuspärases toimetamises. Muudatused, mis on planeeritud või planeerimata, isiklikus elus või tööelus, sunnivad meid kohanema uute olukordade ja tegevustega. Mõnikord me oleme valmis muutust vastu võtma, kohaneme kiiresti ja muutus tundub tore. Teinekord kohest valmisolekut ei ole. Me tunneme ebamugavust, ebakindlust ja võib olla ka hirmu ning võimalusel oleksime valmis muutuse ära jätma.

Muudatusteks valmisolekut on defineeritud mitmeti. Eby ja kaasautorite (2002) sõnul viitab valmisolek sellele, kuidas indiviid oma töökeskkonnas teatud aspekte tajub. (Rafferty *et al.* 2013) Valmisolek tekib siis kui muutus on midagi, mis on vajalik, inimene näeb muutuses osalemises võimalust ja tunneb, et ta saab sellega edukalt hakkama. (Cunningham *et al.* 2002, *Ibid.*) Valmisolek muudatusteks püsib seni kuni töötajad on organisatsiooni muudatuste vajalikkuse osas positiivselt meelestatud ja kuni nad usuvad, et need muutused on neile endile ja organisatsioonile kasulikud. (Jones *et al.* 2005, viidatud *Ibid.*) Holt ja kaasautorid (2007) ütlevad, et uskumused muutuse kohta määravad valmisoleku või mitte valmisoleku. Lisavad ka seda, et organisatsioon peab valmisoleku seisundi looma. Selleks on kasutada neli vahendit: muudatuse protsess,

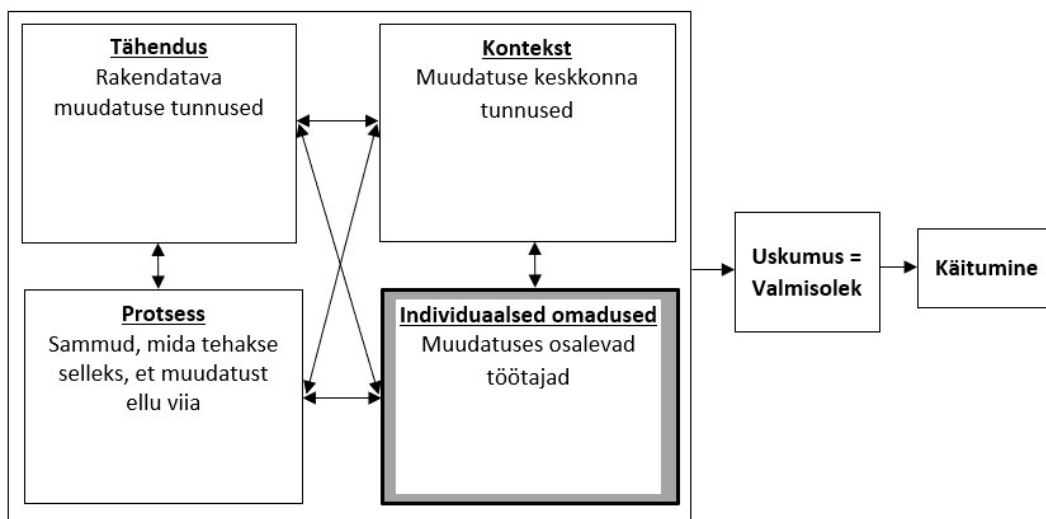
muudatuse tähendus, muudatuse keskkond ja töötajate individuaalsed omadused. Protsess hõlmab muudatustega seonduvad etappe ning tegevusi aga ka seda, mil määral töötajail on lubatud selles protsessis osaleda. Muudatuse tähendus ütleb, mida muudetakse. Muudatuseks võib olla uue tehnoloogia rakendamine, mis võib ühtlasi kaasa tuua muudatused tegevustes, halduses ja struktuuris. Kolmas vahend on keskkond ehk organisatsioon ise, selle kultuur ja väärtused. Võib arvata, et organisatsioonis, kus väärtustatakse oma töötajate õppimist, nende uusi teadmisi ja ideid, ollakse paremini valmis muutusi vastu võtma. Töötajate individuaalsed omadused on erinevad ning seetõttu on mõned neist muutustele altimad kui teised. Indiviidi tasandil kujundavad muutusega seonduvaid uskumusi enesetõhusus ehk efektiivsususkumus ning muutusega kaasneva personaalse kasu uskumus. (Holt *et al.* 2007) Enesetõhusus on inimese veendumus oma võimesse tulla toime teatud tegevusega. (Bandura 1986, viidatud Prussia *et al.* 1998) Mida tugevam on inimese efektiivsususkumus seda kindlamalt ta usub ülesandega seotud edusse. (*Ibid.*) Personaalse kasu uskumus on seotud töötaja hinnanguga kasust või kahjust, mida muutus tema ametikohale ja rollile kaasa toob. Kui töötaja ei usu, et muudatus toob kasu, siis suure tõenäosusega on ta hinnang oma valmisolekule muudatuseks negatiivne. (Rafferty *et al.* 2013)

Juba 1940-ndate lõpust, 1950-ndate algusest pärinev Kurt Lewini kolme sammu teooria kirjeldab inimese ja grupi kulgemist muudatuste protsessis. Tihtipeale kirjeldatakse tema teooria abil organisatsiooni kui terviku tegevusi muudatuse ette valmistamisel ja ellu viimisel. Lewini teooria kirjeldab muutuse esimest sammu kui olemasoleva situatsiooni „lahti sulatamist“ ning tasakaalu destabiliseerimist. Järgneb üleminekuperiood, milles toimub muutus. See periood sageli kätkeb endas segadust ja erinevaid emotsioone kuna ei ole teada, mis täpselt ees ootab. Kolmandas ehk viimases etapis toimub muutuse „külmutamine“, mille abil saab uuest situatsioonist uus normaalsus. (Cameron ja Green, 2009) Lewin pidas oluliseks muudatuste kavandamist individuaalse õppimise kaudu. (Burnes 2004) Samas pidas ta oluliseks mõista, et muudatuse õnnestumine sõltub grupi tegevustest, sest kui keskkond ja normid ei muutu, siis ei ole individuaalne muutus jätkusuutlik. (*Ibid.*) Ühtlasi oli Lewin üks esimesi, kes uskus, et jagatud väärtused mõjutavad muudatuste õnnestumist. (Benne 1976, viidatud Burnes ja Jackson 2011)

Pikka aega on otsitud võimalusi, mis aitaks hinnata vastupanu muudatustele ning rakendada meetmeid, mis toetaks organisatsioone ja inimesi muudatuste läbimisel. Sarnaselt Lewini teooriale keskenduti mõnda aega just vastupanu uurimisele. Paljud teadlased keskendusid oma uurimustes erinevatele „jõududele“, mis kaugendasid töötajaid muudatuste toetamisest. (Piderit 2000) Gardner (1977) ning Bartlem ja Locke (1981, viidatud Armenakis ja Harris 2009) tutvustasid

vastupanu asemel uut mõistet „valmisolek“. Armenakis et al. (1993) pakkusid välja valmisoleku loomise mudeli, mille abil hinnata, kui suur on muudatuste eestvedajate ning muudatuses osalejate ootuste erinevused. Nende arvates on valmisolek käitumise kujundamise ning vastupanu eelkäija. Seetõttu, juhul kui eksisteerivad suured erinevused tuleb nendega tegeleda, sest vastasel juhul on oodata vastupanu ning muudatust on oluliselt keerulisem ellu viia. (Holt *et al.* 2007) Nii nagu Armenakis ja Harris (2009) on ka autor oma töös otsustanud keskenduda valmisoleku uurimisele. Vastupidiselt „vastupanule“ annab „valmisolek“ kogu protsessile positiivse varjundi. (*Ibid.*) Muudatuste läbiviijana me ei soovi kutsuda inimesi üles võitlusesse, mille lõppstaadiumis ühed jäävad ellu ja saavad hakkama ning teised mitte. Me hoopiski loome muudatuses osalejatele võimalused ja pakume neile vahendeid ning toetust muudatuse edukaks läbimiseks. Oluline on meeles pidada, et ka muudatuse algataja on osa organisatsioonist ning peab samuti suutma muudatusest edukalt läbi tulla.

Holt *et al.* (2007) otsisid võimalusi luua efektiivne tööriist valmisoleku kvantitatiivseks mõõtmiseks indiviidi tasemel. Nad usuvad, et loodud küsimustik on suureks abiks nii muudatuse algatamisel ja elluviimisel kui ka juba läbitud organisatsiooni muutuse mõju hindamisel. Nii nagu varasemalt juba kirjeldatud, siis Holt *et al.* (2007) sõnul mõjutavad muudatusteks valmisolekut 4 faktorit: tähendus, keskkond, protsess ja individuaalsed omadused. Viimane on seotud eneseusu ning isikliku kasuga seonduvate uskumustega (vt Joonis 4).



Joonis 4. Valmisoleku ning muudatuse tähenduse, konteksti, protsessi ning muudatuses osalejate individuaalsete omaduste vahelised seosed

Allikas: autori kujundatud, tuginedes Holt *et al.* (2007)

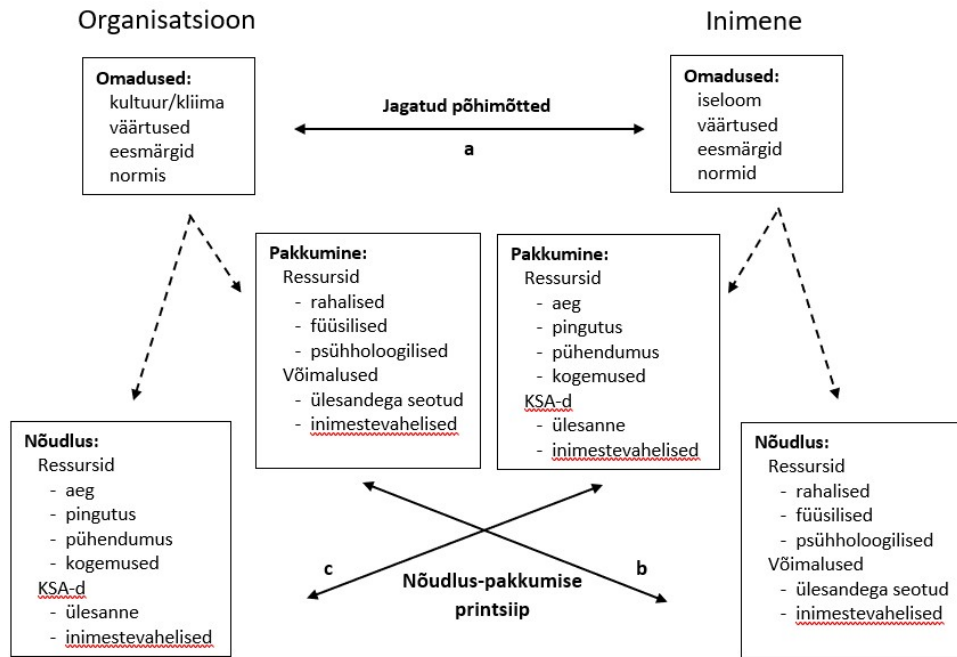
Olles teadlik konkreetsetest uskumustest on organisatsioonidel ja nende juhtidel võimalik muudatuse algatamisel ja ellu viimisel edasi anda sihipäraseid sõnumeid. (*Ibid.*)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kui me asume toetavas keskkonnas, näeme muutust ennast, sellega seonduvaid tegevusi ja tulemust meile positiivses valguses, siis me oleme valmis panustama ja seda ellu viima. Nagu juba varasemalt öeldud, siis enesejuhtimisvõime strateegiad aitavad kujundada inimese mõtlemismustreid, ülesannetega seonduvat taju ja tegevusi. Seega on alust uskuda, et enesejuhtimisvõime ja selle strateegiate rakendamine võimaldab parandada ka muutusega seonduvaid uskumusi, suurendada valmisolekut ning toetada muudatuse edukat elluviimist. Toetust sellele annab ka 1996. aastal ühes Ameerika Ühendriikide lennufirmas läbi viidud sekkumisuuring. Selles uuringus rakendati konstruktiivse mõtlemise strateegiaid, et nende abil parendada muutustega seonduvat taju. Uuringu tulemused kinnitasid, et organisatsiooni muutustega seonduvat negatiivset mõtlemist on võimalik ümber kujundada. (Neck 1996)

1.4 Inimene-organisatsioon sobivus

Üldjuhul valdava osa elust ja enamiku oma ärkveloleku ajast veedab inimene tööl. Nii nagu igas suhtes on ka töösuhtes muuhulgas olulisel kohal usaldus, sarnased väärtused ja ootused ning üksteise mõistmine. Üldistatult võib öelda, et töösuhte õnnestumiseks on oluline, et osapooled teineteisega hästi sobivad. Sobivuse hindamine algab mõlemapoolselt kandideerimise-värbamise protsessis ning jätkub sisseelamise ja sotsialiseerumise faasis. Töötaja hindab, kas ettevõtte on keskkond, mis sobib tema väärtushinnangute ja ootustega. Ettevõtte hindab, kuidas töötaja sobitub organisatsiooni keskkonda ja vastab omaltpoolt esitatud ootustele.

Kui enamik teadlasi määratlevad inimene-organisatsioon sobivuse mõistet kui kokkusobivust indiviidide ja organisatsioonide vahel, siis Kristof (1996) lisab sellesse mõistesse kaks dimensiooni (vt Joonis 1). Ta eristab teineteise täiendamises kahte erinevat viisi. Esimene avaldub siis kui töötaja jagab teiste organisatsiooni töötajatega sarnaseid põhimõtteid. (Muchinsky ja Monahan 1987, viidatud Kristof 1996) Teisel puhul toimib teineteise täiendamine nõudluspakkumise printsiibil. Töötaja omadused ja oskused annavad organisatsioonile juurde selle seni puuduva osa, moodustades nii terviku. Täiendamine võib toimida ka vastupidi, nii et organisatsioon annab töötajale juurde selle, mis on temal tervikust veel puudu. (*Ibid.*)



Joonis 1. Inimene-organisatsioon sobivuse erinevad kontseptsioonid

Allikas: Kristof (1996)

Nii ütlebki Kristof (1996), et inimene-organisatsioon sobivus eksisteerib siis kui (eraldiseisvalt või korraga) kehtivad järgmised tingimused: a) vähemalt üks pakub seda, mida teine vajab, b) mõlemad osapooled jagavad sarnaseid põhimõtteid. Nõudluse ja pakkumise kontekstis jagab töötaja organisatsioonile oma aega, oskus, teadmisi ja kogemusi. Organisatsioon annab töötajale rahalised, füüsilised ja psühholoogilised vahendid ning eneseteostuse võimalused.

Schneideri (1987) kirjeldatud ASA mudel (*attraction – selection – attrition*) annab mõista, et inimesed tunnevad end mugavalt ja hästi endale sarnaste inimeste keskel. Seetõttu ka värbamisprotsessis tehakse valik nende töötajate kasuks, kes on sarnaste individuaalsete omadustega. Töötajad, kes ei sobitu lahkuvad või sunnitakse lahkuma. Schneider (1978) mõõnab, et ASA mudel võib pikas perspektiivis olla organisatsiooni tervist kahjustav. Organisatsiooni ümbritsev keskkond igal juhul muutub. Kui organisatsioon ise seda muutust ei märka või ei suuda sellega kaasa minna, siis suure tõenäosusega organisatsioon hääbub. ASA mudel selgitab hästi, miks mõned organisatsiooni muudatused on rasked ja väga aeglased. Nagu näiteks teenindusorganisatsioonist müügiorganisatsiooniks kujunemine. Teeninduskesksesse organisatsiooni on varasemalt värvatud üksnes klienditeenindajaid, kuid nüüd on organisatsioonil hoopiski vaja müüjaid. Müüjad on teistsuguste individuaalsete omadustega kui olid

klienditeenindajad ja nende omavaheline sarnasus on seetõttu väiksem. Sujuvamaks üleminekuks on oluline, et uued töötajad jagavad vähemalt osaliselt samu omadusi kui senised organisatsiooni liikmed. (*Ibid.*) Seega absoluutne sobivus ei ole hea ideaal. Liigne homogeensus organisatsiooni tasandil võib lisaks kohanemisvõimele muutuvast ümbritsevas keskkonnas hakata pärssima ka innovatiivsust. (B. Schneider 1987, viidatud Kristof 1996) Kõige suurem väljakutse seetõttu ongi saavutada optimaalne tasakaal erinevate inimene-organisatsioon sobivuse viiside vahel ning vältida mittesobivust. Viimane võib kaasa tuua lahkkelid ja vastutöötamise. (Graham 1986, viidatud Chatman 1989)

Lisaks inimene-organisatsioon sobivusele eristatakse inimene-keskkond sobivust, mille puhul hinnatakse kooskõla inimese ja tema kutsumusega, inimese ja töögrupiga (nt meeskond või osakond) ning inimese ja tema tööülesannetega. (Kristof 1996) Viimase puhul võib töötaja omada parimaid oskusi ja oma tööülesandega edukalt toime tulla, kuid organisatsiooni siiski mitte sobida.

Käesolev uurimustöö keskendub inimene-organisatsioon sobivusele jagatud sarnaste põhimõtete alusel. Organisatsiooni põhimõtted avalduvad organisatsiooni kultuuris, väärtustes, eesmärkides ning kehtestatud normides ja reeglites. Inimese põhimõtted peegelduvad tema iseloomuomadustes ja väärtustes.

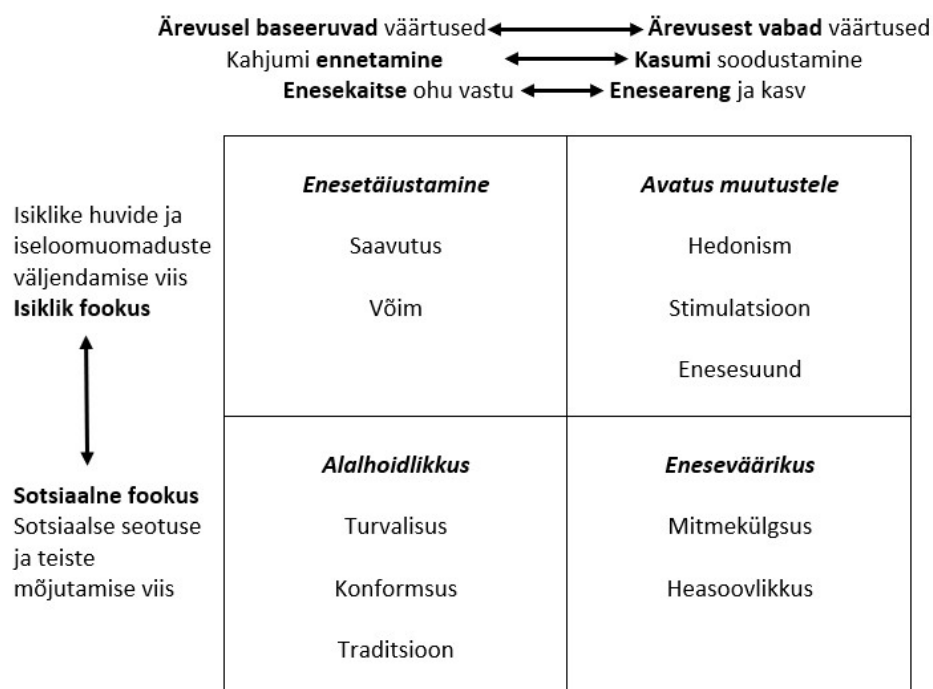
1.5 Väärtused

Oma kiirelt kulgevas argipäevas me väga sageli ei mõtle selle peale, millised on meie põhiväärtused. Alles siis kui situatsioon selle tingib või kui meie väärtused on ohustatud, tulevad need meile meelde ja/või saavad meile oluliseks. On väga võimalik, et seoses pandeemia levikuga on tervise ja pere heaoluga seotud väärtused kõiki vanusegruppe arvesse võttes saanud märksa olulisemaks kui nad olid varem. Kindlasti aga ei muuda see tõsiasja, et meil kõigil on ja jäävad olema erinevad väärtused, isesuguse tähtsuse ja päritoluga. Väärtused on inimese olemuse tuum. (Watson 2004, viidatud Posner 2010) Väärtused mõjutavad me valikuid, inimesi, keda me usaldame, üleskutseid, millele me järgneme ning viisi, kuidas investeerime oma aega ja energiat. (*Ibid.*)

Schwartzi (2006, 2012) sõnul ühendavad väärtuste definitsioone kuus tunnust: 1) väärtused on uskumused; 2) väärtused on eesmärkidele suunatud; 3) väärtused on olukordade ja tegevuste ülesed; 4) väärtused toimivad standardite või kriteeriumitena; 5) väärtused jagunevad tähtsuse

järjekorras; 6) tegevuse aluseks on mitme väärtuse osatähtsus. Wojciszke (1989) sõnul peavad selleks, et inimese väärtused mõjutaksid tema käitumist olema täidetud kolm eeltingimust. Väärtuste struktuur peab olema: 1) inimese kognitiivses süsteemis välja kujunenud; 2) aktiveeritud pikaajalisest mälust; 3) konkreetses olukorras inimese poolt asjakohasena aktsepteeritud. (Hitlin ja Piliavin 2004) Schwartzi väärtuste teooria eristab kümmet universaalset põhiväärtust, mis suunavad inimese motivatsiooni ja eesmärgi. Need kümme väärtust on omavahel dünaamilises seoses ja jagunevad kahte bipolaarsesse dimensiooni (vt Joonis 2). Väärtuste poolt esile kutsutud tegevused ja nende tagajärjed võivad olla ühilduvuses osade väärtustega, kuid minna konflikti teiste väärtustega. (Schwartz 2012)

Iseenesest ei ole ükski põhiväärtus parem kui teine. Olles erinevate kogukondade liikmed oleme me ümbritsetud paljudest väärtussüsteemidest. Isiklike ja ümbritseva sotsiaalse keskkonna väärtuste ühildumine mõjutab psühholoogilist heaolu vastavalt, kas positiivselt või negatiivselt. (Sagiv ja Schwartz 2010, viidatud Hitlin ja Piliavin 2004)



Joonis 2. Schwartzi universaalse väärtuste struktuuri dünaamilised alused

Allikas: Schwartz (2006)

Ei ole ühest arusaama, milline on minakontseptsiooni ja väärtuste omavaheline suhe. Verplanken ja Holland (2002), kes uurisid minakontseptsiooni ning väärtuste ja käitumise vahelisi seoseid, on tõdenud, et väärtused, mis on minakontseptsioonile olulised mõjutavad käitumisega seotud otsuseid. Veelgi enam, järgnev käitumine ühildub nende väärtustega. (Hitlin ja Piliavin 2004) Smith (1991) aga on öelnud, et inimesed ühildavad sotsiaalses keskkonnas jagatud väärtused oma minakontseptsiooniga. Samas võivad need jagatud väärtused olla individuaalselt tõlgendatud. (*Ibid.*) Lisaks on arvatud, et need inimesed, kes tegelevad enesevaatlusega vähem seovad oma hoiakud väärtustega, samas kui ennast rohkem jälgivate inimeste hoiakud on kallutatud situatsioonilisele survele. (De Bono 1987, viidatud *Ibid.*)

Lähtuvalt oma isiklikest väärtustest teevad inimesed valikuid, sealhulgas ka valiku ühe või teise organisatsiooni kasuks. (Westerman ja Cyr 2004) Organisatsioonile annab väärtuste süsteem õigustuse viia ellu oma tegevusi ning oodata oma liikmetelt sobivat käitumisviisi. (Katz ja Kahn 1978, viidatud Chatman 1989) Väärtused ja normid on grupi enda poolt loodud tulemus. Kuigi mitte kõik ei oma samu väärtusi, siis enamus liikmetest jagavad neid ning kõik grupi liikmed on nendest teadlikud. (*Ibid.*) Väärtused on peamiseks ja kestvaim põhjus inimese ja organisatsiooni käitumiseks ühel või teisel viisil. (Katz ja Kahn 1978, viidatud Chatman 1989)

1.6 Väärtuste ühildumine

Inimene–organisatsioon sobivuse vallas on tõenäoliselt kõige enam tehtud uurimusi töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ehk väärtuste kongruentsi mõõtmiseks. (Boxx et al. 1991, Chatman 1989, Judge ja Bretz 1992, Posner 1992, viidatud Kristof 1996) Väärtuste ühildumine kajastab Kristofi (1996) sõnul inimese ja organisatsiooni sobivust tähelepanuväärselt, sest väärtused on „fundamentaalsed ja suhteliselt püsivad“ (Chatman 1991) ning on osa organisatsiooni kultuurist ja mõjutavad töötaja käitumist. (Schein 1992)

Mitmed uurimused on tõestanud, et isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel on positiivsed mõjud nii töötajale kui ka organisatsioonile tervikuna. Westerman ja Cyr (2004) viisid läbi uurimuse saamaks teada, kuidas inimene–organisatsioon sobivus, sealhulgas väärtuste ühildumine, iseloomuomaduste ühildumine ning töökeskkonna ühildumine, mõjutab töötaja rahulolu, pühendumist ning soovi ettevõttesse jääda. Tulemustest selgus, et väärtuste ühildumine prognoosib kõige otsesemalt ja tähelepanuväärsemalt töötaja rahulolu, pühendumist ja soovi ettevõttes püsida. Mõnevõrra vastupidiselt Seggewiss *et al.* (2019) oma uurimusega kinnitasid juba

varasemalt Finegani (2000) ja Abbott *et al.* (2005) arvamust, et organisatsioonile pühendumist ei tingi mitte niivõrd isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine, kuivõrd tajutud organisatsiooni väärtuste tase. Nad lisavad, et väärtuste ühildumine mängib olulist rolli sel juhul kui ühildumatus võib kaasa tuua konfliktid. Nagu näiteks väärtuste puhul, mis on seotud tulemuslikkuse ja hindamisega. (Seggewiss *et al.* 2019) Edwards ja Cable (2009) uurisid põhjuslikke seoseid väärtuste ühildumise ning organisatsioonile positiivsete tulemuste vahel. Nende sõnul tugev kooskõla individuaalsete ja organisatsiooni väärtuste vahel tõstab usalduse ja kommunikatsiooni taset. Nad oma järeldustes soovivad juhtidel võib olla mitte nii palju keskenduda väärtuste ühildumise loomisele kuivõrd toetada just seda soodustavate tegurite (nagu näiteks usalduse) kasvu. Posneri 2010. aasta uurimus kinnitas, et isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumisel on positiivne mõju tööga seotud hoiakutele.

Selleks, et kaks inimest saaksid öelda, et nad jagavad samu põhimõtteid, peavad nad eelnevalt üksteise põhimõtetest teadlikud olema. Sellest tulenevalt on inimese ja organisatsiooni väärtuste ühildumise eelduseks see, et inimene on teadlik nii iseene kui ka organisatsiooni väärtustest. (Posner 2010) Ühtlasi on oluline, et tekiks teatavad isiklike ja organisatsiooni vaheliste väärtuste kokkulepped ja järjepidevus, mida austatakse. Tähtis on, et ühtlasi austatakse valmisolekut isiklike väärtuste kompromissiks, mis võib olla vajalik organisatsiooni ootuste täitmiseks. (*Ibid.*) Inimene-organisatsioon dimensioonis võib väärtuste ühildumist jälgida mitmel tasandil, näiteks töötaja – kolleegid/meeskond, töötaja – juht, töötaja – organisatsioon. Seetõttu on teadlased läbiviinud erinevaid uurimusi väärtuste ühildumise mõõtmiseks. Seggewiss *et al.* (2019) uurisid väärtuste ühildumist kõigil kolmel tasandil. Meglino, Ravlin ja Adkins (1992) uurisid töötajate ja juhtide väärtuste ühildumist. Käesolev töö keskendub töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumise tuvastamisele. Sel põhjusel tähendab väärtuste ühildumine käesoleva magistr töö uurimuses inimeste ja organisatsioonide väärtuste sarnasust (Chatman 1989, Kristof 1996, viidatud Edwards ja Cable 2009).

Väärtuste ühildumise mõõtmiseks on kasutatud erinevaid lähenemisviise. Vveinhardt ja Gulbovaite (2017) oma analüüsi tulemusena liigitasid väärtuste ühildumise otsesteks ja kaudseteks (vt Joonis 3). Sealjuures otsene ühildumine tähendab tajutud ühildumist ning kaudne ühildumine, kas subjektiivset või objektiivset hinnangut väärtuste ühildumise kohta.

ÜHILDUMISE LIIGID		
OTSENE	KAUDNE	
TAJUTUD	SUBJEKTIIVNE	OBJEKTIIVNE
←————— Inimene —————→		
←————— Grupp —————→		
←————— Organisatsioon —————→		

Joonis 3. Väärtuste ühildumise liigid

Allikas: Vveinhardt ja Gulbovaite (2017)

Leung ja Chaturvedi (2011) uurisid nii otsest kui ka kaudset ühildumist ning viimase puhul nii subjektiivset kui ka objektiivset hindamist. (Vveinhardt ja Gulbovaite 2017) Nende teadlaste uurimusest lähtuvalt kehtib väärtuste ühildumises hierarhia, mis kulgeb alates objektiivsest ühildumisest edasi tajutud ühildumiseni ja seejärel subjektiivse ühildumiseni. Nende sõnul algab väärtuste ühildumise protsess sellest hetkest kui töötajale tehakse teatavaks organisatsiooni väärtused. Tegemist on objektiivse info ga ettevõtte kodulehelt või juhtkonnalt. Edasi tekib töötajal oma kolleegide ja juhtkonna käitumisele tuginedes taju organisatsiooni väärtustest. (*Ibid.*) Objektiivse ühildumise mõõtmiseks võrreldakse omavahel väärtusi, mis töötaja oma kogemusele tuginedes arvab organisatsioonis kehtivat ning organisatsiooni poolt deklareeritud väärtusi. (Ostroff *et al.* 2005, viidatud *Ibid.*) Tajutud väärtuste ühildumine (ehk tajutud inimene-organisatsioon sobivus) hõlmab töötaja isiklike väärtuste ning tema poolt tajutud organisatsiooni väärtuste sarnasust. (*Ibid.*) Oluline on siinkohal märkida, et käesolevas uurimistöös on aluseks võetud tajutud väärtuste ühildumise mõõtmine. Seda põhjusel, et küsitluses osalejad ei esinda ühtegi konkreetset organisatsiooni. Edwards ja Cable (2009) ning Seggewiss *et al.* (2019) hindasid oma uurimuses subjektiivset väärtuste ühildumist. Subjektiivne kongruents avaldub siis kui töötaja ise hindab nii enda kui ka uuritava objekti väärtused sarnaseks. Edwards ja Cable (2009) võtsid aluseks Schwartzi (1992) alusväärtused ning palusid töötajal 5-palli skaalal vastata iga väärtuse kohta kahele küsimusele: „Kui oluline on see Sinu jaoks?“ ja „Kui oluline on see Sinu ettevõttes?“. Seggewiss *et al.* (2019) võtsid aluseks seitse väärtuste dimensiooni O’Reilly *et al.* (1991) organisatsioonikultuuri profiilide käsitlest.

Bao *et al.* (2012) oma väärtuste ühildumise teoreetilises ülevaates kinnitavad, et metanalüüside tulemused näitavad seda, et tajutud ühildumine selgitab tulemuste erinevusi paremini. (Kristof-Brown *et al.* 2005; Kristof 1996) Siiski ei ole väärtuste ühildumise liikide paremuse osas teadlaste hulgas seni veel üksmeelt. (Bao *et al.* 2012)

2 EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uurimuse eesmärk

Uurimuse eesmärk on selgitada välja seosed enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel.

Uuringuga selgitatakse välja, kuidas mõjutab töötaja isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine töötaja enesejuhtimisvõimet ning valmisolekut muudatustega kaasa minna. Antud uuringu tulemused annavad indikatsiooni, kuidas organisatsiooni väärtuste juurutamine mõjutab muudatuste ellu viimist organisatsioonis ning millised on töötajast endast tulenevad mõjud muudatuste ellu viimisel.

Autor on oma uurimuses püstitanud järgmised hüpoteesid:

- H1 Kõrgema enesejuhtimisvõimega vastajatel on kõrgem valmisolek muudatusteks.
- H2 Kõrge tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine võimendab enesejuhtimisvõimet ning suurendab muudatusteks valmisolekut.

2.2 Metoodika

Küsimustiku koostamisel võeti aluseks kolm varasemalt välja töötatud küsimustikku: Houghton *et al.* (2012) enesejuhtimisvõime hindamise küsimustik, Wright ja Pandey (2008) tajutud väärtuste ühildumise hindamise küsimustik ja Holt *et al.* (2007) muudatusteks valmisolekut mõjutavate individuaalsete omaduste hindamise küsimustik. Kokku koosnes küsimustik neljast osast. Küsimustiku sissejuhatavas osas koguti demograafilisi andmeid ning küsiti muudatustega seotud kogemuse kohta viimase kuue kuu jooksul.

2002. aastal koostasid Houghton ja Neck kolmekümne viiest kirjest koosneva revideeritud küsimustiku hindamiseks enesejuhtimisvõime tunnuseid. Mitmed empiirilised uurimused on tõestanud revideeritud enesejuhtimisvõime küsimustiku usaldusväärsust. Seda on tõlgitud vähemalt kuude keelde ja oli vähemalt kuni 2012. aastani kõige enam kasutatud enesejuhtimisvõime mõõdik. Paraku antud küsimustiku tõhususe suurim piiraja on olnud tema pikkus. Kümme aastat hiljem Houghton *et al.* (2012) koostasid lühendatud versiooni sellest küsimustikust. Kahe uurimusliku faktoranalüüsi abil selgitati välja kolm tegurit, mis kehastavad 2002. aasta enesejuhtimisvõime küsimustiku olemust. Selle tulemusena saadi üheksast kirjest koosnev küsimustik. Üheksa väidet jaotati omakorda kolme rühma: käitumise teadlikkus ja tahe, ülesandega seotud motivatsioon ning konstruktiivne taju. Esimeses rühmas olevad küsimused mõõdavad enesejälgitamise ja endale eesmärkide seadmise võimet. Teises rühmas olevad küsimused mõõdavad positiivse ettekujutuse loomise ning enesetasustamise võimet. Kolmandas rühmas olevad küsimused mõõdavad eneseanalüüsi ja uskumuste parendamise ning positiivse sisekõne võimet. Houghton *et al.* (2012) hindasid väiteid Likert-tüüpi 5-palli skaalal (1 – kindlasti ei nõustu kuni 5 – kindlasti nõustun). Käesolevas uurimuses kasutas autor Likert-tüüpi 6-palli skaalat (1 – kindlasti ei nõustu kuni 6 – kindlasti nõustun).

Tajutud väärtuste ühildumiseks kasutas autor osaliselt Wright ja Pandey (2008) uurimuses kasutusel olnud küsimustikku. Nad uurisid kuivõrd avaliku teenistuse töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutab nende organisatsiooni ja isiklike väärtuste ühildumine. Selleks, et hinnata väärtuste ühildumist kasutasid teadlased kolme tegurit O'Reilly ja Chatmani (1986) omaksvõtu või väärtuste ühildumise mõõdikust ning neljas tegur on võetud organisatsioonile pühendumise uuringust. (*Ibid.*) Valitud küsimused näitavad töötaja usku organisatsiooni väärtustesse ja töötaja heakskiitu nendele (Porter, Steers, Mowday, ja Boulian 1974, viidatud Wright ja Pandey 2008). O'Reilly ja Chatman (1986) tõdesid oma uurimuses, et töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumine suurendab töötaja prosotsiaalset käitumist. Töötaja on palju enam valmis täitma rolliväliseid lisatulesandeid ning tal on tugev kavatsus organisatsiooni edasi jääda. Wright ja Pandey (2008) hindasid väiteid Likert-tüüpi 7-palli skaalal (1 – kindlasti ei nõustu kuni 7 – kindlasti nõustun). Käesolevas uurimuses kasutas autor Likert-tüüpi 5-palli skaalat (1 – kindlasti mitte, 2 – pigem mitte, 3 – nii ja naa, 4 – pigem jah, 6 – jah, kindlasti). Viienda tegurina lisas autor visuaalse hindamiskaala aitamiseks vastajal tunnetuslikult hinnata, mil määral vastaja tajub, et tema isiklikud väärtused (MV = minu väärtused) langevad kokku organisatsiooni väärtustega (OV = organisatsiooni väärtused). Üldiselt peetakse visuaalset hindamiskaalat lihtsaks ja

kasutajasõbralikuks ning on arvatud, et see aitab veelgi täpsemalt hinnata, mida vastaja tegelikult tunneb. (Ohnhaus ja Adler 1983, viidatud Hasson ja Arnetz, 2005)

Holt *et al.* (2007) otsisid võimalusi luua efektiivset tööriista muudatusteks valmisoleku kvantitatiivseks mõõtmiseks indiviidi tasemel. Nad usuvad, et loodud küsimustik on suureks abiks nii muudatuse algatamisel ja elluviimisel kui ka juba läbitud organisatsiooni muutuse mõju hindamisel. Holt *et al.* (2007) sõnul mõjutavad muudatusteks valmisolekut 4 faktorit: tähendus, keskkond, protsess ja individuaalsed omadused. Viimane on seotud eneseusu ning isikliku kasuga seonduvate uskumustega. Käesoleva uurimuse seisukohalt on muudatustega kaasamineku valmiduse mõõtmisel just individuaalsete omaduste mõju oluline. Sel põhjusel on käesolevas küsimustikus kasutusel neid omadusi mõõtvad küsimused. Holt *et al.* (2007) hindasid väiteid Likert-tüüpi 7-palli skaalal (1 – kindlasti ei nõustu kuni 7 – kindlasti nõustun). Käesolevas uurimuses kasutas autor Likert-tüüpi 6-palli skaalat (1 – kindlasti ei nõustu kuni 6 – kindlasti nõustun).

Vastamise ja hilisema analüüsi lihtsustamiseks ühtlustas autor enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku skaalad 6-palli skaalale. Kui uurijal on soov, et vastaja selgelt väljendaks oma eelistuse poolt, siis peetakse kõige sobivamaks kuuepunktilise skaala kasutamist. (Taherdoost 2019) Kuuepunktiline skaala suunab vastajat valima ja annab nii uurijale selgemad andmed. Lisaks võib paarisarv vastuseid hinnanguskaalas anda võimaluse luua selgeid rühmitusi, mida on hõlpsam mõista ja analüüsida.

Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja ankeetküsitlust (vt. Lisa 1). Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 16.11.2020 – 06.12.2020 ja elektrooniliselt. Algselt oli küsimustiku tähtaeg kuni 30.11.2020 ja selleks ajaks oli vastanud 96. Täiendavate vastuste saamiseks otsustati tähtaega nädala võrra pikendada. Elektroonilise küsimustiku loomiseks kasutati Tallinna Tehnikaülikooli serveris asuvat LimeSurvey keskkonda. Küsimustiku link edastati majandusteaduskonna dekanaadi abiga majandusteaduskonna üliõpilaste listidele. Lisaks jagas autor küsitluse linki oma tutvusringkonnas nii e-maili kui ka sotsiaalmeedia kanali kaudu ning palus seda ka oma tuttaval edasi levitada. Tegemist on anonüümse küsitlusega. Andmeid koguti isikustamata kujul ning vastajate kohta ei ole teada muid andmeid kui vaid need, mida küsimustikus küsiti. Küsitluses osalejate vastused salvestati limesurvey.ttu.ee keskkonnas ning eksporditi sealt Excel vormis edasiseks analüüsiks.

Tulemuse mõõdetakse viiepalli- (väärtuste ühildumine) ja kuuepallisüsteemis (enesejuhtimisvõime ja valmisolek muudatusteks). Viiepallisüsteemis jagunesid vastused 1 – kindlasti mitte; 2 – pigem mitte; 3 – nii ja naa; 4 – pigem jah; 5 – jah, kindlasti. Hinnangupunktid 1 kuni 2 näitavad suuremal või vähemal määral väitega mitte nõustumist ja hinnangupunktid 4 kuni 5 näitavad positiivset hinnangut väitele. Hinnangupunkt 3 näitab, et vastaja meelsus on ebaselge ja ta ei suutnud otsustada ei negatiivse ega ka positiivse hinnangu kasuks. Kuuepallisüsteemis jagunesid vastused 1 – kindlasti ei nõustu; 2 – ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – nõustun kindlasti. Hinnangupunktid 1 kuni 3 näitavad suuremal või vähemal määral väitega mitte nõustumist ja hinnangupunktid 4 kuni 6 näitavad positiivset hinnangut väitele. Tulemuste põhjal on võimalik järeldada, kuivõrd tugev on vastajate enesejuhtimisvõime ja tajutud väärtuste ühildumine ning kuivõrd vastajate individuaalsed omadused toetavad või takistavad nende muudatusteks valmisolekut.

Käesoleva uurimuse küsimustik on kokku pandud erinevate autorite poolt esitatud teooriatest ning läbiviidud uuringutest. Seetõttu pidas autor vajalikuks testida kombineeritud küsimustiku reliaablust ehk usaldusväärsust. Testimiseks kasutas käesoleva uurimuse autor Cronbachi alfati (α). Cronbachi alfa võib varieeruda numbrite 0 ja 1 vahel ning 0 tähendab, et faktorid ei ole usaldusväärsed ja 1 tähendab, et faktorid on usaldusväärsed. Kuigi ka kõrge alfa koefitsient ei tähenda alati kõrget usaldusväärsust, sest alfa-kordaja on mõjutatud testi pikkusest. (Tavakol ja Dennick, 2011) Cronbachi alfa piisavaks suuruseks loetakse 0,7. Käesoleva küsimustiku puhul testiti küsimustiku kõiki kolme osa eraldi. Lisaks testiti küsimustiku kolmandat osa omakorda eraldi ka kahes jaos. Tulemused kinnitasid küsimustiku usaldusväärsust (vt Tabel 3).

Tulemuste kirjeldamiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, dispersioonanalüüsi, seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi ja mõju uurimiseks moderaatoranalüüsi. Andmete analüüsimiseks kasutati MS Excel ja IBM SPSS23 statistika programmi.

2.3 Valimi kirjeldus

Uuringuga koguti kokku 106 vastust. Saadud 106 vastust võimaldavad teha järeldusi uuritava teema kohta, kuid ei võimalda teha järeldusi populatsiooni kohta. Kuna uurimuse eesmärk on selgitada välja üldised seosed, siis valim ei ole seotud ühegi konkreetse organisatsiooniga. Seega küsitluses osaleja on andnud hinnangu enda poolt tajutud väärtuste kohta ning muutuste puhul

hinnangu oma üldise valmisoleku, mitte konkreetse muudatusega seotud valmisoleku kohta. Tabelis 1 on välja toodud vastajate jagunemine soo, vanuse, tööstaaži ja ametipositsiooni järgi.

Tabel 1. Vastajate jaotumine lähtuvalt soost, vanusest, tööstaažist ja positsioonist

Sugu	Vastajate arv	%
Mees	25	24%
Naine	81	76%
Vanus	Vastajate arv	%
21 kuni 30-aastased	22	21%
31 kuni 40-aastased	47	44%
41 kuni 50-aastased	26	25%
51 kuni 60-aastased	6	6%
61 kuni 70-aastased	5	5%
Tööstaaž	Vastajate arv	%
Alla 1 aasta	5	5%
1 kuni 5 aastat	66	62%
6 kuni 15 aastat	22	21%
16 kuni 30 aastat	13	12%
Positsioon	Vastajate arv	%
Lihttöötaja/reatöoline/tööline	4	4%
Oskustöoline	2	2%
Spetsialist	47	44%
Tippspetsialist	8	8%
Esmataseme/valdkonnajuht	17	16%
Keskatasemejuht	20	19%
Tippjuht/asutuse juht	8	8%

Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastasid 25 meest (24%) ja 81 naist (76%). Kõige noorem vastaja oli 22-aastane ja kõige vanem vastaja 67-aastane. Vastajate keskmine vanus oli 38 aastat. Kõige enam esines vastajaid vanuses 31 – 40 aastat (44%), järgnesid 41 – 50 aastat (25%), 21 – 30 aastat (21%), 51 – 60 aastat (6%) ning 61 – 70 aastat (5%).

Vastajate organisatsiooni kuulumise tööstaaž varieerus mõnest kuust kuni kolmekümne aastani. Kõige sagedasem tööstaaž vastajate hulgas oli 1 – 5 aastat (62%), järgnesid 6 – 15 aastat (21%), 16 – 30 aastat (12%) ning 0 – 1 aastat (5%).

Ametikoha positsiooni puhul paluti vastajal valida üks seitsmest võimalikust valikust: lihttöötaja/reatöoline/tööline, oskustöoline, spetsialist, tippspetsialist, esmataseme/valdkonnajuht, keskatasemejuht, tippjuht/asutuse juht. Kõige suurema osa vastajatest moodustasid spetsialistid (44%), kellele järgnesid keskastmejuhid (19%) ja esmatasemejuhid (16%). Vähem oli vastanute hulgas tippjuhte (8%), tippspetsialiste (8%), lihttöötajaid (4%) ja oskustöölisi (2%).

Lisaks paluti küsitluses osalejatel vastata kahele täiendavale küsimusele: 1. „Kas organisatsioonis, kus Te töötate on viimase kuue kuu jooksul ellu viidud muudatusi?“; 2. „Kas Teie tööülesannetes on viimase kuue kuu jooksul toimunud muudatusi?“ Valdav enamus (86%) küsitluses osalejatest vastas, et tema organisatsioonis on viimase poole aasta jooksul toimunud muudatusi. Pisut enam kui kaks kolmandikku (71%) osalejatest vastas, et tema tööülesannetes on viimase poole aasta jooksul toimunud muudatusi (vt Lisa 2). 11 (10%) küsitluses osalejat vastasid, et ei ole viimase kuue kuu jooksul kogunud muudatusi ei oma tööülesannetes ega ka organisatsioonis tervikuna. 71 (67%) küsitluses osalejat vastasid, et on viimase kuue kuu jooksul kogunud muudatusi nii organisatsioonis tervikuna kui ka oma tööülesannetes.

2.4 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika

Selleks, et saaks asuda kinnitama uurimuse kahte hüpoteesi tuleb esmalt tuvastada, kui kõrgelt hindasid vastajad oma enesejuhtimisvõimet, isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumist ning valmisolekut muudatusteks. Selleks kasutas autor analüüsimisel keskväärtusi, mediaani ja standardhälbeid. Tabelis 3 on välja toodud iga teemaploki lõikes selle keskmine tulemus, mediaan ning standardhälve. Ühtlasi on eraldi välja toodud tulemused, mis on seotud vastajate usuga muudatustega toime tulla ning muudatustega seotud isikliku kasuga. Need tulemused paiknevad vastavalt tabeli viiendas ja kuuendas veerus. Autor otsustas need tulemused eraldi analüüsida põhjusel, et muudatusteks valmisoleku hindamine koosnes 18-dest küsimusest ning autor soovis näha, kas ja mil määral üks või teine osa üldist valmisolekut mõjutab. Kuus eitusega väidet on analüüsi tulemustes ümber pööratud.

Tabel 3. Küsimustiku teemaplokkide keskmised, mediaanid ja standardhälbed

	Enesejuhtimis- võime	Väärtuste ühildumine	Valmisolek muudatusteks	Usk muudatustega toimetulekusse	Isiklik kasu seoses muudatustega
Vastajaid	106	106	106	106	106
Küsimusi	9	5	18	9	9
α	0,831	0,878	0,879	0,877	0,796
M	4,242	3,713	4,492	4,781	4,203
Me	4,389	3,800	4,417	4,667	4,111
SD	0,776	0,851	0,595	0,634	0,719

Allikas: autori koostatud

Ühe kõrgeima aritmeetilise keskmisega ($M = 4,492$) ning kõige väiksema standardhälbega ($SD = 0,595$) hindasid vastajad oma valmisolekut muudatusteks. Ühtlasi tähendab see seda, et vastajad hindasid seda teemaplokki kõige üksmeelsemalt. Seejuures hindasid vastajad oma usku muudatustega toimetulekusse kõrgemalt ($M = 4,781$) ja üksmeelsemalt ($SD = 0,634$) kui isikliku kasu võimalusi seoses muudatustega, mille keskväärtus oli $M = 4,203$ ning standardhälve $SD = 0,719$. Eelpool sai juba välja toodud, et koguni 67% küsitluses osalenutest oli viimase kuue kuu jooksul kogenud muudatusi, kas organisatsioonis, oma tööülesannetes või mõlemas. Seetõttu antud tulemus lubab eeldada, et suur osa neist tuli varasema muudatusega edukalt toime ning hindab oma valmisolekut seetõttu kõrgemaks. Arvuliselt kõige madalama aritmeetilise keskmisega ($M = 3,713$), kuid samas ka kõige suurema standardhälbega ($SD = 0,851$) hindasid vastajad oma isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühilduvust. Antud teemaplokis vastused erinesid kõige rohkem keskmistest vastustest. Tervikuna hinnati kõiki teemaplokke üldisest aritmeetilisest keskmisest lähtudes (3,0 ja väärtuste ühildumise puhul 2,5) võrdlemisi kõrgelt.

Enesejuhtimisvõime hindamisel 6-palli skaalal hinnati kõige kõrgemalt väidet „Oma tulemuste saavutamiseks ma kehtestan endale konkreetsed eesmärgid“ ($M = 4,93$). Kõige madalamalt hinnati väidet „Kui ma olen tööülesande edukalt lõpuni viinud, siis ma sageli premeerin end millegi meeldivaga“ ($M = 3,45$). Viimane väide oli võrreldes ülejäänud enesejuhtimisvõime väidetega ka kõige madalamas korrelatsioonis. Autor kontrollis väite küsimustikust eemaldamise mõju Cronbachi alfaga. Selle väite eemaldamine mõjutab küsimustiku üldist reliaablust vaid väga vähesel määral ega pane vastajat poolusi vahetama, mistõttu ei olnud väite eemaldamine analüüsist vajalik.

Tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise hindamisel 5-palli skaalal hinnati kõige kõrgemalt väidet „See, mille eest organisatsioon seisab on mulle oluline“ ($M = 4,19$). Kõige madalamalt hinnati väidet „Kui ettevõtte väärtused oleksid teistsugused, siis ma ei oleks ettevõttega nii seotud“ ($M = 3,52$). Antud väide oli võrreldes ülejäänud enesejuhtimisvõime väidetega kõige madalamas korrelatsioonis. Autor kontrollis samuti selle väite küsimustikust eemaldamise mõju Cronbachi alfaga. Nimetatud väite eemaldamine mõjutaks küsimustiku üldist reliaablust vaid väga vähesel määral, mistõttu ei olnud väite eemaldamine analüüsist vajalik. Eelpool nimetatud väitest pisut madalamagi keskmise tulemuse sai visuaalne hindamiskaala ($M = 3,39$). Sellest hoolimata oli visuaalne hindamiskaala ülejäänud väärtuste ühildumise väidetega heas korrelatsioonis.

Muudatusteks valmisoleku hindamisel 6-palli skaalal hinnati kõige kõrgemalt väidet „Kui ma tahan, siis ma õpin selgeks kõik vajaliku, mis on muudatuse järgselt nõutud“ ($M = 5,16$). Pea sama tugevalt hinnati väidet „Minu varasemad kogemused annavad mulle enesekindluse, et ma tulen edukalt toime ka pärast seda kui muudatus on ellu viidud“ ($M = 5,13$). Mõlemad väited olid ka ülejäänud muudatusteks valmisoleku väidetega heas korrelatsioonis. Kõige madalamalt hinnati väidet „Jõupingutused muudatuse ellu viimiseks on väiksemad kui kasu, mida ma selles näen“ ($M = 3,44$). Ühtlasi oli viimane väide võrreldes ülejäänud enesejuhtimisvõimet hindavate väidetega ka kõige madalamas korrelatsioonis. Autor kontrollis väite küsimustikust eemaldamise mõju Cronbachi alfaga. Selle väite eemaldamine mõjutab küsimustiku üldist reliaablust, kuid mitte nii palju, et paneks vastajaid pooli vahetama. Sel põhjusel ei olnud väite eemaldamine analüüsist vajalik. Mõnevõrra paremini, kuid üldisest keskmisest samuti oluliselt madalamalt hinnati väidet „Muudatus teeb minu töö lihtsamaks“ ($M = 3,58$). Niisamuti selle väite korrelatsioon võrreldes ülejäänud enesejuhtimisvõimet hindavate küsimustega nõrgemas korrelatsioonis. Siiski sama moodi on selle väite eemaldamise mõju kogu küsimustikule vähene ning ei vaja seetõttu välja jätmist.

2.5 Dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel

Selleks, et teada saada, kuidas mõjutasid vastajate demograafilised erinevused küsitluse tulemusi, viis töö autor läbi analüüsi soo, vanuse ja tööstaaži lõikes. Esmalt kasutas autor T-testi, saamaks teada, kas ja kuidas erinesid meeste ja naiste vastused teemaplokkide lõikes. Tulemustest lähtub, et väärtuste ühildumist ning valmisolekut muudatusteks on mehed keskmiselt hinnanud kõrgemalt ning enesejuhtimisvõimet keskmiselt madalamalt kui naised (vt Tabel 4). Sealjuures saab öelda, et mõneti suuremad soolised erinevused keskmistes tulemustes esinevad nii väärtuste ühildumise kui ka enesejuhtimisvõime hinnangutes. Viimase väite puhul jääb autor siiski mõõdukalt ettevaatlikuks, sest standardhälbed meeste hinnangutes antud teemadel on kõrged.

Kogu küsitluse raames on mehed ja naised andnud kõige ühtlasemad hinnangud seoses usuga muudatustega toimetulekusse. Standardhälbed jagunevad siin vastavalt $SD = 0,616$ ja $SD = 0,635$. See kattub ka juba varasemalt välja toodud faktiga, et seda teemat hinnati ka küsitluses tervikuna, ehk ilma soolisi erinevusi vaatlemata, kõige ühtlasemalt.

Tabel 4. Hinnangute soolised erinevused

	Enesejuhtimis- võime	Väärtuste ühildumine	Valmisolek muudatusteks	Usk muudatustega toimetulekusse	Isiklik kasu seoses muudatustega
Mehed (M)	3,844	3,920	4,664	4,937	4,391
Mehed (SD)	0,932	0,945	0,693	0,616	0,856
Naised (M)	4,364	3,649	4,439	4,732	4,145
Naised (SD)	0,682	0,815	0,554	0,635	0,666

Allikas: autori koostatud

Lisaks sooliste erinevuste tuvastamisele, kasutas autor T-testi saamaks teada, kuidas erinesid muudatust organisatsioonis ja oma tööülesannetest kogunud ning muudatusi mitte kogunud vastajate hinnangud teemaplokkide lõikes (vt Tabel 5). Esmalt analüüsiti hinnangute erinevusi seoses muudatuste kogemisega organisatsioonis. Antud juhul näitasid tulemused, et erinevus esines vähesel määral seoses väärtuste ühildumisega. Teisisõnu, need küsitluses osalejad, kes ei olnud kogunud muudatusi organisatsioonis hindasid väärtuste ühildumist keskmiselt madalamalt ($M = 3,400$) kui need, kes olid organisatsioonis muudatusi kogunud ($M = 3,764$). Niisamuti, need küsitluses osalejad, kes ei olnud kogunud muudatusi oma tööülesannetes hindasid väärtuste ühildumist keskmiselt madalamalt ($M = 3,425$) kui need, kes olid tööülesannetes muudatusi kogunud ($M = 3,832$). Üldiselt kui organisatsioonis hakatakse ette valmistama ja ellu viima muudatusi, siis räägitakse ka organisatsiooni väärtustest rohkem kui igapäevaselt. Sel põhjusel võib olla, et muudatusi kogunud vastajad olid seetõttu väärtustest teadlikumad, mis omakorda mõjutas nende taju. Siiski, tuleb siin arvestada, et standardhälbed nii „Ei“ kui ka „Jah“ vastuste puhul olid üsna kõrged. Kõige kõrgemalt ja ühtlasi pea võrdselt jagunesid hinnangud seoses usuga muudatustega toime tulla. Muudatusi kogunud hindasid oma usku muudatustega toime tulla vastavalt $M = 4,780$ ning muudatusi mitte kogunud $M = 4,785$. Edasi analüüsiti hinnangute erinevusi seoses muudatuste kogemisega oma tööülesannetes. Taaskord sarnasel tasemel hindasid nii muudatusi kogunud kui ka mitte kogunud vastajad oma valmisolekut muudatusteks. Keskmised tulemused jaotusid vastavalt muudatusi kogunute puhul ($M = 4,496$) ja muudatusi oma tööülesannetes mitte kogunute puhul ($M = 4,482$). Muudatusteks valmisoleku taset mõjutas ennekõike vastajate kõrgendatud usk muudatustega toime tulla. Vastajad, kes olid muudatusi tööülesannetes kogunud hindasid oma usku keskmiselt ($M = 4,776$) ja need, kes polnud muudatusi kogunud keskmiselt ($M = 4,792$). Kuigi see vahe on üliväike, siis ometigi on huvitav näha, et muudatusi mitte kogunute usk on keskmiselt isegi kõrgem. Kõige suuremad erinevused on antud analüüsis väärtuste ühildumise ning enesejuhtimisvõime hinnangutes. Muudatusi oma

tööülesannetes kogunud hindasid väärtuste ühildumist ja oma enesejuhtimisvõimet keskmiselt kõrgemalt kui need küsitluses osalejad, kes muudatusi kogunud ei olnud. Tulemusest ilmneb, et enesejuhtimisvõime puhul keskmiste hinnangute vahe on suurem ning keskmine hinnang on kõrgem sel juhul kui vastaja on kogunud muudatusi oma tööülesannetes. See lubab eeldada, et valdav osa on muudatustega edukalt toime tulnud.

Tabel 5. Erinevused seoses muudatuste varasema kogemusega

Muudatused ja nende keskmised		Enesejuhtimisvõime	Väärtuste ühildumine	Valmisolek muudatusteks	Usk muudatustega toime tulekusse	Isiklik kasu seoses muudatustega
Organisatsioon (M)	Ei	4,192	3,400	4,593	4,785	4,133
	Jah	4,250	3,764	4,497	4,780	4,214
Tööülesannetes (M)	Ei	3,989	3,425	4,482	4,792	4,172
	Jah	4,346	3,832	4,496	4,776	4,216

Allikas: autori koostatud

Edasi viis autor läbi dispersioonanalüüsi kasutades One-Way ANOVA Poc Hoc testi Tamhane'i meetodil. Eesmärk on selgitada välja, kuivõrd leidub erinevusi enesejuhtimisvõime, väärtuste ühildumise ja muudatusteks valmisoleku hinnangutes olenevalt varasemast kogemusest seoses muudatustega, ametist, tööstaažist ja vanusest. Antud testi põhjal ei saa öelda, et sõltuvalt oma varasematest kogemustest muudatustega, vastajad tunneksid või käituksid erinevalt. Olulisuse tõenäosus (p) näitab kui oluline antud seos statistiliselt on. Keskmistest erinevad erinevused jäävad lubatud vea piiresse, milleks on 0,05 ehk 95%.

Ametite lõikes seevastu on erinevused suuremad. Põhjusel, et vastajate hulgas sattus olema vähe lihttöölisi ja oskustöölisi ning selleks, et võrreldavad grupid oleksid ühtlasemad, liitis autor antud võrdluses lihttöölised ja oskustöölise ühte gruppi. Ametite lõikes on erinevusi, seoses väärtuste ühildumisega ($p = 0,001$) ning seoses muudatusteks valmisolekuga ($p = 0,021$), sealhulgas seoses usuga muudatustega toime tulla ($p = 0,023$). Väärtuste ühildumise puhul on käesolevas valimis kõige suuremad erinevused spetsialistide ning tippjuhtide ($p = 0,001$) võrdluses. Spetsialistide hinnangud erinevad oluliselt ka keskastmejuhtide ($p = 0,043$) hinnangutest. Ühtlasi olid statistilised erinevused hinnangute skaalal esmataseme juhtide ning tippjuhtide ($p = 0,028$) vahel. Spetsialistide keskmine hinnang väärtuste ühildumise osas oli ($M = 3,408$), esmataseme juhtidel ($M = 3,776$) keskastme juhtidel ($M = 4,100$) ning tippjuhtidel ($M = 4,625$). Üldjuhul on organisatsioonides tippjuhid ja keskastme juhid need, kes muudatusi kavandavad ja esitlevad.

Ühtlasi väga sageli just sel perioodil toovad nad pilti ja võimendavad organisatsiooni väärtusi. Esmataseme juhid on need, kes muudatusi jõuliselt ellu viima ning jõustama hakkavad ning sellest järgmise tasandi töötajad, sealhulgas spetsialistid, on need, kes asuvad muudatuste järgselt uut moodi toimetama ja tegutsema. Autorit üllatas esmataseme juhtide ning keskastme juhtide ja tippjuhtide hinnangute erinevus. Teisalt, kui juba esmataseme juhtide hinnangud erinevad keskastme ja tippjuhtide hinnangutest, siis on spetsialistide hinnangute erinevus vähem imestamapanev. Antud juhul võib ainult oletada, et üks põhjus väärtuste ühildumisel võib olla selles, et tippjuhid ja keskastme juhid on paremini teadlikud, millised on nende organisatsiooni väärtused kui seda on esmataseme juhid ja spetsialistid. Teine põhjus võib olla selles, et kuigi ametlikult deklareeritud väärtused on sobivad, kuid organisatsiooni eeskujud ja tegevused neid ei järgi, siis tekivad tajutud organisatsiooni väärtused, mis isiklike väärtustega ei ühildu. Juhul kui see ühes või teises organisatsioonis nii on, siis on seal väärtuste juurutamise ja elluviimise kodutöö jäänud põhjalikul viisil tegemata. Arvestades juba varasemalt välja toodud teaduslikke uurimusi selle kohta, millised on tugeva väärtuste ühildumise positiivsed mõjud nii töötajale kui ka organisatsioonile tervikuna, on nõrga ühildumise puhul tegemist olulise puudujäägiga organisatsiooni juhtimises.

Seoses üldise muudatusteks valmisolekuga erinesid kõige enam lihttöölise ja oskustöölise ning keskastme juhtide ($p = 0,036$) hinnangud. Suuremad erinevused on tulemustes näha just seoses usuga muudatustega toime tulla. Kuid siin on olulised erinevused lihttöölise ja oskustöölise ning esmataseme juhtide ($p = 0,043$) hinnangutel. Lihttöölise ja oskustöölise keskmine hinnang oli ($M = 4,259$) ning esmataseme juhtidel ($M = 5,236$). Siingi võib eeldada, et enamasti toimuvad reaalsed muudatused töötingimustes ja tegevustes esmataseme juhtidest allpool olevatel positsioonidel. Harjumuspärasest mugavustsoonist väljatulek nõuab alati pingutust ja võib olla, et seetõttu nende valmisolek ja usk on madalamad. Mitte vähem tähtis on juba eelpool nimetatud tõsiasi, et esmataseme juhid on üldjuhul need, kes muudatusi ellu viivad. Seega on neil otsene võimalus muudatust mõjutada. Neil, kellel on suurem ligipääs muudatustega seotud infole mõistavad muudatuste põhjuseid ning eesmärke seetõttu paremini (Holt *et al.* 2007). Otsest mõjutamise võimalust omavad osapooled sageli toetavad enam muutusi avalikult ning on pühendunud ja valmis selle nimel pingutama (Miller ja Monge 1985, viidatud *Ibid.*) Samas kontekstis on väga tähtsal kohal kaasatus ja osalemine. Tegevuste planeerimisel keskenduvad inimesed enam plussidele kui miinustele. (Schwartz 2006) Seeläbi usuvad nad rohkem eesmärgi saavutamisse ning võimalikud segajad ja takistused mõjutavad neid vähem. (*Ibid.*) Nii võib väita, et esmataseme

juhid, kellel on muutuste elluviimisel kandev roll, on just kaasatuse tõttu muutuste suhtes positiivsemad ning usuvad muutuse edusse rohkem.

Tööstaaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes ei esinenud, erinevused esinesid küll aga vanusegruppide lõikes. Vanus mõjutas muutusteks valmisolekut ($p = 0,03$), sealhulgas usku muutustega toime tulla ($p = 0,01$). Kõige suuremad erinevused olid vanusegrupil 31 – 40 võrreldes vanusegrupiga 21 – 30 ($p = 0,01$) ning 61 – 70 ($p = 0,11$). Taaskord tulid esile erinevused just seoses usuga muutustega toime tulla. Siin jagunesid vanusegrupi 31 – 40 erinevused vastavalt 21 – 30 ($p = 0,04$) ning 61 – 70 ($p = 0,20$). Vanusegrupi 21 - 30 keskmine hinnang seoses usuga muutustega toime tulla oli kõikide vanusegruppide võrdluses kõrgeim ($M = 5,026$). Vanusegruppide 21 – 30 ja 61 – 70 keskmised hinnangud olid madalaimad, jagunedes vastavalt ($M = 4,404$) ning ($M = 4,400$). Eeltoodud tulemuste järgi saab öelda, et vanusegrupp 31 – 40 tunnevad end muutustes erinevalt kui vanusegrupid 21 – 30 ja 61 – 70. Viimane vanusegrupp on liiga väike selleks, et teha ulatuslikke üldistusi ka käesoleva uurimuse raames. Siiski, selles niigi väikeses grupis enamus ei olnud muutusi üldse kogenud, mistõttu nende valmisolek ja usk teadmatuse osas on sellest lähtuvalt mõistetavalt madal. Sama ei saa väita vanusegrupi 21 – 30 kohta, milles 100% olid kogenud muutusi organisatsioonis ning 86% oma tööülesannetes. Kuigi tööstaaž üldiselt kogu tervikut vaadates ei mänginud olulist rolli hinnangute erinevustes, siis autor märkas, et vanusegrupi 21 – 30 valdav enamus (64%) on staažiga 0 – 2 aastat ning ülejäänud (24%) staažiga 3 – 6 aastat. Võib oletada, et suhteliselt äsja organisatsiooniga liitunud töötajad on hiljuti teinud läbi suure muutuse oma elus ning seetõttu soovivad säilitada mõneks ajaks stabiilsust. Glen (1974) on öelnud, et kui inimesed saavad vanemaks, siis nad järjest enam järgivad harjumuspäraseid mustreid ning püüavad vähem kokku puutuda põnevate väljakutsete ja muutustega. (Schwartz 2006) Schwartzi (2006) arvates peaksid seetõttu alalhoiul põhinevad väärtused (turvalisus, konformsus, traditsioon) tugevnema ning muutustele avatusega seotud väärtused (hedonism, enesesuund, stimulatsioon) nõrgenema.

2.6 Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

Enesejuhtimisvõime, väärtuste ühildumise ning muutusteks valmisoleku omavaheliste seoste ning vastastikuste mõjude leidmiseks viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi ning kasutas Spearman'i korrelatsioonikordajat (ρ). Korrelatsioonikordajate väärtused asuvad vahemikus -1 ja 1 vahel. Väärtus 0,000 tähendab seose puudumist. (Õunapuu 2014) Korrelatiivsete seoste tugevust hinnati järgmiselt: $0,30 \leq \rho \leq 0,49$ - nõrk seos; $0,50 \leq \rho \leq 0,69$ - mõõdukas seos; $0,70 \leq \rho \leq 0,89$ -

tugev seos ja $\rho \geq 0,9$ väga tugev seos. (Dancey ja Reidy 2004) Olulisuse tõenäosus (p) näitab kui oluline antud seos statistiliselt on. Keskmistest erinevad erinevused jäävad lubatud vea piiresse, milleks on 0,05 ehk 95% ning 0,01 ehk 99%. Kui p väärtus on 0,01, siis saadud tulemus 99%-lise kindlusega ei ole juhuslik.

Tulemustest nähtub (vt Lisa 3), et enesejuhtimisvõime ning väärtuste ühildumise vahel on nõrk seos ($\rho = 0,332$). Niisamuti on tegemist nõrga seosega väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel ($\rho = 0,331$). Kuigi seosed on nõrgad, siis on need siiski statistiliselt olulised ($p = 0,001$). Enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku vaheline seos on olemas. Kuigi see on samuti nõrk ($\rho = 0,203$), siis on see statistiliselt oluline ($p = 0,034$). Sellest tulenevalt saab öelda, et küsitluses osalejad, kes hindasid oma enesejuhtimisvõimet kõrgemalt, tõenäoliselt hindasid kõrgemalt ka väärtuste ühildumist. Samuti saab öelda, et vastajad, kes hindasid kõrgemalt väärtuste ühildumist, tõenäoliselt hindasid kõrgemalt ka oma valmisolekut muudatusteks. Kuigi enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku vaheline positiivne seos on nõrk, siis see siiski eksisteerib ning hüpotees H1 on seega antud uurimuse põhjal saanud kinnituse.

2.7 Väärtuste ühildumise moderaatorrolli analüüs

Eeltoodud seoste olemasolu ei tähenda veel seda, ühe suuruse muutus põhjustab teise muutumise. Oma uurimuse hüpoteesiga H2 eeldab autor, et enesejuhtimisvõime (X) mõjutab valmisolekut muudatusteks (Y) ja et väärtuste ühildumine (Z) võimendab enesejuhtimisvõimet. Selle eelduse kohaselt on enesejuhtimisvõime ja väärtuste ühildumine sõltumatud muutujad ning valmisolek muudatusteks sõltuv muutuja. Moderaator testib, kas muutuja Z mõjutab sõltumatu (X) ja sõltuva (Y) omavahelise suhte suunda või tugevust. (Baron ja Kenny 1986) Väärtuste ühildumine testib enesejuhtimisvõime ja muudatusteks valmisoleku vastastikmõju, mis mõjutab nende omavaheliste seoste tekkimist. Analüüsi tulemusena selgus, et ainult väärtuste ühildumisel on positiivne mõju muudatusteks valmisolekule ($\beta = 0,303$). Seos on nõrk, kuid statistiliselt siiski oluline ($p = 0,003$). Enesejuhtimisvõimel sellist positiivset mõju muudatusteks valmisolekule ei ole (vt Lisa 4). Antud uurimusest selgus, et väärtuste ühildumine ei toimi mitte moderaatorina, vaid toimib kui sõltumatu muutuja. Seega hüpotees H2 antud uurimuse põhjal kinnitust ei saanud.

Uurimuse tulemustest selgus, et väärtuste ühildumine iseseisvalt mõjutab valmisolekut muudatusteks. Seetõttu autor jagas küsitluses osalejate väärtuste ühildumise hinnangud kolme gruppi (väärtused ei ühildu, nõrk väärtuste ühildumine, väärtused ühilduvad) ning võrdles nende

kolme grupi tulemusi seoses muudatusteks valmisolekuga (vt Lisa 5). Autor kasutas selleks One-Way ANOVA Poc Hoc testi Tamhane'i meetodil. Kõik 3 väärtuste ühildumise gruppi omavad positiivset mõju muudatusteks valmisolekule. Siiski kolmanda grupi kindlus muudatustega kaasa minna on kõige suurem (vt Tabel 10). Analüüs näitas, et esimese ja kolmanda grupi vaheline erinevus on ka statistiliselt oluline ($p = 0,014$). Ühe või teise grupi hinnangulist mõju aitab tõlkida Coheni efekti suurus. (Hill *et al.* 2008) Käesoleva valimi ja uurimuse raames on seda mõistlik vaadata, sest standardiseeritud efekti suuruse näitajad on valimi suurusel sõltumatud. (*Ibid.*) Autor kasutas arvutuse tegemiseks efekti suuruse veebikalkulaatorit (<https://www.socscistatistics.com/effectsize/>). Kõige madalama väärtuste ühildumisega grupi ning kõige kõrgema väärtuste ühildumisega grupi muudatustega kaasa minemisele antud hinnangute erinevuse Coheni delta väärtus on 0,71. Saadud tulemus tähendab, et kahe muutuja vaheline erinevus on keskmisest palju tugevam. Ligikaudset 0,80 tulemust loetakse juba suureks erinevuste efektiks. (*Ibid.*)

3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada välja seosed enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel. Autor püstitas kaks hüpoteesi ja viis neile tõenduse saamiseks läbi kvantitatiivse uurimuse. Püstitatud hüpoteesid olid:

- H1 Kõrgema enesejuhtimisvõimega vastajatel on kõrgem valmisolek muudatusteks.
- H2 Kõrge tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine võimendab enesejuhtimisvõimet ning suurendab muudatusteks valmisolekut.

Uurimuses küsiti organisatsiooni(de)st sõltumatult vastajate hinnanguid oma enesejuhtimisvõimele, väärtuste ühildumisele ning valmisolekule muudatustega kaasa minna. Uuringuga koguti kokku 106 vastust. Oluline on siinkohal rõhutada, et käesoleva uurimuse valim oli väike ning seetõttu suuremahulisi üldistusi teha ei saa. Siiski, käesoleva uurimuse kontekstis on tegemist huvitavate tulemustega.

Enesejuhtimisvõime ja selle strateegiate rakendamine annavad inimesele võimaluse iseennast mõjutada soovitud suunas. Teadliku mõtlemise, käitumise ja tegevuse kaudu saavad inimesed parandada oma motivatsiooni ja eesmärkide saavutamist. Kuna meid ümbritsev keskkond, sealhulgas organisatsioonid, on pidevas muutumises ning seetõttu töölased väljakutsed sageli vahelduvad ja ootused kasvavad, siis on oluline, et töötajad oskaksid otsida ja saada iseendalt tuge nende katsumustega toimetulekul. Mitmed uuringud on viidanud sellele, et enesejuhtimisvõime on õpitav oskus (Neck ja Manz 1996) ning koolituste abil on võimalik strateegiate rakendamist tõhustada (Furtner 2012). Seega on organisatsioonidel küllaga põhjust mõelda sellele, kuidas oma töötajate enesejuhtimisvõimet parandada.

Pikka aega keskenduti organisatsiooni muudatustega seoses vastupanu uurimisele. (Piderit 2000) Sel põhjusel paigutusid organisatsiooni muudatused sageli negatiivsesse konteksti. Tegelikult on muudatustes ka palju positiivset. Nii keskendusid muuhulgas Armenakis ja Harris (2009) oma töös

valmisoleku uurimisele. Muudatusteks valmisolekut mõjutavad lisaks muudatuse tähendusele, keskkonnale ja protsessile ka muudatuses osalejate individuaalsed omadused. (Holt *et al.* 2007) Viimane on seotud eneseusu ja isikliku kasuga seonduvate uskumustega. (*Ibid.*) Kuivõrd enesejuhtimisvõime strateegiad võimaldavad inimesel oma uskumusi parendada ning luua positiivne ettekujutus ülesandest ja selle tulemusest (Houghton ja Neck 2002), siis eeltoodud kokkuvõttes on põhjust eeldada, et kõrgema enesejuhtimisvõimega inimesed omavad ka kõrgemat valmisolekut muudatusteks.

Käesoleva uurimuse küsimustikus esimeses osas kasutas autor Houghton *et al.* (2012) küsimustikku enesejuhtimisvõime hindamiseks. Muudatusteks valmisoleku individuaalsete omaduste hindamiseks kasutas autor Holt *et al.* (2007) küsimustiku osa. Mõlemat küsimustiku osa mõõdeti kuuepallisüsteemis. Tulemustest selgus, et antud valimis osalesid keskmisest kõrgema enesejuhtimisvõimega inimesed ($M = 4,242$) ja vastajate valmisolek muudatusteks oli samuti keskmisest kõrgem ($M = 4,492$). Korrelatsioonianalüüsi tulemustest selgus samuti, et enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku vaheline seos on olemas. Vastupidiselt autori eeldustele on see seos nõrk, kuid statistiliselt siiski oluline. Viimasega sai autor oma esimesele hüpoteesile kinnituse. Saadud tulemus tõendab ühtlasi mõtet, et lisaks muudatuse sisu ja sõnumite planeerimise ning elluviimisele, tuleks organisatsioonidel mõelda ka muudatuses osalejate uskumuste kujundamise peale, mida saab parendada enesejuhtimisvõime strateegiate koolitamise, teadvustamise ja rakendamise kaudu. Oluline on seejuures keskenduda valmisolekule ja mitte vastupanule. Nii nagu sõna „väljakutse“ võib ühe töötaja jaoks tähendada midagi positiivset ja teise jaoks midagi negatiivset, omavad sarnast mõju ka sõnumid muutustest. Veelgi enam, „väljakutse“ ja „muutus“ võivad ühe ja sama töötaja jaoks olla nii positiivsed kui ka negatiivsed samal ajal. (Piderit 2000) Seetõttu on oluline võimendada positiivseid uskumusi, et seeläbi vähendada kahtlusi ja hirme. Kuigi tugeva enesejuhtimisvõimega töötajad teevad selle „töö“ enda jaoks ise ära, siis üldistatult ei peaks organisatsioon jätma töötajat üksi, vaid võiks pakkuda oma liikmetele tuge. Arusaadavalt on siin kõige suurem roll esmataseme juhtidel, kuna nad on oma tiimi liikmetele kõige lähemal. Käesolevas uurimuses omasid samuti just esmataseme juhid kõrget usku muudatustega toime tulla ($M = 5,236$). Lisaks, olles hästi informeeritud, mõistavad esmataseme juhid muudatuse põhjuseid ja eesmärke üldjuhul paremini kui nende tiimi liikmed. (Holt *et al.* 2007) Organisatsioonil tuleks pakkuda oma esmataseme juhtidele teadmisi selles osas, kuidas nad saaksid aidata parendada oma tiimiliikmete uskumusi. Üks-ühele vestluste ning tiimi töötubade kaudu tekiks seejärel esmataseme juhtidel võimalus oma tiimiliikmetele muudatustega valmisolekuks tuge pakkuda.

Väärtused on oma olemuselt positiivsed. (Hitlin ja Piliavin 2014) Väärtused panevad aluse organisatsiooni kultuurile ja juhtimisele ning mõjutavad nii töötaja individuaalset kui ka organisatsiooni kui terviku tulemuslikkust. (Schein 2004, viidatud Posner 2010) Lisaks tulemuslikkusele seostatakse väärtusi tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumise, tööjõu volavuse, usalduse, inimese-organisatsioon sobivuse ning muudatusteks valmisolekuga. (Adkins ja Russell 1997; Adkins *et al.* 1994; Alas 2009; Cable ja DeRue 2002; Cazier *et al.* 2006, 2007; Chatman 1989; Liedrka 1989; Meglino *et al.* 1989, 1992; Posner ja Schmidt 1993; Valentine *et al.* 2002; Watrous *et al.* 2006, viidatud *Ibid.*) Käesolevas uurimuses võttis autor aluseks tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise. Tuginedes väärtuste ja väärtuste ühildumise positiivsele mõjule püstitas autor oma uurimuse teise hüpoteesi. Tajutud väärtuste ühildumise mõõtmiseks kasutas autor osaliselt Wright ja Pandey (2008) uurimuses kasutusel olnud küsimustikku. Viiepallisüsteemis hindasid vastajad oma isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumist tugevalt üle keskmise ($M = 3,713$). Korrelatsioonianalüüsid viitasid sellele, et väärtuste ühildumisel on nõrk positiivne seos nii enesejuhtimisvõime kui ka muudatusteks valmisolekuga. Testides oma hüpoteesi paigutas autor väärtuste ühildumise moderaatori rolli. Tulemustest ilmses, et väärtuste ühildumine ei võimenda enesejuhtimisvõimet ja muudatusteks valmisoleku kasvu. Väärtuste ühildumine iseseivalt mõjutab valmisolekut muudatusteks. Dispersioonanalüüs ja Coheni efekti suurus näitasid, et kõrgeima väärtuste ühildumisega vastajate kindlus muudatustega kaasa minna on kõige suurem. Sõltumata sellest, et teine hüpotees ei leidnud kinnitust on siiski oluline tõdeda, et ka käesolev uurimus kinnitas väärtuste ja väärtuste ühildumise positiivset mõju, antud juhul muudatusteks valmisolekule. Antud teadmine annab veelkord tunnistust sellest kui oluline on organisatsioonis tegeleda väärtustega.

Autor usub, et veelgi enam on organisatsioonidel vaja pöörata tähelepanu tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumisele. Põhjusel, et viimase puhul ei ole fookus niivõrd sellel, millised on kummagi poole deklareeritud väärtused, vaid töötaja poolt tajutud omavahelisel sarnasusel. Kui töötaja tunneb, et ta sobitub keskkonda, siis sellel on positiivsed mõjud nii töötajale endale kui ka organisatsioonile. Sullivan *et al.* (2010) on öelnud, et kõige tugevam jõud muudatuste ellu viimisel organisatsioonis on isiklike ning organisatsiooni väärtuste ühildumine. (viidatud Vveinhardt ja Gulbovaite 2017) Avedisian ja Bennet (2015) lisavad, et jagatud väärtused aitavad töötajatel individuaalselt ja tiimides lahendada probleeme, võtta vastu otsuseid ja tegutseda viisil, mis aitavad ellu viia organisatsiooni strateegilisi eesmärke, olles samal ajal võimelised reageerima ümbritseva keskkonna muutustele. Seega just muudatuste elluviimise kontekstis on organisatsioonis oluline rääkida isiklikest ja organisatsiooni väärtustest ning nende ühildumisest.

Et ühildumine saaks tekkida on oluline, et inimene oleks teadlik nii iseenda kui ka organisatsiooni väärtustest. (Posner 2010) Nii võiksidki organisatsioonid erinevate tegevuste ja töötubade kaudu anda oma töötajale võimaluse mõtestada lahti ning luua tähendused oma isiklikele väärtustele ja seejärel aidata luua seoseid organisatsiooni väärtustega.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti seoseid enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel. Täpsem soov oli teada saada, kuidas mõjutab tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumine töötaja enesejuhtimisvõimet ning valmisolekut muudatustega kaasa minna.

Magistritöö teoreetilises osas tegi autor ülevaate enesejuhtimisvõime olemusest ja selle strateegiatest ning muudatusteks valmisoleku ja väärtuste ühildumisega seotud teooriatest. Töö empiirilises osas kirjeldati uurimuse meetodikat, valimit ning tutvustatakse uurimuse tulemusi. Töö viimases osas on esitatud järeldused ja ettepanekud. Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja ankeetküsitlust. Valimi moodustasid 106 inimest.

Andmete kogumiseks kasutati neljast osast koosnevat küsimustikku. Küsimustiku sissejuhatavas osas koguti demograafilisi andmeid ning küsiti muudatustega seotud kogemuse kohta viimase kuue kuu jooksul. Uurimuse põhiosas küsiti organisatsiooni(de)st sõltumatult vastajate hinnanguid oma enesejuhtimisvõimele, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumisele ning valmisolekule muudatustega kaasa minna. Uurimuse küsimustikus kasutati enesejuhtimisvõime hindamiseks Houghton et al. (2012) küsimustikku. Muudatusteks valmisoleku hindamiseks kasutati Holt et al. (2007) küsimustikust individuaalsete omaduste hindamise osa. Tajutud väärtuste ühildumise mõõtmiseks kasutati osaliselt Wright ja Pandey (2008) uurimuses kasutusel olnud küsimusi. Kuna küsimustiku põhiosa oli kokku pandud erinevate autorite poolt esitatud teooriatest ning läbiviidud uuringutest, siis testis autor kombineeritud küsimustiku usaldusväarsust Cronbachi alfaga (α). Tulemused kinnitasid küsimustiku usaldusväarsust.

Uurimuse tulemused esitati kirjeldava analüüsi ja statistika kaudu. Tulemustest selgus, et antud valimis osalenutel oli keskmisest kõrgem enesejuhtimisvõime ning ka keskmisest kõrgem valmisolek muudatusteks. Samas ei saa dispersioonanalüüsist saadud tulemuste põhjal öelda, et

sõltuvalt oma varasematest kogemustest muudatustega, vastajad tunneksid või käituksid erinevalt. Ametite lõikes ilmnisid erinevused seoses väärtuste ühildumisega ning muudatusteks valmisolekuga. Väärtuste ühildumise puhul olid kõige suuremad erinevused spetsialistide ning tippjuhtide võrdluses aga olulised erinevused ka esmataseme juhtide ning tippjuhtide vahel. Viimaste keskmised hinnangud olid kõrgemad. Samas oli esmataseme juhtide usk muudatustega toime tulekusse oluliselt kõrgem ning tähenduslikult erinev lihttöölise ning oskustöölisega võrreldes.

Enesejuhtimisvõime, väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku omavaheliste seoste ning vastastikuste mõjude leidmiseks viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi. Tulemustest selgus, et enesejuhtimisvõime ning muudatusteks valmisoleku vahel eksisteerib nõrk, kuid statistiliselt oluline seos. Seega antud uurimus tõestas, et kõrgema enesejuhtimisvõimega vastajatel on kõrgem valmisolek muudatusteks. Ühtlasi näitasid tulemused, et väärtuste ühildumisel on nõrk positiivne seos nii enesejuhtimisvõime kui ka muudatusteks valmisolekuga. Edasi paigutas autor väärtuste ühildumise moderaatori rolli. Tulemustest ilmnis, et väärtuste ühildumine ei võimenda enesejuhtimisvõimet ja muudatusteks valmisoleku kasvu. Väärtuste ühildumine iseseivalt mõjutab valmisolekut muudatusteks. Sealjuures on kõrgeima väärtuste ühildumisega vastajate kindlus muudatustega kaasa minna kõige suurem.

Käesolev uurimus annab veelkord tunnistust sellest kui oluline on organisatsioonis tegeleda väärtustega. Iseäranis muudatuste elluviimise kontekstis on organisatsioonis oluline rääkida isiklikest ja organisatsiooni väärtustest ning panustada nende ühildumisesse. Väärtustel on positiivne mõju nii töötajale kui ka organisatsioonile. Muudatusi planeerides ja ellu viies tuleb organisatsioonidel ühes tähenduse ja sõnumite loomisega mõelda muudatustes osalejate uskumuste kujundamise peale. Oluline on võimendada positiivseid uskumusi ja seeläbi vähendada kahtlusi ja hirme. Uskumusi saab parendada enesejuhtimisvõime strateegiate koolitamise, teadvustamise ja rakendamise kaudu.

Käesoleva uurimuse valim on väike ja seetõttu suuremahulisi üldistusi teha ei saa. Sellest sõltumata panustab käesolev magistr töö seni veel üsna vähe uuritud valdkonda, vaadeldes seoseid enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel. Uurimuses kasutatud küsimustik ja selle osad on kasutatavad ka ühe konkreetse organisatsiooni raames.

SUMMARY

Current Master's thesis was about „Relations between self-leadership, perceived value congruence and readiness for change“. The aim of the thesis was to find out whether and to which extent employees self-leadership and readiness for change are influenced by his/her perceived value congruence.

In theoretical part of this thesis author gave an overview of self-leadership and self-leadership strategies as well as of readiness for change and value congruence related theories. In empirical part author described the methodology, survey sample and the results of the survey. In order to achieve the purpose of this survey quantitative research method was used. The sample of this study consists of 106 respondents.

For empirical data survey collection the author used a questionnaire that consisted of four parts. Firstly demographical data was collected including change experience in last six months was asked. Secondly respondents, independently from their organizations, were asked to evaluate their self-leadership, their perceived personal and organizational value congruence and their readiness for change. Self-leadership was measured by Houghton et al. (2012) questionnaire. Readiness for change was measured by Holt et al. (2007) individual attributes questionnaire. Perceived value congruence was partly measured by Wright ja Pandey (2008) questionnaire. Since the questionnaire was composed from various theories and surveys the author tested the questionnaire reliability with Cronbach alfa (α). The results showed that the survey was reliable.

Survey results were represented through descriptive analysis and statistics. The results of this study showed that the survey respondents self-leadership and readiness for change rating were higher than average. Yet according to variance analysis it cannot be said whether dependently from their previous change experience respondents would feel or act differently. There were differences in value congruence and readiness for change among different positions. As of value congruence differences were between specialists and chief executive officers (CEO) as well as between first level managers and CEO-s. The latter average ratings were higher. However first level managers evaluated their self-efficacy significantly higher than unskilled and skilled workers. This discrepancy was also statistically important.

Correlation analysis was conducted for finding relations and mutual impacts between self-leadership, value congruence and readiness for change. On basis of the results of this analysis self-leadership and readiness for change are positively correlated variables. Hence the current study proved that respondents with a higher self-leadership have a higher readiness for change. Likewise the results showed that value congruence is positively correlated with both self-leadership and readiness for change. Further the author tested value congruence as a moderator, describing readiness for change as a dependent variable. Based on the results value congruence does not act as a moderator. Hence value congruence does not strengthen self-leadership and readiness for change. Value congruence affects readiness for change individually. Thereby respondents with the highest value congruence have the highest readiness for change.

Current study once again gives evidence about the importance of values in organizations. Specially in times of implementing change in organizations it is essential to talk about individual and organizational values and their congruence. Values have a positive influence on employees as well as on organizations as a whole. When planning and implementing changes in addition to creating content and messages organizations need to pay attention towards change participants beliefs. It is important to enhance positive beliefs in order to reduce doubts and fears. Beliefs can be altered via self-leadership trainings, conciousness and implementing.

As the sample of the study is small no substantial generalizations can be made. Regardless to that current Master's thesis in finding relations between self-leadership, value congruence and readiness for change makes a contribution in a yet less studied field. Questionnaire from the current study can also be used within a single organization study.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Andressen, P., Konradt, U., Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: competing models and the moderation role of virtuality. – *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 19, No. 1, 68-82.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. – *Journal of Change Management*, Vol. 9, No 2, 127-142.

Avedisian, J., Bennet, A. (2010). Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers. – *On the Horizon*, Vol. 18, No. 3, 255-265.

Bao, Y., Dolan, S. L., Tzafrir, S. (2012). Value congruence in organizations: literature review, theoretical perspectives, and future directions. – *ESADE Working Paper Series*, No. 239, 1-42.

Baron, R., M., Kenny, D., A. (1986). The moderaator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. – *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? – *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 4, 309-325.

Burnes, B., Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. – *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 2, 133-162.

Cameron, E., Green, M. (2009). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 2nd edition. – Kogan Page Limited. London ja Philadelphia.

Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. – *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, 75-90.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. – *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 333-349.
- Dancey, C., Reidy, J. (2004). *Statistics without maths for psychology: using SPSS for Windows*. Pearson Prentice Hall. London.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 3, 654-677.
- Hasson, D., Arnetz, B. B. (2005). Validation and findings comparing VAS vs. Likert scales for psychosocial measurements. – *International Electronic Journal of Health Education*, Vol. 8, 178-192.
- Hill, C., J., Bloom, H., S., Rebeck Black, A., Lipsey, M., W. (2008). Empirical benchmarks for interpreting effect sizes in research. – *Child Development Perspectives*, Vol. 2, No. 3, 172-177.
- Hitlin, S., Pavilian, J. A. (2004). Values: reviving a dormant concept. – *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, 359-393.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. The systematic development of a scale. – *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, No. 2, 232-255.
- Houghton, J. D., Dawley, D., DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASQL): A more concise measure of self-leadership. – *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, No. 7, 216-232.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 8, 672-691.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. – *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, 1-49.

- Meglino, B., M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L. (1992). The measurement of work value congruence: a field study comparison. – *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 33-43.
- Millar, C., C., J., M., Groth, O., Mahon, J., F. (2018). Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. – *California Management Review*, Vol. 61, No. 1, 5-14.
- Müller, G. F. (2006). Dimensions of self-leadership: a German replication and extension. – *Psychological Reports*, Vol. 99, 357-362.
- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: a self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. – *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4, No. 2, 202-216.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 492-499.
- Palitser, M. (2012). Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sobivus nelja kohtutäituri büroo näitel. Bakalaureuse töö. Tartu: Tartu Ülikool.
- Piderit, S., K. (2000). Rethinking resistance and recognising ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. – *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 783-794.
- Porter, L. W., Steers, R., M., Mowday, R., T., Boulian, P., V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, 535-541.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. – *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 19, 523-538.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: a multilevel review. – *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, 110-135.

Sampl, J., Maran, T., Furtner, M. R. (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a mindfulness-based self-leadership training (MBSLT) on stress and performance. – *Mindfulness*, Vol. 8, 1393-1407.

Schneider, B. (1987). The people make the place. – *Personnel psychology* (40), 437-453.

Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: theory, measurement and applications. – *Revue française de sociologie*, Vol. 47, No. 4, 1-51.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. – *Online readings of psychology and culture*, 2 (1). Loetav aadressil: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Seggewiss, B. J., Boeggemann, L., Straatmann, T., Mueller, K., Hattrup, K. (2019). Do values and value congruence both predict commitment? A refined multi-target, multi-value investigation into a challenged belief. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34, 169-187.

Srivastava, P. (2016). Flexible HR to cater to VUCA times. – *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 17, No.1, 105-108.

Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale / attitude scale / Likert scale. – *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 8, No. 1, 1-10.

Tavakol, M., Dennik, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. – *International Journal of Medical Education*, Vol. 2, 53-55.

Ugrad, T. (2016). Töötajate individuaalsed väärtused ja nende võrdlus ettevõtte väärtustega Swedbank Eesti kindlustusseltsi näitel. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2017). Congruence of personal and organizational values:

Moving beyond practice. – *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, 81-92.

Vveinhardt, J., Gulbovaite, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: How many points of contact are there between science and practice? – *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, 111-131.

Westerman, J. W., Cyr, L. A. (2004). An integrative Analysis of person-organization fit theories. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 3, 252-261.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea vastaja

Teile avaneb küsimustik, mis hindab Teie hoiakuid muutuste suhtes ja tegureid, mis soodustavad muudatustega kohanemist. Antud uuringu tulemusi kasutatakse Tallinna Tehnikaülikoolis kaitstava magistritöö raames.

Küsimustik on selliselt üles ehitatud, mis tagab vastajale konfidentsiaalsuse. Teie vastused on anonüümsed ning neid analüüsitakse vaid üldistatud kujul.

Küsimustikus on 38 küsimust ja neile vastamiseks kulub keskmiselt 15 minutit.

Tänan, et olete võtnud aega küsimustikule vastamiseks. Hindan väga Teie panust!

Uuring on avatud kuni 30. novembrini.

Maarika All
all.maarika@gmail.com
Personalijuhtimise eriala magistrant
Tallinna Tehnikaülikool

Üldandmed

Sugu

- Naine
- Mees

Vanus

- ... aastat

Positsioon ettevõttes

- Lihttöötaja/reatöötaja/tööline
- Oskustööline
- Spetsialist
- Tippspetsialist

- Esmataseme juht/valdkonnajuht
- Keskastme juht
- Tippjuht/asutuse juht

Tööstaaž ettevõttes

- ... aastat

Kas organisatsioonis, kus te töötate, on viimase kuue kuu jooksul ellu viidud muudatusi?

- Jah
- Ei

Kas Teie tööülesannetes on viimase kuue kuu jooksul toimunud muudatusi?

- Jah
- Ei

Enesejuhtimisvõime

1. Oma tulemuste saavutamiseks ma kehtestan endale konkreetsed eesmärgid.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

2. Ma hoian regulaarselt ülevaadet selle kohta, kui hästi mul tööülesannetega läheb.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

3. Ma töötan konkreetsete eesmärkide nimel, mis ma olen endale seadnud.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

4. Enne kui ma tööülesande täitmisega alustan, kujutan ma endale ette, kuidas ma selle ülesandega edukalt toime tulen.

- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
5. Mõnikord ma kujutan endale vaimupildis õnnestunud töötulemust ette enne kui ma tegelikult tööülesandega alustan.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
6. Kui ma olen tööülesande edukalt lõpuni viinud, siis ma sageli premeerin end millegi meeldivaga.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
7. Mõnikord ma räägin iseendaga (häälega või mõtteis), et raskete situatsioonidega toime tulla.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
8. Ma püüan kriitiliselt hinnata oma arusaamisi ja veendumusi olukordades, millega mul on raske toime tulla.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
9. Keerulisse/raskesse olukorda sattudes hakkab mõtlema enda veendumuste ja arusaamiste peale.
- Kindlasti ei nõustu

- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

Töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühildumine

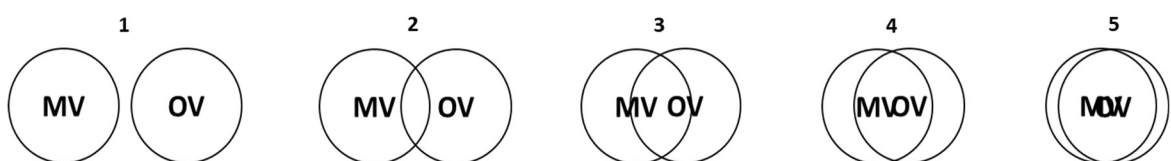
1. Minu väärtused ja ettevõtte väärtused on väga sarnased.
 - Jah, kindlasti
 - Pigem jah
 - Ei tea, ei oska vastata
 - Pigem mitte
 - Kindlasti mitte

2. Kui ettevõtte väärtused oleksid teistsugused, siis ma ei oleks ettevõttega nii seotud.
 - Jah, kindlasti
 - Pigem jah
 - Ei tea, ei oska vastata
 - Pigem mitte
 - Kindlasti mitte

3. Põhjus, miks ma eelistan seda ettevõtet, on väärtused, mille eest ettevõtte seisab.
 - Jah, kindlasti
 - Pigem jah
 - Ei tea, ei oska vastata
 - Pigem mitte
 - Kindlasti mitte

4. See, mille eest organisatsioon seisab on mulle oluline.
 - Jah, kindlasti
 - Pigem jah
 - Ei tea, ei oska vastata
 - Pigem mitte
 - Kindlasti mitte

5. Palun märkige, mil määral Teie isiklikud väärtused (MV) langevad kokku organisatsiooni väärtustega (OV) (*sobivat kattuvust märkivale numbril tõmmake palun ring ümber*).



Valmisolek muudatusteks

1. Minu varasemad kogemused annavad mulle enesekindluse, et ma tulen edukalt toime ka pärast seda kui muudatus on ellu viidud.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

2. Kui muudatusega kaasnevad lisäülesanded, siis ma ei usu, et ma saan hakkama.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

3. Mul on vajalikud oskused, et muudatusega edukalt toime tulla.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

4. Kui muudatus jõustub, siis ma tulen sellega lihtsasti toime.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

5. Kui ma tahan, siis ma õpin selgeks kõik vajaliku, mis on muudatuse järgselt nõutud.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

6. Mind hirmutavad kõik need ülesanded, mida mul tuleb muudatuse tõttu õppida täitma.
 - Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu

- Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
7. Kui ma muudatusest kuulsin, siis ma mõtlesin, et see sobib minu oskuste ja võimetega ideaalselt.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
8. Mul ei teki raskusi/probleeme kohanemisel muutustega oma töös, mis tekivad seoses muudatustega organisatsioonis.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
9. Olen kindel, et saan oma tööga hakkama ka pärast seda kui muudatused on jõustunud.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
10. Ma usun, et organisatsioonis elluviidav muudatus on mulle majanduslikult kasulik.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun
11. Muudatus lõhub ära mitmed isiklikud suhted, mis mul on tekkinud.
- Kindlasti ei nõustu
 - Ei nõustu
 - Pigem ei nõustu
 - Pigem nõustun
 - Nõustun
 - Kindlasti nõustun

12. Muudatus annab mulle uusi karjääri võimalusi.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

13. Kui muudatus jõustub, siis mina ei võida sellest midagi.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

14. Muudatuse elluviimine piirab minu tuleviku võimalusi.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

15. Usun, et pikas perspektiivis on organisatsiooni muutused mulle isiklikult kasulikud.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

16. Ma olen mures, et kaotan muudatuse tõttu osa oma staatusest.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

17. Muudatus teeb minu töö lihtsamaks.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu

- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

18. Jõupingutused muudatuse ellu viimiseks on väiksemad kui kasu, mida ma selles näen.

- Kindlasti ei nõustu
- Ei nõustu
- Pigem ei nõustu
- Pigem nõustun
- Nõustun
- Kindlasti nõustun

Lisa 2. Vastajate hinnangute jagunemine muudatuste kogemise kohta

Vastus	Muudatused organisatsioonis		Muudatused tööülesannetes	
	vastajate arv	%	vastajate arv	%
Ei	15	14%	31	29%
Jah	91	86%	75	71%

Lisa 3. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

			Enesejuhtimis- võime	Väärtuste kattuvus	Valmisolek muudatus- teks
Spearman'i r	Enesejuhtimis- võime	Korrelatsioonikordaja	1,000	.332**	.203*
		Olulisuse tõenäosus		0,001	0,037
		Vastajate arv	106	106	106
	Väärtuste kattuvus	Korrelatsioonikordaja	.332**	1,000	.331**
		Olulisuse tõenäosus	0,001		0,001
		Vastajate arv	106	106	106
	Valmisolek muudatusteks	Korrelatsioonikordaja	.203*	.331**	1,000
		Olulisuse tõenäosus	0,037	0,001	
		Vastajate arv	106	106	106

** p < 0,01

* p < 0,05

Lisa 4. Väärtuste ühildumine moderaatori rollis

Tabel 6. Kokkuvõte

	R	R²	Kohandatud R²	Standard-hälve	R² muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	.164 ^a	0,027	0,018	0,590	0,027	2,888	0,092
Mudel 2	.309 ^b	0,095	0,078	0,571	0,068	7,776	0,006
Mudel 3	.351 ^c	0,123	0,097	0,565	0,028	3,214	0,076

a. Enesejuhtimisvõime

b. Enesejuhtimisvõime, Väärtuste ühildumine

c. Enesejuhtimisvõime, Väärtuste ühildumine, Moderaator

Tabel 7. Regressioonimudelid, sõltuv muutuja: valmisolek muudatusteks

		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisuse tõenäosus
Mudel 1	Vabaliige		12,384	0,000
	Enesejuhtimisvõime	0,164	1,699	0,092
Mudel 2	Vabaliige		10,412	0,000
	Enesejuhtimisvõime	0,065	0,645	0,520
	Väärtuste ühildumine	0,280	2,789	0,006
Mudel 3	Vabaliige		10,072	0,000
	Enesejuhtimisvõime	0,069	0,697	0,487
	Väärtuste ühildumine	0,303	3,027	0,003
	Moderator	0,168	1,793	0,076

Lisa 5. Väärtuste ühildumise mõju muudatusteks valmisolekule

Tabel 8. Väärtuste ühildumine: hinnangute sagedused

	Sagedus	%	Kumulatiivne %
1.00	1	,9	,9
1.80	1	,9	1,9
2.20	2	1,9	3,8
2.40	5	4,7	8,5
2.60	4	3,8	12,3
2.80	4	3,8	16,0
3.00	10	9,4	25,5
3.20	11	10,4	35,8
3.40	6	5,7	41,5
3.60	8	7,5	49,1
3.80	6	5,7	54,7
4.00	8	7,5	62,3
4.20	10	9,4	71,7
4.40	7	6,6	78,3
4.60	5	4,7	83,0
4.80	11	10,4	93,4
5.00	7	6,6	100,0
Kokku	106	100,0	

Tabel 9. Väärtuste ühildumise grupid

Grupp	Hinnangute vahemik	Sagedus	Keskmine	Standardhälve
1	0 – 2,8	17	2,400	0,447
2	2,9 – 3,6	35	3,269	0,227
3	3,7 – 5,0	54	4,415	0,396

Tabel 10. Väärtuste ühildumise grupid ja nende muudatusteks valmisoleku keskmised

Grupp	Sagedus	Keskmised	Standardhälve
1	17	4,199	0,597
2	35	4,402	0,398
3	54	4,643	0,660

	F muutus	F muutuse olulisus
Grupid 1 ja 3	4,481	0,014

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Maarika All (sünnikuupäev: 31.12.1980)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Seosed enesejuhtimisvõime, tajutud isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühildumise ning muudatusteks valmisoleku vahel,

mille juhendaja on PhD Liina Randmann,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.