

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karin Nõupuu

**INIMESE JA ORGANISATSIIONI SOBIVUS NING SELLE  
SEOS TÖÖMOTIVATSIOONIGA**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB09, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6513 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Karin Nõupuu.....2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 095213HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: karin.noupuu@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....2021

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

.....2021

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. INIMESE JA ORGANISASIOONI SOBIVUSE TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1. Inimese ja keskkonna sobivus .....	9
1.2. Inimese ja organisatsiooni sobivus ning selle olulisus ettevõttele .....	10
1.3 Sotsialiseerumise olulisus ettevõttes .....	13
1.4 Inimese ja töö sobivus .....	14
1.5 Töömotivatsiooni teoreetilised alused .....	15
2. INIMESE JA ORGANISATSIOONI OMAVAHELISE SOBIVUSE JA SELLE SEOSTEST TÖÖMOTIVATSIOONILE EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1 Uuringus osalenud ettevõtte lühikirjeldus .....	19
2.2 Uuringu meetod ja korraldus .....	19
2.3 Valimi kirjeldus .....	20
2.4 Uuringu tulemused .....	21
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	27
3.1 Inimese ja organisatsiooni sobivuse seos inimese ja töö sobivuse ning töömotivatsiooni liikidega .....	27
3.2 Organisatsiooni töötajate sobivuse tase ettevõttega .....	28
3.3 Organisatsiooni töötajate motivatsioonitase .....	29
KOKKUVÕTE .....	30

SUMMARY .....	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	35
LISAD .....	39
Lisa 1. Uuringu küsimustik .....	39
Lisa 2. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldav statistika .....	43
Lisa 3. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks .....	45

## LÜHIKOKKUVÕTE

Ettevõtte edukuse võti on tema töötajad. Selleks, et töötajad tooksid tulu ettevõttele peaksid nad sobima organisatsiooniga ning vastupidi.

Antud teema käsitlemine on käesolevas töös, vaadeldavas ettevõttes hetkel aktuaalne, kuna Covid-19 viiruse tõttu on organisatsioon pidanud koondama suure osa uuritavate osakondade töötajatest. Sellest tulenevalt on tekkinud vajadus välja selgitada allesjäänud töötajate organisatsiooni sobivuse ning motivatsiooni tase. Tulemustele tugiedes soovib ettevõtte vajadusel panustada olemasolevate töötajate motiveerimisse. Eeltoodust tulenevalt on käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks hinnata Eesti ühe suurima turismiettevõtte kolme osakonna töötajate inimese ja organisatsiooni sobivust ning selle seoseid töömotivatsiooniga.

Bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Teoreetilises osas selgitab autor inimese ja keskkonna sobivuse liikide ning töömotivatsiooni mõistete sisu ning varasemate uuringute tulemusi. Empiirilises osas kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, mille jaoks andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku. Uuring viidi läbi organisatsiooni kolmes osakonnas ning küsitlus edastati 112-le inimesele, kellest vastas 38. Vähesese vastanute hulga tõttu ei ole võimalik teha järeldusi uuritavate osakondade kohta üldistavalt, kuid tulemus annab siiski ülevaate vastanud töötajate inimese ja organisatsiooni sobivuse ning selle seostest töömotivatsiooni kohta.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et uuringus osalenutel on keskmisest kõrgem inimese ja töö sobivus ning inimese ja organisatsiooni sobivus, samuti on töötajate motivatsioonitase kõrge. Uuringu tulemustest selgus, et uuritava organisatsiooni küsimustele vastajate IO sobivuse tase on kõrge ning seos töömotivatsiooniga statistiliselt keskmise positiivse tugevusega.

Võtmesõnad: Inimese ja keskkonna sobivus, inimese ja organisatsiooni sobivus, inimese ja töö sobivus, sotsialiseerumine, töömotivatsioon.

## SISSEJUHATUS

Kui varasemalt värvati töötajaid traditsiooniliselt vaid ametialaste oskuste ning kvalifikatsiooni järgi, siis viimastel aastakümnetel on teadlased üha enam uurima hakanud teisi töötajate valimisprotsessis tähtsaid tegureid nagu sobivus organisatsiooni kultuuri ning eesmärkidega (Bowen 1991 *et al.* viidatud Sekiguchi, Huber 2011).

Tänapäeva organisatsioonides ei otsita enam mitte ainult töötajaid, kes täidaksid tööülesandeid, vaid meeskonna liikmeid, kes sobiksid ka organisatsiooni. Seejuures mõtleb autor töötajaid, kes on oma vaadetelt ja väärtustelt sarnased ettevõtte tõekspidamiste, kultuuri ning väljavaadetega. Tõendust on leidnud see, et kui on tagatud inimese ja organisatsiooni sobivus ning inimese ja töö sobivus, siis on sellel positiivne mõju töösse suhtumisel (Kristof 1996). Kui on olemas inimese ja organisatsiooni sobivus on töötaja innovatiivsem ning loob ettevõttele suuremat tulu.

Organisatsioonid hindavad üha enam lisaks värvatava töötaja haridusele ning töökogemusele tema iseloomuomadusi ning huvisid väljaspool tööaega. See annab ettevõttele võimaluse esmalt aru saada kas uuel inimesel on ühised huvid olemasolevate töötajatega ning potentsiaalse esmase ülevaate töötajate sobivusest organisatsiooniga.

Nagu organisatsioonid on erinevatele teguritele hakanud töötajate värbamisel tähelepanu pöörama, on ka inimesed hakanud valima töökohti üha enam teadlikumalt. Uurides eelnevalt organisatsiooni tausta ollakse palju kõrgemate ootustega organisatsiooni ja selle kultuuri osas. Palgainfo Agentuuri ning CV Keskus OÜ poolt 2020. aastal korraldatud suurest tööturu-uuringust selgus, et pea iga teine (üle 40%) töötajatest on aktiivselt tööpakkumisi jälgimas või otsib uut ettevõtet, kuhu tööle asuda (Liiva 2020). Sellega seoses peavad ettevõtted üha enam mõtlema väljunditele, mis hoiaks häid töötajaid nende ettevõttes ning milliste kriteeriumite alusel värvata uusi töötajaid. Seega on väga oluline, et ettevõttes on tööl inimesed, kes sobivad organisatsiooniga. Varasemad uuringud on näidanud, et kui inimese väärtused ja prioriteedid vastavad organisatsiooni väärtustele ning ootustele on töötajad õnnelikumad ning ei ole huvitatud ettevõttest lahkuma (Meir, Hasson 1982 viidatud Chatman 1991). Püsivamad töötajad aitavad ettevõttes kokku hoida värbamiskuludelt ning nad mõistavad paremini ettevõtte ootusi, mis omakorda parandab tulemuslikkust.

Töötajate motivatsioon on üks peamisi tegureid töö tulemuslikkuse edendamisel (Pinder 2011 viidatud Zhang *et al.* 2016). Seetõttu on töötajate motiveerimine saanud tänaste juhtide üheks peamiseks väljakutseks. Ettevõtete juhid otsivad tõhusaid viise töötajate motivatsiooni toetamiseks, et parandada nii nende töötulemusi. (Imran *et al.* 2014 viidatud Zhang *et al.* 2016) Ettevõtted on rahaliste hüvede asemel hakanud motivaatoriks kasutama rohkem töötajate koolitamisi, kursuseid silmaringi laiendamiseks ja meeskonna üritusi. Need on omakorda kasulikumad ettevõtetele kui ka töötajatele teadmiste kui ka meeskonnatunnetuse suurenemiseks. Kui töötaja tunneb end osana meeskonnast on ta rohkem motiveeritud töötama ning ei mõtle töökoha vahetamisele.

Üha enam hakkavad tänapäeva inimesed tähelepanu pöörama erinevatele teguritele, mis neid ettevõttes tööl hoiavad. Selle üheks põhjuseks on autori arvates kindlasti ühiskonnas töökohtade valiku rikkus, teadlikumaks muutumine töökoha hüvedest, väärtustest ning suurenenud võimalus töötada välisriikides.

Käesoleva bakalaureusetöö teema on uudne, kuna autor ei ole leidnud Eestis kajastust varasematest uuringutest inimese ja organisatsiooni sobivusest ning selle seostest töömotivatsiooniga.

Antud teema on hetkel ettevõttes aktuaalne pärast Covid-19 viiruse järgset koondamislainet ning vajadus on välja selgitada allesjäänud töötajate motivatsioon.

Inimese ja organisatsiooni sobivus ning selle mõju töömotivatsioonile väärrib analüüsimist ja uurimist mitmel põhjusel. Esiteks on see aktuaalne globaalsel tasandil, kuna tööjõu vaba liikumise tõttu konkureeritakse töökohtadele palju ka piiriülevalt, seega oleks vaja teada kas inimese ja organisatsiooni sobivus on seotud töömotivatsiooniga, et tulemuste tasandil oleks võimalik teha järeldusi. Teiseks on see teema aktuaalne tuntud turismisektori ettevõttele, kelle näitel autor töös vastust oma uurimisküsimusele otsib, kuna 2018. aasta lõpus maailmas levima hakanud covid-19 viirus on sundinud selles ettevõttes läbi viima tuhandeid koondamisi.

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on asjaolu, et ettevõttel on töötajate sobivus organisatsiooniga ning motiveeritus väga olulisel kohal ning kuna antud osakondades on toimunud laiaulatuslik koondamine, soovib ettevõtte teada allesjäänud töötajate sobivust organisatsiooniga ning motivatsioonitaset. Uuritava ettevõtte näitel soovib autor välja selgitada kas inimese ja

organisatsiooni omavahelisel sobivusel on seos töömotivatsiooniga ning uurida nähtuste vahelisi seoseid.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada inimese ja organisatsiooni sobivus ning selle seosed töömotivatsiooniga turismiettevõtte kolme allüksuse näitel.

Bakalaureusetöö analüüsiks on autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Mil määral on inimese ja organisatsiooni sobivus seotud inimese ja töö sobivuse ning töömotivatsiooni liikidega?
2. Milline on uuritava organisatsiooni töötajate sobivuse tase ettevõttega?
3. Milline on organisatsiooni töötajate motivatsioonitase?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on autor tõstatanud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade erialasest kirjandusest;
- viia läbi veebipõhine küsitlus inimese ja organisatsiooni vahelisest sobivusest ning selle seostest töömotivatsiooniga;
- analüüsida, kas inimese ja organisatsiooni sobivuse ning töömotivatsiooni vahel esineb seos.

Oma töös käsitleb autor erinevaid mõjutegureid, mis on seotud inimese ja keskkonna sobivusega, kuid fookusesse on võetud inimese ja organisatsiooni sobivus ning seos töömotivatsiooniga.



# 1. INIMESE JA ORGANISASIOONI SOBIVUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Inimese ja keskkonna sobivus

Inimese ja keskkonna sobivus on määratletud kui ühilduvus inimese ja töökeskkonna omaduste vahel (Kristof-Brown 2005 *et al.* viidatud Quratulain, Khan 2015).

Viimastel aastatel on üha enam hakatud huvi tundma ning uurima inimese ja keskkonna sobivuse kontseptsiooni, millel on suur mõju inimese töösse suhtumise ning käitumise vahel (Lauver, Kristof-Brown 2001). Erinevad inimese ja keskkonna sobivuse uuringud on näidanud, et inimese omaduste ja teda ümbritseva keskkonna omaduste ühilduvus on positiivselt seotud suurema töö rahuloluga, pühendumusega, osalusega rollisiseses ning välises tegevustes ning kaadri volavusega (Boon, Biron 2016). Seega võime öelda, et inimese ja keskkonna sobivusel on töötajate jaoks oluline tähtsus. See mõjutab nii töötaja hoiakut kui ka käitumist ning rahulolu, mis on omakorda väga oluline heade töötulemuste saavutamiseks.

Inimene ja keskkond hõlmab endas veel mitmeid vorme nagu inimese ja organisatsiooni sobivus, inimese ja töö sobivus, inimene ja juht sobivus ning veel teisigi alamliike. Antud uurimistöös on autor fookusesse võtnud inimese ja organisatsiooni sobivuse. Inimese ja organisatsiooni sobivuse uuringud on näidanud, et inimese omaduste ja tema keskkonnatunnuste omavaheline kokkusobivus on positiivselt seotud töötajate ja organisatsiooni jaoks soovitud tulemustega, näiteks tööga rahuloluga, suurema pühendumisega, suurema kaasamisega, kõrgema siduvustundega rollisiseses ja välises käitumises ning väiksema kaadri volavusega (Hoffman *et al.* viidatud Boon, Biron 2016). Kaadri volavus on jälle omakorda ettevõttele kahjulik nii mainekujunduse kui ka heade töötulemuste saavutamiseks. Halb maine on ettevõttele kahjulik ka kasumlikkuse mõistes, kuna kui organisatsioonil on halb maine ei ole organisatsioon klientide poolt soositud.

Hea inimese ja keskkonna sobivus viib positiivsete töötulemusteni ja mitte sobivus negatiivsete töötulemusteni (Astakhova 2016). Erinevad teoreetikud on väitnud, et töötaja, kellel on hea sobivus ning omavad positiivseid töötulemusi on ka ettevõttele lojaalsemad ning ei loobu oma

töökohtadelt kergekäeliselt. Ettevõttes kaua tööl olnud töötaja aga mõistab paremini ettevõtte ootusi ning eesmärke.

Teoreetikud on eristanud mitut erinevat inimese- keskkonna sobivuse tüüpi. Võime eristada esmalt kahte dimensiooni: lisanduv sobivus ning täiendav sobivus.

- Lisanduv sobivus tekib siis, kui inimene täiendab organisatsiooni või tal on omadused, mis on sarnased teiste keskkonnas töötavate inimestega. (Sekiguchi 2004)
- Täiendava sobivuse korral töötaja muudab keskkonda või lisab sellele puuduva osa. Inimesed tunnevad antud olukordades end sobivatena, kuna nad tunnevad enda jaoks tuttavaid omadusi. (Sekiguchi 2004) Veel on öelnud teoreetikud, et täiendav sobivus on olemas siis, kui organisatsiooni puudujäägid/nõrkused on kompenseeritud töötaja tugevustega või vastupidi (Muchinsky, Monahan 1987 viidatud Quratulain, Khan 2015).

Teist inimese ja keskkonna sobivuse tüüpi võime kirjeldada kui vajaduste- funktsioonide ning nõudmiste-võimete eristamist. Sellega on mõeldud, et keskkond pakub isikutele vajalikke rahalisi, füüsilisi ning psühholoogilisi ressursse ning ka kasvuvõimalusi. (Sekiguchi, 2004) Selles kontekstis kogevad töötajad, kelle vajadused on rahuldatud suuremat tööga rahulolu ning on oluliselt produktiivsemad (Piasentin 2007 viidatud Ünal, Turgut 2015). Kolmandaks on tajutav subjektiivne versus objektiivne eristamine. Nende eristamiste puhul antakse hinnang töötaja sobitumise kohta keskkonnaga. (Sekiguchi 2004)

Inimese ja keskkonna sobivusel võime eristada kaht vormi: subjektiivne ja objektiivne. Subjektiivset sobivust mõistetakse kui hinnangut, kas inimene sobib keskkonda. Objektiivse sobivusel on eraldi hinnatud individuaalsete ja keskkonnaomaduste ühtelangevust. (Cable, Judge 1996 viidatud Kristof 1996)

## **1.2. Inimese ja organisatsiooni sobivus ning selle olulisus ettevõttele**

Inimese ja organisatsiooni sobivuse (edaspidi IO sobivuse) uurimiste juured on alguse saanud Schneideri (1987) ASA Veetluse-Valiku-Lahkumise raamistikust. Schneider on väitnud, et indiviide ei valita juhuslikult situatsioonidesse, vaid pigem otsitakse, mis on neile huvipakkuvad.

Ta on öelnud, et organisatsioonid värbavad töötajaid, kellel on sarnased vaated ning eesmärgid ja nad kas tunnevad end osana ühest tervikust või lahkuvad tundes, et nad ei sobi. (Sekiguchi 2004) Arvestades ettevõtete kulusid ning ressursi, mida organisatsioon kaotab, kui töötaja on otsustanud töökohta vahetada on alati vajalik leida ettevõttesse sobiv töötaja. Sobiliku töötaja all mõtleb töö autor isikut, kelle väärtushinnangud ning väljavaated sobivad ettevõttega. Seega võime väita, et sarnaste huvidega ja väärtustega inimesed ja organisatsioonid on IO sobivuse kõige olulisem eeldus. Inimesed, kes tunnevad end sobivatena organisatsioonis on ettevõttele lojaalsemad.

Tänapäevases kaasaegses maailmas sõltuvad üha enam organisatsioonid oma töötajatest konkurentsikeskkonnas püsimiseks ja konkurentsi tagamiseks (Tajeddini, Trueman 2008). Konkurentsieelise loomiseks on organisatsioonis oluline säilitada tõhusad töötajad. Töötajad, kes genereerivad, pakuvad välja, rakendavad ja viivad täide organisatsioonis uusi ideid on organisatsiooni jätkusuutlikkuse allikad. (Sanders *et al.* 2010) Mitmed teoreetikud on leidnud, et kõrge IO sobivusega töötajad on rohkem motiveeritud ning ettevõttele lojaalsemad.

IO sobivus on tihendalt seotud tööhoiakutega, näiteks tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumisega (Boxx *et al.* 1991). Samuti IO sobivus ennetab töötajate lahkumist ettevõttest ning kaadri voolavust (Chatman *et al.* viidatud Sekiguchi, 2004), mis omakorda vähendab värbamiskulusid ning annab positiivseid töötulemusi.

Erinevad teoreetikud on IO sobivust tõlgendanud järgnevalt:

- IO sobivus on inimese ja organisatsiooni ühilduvus, mis tekib siis, kui vähemalt üks osapooltest pakub teisele seda, mida teine vajab ning neil on sarnased põhiomadused või mõlemad (Kristof 1996);
- IO sobivus on organisatsiooniliste väärtuste ja individuaalsete väärtuste kattuvus (Chatman 1989);
- IO sobivus on inimese isikuomaduste, huvide, eesmärkide ning võimete sobivus organisatsiooni poolt seatud ootustega ning pakutavate võimalustega (Bretz, Judge 1994).

Kristofi (1996) ulatuslik IO sobivuse kirjanduse ülevaade on toonud välja neli erinevat IO sobivuse meetodikat:

Esimene IO sobivuse meetodika on inimeste ja organisatsioonide põhiliste omaduste sarnasuse mõõtmiseks. Selle kontseptsiooni kõige sagedamini kasutatav mõõdik on individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste kokkusobivus (Boxx *et al.* 1991 viidatud Sekiguchi 2004).

Teine IO sobivuse meetodika on eesmärkide ühildumine organisatsiooni juhtide või mõttekaaslastega (Vancouver 1994 *et al.* viidatud Sekiguchi 2004).

Kolmandaks IO sobivuse väärtus on vastavuses individuaalsete eelistustega või vajadustega ning organisatsioonisüsteemide ja struktuuridega (Bretz 1989 *et al.* viidatud Sekiguchi 2004).

Neljas IO sobivuse kasutamise võimalus on isiksuse individuaalsete omaduste ja organisatsiooni vaheline kooskõla (Bowen *et al.* 1991 viidatud Sekiguchi 2004).

Teadlased ja praktikud on väitnud, et inimese organisatsiooni sobivus on võti paindliku ja pühendunud tööjõu säilitamiseks, mis on väga oluline konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas ja tööturul (Bowen *et al.* 1991 viidatud Sekiguchi 2004).

Kristof (1996) on öelnud, et võime eristada kahte täiendava kontseptsiooni tüüpi IO sobivustest. Esimene on siis kui inimene oma töökeskkonnas täiendab, täiustab või omab teiste inimestega sarnaseid omadusi nõ muudab keskkonna tervikuks või lisab sellele puuduva osa (Muchinsky, Monahan 1987 viidatud Kristof 1996). Teise täiendava kontseptsiooni tüübil võime eristada omakorda kahte väljavaadet, kus ühel tekib IO sobivus siis kui organisatsioon pakub inimesele seda, mida ta vajab ja teine, kus isikul on organisatsioonile pakkuda teadmiste näol seda mida organisatsioon vajab (Kristof 1996).

Inimese ja organisatsiooni sobivus mõjutab olulisel määral ettevõtte edukust ning töötajate püsivust ettevõttes. Kui inimene tunneb end sobivana organisatsioonis ei soovi ta kergekäeliselt töölt lahkuda (Coldwell 2008 *et al.* viidatud Mete 2016 *et al.*).

IO sobivus hõlmab endas veel mitmeid teisi sobivuse liike. Üheks neist on tööga rahulolu. Tööga rahulolu on mitmekordne kontseptsioonikompleks, mis muutub inimeselt inimesele. Seetõttu on tööga rahulolu enamasti käitumuslik ja sisemine seisund. (Mullins 2005)

Üheks oluliseks IO sobivuse võtmeteguriks on ka inimese ja keskkonna sobivus ning inimese ja töö sobivus. IO sobivus hõlmab veel ka teisi sobivuse liike nagu inimene ja eriala sobivus, inimene ja kolleegid sobivus ning inimene ja grupp sobivus (Lauver, Kristof-Brown 2001), kuid neid teemasid on veel hetkel teoreetikute poolt vähe uuritud.

### 1.3 Sotsialiseerumise olulisus ettevõttes

Kristof (1996) on öelnud, et sotsialiseerimine on IO sobivuse kõrge taseme saavutamise võti. Kui sobiv inimene on ettevõttesse tööle võetud on oluline haarata teda kaasa ettevõtte tegemistesse. Organisatsiooni sotsialiseerumine on protsess, mille käigus inimene saab ülevaate ettevõtte väärtustest, võimalustest, oodatavatest käitumismustritest ja sotsiaalsetest teadmistest, mis on vajalikud organisatsioonilise rolli võtmiseks ning olemaks liige organisatsioonis. (Louis, 1980 viidatud Chatman 1991) Kui inimene on koheselt kaasatud, tunneb ta suuremat kuuluvust ettevõttega ning on emotsionaalsel tasemel rohkem seotud (Kristof, 1996). Töötaja, kes tunneb ettevõttega suuremat sidet on oma tööülesannetes efektiivsem ning mõistab paremini organisatsiooni poolt püstitatud eesmärged.

Selleks, et töötaja tunneks, et ta on ettevõttele vajalik saab kindlasti ettevõtte omaltpoolt abiks olla sisseelamisprogrammi näol. Kui inimene tunneb, et teda on vastu võetud ning aktsepteeritud ühe osana tiimi liikmest on ta rohkem motiveeritud ning ei ole huvitatud kergekäeliselt ettevõttest lahkuma. Püsivad töötajad on ettevõttele väga olulised nii majanduslikus mõttes, kus saab kokku hoida värbamiskuludel kui ka tööviljakuselt ning ettevõtte kultuuri mõistes. Mida kauem inimene ettevõttes töötab, seda suurem on tema teadmiste pagas ettevõtte vajadustest ning ettevõtte kultuurist. Iga uus inimene on osa ettevõtte kultuurist, mis omakorda kujundab ettevõtte mainet. Ettevõtte maine mõjutab aga otseselt ka ettevõtte edukust turul. Seega on väga oluline, et uus töötaja oleks kohe võimalikult suurel määral kaasatud ettevõtte tegemistesse, mis annab ulatusliku ülevaate organisatsiooni ootustest ning eesmärkidest.

Empiirilised uuringud on näidanud, et sotsialiseerumine aitab luua IO sobivuse uute tulijate ning organisatsiooni vahel (Chatman, 1991 *et al.* viidatud Sekiguchi 2004). Uuringud on näidanud ka, et kui uus töötaja tajub organisatsioonis intensiivset sotsialiseerumispraktikat on töötaja rohkem pühendunud organisatsiooni väärtustele (Caldwell 1990 *et al.*, viidatud Chatman 1991). Sotsialiseerumine ettevõttes annab töötajale täpsema ettekujutuse, mida temalt oodatakse ning milline on ettevõtte kultuur. Seega võib väita, et kui töötaja on värvatud on väga olulisel kohal töötaja sisseelamisperioodil abistamine ning ettevõtte tegemistesse kaasamine.

## 1.4 Inimese ja töö sobivus

Kui IO sobivus on seotud sellega, kuidas isik vastab organisatsiooni väärtustele, eesmärkidele ja missioonile, siis inimese ja töö sobivus on inimese sobitumine konkreetse tööga ehk konkreetsete ülesannetega (Kristof 1996).

Inimese ja töö sobivus mängib uute inimeste värbamisel organisatsiooni suurt rolli ning erinevate teoreetikute väitel on varasemalt olnud üks põhilisi kriteeriume uue inimese värbamisel. Nüüdisajal pannakse üha enam inimese ja töö sobivuse kõrval rõhku rohkem ka IO sobivusele.

Uuringud on näidanud, et nii IO sobivus kui ka inimese ja töö sobivus on seotud töötajate positiivsete hoiakute ning käitumisviisidega, sealhulgas tööga rahulolu, tööle ning organisatsioonile pühendumus, lojaalsus ettevõttele, kodaniku käitumine ning töö tulemuslikkusele (Arthur 2006 *et al.* viidatud Sekiguchi, Huber 2011).

Teoreetikud on öelnud inimese ja töö sobivuse kohta järgnevalt:

- Inimese ja töö sobivuse all mõeldakse töötaja ühilduvust või sobivust konkreetse tööga. (Lauver, Kristof-Brown 2001);
- Inimese ja töö sobivus loetakse saavutatuks, kui inimese vajadused ja soovid on kooskõlas tööga pakutavaga (Edwards 1991 viidatud Berisha, Lajci 2020);
- Inimese ja töö sobivus on töötajate isiksuseomaduste ning tööülesannete ja organisatsiooni omaduste kokkusobivus (Edwards 1991; Kristof 1996 viidatud Boon, Biron 2016);
- Inimese ja töö sobivus on määratletud kui vastavus inimese ja töö või ülesande omaduste vahel (Edwards 1991; Kristof 1996 viidatud Boon, Biron 2016).

Uuringud on näidanud, et töötajad, kellel on suurem inimese ja töö sobivus on tervemad (heaolu mõttes) ja edukamad töö tulemuste osas ametitel, mis sobivad paremini nende isiklike omadustega (Caldwell, O'Reilly 1990 *et al.* viidatud Boon, Biron 2016).

Inimese ja töö sobivusel on märkimisväärne mõju tööga rahulolule ja organisatsioonile (Berisha, Lajci 2020). Kui inimene tunneb, et ta teeb tööd, mis vastab tema oskustele on ta pühendunud oma tööülesannetes ning seega on ka tema panus töötulemuslikkusele suurem.

Inimese ja töö sobivus koosneb kahest põhikomponendist (Cable, DeRue 2002; Edwards 1991 viidatud Boon, Biron 2016) :

- Nõudmiste-võimete sobivus, mis viitab sellele, mil määral vastavad töötaja teadmised, oskused ja võimed töökoha nõuetele. Võimeid mõõdetakse sageli vastavalt töötaja võimekusele, kogemustele ja haridusele ning töökoha nõuded väljenduvad sageli töökoormuse, tulemuslikkuse nõuete ja instrumentaalse tegevuse vormis.(Boon, Biron 2016)
- Vajaduste-tarvikute sobivus, mis viitab sellele, mis määral tööandja pakub töötajale, mida ta vajab (Boon, Biron 2016). Seejuures on mõeldud näiteks hüvitisi, koolitusi, üritusi, häid töötingimusi, tunnustamist ning võimalusel edutamist ametipositsioonil. (Cable, DeRue 2002; Muchinsky, Mohan 1987 viidatud Boon, Biron 2016)

Inimesed, kes tajuvad, et nende teadmised, oskused ja võimed sobituvad töökohapoolt oodatuga on värbamisprotsessis edukad ja nõustuvad tööpoolt pakutavaga. Uuringud on näidanud, et täpne ning informatiivne teave ettevõtte ootustest on positiivne töötulemuste osas. (Carless 2005)

## 1.5 Töömotivatsiooni teoreetilised alused

Motivatsioon on iga inimese jaoks edasiviiv jõud. Motiveeritud töötaja on püüdlik, energiline ning suure arenemissooviga. Tänapäeva ettevõtete juhid on keeruliste väljakutsete ees, kuidas motiveerida oma töötajaid nii, et see tooks kasu ka ettevõttele. Organisatsioonid on üha enam hakanud kasutama töötajate motiveerimiseks erinevaid meeskonnaüritusi ning koolitusi, mis avardavad ka töötajate silmaringi.

Võime eristada kolme tüüpi motivatsiooni: amotivatsioon (*Amotivation*), sisemine motivatsioon (*Intrinsic Motivation*) ning väline motivatsioon (*Extrinsic motivation*).

Amotiveeritud inimesel puudub käitumisel tahe. Amotivatsioon tuleneb tegevuse väärtustamata jätmisest (Ryan 1995 viidatud Ryan, Deci 2000), tunde, et ei olda kompetentsed seda tööd tegema. (Deci 1975 viidatud Ryan, Deci 2000)

Sisemise motivatsiooniga isikul on loomupärane kalduvus otsida uudsust ning väljakutseid, täiendada ning rakendada oma teadmisi ja võimeid ning olla pidevas täiendamiseprotsessis. Deci (2000) on öelnud, et sisemine motivatsioon kajastab kõige enam inimloomuse positiivset potentsiaali. (Ryan, Deci 2000) Sisemise motivatsiooniga inimene teeb tööd selle pärast, et see on tema jaoks huvitav, pakub rahulolu ning sisaldab väljakutseid. Sisemise motivatsiooni korral on inimene ise huvitatud enda täiendamisest ning väljakutsete lahendamisest ning ei tee tööd hüvede või preemiate pärast. (Ryan, Deci 2000) Seega võime öelda, et sisemise motivatsiooniga inimesed on ettevõttele väga tulutoovad ning innovaatilised. Teadlased on seostanud sisemist motivatsiooni lapsepõlvega, kus lapsed on aktiivsed, uudishimulikud ja mängulised isegi konkreetsete hüvede puudumisel (Harter 1978).

Kui sisemise motivatsiooni puhul on töötaja motivatsioon tulenenud sisemisest soovist siis välise motivatsiooni puhul tuleneb motivatsioon välistest hüvedest, nagu näiteks preemiad.

Välise motivatsiooni kohta on erinevad teoreetikud öelnud:

- Väline motivatsioon on tingitud kellegi kolmanda ootustest. Seejuures on mõeldud seda, et väline motivatsioon tekib sageli siis, kui inimesed tegutsevad nn survetundega ning tasuks saadakse hüvesid. (Gagné, Deci 2005)
- Väline motivatsioon on raha, preemia ja töökindluse kõige esinduslikum väline motivaator, mis mõjutab töötajate suhtumist ning käitumist (Deci, Ryan 2000 viidatud Dang, Chou 2019);
- Töötajad tajuvad välise motivatsiooni mõju sageli kahelt poolt, milleks on võimalus ning risk. Võimaluste pool viitab võimalusele saada positiivseid hüvesid, kui töötaja täidab teatud ülesannet hästi, samas kui riskipool viitab võimalusele saada madalamat hüvitist või kaotada töö halva soorituse tõttu. (Chang 2003; Kuvaas *et al.* 2017 viidatud Dang, Chou 2019).

Väline motivatsioon jaguneb kolmeks regulatsiooniks: väline regulatsioon, ülekantud regulatsioon ning isiklik regulatsioon.

Väline regulatsioon on käitumisviis, mis viiakse läbi nõudluse rahuldamiseks või preemia saamiseks (Ryan, Deci 2000). Seega võime öelda, et välise regulatsiooniga inimesed täidavad oma tööülesandeid teistelt saadava hüve saamiseks.



Ülekantud regulatsioon on regulatsiooni vorm, mis viitab regulatsioonile, mis on inimese sisemine, kuid mida pole omaks võetud (Koesnter, Losier 2002 viidatud Zhang, *et al.* 2016). Ülekantud regulatsiooni puhul teevad inimesed toiminguid survetundega, et vältida süütunnet või saavutada kiitust (Ryan, Deci 2000). Seega võime öelda, et ülekantud regulatsiooni puhul inimene tunneb seismist survet toimingute tegemisel.

Isikliku regulatsiooni puhul integreerimine toimub siis, kui inimese tuvastatud regulatsioonid on tema minaga täielikult samastunud (Ryan, Deci 2000). Antud regulatsiooni abil tunnevad inimesed autonoomselt reguleeritud ning suuremat vabadust, sest käitumine on suuremas kooskõlas nende isiklike eesmärkidega. Näiteks kui töötajad hindavad kõrgelt erialaseid koolitusi ning mõistavad, et täiendav koolitus oleks nende tööülesannete täitmiseks oluline, tunnevad nad end koolituse ajal autonoomselt, isegi kui koolitus pole sisuliselt huvitav. (Gagne, Deci 2005 viidatud Zhang, *et al.* 2016)

E.L Deci (2000) on öelnud, et inimestel on rikkalikud sisemised motivatsioonikaldused, kuid on tõendatud ka seda, et sisemise motivatsiooni kalduse säilitamine ja suurendamine nõuab seda toetavaid tingimusi, kuna mittetoetavad tingimused võivad sisemist motivatsiooni kergesti pärssida. Sisemist motivatsiooni võib pärssida näiteks sotsiaalsed või keskkonnast tingitud tegurid. Deci (1975) varajased uuringud on näidanud, et sisemist motivatsiooni tõstab näiteks positiivne tagasiside. (Ryan, Deci 2000)

Teadlased on palju arutlenud sisemise motivatsiooni pärssivate tegurite üle ning (Deci, *et al.* 1999) põhjalik metanalüüs andis hoolimata Eisbergeri vastupidisest väitest tulemuseks, et kõik käega katsutavad hüved, ähvardused, tähtajad, käskkirjad, survestatud hinnangud pärssivad sisemist motivatsiooni. Seevastu leiti, et valikute tegemine, tunnete teadvustamine, enesesuunamise võimalused suurendavad sisemist motivatsiooni, kuna need võimaldavad inimestel suuremat autonoomiatunnet. (Ryan, Deci 2000) Samas on mitmed teised teoreetikud soovitanud töötajate püsivuse, tulemuslikkuse ja tootlikkuse motiveerimiseks kasutada väliseid kontrollmehhanisme, stiimuleid ning hüvesid (Steers, *et al.* 2004; Heath 1999; Shaw, Gupta 2015 viidatud Zhang, *et al.* 2016). Töökohtadel on leitud järjepidevalt, et välised stiimulid, nagu preemiad motiveerivad töötajaid, kuna otsene eesmärk, miks enamik inimesi töötab on teenida äraelamiseks raha (Zhang, *et al.* 2016).

Richard M. Ryan (2000) on öelnud, et inimesi motiveerivad väga erinevad tegurid, mis võivad olla seotud erinevate kogemuste või tagajärgedega. Töötajaid on võimalik motiveerida mingite inimese jaoks oluliste väärtuste näol. Paljusid inimesi motiveerib ka enese tunnustus või hirm kellelegi tulemustes alla jääda. (Ryan, Deci, 2000) Seega võime järeldada, et sisemiselt motiveeritud töötaja on enim edasipürgiv ning loob ettevõttele suuremat kasu.

Tänapäevases kultuurikeskkonnas võivad välised motivaatorid nagu rahaliste hüvede, boonuste ja töövõimaluste pakkumine olla tõhusad viisid välistööjõu ligimeelitamiseks, juhtimiseks ning arendamiseks. Enim toimib see majanduslikult vähem arenenud riikide tööjõu puhul, kelle soov on tulla tööle majanduslikult kõrgemalt arenenud riiki ning teenida suuremat palka ning saada rohkem majanduslikke hüvesid. (Dang, Chou 2019)

## **2. INIMESE JA ORGANISATSIOONI OMAVAHELISE SOBIVUSE JA SELLE SEOSTEST TÖÖMOTIVATSIOONILE EMPIIRILINE UURING**

### **2.1 Uuringus osalenud ettevõtte lühikirjeldus**

Käesolev uuring on läbi viidud ühes Eesti tuntuimas organisatsioonis. Organisatsioon on palunud käesolevas uurimistöös ettevõtte nime mitte avalikustada. Ettevõtte on asutatud 1989 aastal ning tegeleb transpordi, jaemüügi ja klienditeeninduse valdkonnas. Kontserni visioon on olla turu eestvedaja Euroopas ning pakkuda tipptaset vaba aja veetmise, ärireiside ja transporditeenuste valdkonnas. Kontserni kuulub 47 ettevõtet. Organisatsioon pälvis 2018. aastal vastutustundliku ettevõtluse kvaliteedimärgise, tunnustades seeläbi ettevõtte laiemast ühiskonnast hoolivat tegevust. Ettevõtte väärtustab väga oma töötajaid ning panustab järjepidevalt töötajate arendamisse.

### **2.2 Uuringu meetod ja korraldus**

Küsimustik koostati Google'i vormide (*Google Forms*) keskkonnas. Google vormide esitatud andmed salvestati Exceli formaadis oma arvutisse, misjärel kodeeriti nominaaltunnused (kolm esimest küsimust) ning Exceli andmetabel sisestati andmetöötlusprogrammi SPSS Statistics, kus tunnustele lisati kirjeldavad atribuudid (tunnuste tüüp, arvuliste koodide märgendid).

Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati käesolevas töös kvantitatiivset uurimismeetodit, mis sisaldab endas esmalt teoreetilist osa vaatlemaks inimese ja keskkonna sobivust ning inimese ja keskkonna sobivuse alamkategoriasid. Teoreetilises osas on tähelepanu pööratud millised aspektid on olulised töötajate kõrgema töömotivatsiooni saavutamise ning hoidmise seisukohalt ning mis on oluline inimese ja organisatsiooni sobivuse tekkeks.

Empiirilise uuringu esimese osa aluseks on kolme väiteline plokk Cable ja Judge, 1996 (viidatud Lauver, Kristof-Brown 2001) inimese ja organisatsiooni sobivuse (*Person and organization fit*)

küsimustiku kohta. Teise osa aluseks on viis väidet Lauver & Kristof-Brown (2001) koostatud inimese ja töö sobivuse (*Person and job fit*) küsimustiku kohta.

Järgnevalt uuris autor töötajate töömotivatsiooni, mille taseme hindamiseks kasutas Gagné *et al.*, (2015) väljatöötatud mitme mõõtmelist töömotivatsiooni skaalat (*Work motivation scale*), mis sisaldas ülekantud regulatsiooni, amotivatsiooni, välist regulatsiooni, välist motivatsiooni, isiklikku regulatsiooni ning sisemist motivatsiooni. Küsitluse analüüsi tulemusi võrreldi seejärel töö teoreetilises osas väljatoodud mõjuteguritega ning eeldustega, misjärel leiti kas ja mil määral ettevõttes, kus küsitlus läbi viidi mõjutab töötajate ja organisatsiooni omavaheline sobivus töömotivatsiooni. Küsimustele sai vastata Likert'i skaalal 1-7. Vastajad hindasid väidetega nõustumist 7- astmelisel skaalal: 1-üldse mitte; 2- väga vähesel määral; 3-vähesel määral; 4-keskmisel määral; 5-tugevalt; 6-väga tugevalt; 7-täielikult.

## **2.3 Valimi kirjeldus**

Uuring viidi läbi ettevõtte kolmes osakonnas, kus töötab kokku 112 inimest. Küsimustik saadeti kõigi 112 töötaja e-postile 03.02.2021. Esialgne vastamistähtaeg oli kuni 15.02.2021, mida pikendati üks kord kuni 25.02.2021. Uuringus osalemine oli vastajaile vabatahtlik. Kokku vastas küsitlusele 112-st töötajast 38, mis on 34% antud uuritavate osakondade töötajatest. Valik uuringu kasuks antud osakondades tuli lähtuvalt sellest, et need osakonnad on tihedas kontaktis klientidega ning ettevõttel on oluline teada, milline on teeninduse kvaliteeti kajastavate töötajate motiveeritus.

Demograafiliste andmete tabelis (tabel 1) kajastub, et vastasid suuremas osas naised (94,7%). Mehi oli vastanute hulgas kõigest 5,3%. Kõige enam vastasid töötajad, kelle vanus jäi vahemikku 41 aastat ja vanem (39,5%). Samuti suurem osa vastajatest on ettevõttes töötanud juba üle 10 aasta (47,4%). Kõige vähem vastasid töötajad, kelle vanus jäi vahemikku 26-30 aastat (5,3%) ning töötajad, kelle tööstaaž ettevõttes on olnud alla ühe aasta (10,5%) ning 6-10 aastat (10,5%).

Tabel 1. Uuringus osalenud töötajate demograafilised andmed

<b>Sugu (n = 38)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
mees	2	5,3
naine	36	94,7
<b>Vanus (n = 38)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
21-25 aastat	4	10,5
26-30 aastat	2	5,3
31-35 aastat	6	15,8
36-40 aastat	11	28,9
41 aastat ja vanem	15	39,5
<b>Tööstaaž ettevõttes (n = 36)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
alla 1 aasta	4	10,5
1-5 aastat	10	26,3
6-10 aastat	4	10,5
üle 10 aasta	18	47,4

*N = vastanute arv, % = vastanute protsent.*

Allikas: töö autor

Uuritavas ettevõttes on naiste osakaal meeste omast suurem, mistõttu on põhjendatud suurem vastanud naistöötajate protsent.

## 2.4 Uuringu tulemused

Autor tegi esmase andmete analüüsi kasutades kirjeldavat statistikat. Ordinaaltunnuste puhul arvutati töömotivatsiooni tüüpide aritmeetilised keskmised (M), standardhälbed (SD) ning miinimum (MIN) - ja maksimumväärtused (MAX) ning alfa väärtused (tabel 2).

Tabel 2. Kirjeldav statistika ja reliaabluse näitajad inimese ja organisatsiooni kohta

<b>Inimese ja organisatsiooni sobivus</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Inimese ja organisatsiooni sobivus	6,08	0,91	3,75	7	0,75

Allikas: töö autor

IO sobivuse juures väite nr 27 „Minu väärtushinnangud erinevad ettevõtte väärtustest“ on pööratud skaalaga. Enne pööramist oli  $\alpha = -0,448$ .

Uuritava organisatsiooni IO sobivuse tase 7-astmelisel skaalal on samuti väga kõrge ( $M=6,08$ ,  $SD=0,91$ ), mis näitab, et küsitlusele vastajad sobivad hästi oma vaadetelt organisatsiooni väärtuste ning vaadetega. Inimese ja organisatsiooni skaala reliaabluse näitaja on  $\alpha=0,75$ , mis näitab, et konstrukti väiteid on omavahel hästi seotud ning usaldusväärsed.

Tabel 3. Kirjeldav statistika ja reliaabluse näitajad inimese ja töö sobivuse kohta

<b>Inimese ja töö sobivus</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Inimese ja töö sobivus	5,85	0,915	3,67	7	0,9

Allikas: töö autor

Uuritava organisatsiooni inimese ja töö sobivuse tase 7-astmelisel skaalal on kõrge ( $M=5,85$ ,  $SD=0,915$ ), mis näitab, et inimesed, kes vastasid küsimustikule tunnevad, et saavad väga hästi hakkama oma tööülesannetega. Inimese ja organisatsiooni skaala reliaabluse näitaja on  $\alpha=0,9$ , mis näitab, konstrukti väited on omavahel tugevalt seotud ning usaldusväärsed (tabel 3).

Tabel 4. Kirjeldav statistika ja reliaabluse näitajad töömotivatsiooni kohta

<b>Töömotivatsiooni liik</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Ülekantud regulatsioon	5,06	1,496	1,75	7	0,76
Amotivatsioon	1,71	1,149	1	5	0,56*
Väline regulatsioon	3,92	1,455	1	7	0,7
Väline motivatsioon	4,19	1,654	1	7	0,79
Isiklik regulatsioon	5,28	1,46	2	7	0,89
Sisemine motivatsioon	5,83	1,326	2,33	7	0,96

\*amotivatsiooni  $\alpha$  tõstmiseks eemaldati üks küsimus

Allikas: töö autor

Reliaabluse hindamiseks arvutati Cronbach'i alfa ( $\alpha$ ) väärtused. Cronbach'i alfa on nii valiidsuse kui ka reliaabluse koefitsient, mis näitab küsimustiku või selle osade seesmist kooskõla ja seda hinnatakse heaks kui  $\alpha=0,8$  ning aktsepteeritavaks kui  $\alpha=0,7$ . Kui küsimustiku osa  $\alpha$  väärtus on alla 0,6, siis see tähendab, et tunnuste vahel puudub seos ja see osa ei mõõda seda, mida ta on pandud mõõtma, samas 0,6 loetakse piisavaks seoseks uurimistes (Garson 2016).

Uuritava ettevõtte amotivatsiooni tase 7-astmelisel skaalal on väga madal ( $M=1,7$ ,  $SD=1,149$ ), mis näitab, et töötajatel on olemas kas sisemised või välised motivatsiooni liigid ülesannete sooritamisel. Amotivatsiooni skaala  $\alpha$  oli algselt 0,51, mis näitas, et antud konstrukti väited ei olnud tugevalt omavahel seotud, seetõttu eemaldas autor kolme tunnuse hulgast teistega kõige halvemini korreleeruva tunnuse (14. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu), ning sai  $\alpha$  väärtuseks 0,56, mis ümardati  $\alpha=0,6$ .

Organisatsiooni sisemise motivatsiooni tase skaalal on kõige kõrgemal tasemel ( $M=5,83$ ,  $SD=1,326$ ). Sisemise motivatsiooni skaala  $\alpha=0,96$ , mis näitab, et uuritavas ettevõttes on enim domineerivad sisemise motivatsiooniga töötajad (tabel 4).

Kogu töömotivatsiooni küsimuste reliaabluse keskmine näitaja on 0,78, mis näitab, et olemas on head sisemised seosed.

Analüüsis on alaskaalade koondkeskmised, mida võib nimetada arvtunnusteks. Pärast konstruktide koondkeskmiste arvutamist tehti tunnuste jaotuse kontroll. Shapiro-Wilk-i test näitas, et kaheksast tunnusest 6 ei olnud normaaljaotusega ( $p<0,05$ ), mistõttu otsustati konstruktide vaheliste seoste analüüsimiseks valida mitteparameetiline Spearmani korrelatsioon (Spearmani korrelatsioonikoefitsient  $\rho$ ).

Korrelatsioonanalüüsi kasutatakse kahe tunnuse ühise käitumise uurimiseks ehk seose otsimiseks kahe tunnuse vahel. Korrelatsioonanalüüs võimaldab teha järeldusi, kas seos kahe tunnuse vahel on statistiliselt oluline või mitte. Statistilise tõenäosuse olulisuse nivooks määrati 0,05 ( $p<0,05$ ), mis tähendab 95-list tõenäosust (kui  $p<0,05$ , on seos statistiliselt oluline).

Tulemuste tõlgendamist alustab autor  $p$  (Sig.) väärtusest. Kui  $p$  on väiksem kui 0,05, siis on seos statistiliselt oluline. Edasi vaatame ka kordaja väärtust ( $\rho$ ). Kui  $\rho$  on väiksem kui 0,3, siis on seos nõrk, kui  $\rho$  on 0,3–0,7, siis on seos keskmise tugevusega ja kui  $\rho$  on üle 0,7, siis on seos tugev. Lisaks vaatleb autor, kas kordaja ees on või ei ole miinusmärki; selle järgi otsustab autor, kas seos on positiivne ehk samasuunaline või negatiivne ehk vastasuunaline.

Tabel 5. Inimese ja töö sobivuse, inimese ja organisatsiooni sobivuse ning motivatsiooni liikide vahelised seosed (Spearmani korrelatsioonikordaja olulisusnivool 95%)

	Inimese ja töö sobivus	IO sobivus	ÜR	AM	VR	VM	IR	SM
Inimese ja töö sobivus	1	0,683**	0,210	-0,284	-0,226	-0,056	0,573**	0,561**
IO sobivus	-	1	0,341*	-0,287	-0,001	-0,044	0,508**	0,511**
Ülekantud regulatsioon	-	-	1	-0,442**	0,447**	0,483**	0,541**	0,425**
Amotivatsioon	-	-	-	1	-0,005	-0,095	-0,468**	-0,573**
Väline regulatsioon	-	-	-	-	1	0,596**	-0,066	-0,147
Väline motivatsioon	-	-	-	-	-	1	0,130	0,014
Isiklik regulatsioon	-	-	-	-	-	-	1	0,631**
Sisemine motivatsioon	-	-	-	-	-	-	-	1

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

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

Allikas: töö autor

Ülekantud regulatsiooni ja amotivatsiooni vahel ilmnes statistiliselt oluline keskmise tugevusega negatiivne seos ( $\rho = -0,442$ ;  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid töötajad oma ülekantud regulatsiooni, seda madalamaks hindasid nad amotivatsiooni. Seega võib öelda, et töötajad teevad tööd vastavalt kehtestatud korrale ja see ei demotiveeri neid. Ülekantud regulatsiooni ja välise regulatsiooni vahel ilmnes statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho = 0,447$ ;  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid töötajad oma ülekantud regulatsiooni, seda kõrgemaks hindasid nad ka välist regulatsiooni. Võib öelda, et mida rohkem töötajad panustasid sisemise surve alusel, seda suuremat hüve või tunnustust nad ootasid ettevõttelt või kollektiivilt. Ülekantud regulatsiooni ja välise motivatsiooni vahel ilmus statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho = 0,483$ ;  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid töötajad oma ülekantud regulatsiooni, seda kõrgemaks hindasid nad ka välist motivatsiooni. Ülekantud regulatsiooni ja isikliku regulatsiooni vahel ilmus statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho = 0,541$ ;  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid töötajad oma ülekantud regulatsiooni, seda kõrgemaks hinnati ka isiklikku regulatsiooni.



Ülekantud regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni vahel ilmus statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,425$ ;  $p<0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid organisatsooni töötajad ülekantud regulatsiooni, seda kõrgemaks hinnati ka sisemist motivatsiooni.

Amotivatsiooni ning isikliku regulatsiooni vahel esines statistiliselt oluline keskmise tugevusega negatiivne seos ( $\rho=-0,468$ ;  $p=0,01$ ). See tähendab, et mida kõrgemaks hindasid töötajad amotivatsiooni, seda madalamaks hindasid nad isiklikku regulatsiooni. Amotivatsiooni ja sisemise motivatsiooni vahel esines statistiliselt oluline keskmise tugevusega negatiivne seos ( $\rho=-0,573$ ;  $p=0,01$ ).

Välise regulatsiooni ja välise motivatsiooni vahel esines statistiliselt oluline keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,596$ ;  $p=0,01$ ). See tähendab, mida kõrgemaks hindasid töötajad välist regulatsiooni, seda kõrgemaks hindasid nad välist motivatsiooni.

Isikliku regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni vahel esines keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,631$ ;  $p<0,01$ ). Mida kõrgemaks hindasid töötajad isiklikku regulatsiooni, seda kõrgemaks hindasid nad sisemist motivatsiooni.

Isikliku regulatsiooni ning IO sobivuse vahel esineb statistiliselt keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,508$ ;  $p=0,01$ ). Samuti esineb keskmise tugevusega positiivne seos isikliku regulatsiooni ja inimese ja töö sobivuse vahel ( $\rho=0,573$ ;  $p=0,01$ ).

Sisemise motivatsiooni ja IO sobivuse vahel esineb statistiliselt keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,511$ ;  $p=0,01$ ). Sisemise motivatsiooni ja inimese ja töö sobivuse vahel esineb samuti statistiliselt keskmise tugevusega positiivne seos ( $\rho=0,561$ ;  $p=0,01$ ).

Tabel 6. Inimese ja töö sobivuse, inimese ja organisatsiooni sobivuse ning motivatsiooni vahelised seosed (Spearmani korrelatsioonikordaja olulisusnivool 95%)

	Motivatsioon	Inimese ja töö sobivus	IO sobivus
Motivatsioon	1	0,261	0,350*
Inimese ja töö sobivus	-	1	0,683**
IO sobivus	-	-	1

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

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

Allikas: töö autor

Motivatsioon (kõik 6 alaliiki kokku) on statistiliselt positiivselt seotud inimese ja organisatsiooni sobivusega ( $\rho=0,350$ ;  $p=0,01$ ), kuid ei ole seotud inimese ja töö sobivusega (tabel 6). Samuti esines statistiliselt positiivne keskmine seos inimese ja töö sobivuse ning inimese ja organisatsiooni vahel ( $\rho=0,683$ ;  $p=0,05$ ) (tabel 6).

### 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Bakalaureusetöö autor uuris oma töös turismiettevõtte kolme osakonna töötajate inimese ja organisatsiooni sobivust ning selle seoseid töömotivatsiooniga. Uuringus osales 34% küsitlevatest töötajatest.

Empiirilise küsitluste tulemustest võib järeldada, et uuringus osalenud töötajate IO sobivuse tase on kõrge ning seos töömotivatsiooniga statistiliselt keskmise tugevusega.

#### 3.1 Inimese ja organisatsiooni sobivuse seos inimese ja töö sobivuse ning töömotivatsiooni liikidega

IO sobivuse ja inimese ja töö sobivuse vahel esines statistiliselt keskmise seos ( $\rho = 0,683$ ;  $p = 0,01$ ). Tajutud IO sobivus ning inimese ja töö sobivus mõjutavad nii töötajate rahulolu tööga kui ka kavatsust ettevõttest lahkuda (Lauver, Kristof-Brown 2001). Seega võime oletada, et küsitlusele vastavad töötajad on rahul organisatsiooniga, kus nad töötavad ning ei soovi töökohta kergekäeliselt vahetada.

Autor on esitanud keskmised hinnangud (M), mis on kujunenud 7-pallise skaala alusel, kus vastajad hindasid väidetega nõustumist järgnevalt: 1-üldse mitte; 2- väga vähesel määral; 3- vähesel määral; 4-keskmisel määral; 5-tugevalt; 6-väga tugevalt; 7-täielikult.

Töötajad hindasid inimese ja töö sobivust ettevõttes kõrgeks ( $M = 5,85$ ). Kõige kõrgemad hinnangud said väited „Mul on hea sobivus minu tööülesannete ja oskuste vahel“ ning „Olen õige inimene tegemaks oma tööd“, kus vastajad andsid mõlemale küsimusele 7-pallisel skaalal hinde 6, mis näitas väga tugevat nõustumist.

IO sobivuse ja motivatsiooni vahel esines statistiliselt positiivne seos ( $\rho = 0,350$ ;  $p = 0,05$ ). Seega võime väita, et IO sobivusel on seos töömotivatsiooniga. Lähtuvalt Arthur *et al.*, (2006) öeldule on uuringud näidanud, et IO sobivus ja inimese ja töö sobivus on seotud töötajate positiivsete hoiakute ning käitumisviisidega, sealhulgas tööga rahulolu, tööle ning organisatsioonile pühendumusega, lojaalsusega ettevõttes, kodaniku käitumisega ning töö tulemuslikkusega (Arthur

*et al.* 2006 viidatud Sekiguchi, Huber 2011). Seega võime väita, et küsitlusele vastanud töötajad on oma käitumiselt ning hoiakutelt eeskujuks ka teistele ettevõtte töötajatele.

Võime öelda, et uuritava ettevõtte töötajad, kes vastasid küsitlusele on kõrge motivatsiooni tasemega. Kõrgeimaks hindasid vastajad sisemist motivatsiooni, kus kõrgeima hinde 6 sai väide „Sest mu töö on minu jaoks huvitav“. IO sobivust ning sisemist motivatsiooni hinnati statistiliselt keskmise seosega ( $\rho=0,561$ ;  $p=0,01$ ). Töötaja, kellel on kõrge sisemise motivatsiooni tase, teeb tööd sisemisest tahtest, mitte tagajärje ega hüve eesmärgil (Ryan, Deci 2000). Seega võime öelda, et motiveeritud töötajad teevad oma tööd innovaatsiliselt, otsides pidevalt uusi lahendusi. IO sobivusel ilmnes statistiliselt keskmine seos ka ülekantud regulatsiooniga ( $\rho=0,341$ ;  $p=0,05$ ), samuti IO sobivusel ilmnes statistiliselt keskmine seos isikliku regulatsiooniga ( $\rho=0,508$ ;  $p=0,01$ ), mis tähendab, et töötajad teevad ettenähtud tööd sisemisel soovil, mitte väliste hüvede pärast.

Lähtuvalt uurimistulemustest on bakalaureusetöö autori ettepanek uute inimeste värbamisel pöörata tähelepanu esmalt IO sobivusele. Selle üheks esmaseks võimaluseks on tutvuda kandideerinud töötajate isiklike huvidede ning väärtushinnangutega, et selgitada välja potentsiaalse uue töötaja sobivus kolleegidega ning organisatsiooniga. Mitmed teoreetikud on väitnud, et selleks, et inimene püsiks organisatsioonis ning oleks innovatiivsem ning motiveeritud ei piisa vaid inimese ja töö sobivusest, vaid esmalt tuleks lähtuda IO sobivusest, kuna kui inimene tunneb end organisatsiooniga rohkem seotud on ta uuendustele rohkem avatud, motiveeritud ning huvitatud enese täiendamisest. Töö autor soovitab uue töötaja värbamisel panna suurt rõhku uue töötaja sotsialiseerumisprotsessi. Mida põhjalikum ning laiaulatuslikum on sotsialiseerumisprotsess, seda suurema tõenäosusega tunneb uus töötaja ettevõttes IO sobivust ning on kursis ettevõtte ootuste ning vajadustega.

### **3.2 Organisatsiooni töötajate sobivuse tase ettevõttega**

IO sobivust ettevõttes hindasid töötajad Likert'i 7-astmelisel skaalal kõrgeks ( $M=6,08$ ). Kõrgeimaks hindasid vastajad küsimusi „Ma suudan ettevõttes oma väärtusi säilitada“ ning „Minu väärtused sobivad organisatsiooni väärtustega“, kus mõlemad küsimused said hinde 6. Lähtudes erinevate teoreetikute öeldust võime väita, et küsitlusele vastanud töötajad on innovatiivsed ning ei ole huvitatud ettevõttest lahkuma. Pikaajaline töötaja on ettevõttele kasulik nii mainekujunduse kui ka heade tulemuste saavutamiseks. Pikema staažiga töötaja on rohkem kursis ettevõtte ootuste

ning eesmärkidega ning neil on kergem saavutada soovitud tulemusi. Vastavalt Kristof (1996) öeldule võime väita, et uuritava ettevõtte töötajad vastavad organisatsiooni väärtustele, eesmärkidele ja missioonile ning on sobituvad oma tööülesannetega. Teadlased ja praktikud on väitnud, et inimese organisatsiooni sobivus on võti paindliku ja pühendunud tööjõu säilitamiseks, mis on väga oluline konkurentsitihedas ettevõtluskeskkonnas ja tööturul (Bowen *et al.* 1991 viidatud Sekiguchi 2004).

Ryan & Deci (2000) on öelnud, et IO tajutav sobivus mõjutab ettevõttesse jäämise kavatsust enam kui inimese ja töö sobivus. Seega võime öelda, et uuritava ettevõtte töötajad, kes vastasid küsimustikule ei soovi töökohta kergekäeliselt vahetada.

### **3.3 Organisatsiooni töötajate motivatsioonitase**

Uuritava ettevõtte töötajate motivatsiooni tase on kõrge, kõik 18 väidet kokku andsid tulemuse ( $M=4,52$ ). Kõige kõrgemalt hindasid töötajad sisemist motivatsiooni ( $M=5,83$ ) ning kõige madalamaks amotivatsiooni ( $M=1,7$ ). Ryan & Deci (2000) on öelnud, et sisemise motivatsiooniga inimene on ise huvitatud enda täiendamisest ning väljakutsete lahendamisest ning ei tee tööd hüvede pärast. Seega võime öelda, et uuritava ettevõtte töötajad, kes vastasid küsitlusele on ettevõtte jaoks edasiviivad.

E.L Deci (2000) on öelnud, inimestel on rikkalikud sisemised motivatsioonikalduvused, kuid on tõendatud ka seda, et sisemise motivatsiooni kalduvuse säilitamine ja suurendamine nõuab seda toetavaid tingimusi (Ryan, Deci 2000). Seega võime väita, et küsitlusele vastajad tunnevad, et neid seni ümbritsev ning pakutav on sobilik motivatsiooni hoidmiseks ning tõusuks. Vastavalt Ryan (1975) väidetele on uuringud näidanud, et motivatsiooni tõstab ka näiteks positiivne tagasiside. Ryan & Deci (2000) on öelnud, et motivatsiooni aitab tõsta ka töötajatele suurema valikute tegemise lubamine oma tööülesannetes, tunnete teadvustamine ja enesesuunamise võimalused, kuna need võimaldavad inimestel suuremat autonoomiatunnet. (Ryan, Deci 2000)

Kuna küsitlustele vastanute arv oli suhteliselt väike on autori soovitus viia läbi motivatsiooniküsimustik iga aastaselt, et näha, millised muutused on toimunud töötajate motivatsiooni osas ning tulemuste kaudu teha järeldused ning seeläbi planeerida töötajate motiveerimist soodustavaid tegevusi.

## KOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukuse võti on tema töötajad. Töötajad, kes on innovatiivsed ning suure arengu sooviga. Üha enam peavad ettevõttes mõtlema väljundeid, mis hoiaks töötajaid motiveerituna ning huvitatud olema ettevõttes jätkamisest, kuna ettevõttes pikemaajalised töötajad on rohkem kursis ettevõtte ootuste ning väärtustega. Motiveeritud töötaja on enam innovatiivsem ning eeskujuks teistele ning ka uutele töötajatele. Selleks, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ning edukas on kõige olulisem hoida töötajaid motiveeritud ning vajadusel leida ettevõttesse uute töötajate näol töötajad, kes sobivad organisatsiooniga ning oma tööga. Kui inimene tunneb, et ta sobib organisatsiooniga ning oma tööga ei ole huvitatud ta kergekäeliselt ettevõttes lahkuma. Staažikam töötaja tunneb organisatsiooni kultuuri ning eesmärke paremini ning on ettevõttele seega ka tulutoovam.

Uuringu raames saadeti Google'i vormides koostatud ankeetküsimustik valitud kolme osakonna töötajatele. Küsimustik koosnes vastajate demograafilistest andmetest ning kolmest sisulisest osast, millest esimene osa koosnes töötajate töömotivatsiooni määramisest, teine inimese ja töö sobivust ning kolmas IO sobivust ettevõttes. Küsimustikule vastas 112'st töötajast 38 töötajat.

Kogutud andmed koondati Excelisse, kus esmalt toimus andmete kodeerimine. Järgnevalt toimus andmeanalüüs programmis SPSS, kus teostati andmete tõlgendamiseks kirjeldav statistika, dispersioonianalüüs ning korrelatsioonianalüüs.

Käesolevas bakalaureusetöös uuris autor IO omavahelise sobivuse seoseid töömotivatsioonile. Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida tuntud ettevõtte kolme osakonna töötajate IO sobivust ja motivatsiooni ning kas IO sobivusel on seos töömotivatsiooniga. Uuringu tulemustest selgus, et uuritava organisatsiooni küsimustele vastanud töötajate IO sobivuse tase on kõrge ning seos töömotivatsiooniga statistiliselt keskmise positiivse tugevusega. Organisatsiooni töötajad hindasid kõrgelt IO sobivuse ploki küsimusi, mis tähendab, et IO sobivus on küsimustele vastanud töötajate hulgas kõrge. Kui töötajal on kõrge IO sobivus tähendab see seda, et ettevõtte ja töötaja maailmavaated ning eesmärk on kokku sobituvad ning tööd tehakse ühise eesmärgi nimel. IO sobivusel on töötaja innovatiivsem ning ei soovi kergekäeliselt töökohta vahetada. Inimese ja töö sobivuse küsimustikku hindasid töötajad samuti kõrgelt, see tähendab, et küsimustikule vastanud töötajad tunnevad end oma tööülesandeid täites turvaliselt ning sobituvad oma tööga ehk konkreetsete ülesannetega. Samuti hindasid töötajad kõrgelt töömotivatsiooni küsimustiku ploki

küsimusi, mis tähendab, et ettevõttes küsimustikule vastanud töötajad on kõrge motivatsiooni tasemega. Kõrgeimaks hindasid vastanud töötajad sisemist motivatsiooni.

Antud uuringu tulemustest lähtuvalt võime järeldada, et mida suuremat IO sobivust tunnetavad töötajad seda motiveeritumad on nad oma tööülesandeid täites. Kui inimene on motiveeritud on ta rohkem avatud uuendustele ning enesetäiendamisele. Võime öelda, et sisemise motivatsiooniga töötaja on enam huvitatud enese täiendamisest, innovatiivne ning eeskujuks kogu töötajaskonnale. Väga oluline on leida ettevõttesse töötajad, kellel on ühine arusaam ning väärtused ettevõttega, mis on üheks esmaseks indikaatoriks suurema IO sobivuse tekkevõimalustest.

Bakalaureusetöö autori ettepanek organisatsioonile on järjepidevalt tegeleda edasi töötajate motiveerimisega ning uute inimeste värbamisel selgitada välja töötajate väärtushinnangud ning seeläbi teha järeldused kas inimese väljavaated sobivad organisatsiooni omadega. Autori soovitus on esmajärjekorras värbamisel panna rõhku IO sobivusele ning seejärel inimese ja töö sobivusele, kuna erinevad teoreetikud on väitnud, et ei piisa vaid inimese ja töö sobivusest vaid selleks, et inimene tunneks end osana ettevõttest, mis omakorda soodustab sobivust inimese ja organisatsiooniga on vaja ühiseid vaateid ning väärtushinnanguid. Töö autor soovitab ka suurt tähelepanu pöörata töötajate sotsialiseerumise protsessi, kuna kui inimene on koheselt kaasatud tunneb ta suuremat kontakti kaastöötajatega ning on rohkem kursis ettevõtte ootustega.

# SUMMARY

## PERSON-ORGANIZATION FIT AND ITS RELATION TO WORK

Karin Nõupuu

The key to success for a company is its employees, but for the employees to generate a profit they need to fit well with the company and vice versa.

The purpose of this bachelor thesis is to evaluate the person and organization fit of the employees within three departments in one of the largest tourism enterprises in Estonia, and to measure the correlation with work motivation. The research problem of the thesis is that the employee's person and organization fit and their motivation is of vital importance to the employer. Because of the recent redundancies within the departments, the company would like to know the person and organization fit as well as the motivation of the remaining workers. Using this company as an example, the author would like to investigate if there is a correlation between work motivation and person and organization fit.

This topic is relevant to the company due to having to reduce a large portion of their workforce within the three given departments because of the Covid-19 virus and redundancies. Now there is a need to identify the level of person and organization fit and work motivation of the remaining employees and use those results to potentially invest into motivating the existing workforce.

For the bachelor thesis analysis the author has presented the following questions:

1. To what extent is the person and organization fit correlated to the person and job fit along with the types of work motivation?

What is the level of person and organization fit within the studied company?

What is the level of motivation for the employees?

In their work, the author addresses different influencing factors that affect the person and environment fit but the focus is mainly person and organization fit with its correlation to work motivation.



To achieve the aim of this thesis, the author has raised the following research tasks:

Give a theoretical overview of the professional literature

Perform a web-based survey on person and organization fit and its correlation to work motivation

Analyse if there is a correlation between person and organization fit and work motivation

In their work, the author uses quantitative method that primarily involves a theoretical part, observing the person and environment fit with its subcategories. The theory observes the aspects needed to achieve and maintain higher work motivation for the employees. Following the thesis' theoretical part comes the empirical part which is based on the survey conducted within the three departments in the given Estonian tourism enterprise. In the empirical part the author addresses Lauver & Kristof-Brown's (2001) survey on person and job fit, Cable & Judge's (1996) (reference: Lauver & Brown, 2001) survey on person and organization fit and Gange's (2015) et al, results from their survey on motivation. An analysis is performed on the survey and the results are compared to the assumptions and influencing factors brought out in the theoretical part of the thesis. After that the extent to which person and organization fit affects work motivation within the company is found.

The results of the study tell us that the people who took part in the survey have a high level of person and organization fit within their organization along with a statistically strong correlation with work motivation. The employees rated the questions on the person and organization part very highly (6,08 points out of 7). We can conclude that the employees of the given organization are very happy working there. A good person and organization fit means that the person's and company's world view and goals are similar and they can work together towards a common purpose. An employee fitting well with their organization is more innovative and less likely to change jobs. The questions on the survey regarding the person and job fit part were also rated highly (5,85 points out of 7), this means that the employees who took the survey feel safe when performing their work duties and match well with the tasks they are given at their work. Questions on the survey regarding work motivation were also rated fairly highly (4,52 points out of 7). The employees who took the survey are highly motivated, especially highly valued the inner motivation of the employees.

The author can conclude that there is a statistically strong correlation between person and organization fit and work motivation within the studied organization's employees who took the survey.

From the study's results we can deduce that the higher the level of person and organization fit is to an employee, the more motivated and loyal they are to the company. A well motivated person is more open to new ideas and self improvement. The author hopes that the company continues to motivate its employees and the aforementioned levels of fit stay high in the future.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956-963.
- Berisha, G., Lajci, R. (2020). Fit to Last? Investigating How Person-Job Fit and Person-Organization Fit Affect Turnover Intention in the Retail Context. *Organizatiois and Markets in Emerging Econimies 2020*, 12 (2), 407-428.
- Boon, C., Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member Exchange. *Article in Human Relations*, 69 (12), 2177-2200.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Bretz, R. D., Judge, T. A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longit.udinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78 (3), 411-429
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3) , 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Article in Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

- Dang, V. T., Chou, Y.-C. (2019). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment. *An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan*, 1232-1253.
- Gagné, M., Deci, E. L., (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Laksami Indiyastuti, D., Johnson, P. A., Huan Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178-196.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661-669.
- Garson, G. D., (2016). Validity & Reliability. Kättesaadav: [http://www.statisticalassociates.com/validityandreliability\\_p.pdf](http://www.statisticalassociates.com/validityandreliability_p.pdf) .
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470.
- Liiva, S. (2020). Iga teine töötaja vaatab tööturul aktiivselt ringi. Töökohta on valmis vahetama aga oluliselt suurem hulk inimesi. Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/88976897/uuring-iga-teine-tootaja-vaatab-tooturul-aktiivselt-ringi-tookohta-on-valmis-vahetama-aga-oluliselt-suurem-hulk-inimesi>
- Mete, E. S., Sökmen, A., Biyik, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job

- Satisfaction: A Research on IT Employees, *International Review of Management and Business Research*, 5 (3), 870-901.
- Mullins, L.J. (2005). Management and Organisational Behaviour. *Prentice Halk. Financial Times*, 1-941.
- Quratulain, S., Khan, A, K. (2015). How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure. *Public Personnel Management*, 44 (2), 266-289.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55 (1), 68-78.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behavior? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Sekiguchi, T., Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (2), 203-216.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance. *Management Decision*, 54(10), 2393-2412.
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: a study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6 (2), 280-295.

Ünal, Z, M., Turgut, T. (2015). The Buzzword: Employee Engagement. Does PersonOrganization Fit Contribute to Employee Engagement? *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 8 (2), 157-179.+

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu küsimustik

Hea küsimustikule vastaja!

Minu nimi on Karin Nõupuu ja olen Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilane. Hetkel viin läbi uurimust inimese ja organisatsiooni sobivuse ning töömotivatsiooni teemal. Oleksin Teile väga tänulik, kui leiaksite umbes 5 minutit ning aitaksite oma vastustega kaasa minu lõputöö valmimisele.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ning tulemusi kasutan vaid uurimustöö raames.

Meeleldi vastan Teie küsimustele aadressil [karin.noupuu@gmail.com](mailto:karin.noupuu@gmail.com)

Suur ning siiras tänu juba ette!

Järgnevalt on toodud 19 väidet, mis puudutavad töömotivatsiooni ning 8 väidet töösobivuse kohta.

Lähtudes isiklikust hinnangust, palun märki, mil määral Sa nõustud / ei nõustu nende väidetega.

Hindamisskaala:

1-üldse mitte; 2- väga vähesel määral; 3 – vähesel määral; 4 – keskmisel määral; 5- tugevalt; 6 väga tugevalt; 7 – täielikult

Palun märkige oma vanuse vahemik:

Kuni 20

21-25

26-30

31-35

36-40

41 ja vanem

Palun tehke valik oma tööstaaži kestvuse kohta antud ettevõttes:

Olen ettevõttes töötanud alla 1 aasta

Olen ettevõttes töötanud 1-5 aastat

Olen ettevõttes töötanud 6-10 aastat

Olen ettevõttes töötanud üle 10 aasta

Sugu

Mees

Naine

Miks sa pingutad või pingutaksid oma praegusel  
töökohal?

	1	2	3	4	5	6	7
1. Pean endale tõestama, et suudan seda tööd teha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ei pinguta, sest tunnen, et ma raiskan oma aega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Et saavutada teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide jt) heakskiitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. See töö paneb mind enda üle uhkust tundma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Leian, et selle töö vastab minu väärtustega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sest ma tunnen oma tööst rõõmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Siis teised (juht, kolleegid, pereliikmed, kliendid jt) väärtustavad mind rohkem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Pingutan ainult natukene, sest arvan, et minu töö ei ole pingutamist väärt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. Mul oleks piinlik, kui ma ei pingutaks.
11. Sest mu töö on minu jaoks kaasahaarav.
12. Kui ma tööl piisavalt pingutan, ei pea ma muretsema töö kaotuse pärast.
13. Sest minu töö on minu jaoks isiklikult tähtis.
14. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu.
15. Sest mu töö on minu jaoks huvitav.
16. Et vältida teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide jt) kriitikat.
17. Kui ma piisavalt ei pinguta, riskin ma töö kaotusega.
18. Tunneksin ennast halvasti, kui ma ei pingutaks.
19. Sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline.
20. Minu tööülesanded on kooskõlas minu oskustega.
21. Mul on minu tööülesanneteks õige kvalifikatsioon.
22. Mul on hea sobivus minu tööülesannete ja oskuste vahel.
23. Minu tööülesanded on kooskõlas minu isiksuse omadustega.
24. Olen õige inimene tegemaks oma praegust tööd.

25. Minu väärtused sobivad organisatsiooni väärtustega.

26. Ma suudan ettevõttes oma väärtusi säilitada.

27. Minu väärtused erinevad ettevõtte väärtustest.

## Lisa 2. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldav statistika

Töömotivatsioon – väidete kirjeldavad statistikud, keskmiste alusel kahanevalt.

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
15. Sest mu töö on minu jaoks huvitav.	6	1,21	3	7
7. Sest ma tunnen oma tööst rõõmu.	5,8	1,45	1	7
11. Sest mu töö on minu jaoks kaasahaarav.	5,7	1,46	2	7
5. See töö paneb mind enda üle uhkust tundma.	5,6	1,75	1	7
18. Tunneksin ennast halvasti, kui ma ei pingutaks.	5,4	2,03	1	7
6. Leian, et selle töö on vastavuses minu väärtustega.	5,3	1,62	1	7
19. Sellesse töösse panustamine on minu jaoks isiklikult oluline.	5,2	1,62	1	7
13. Sest minu töö on minu jaoks isiklikult tähtis.	5,2	1,64	1	7
10. Mul oleks piinlik, kui ma ei pingutaks.	5,2	2,01	1	7
12. Kui ma tööl piisavalt pingutan, ei pea ma muretsema töö kaotuse pärast.	4,8	1,98	1	7
8. Siis teised (juht, kolleegid, pereliikmed, kliendid jt) väärtustavad mind rohkem.	4,5	1,78	1	7
17. Kui ma piisavalt ei pinguta, riskin ma töö kaotusega.	4,5	1,94	1	7
3. Et saavutada teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide jt) heakskiitu.	4,4	1,83	1	7
1. Pean endale tõestama, et suudan seda tööd teha.	4,1	2,02	1	7
4. Ainult pingutades saan ma piisavat rahalist tasu.	3,3	1,99	1	7
16. Et vältida teiste (juhi, kolleegide, pereliikmete, klientide jt) kriitikat.	3	1,86	1	7
9. Pingutan ainult natukene, sest arvan, et minu töö ei ole pingutamist väärt.	1,8	1,59	1	7
2. Ei pinguta, sest tunnen, et ma raiskan oma aega.	1,6	1,13	1	6
14. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, sest see töö on minu meelest mõttetu.	1,2	0,44	1	3

*Märkus. M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.*

Inimese ja töö sobivus – väidete kirjeldavad statistikad, keskmiste alusel kahanevalt.

Inimese ja töö sobivus	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
22. Mul on hea sobivus minu tööülesannete ja oskuste vahel.	6	1,03	4	7
24. Olen õige inimene tegemaks oma praegust tööd.	6	1,21	3	7
23. Minu tööülesanded on kooskõlas minu isiksuse omadustega.	5,9	1,29	2	7
21. Mul on minu tööülesanneteks õige kvalifikatsioon.	5,8	1,34	2	7

20. Minu tööülesanded on kooskõlas minu oskustega. 5,7 1,23 2 7

Inimese ja organisatsiooni sobivus- väidete kirjeldavad statistikad, keskmiste alusel kahanevalt.

Inimese ja organisatsiooni sobivus	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
26. Ma suudan ettevõttes oma väärtusi säilitada.	6	0,97	4	7
25. Minu väärtused sobivad organisatsiooni väärtustega.	6	1,1	3	7
27. Minu väärtushinnangud erinevad ettevõtte väärtustest.	1,8	1,26	1	5

*Märkus. M = aritmeetiline keskmine, SD = standardhälve, Min = väikseim väärtus, Max = suurim väärtus.*

### **Lisa 3. Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks**

Mina Karin Nõupuu (*autori nimi*) (sünnikuupäev: 13.11.1985)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Inimese ja organisatsiooni omavaheline sobivus ning selle seos töömotivatsiooniga, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

\_\_\_\_\_ (*allkiri*)

03.05.2021 (*kuupäev*)