

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Liis Preitof

**INIMENE-ORGANISATSIOON SOBIVUSE JA PÜHENDUMISE SEOS
MÜÜGIORGANISATSIOONI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Merle Parmak

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Liis Preitof

“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja PhD Merle Parmak

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

Sisukord

Lühikokkuvõte	5
Sissejuhatus	7
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Väärtushinnangute roll inimene-organisatsioon sobivuses	9
1.2 Inimene-organisatsioon sobivus.....	14
1.2.1 Individuaalne tasand	18
1.2.2 Organisatsiooni tasand.....	22
1.3 Organisatsioonile pühendumine	24
2. EMPIIRILINE UURIMUS	29
2.1 FCR Media AS tutvustus	29
2.2 Eesmärk ja hüpoteesid	30
2.3 Meetod	31
2.3.1 Küsimustik	31
2.3.2 Metoodika	34
2.3.3 Valim.....	35
2.4 Kirjeldav analüüs	36
2.4.1 Domineerivad väärtuseelistused.....	36
2.4.2 Inimene-organisatsioon sobivus.....	37
2.4.3 Pühendumine	39
2.5 Tulemused	40
2.5.1 Domineerivad väärtuseelistused.....	40
2.5.2 Inimene-organisatsioon sobivus.....	41
2.5.3 Pühendumine	41
2.5.4 Väärtustüüpide seosed inimene-organisatsioon sobivusega.....	41
2.5.5 Väärtustüüpide seosed pühendumisega.....	42
2.5.6 Inimene-organisatsioon sobivuse seosed pühendumisega.....	42
2.5.7 Arutelu.....	44
Kokkuvõte.....	47
ALLIKAD	52
Lisa 1	58
Lisa 2.....	61

Lisa 3 63
Lisa 4 64
Lisa 5 65
Lisa 6 66
Lisa 7 67

Lühikokkuvõte

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks on mõista vastavalt väärtuseelistustele tajutavat inimene-organisatsioon sobivust ja leida nende vaheline seos organisatsioonile pühendumisega müügiorganisatsioonis.

Töö teoreetilises osas on kirjeldatud erinevaid teoreetilisi mudeleid ja käsitlusi ning antud ülevaade uurimuse aluseks olevates teooriatest ja mudelitest. Selles töös on vaadeldud ka nende omavahelisi seoseid. Teoreetiliste aluste põhjal püstitati mõõdetavad hüpoteesid ning koostati küsimustik.

Töö empiirilises osas viidi läbi uurimus müügiorganisatsioonis, mille valim koosnes 85 FCR Media töötajast, kellest 68 vastas küsimustikule. Uurimuse läbiviimiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest osast. Väärtuseelistusi mõõdeti laia kasutust leidnud Schwartzi Portree küsimustikuga (1992), tajutud inimene-organisatsioon sobivust mõõdeti Cable & Judge (1997) poolt koostatud skaalal. Pühendumise mõõtmiseks kasutati Alleni ja Meyeri (1990) organisatsioonile pühendumise kolmemõõtmelist skaalat, mille abil mõõdeti emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist.

Uurimuse läbiviimiseks püstitati hüpoteese, millega sooviti leida organisatsioonis domineerivaid väärtuseelistusi. Leiti korrelatsioone individuaalsete väärtuste sobivuse ja inimene-organisatsioon sobivuse vahel. Seostati inimene-organisatsioon sobivust ja pühendumist. Üldjoontes leidsid hüpoteesid kinnitust. Juhtide ja tavaliiikmete sobivus organisatsiooni ja pühendumine peaksid erinema, kuna juhid on eeskujuks kõikidele liikmetele. Üldine tase oli uuringu põhjal inimene-organisatsioon sobivusel kõrge ning töötajad emotsionaalselt ja normatiivselt pühendunud. Erinevate uurimisküsimuste vahel leiti seoseid ning tulemuseks võib väita, et kõrge väärtuseelistuste sobivuse puhul on positiivne seos tugeva inimene-organisatsioon sobivusega ning sellel on omakorda tugev positiivne seos emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega.

Võtmesõnad: väärtushinnangud; organisatsiooni väärtused; inimene-organisatsioon sobivus; pühendumus

INIMENE-ORGANISATSIOON SOBIVUSE JA PÜHENDUMISE SEOS
MÜÜGIORGANISATSIOONI NÄITEL

Liis Preitof

ABSTRACT

The person-organization fit and the connection towards organizational commitment in sales organization. The objective of this MA theses was to examine the perceived person-organization fit based on value preferences and find the relationship between the fit and organizational commitment in a sales organization.

Different theoretical models and approaches are described in the theoretical part of the research and an overview of the theories and models, on which the research is based on, is given. In addition the author has given overview of the connections between them. Measurable hypotheses were raised based on theoretical foundations and a questionnaire was put together.

In the empirical part of the work a research was conducted in a sales organization. The sample consisted of 85 FCR Media employees, from which 68 answered the questionnaire. The questionnaire consists of three parts. The value preferences were measured with widely used Schwartz Portrait questionnaire (1992), perceived person-organization fit was measured with a scale made by Cable & Judge (1997). Allen and Meyer's three-dimensional organizational commitment scale was used to measure commitment. Affective, continuance and normative commitment was measured.

According to the hypotheses, the research found values preferences in the organization, correlations between individual values and organizational values and their link to person-organization fit. The person-organizational fit correlated with commitment. The results of the research were as expected. The general level of the perceived person-organization fit is high and the normative commitment level is rated as strong. Connections between different questions of the research were found and it can be concluded that in case of higher value preferences there is a positive connection between a strong person-organization fit and strong person-organization fit itself has a strong positive connection to the emotional and normative commitment.

Key words: Values; organizational values; person-organization fit; organizational commitment

Sissejuhatus

Tänapäeva tööjõud on muutunud liikuvamaks ja tööturg on pidevalt arengus. Varasemad põlvkonnad olid väga lojaalsed oma töökohale ja organisatsioonile, tänapäeval teevad töötajad teadlikke valikuid vahetades töökohta ja organisatsiooni. Inimesed soovivad edendada oma karjääri ning kui see ei juhtu piisavalt kiiresti organisatsiooni siseselt, siis otsitakse uusi väljakutseid mujalt. Seega on tööjõud pigem lojaalne oma karjäärile, kui organisatsioonile ning valmisolek organisatsioonist lahkumiseks on olemas, kui parem tööpakkumine tehakse mujalt. Organisatsiooni juhtkonnal on vaja pidevalt tegeleda oma olemasolevate töötajatega ja lisaks värvata töötajaid, kes oleks motiveeritud ja valmis pühendumisele, sest vastasel juhul liigutakse edasi ning ettevõtte peab tegelema pidevalt värbamisega, kuigi tegelik eesmärk oleks hoida stabiilset töötajaskonda. Pidev voolavus pärsib organisatsioonikultuuri süvenemist ja ka pikaajalistel töötajatel süveneb ebakindlus. Iga ettevõtte edukus sõltub töötajatest, kes tahavad oma tööd teha ja tänapäeva tööturul vajavad aina rohkem organisatsioonid töötajaid, mitte enam vastupidi.

Tööandja soovib, et töötaja suhtuks oma töökohustustesse pühendumusega. Sel juhul on võimalik ettevõttel saavutada eesmärke, mis on seatud ja saavutada töökeskkond, mis innustaks tööd tegema. Mayo (2004) väidab, et hoolimata sellest kui head ja kompetentsed on inimesed, keda tööle võetakse, nende tööpanus sõltub ikkagi suurel määral töökeskkonnast. Keskkond mõjutab töötajate motiveeritust, pühendumust ja lojaalsust. Seega on väga oluline mõista, milline on töökeskkond, milles me igapäevaselt tööd teeme. Inimene-keskkond sobivus mängib olulist rolli töötaja suhtumisele ja käitumisele, seeläbi on mõjutatud ka organisatsiooni tulemused. Verquer jt. (2010) on käitumist kirjeldanud kui inimese ja keskkonna vahelist funktsiooni. Käitumist on määratletud nii inimese isiklike vajaduste või eesmärkide kaudu ning ka vastavalt sellele, kuidas inimene keskkonda tajub- võimalused selles keskkonnas enda vajadusi või eesmärke rahuldada ja kui palju ollakse valmis panustama ettevõtte eesmärkidesse.

Inimene-keskkond sobivus aitab kaasa indiviidi karjääri loomisele, töö rahulolule, organisatsiooni pühendumisele ja kahandab lahkumissoove (Kristof, 1996). Nendele hüvedele tähelepanu pöörates on hakatud eristama erinevaid aspekte, millega töötaja oma töökeskkonnas kokku puutub ja mis töötaja rahulolu mõjutavad, neid aspekte on erinevaid ja need koos moodustavad töökeskkonna. Sobivusi keskkonnas on erinevaid: inimene-amet

sobivus; inimene-organisatsioon sobivus; inimene-töö sobivus ja inimene-grupp (ehk kolleegid) sobivus (Kristof, 1996; Hoffman & Woehr, 2005; Cable & Judge, 1996; Sekiguchi, 2007). Õige meetodiga värbamine on esimene samm, inimene-organisatsioon sobivuse saavutamiseks- see võib olla erinevuseks, kas müügiorganisatsioon on efektiivne või mitte (Graham-Leviss, 2012). Inimese ja ettevõtte sobivus on kahepoolne sobivus- kandidaat peab sobima organisatsioonile ja organisatsioon peab sobima tööotsijale. Sobivuse otsimine algab juba värbamise esimeses faasis- kas tööotsija kandideerib antud tööpakkumisele või mitte.

Paljud tajutud inimene-organisatsioon sobivust käsitlevad uurimused on keskendunud sobivuse uurimisele läbi väärtuseelistuste (näiteks Cohen, 2010) ehk kuivõrd töötaja ja organisatsiooni väärtused omavahel sobivad. Sallaste (2006) on kirjutanud tööga kohanemise teooriast, et tööl kohanemine toimub kui töötaja oskused, teadmised, võimed, eelistused ja väärtused on vastavuses temalt organisatsiooni poolt nõutavate oskuste, teadmiste, võimete, eelistuste ja väärtustega. Organisatsiooni väärtused peaksid ühilduma ehk organisatsiooni väärtused ja organisatsioonis töötavate inimeste väärtused peaksid olema sarnased. Töötajate väärtuste sobivus organisatsiooni väärtustega võib viia tulemuseni, mis on mõlemale osapoolle kasulik: töötaja leiab tähendusrikka töö ettevõttes, mille väärtused on kooskõlas indiviidi väärtustega ja organisatsioon saab selle tulemusel efektiivse ja rahuloleva töötaja. Organisatsiooni seisukohalt on oluline teada, millised on töötaja individuaalsed väärtuseelistused, et paremini mõista töötaja hoiakuid ja käitumist töökohal. Väärtushinnangute mitte sobivus takistab emotsionaalse sideme tekkimist selle organisatsiooniga ning ei teki ka meeldivat liikmelisuse tunnet oma kolleegidega

Iga organisatsioon soovib, et nende töötajad oleks lojaalsed ja nende väärtushinnangud sobiksid organisatsiooni väärtushinnangutega, sest ainult nii on lootust kasvatata pühendunud tööjõudu, kes tahab enda tööd teha hästi ja tulemuslikult. Töötajate organisatsiooniline pühendumus on oluline kõigis organisatsioonides, kuna eesmärgiks on hästi toimiv ettevõtte, mille tagavad pühendunud, lojaalne ja püsiv töötajaskond. Motiveeritud töötajate kujunemiseks annab kindla vundamendi ühiste väärtushinnangute olemasolu ja sobivuse tunnetamine.

Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida vastavalt väärtuseelistustele inimene-organisatsioon sobivust ja inimene-organisatsioon sobivuse seost organisatsioonile pühendumisega.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Väärtushinnangute roll inimene-organisatsioon sobivuses

Isiklikud väärtused on esindatud nii individuaalsel kui ka sotsiaalsel tasandil, mis tõttu on neid oluline uurida, et mõista indiviide eraldi, organisatsioonis olevaid gruppe ning kogu organisatsiooni. Finegani (2000) järgi tunnevad inividid ennast paremini keskkonnas, mis on kooskõlas nende väärtustega. Näiteks inimene, kellel on saavutusvajadus kõrge, ei tunne ennast hästi organisatsioonis, kus on tähtis töö ära teha selleks, et oleks lihtsalt tehtud. Inimese idee töö tegemisest on teine, kui selles organisatsioonis ja selline konflikt tekitab pigem ebakindlust ning kahtlusi töökoha olulisusest selle inimese jaoks. Tulemus ei ole positiivne ei töötaja ega organisatsiooni jaoks. Kui töötaja väärtushinnangud on vastuolus organisatsiooni omadega, on töötaja oma tööülesandeid täites väheproduktiivne ja pigem passiivne. Seega väärtushinnangute erinevus ei tunneta töötaja inimene-organisatsioon sobivust ega ole enda tööd tehes tulemuslik.

Ühised väärtused annavad inimestele ühise tausta, et mõista ja tõlgendada teavet, mis meie ümbritsevas keskkonnas levib ning toetudes sellele infole, tehakse kvaliteetseid otsuseid ja efektiivseid tegevusi (Avedisian, Bennet 2010). Töökeskkonnas on sellisel aspektil väga suur mõju, kuna tööl edastatakse erinevat olulist infot igapäevaselt ning seda peab pidevalt töötlemata ja vastavalt sellele ka tegutsema, et organisatsioon suudaks toimida. Inimesed, kes mõistavad üksteist ning saavad saadetud sõnumitest ühiselt aru suudavad tänu sünergiale olla ettevõttele tunduvalt kasumlikumad. Iga organisatsioon sooviks, et oleks välja kujunenud teatav konsensus või ühine mõistmine, mille põhjal väärtussüsteemid on struktureeritud ja väärtused toimivad kui standardid, mis juhivad meie mõtteid ja ka tegusid (Feather, 1996; Schwartz, Bilsky, 1987, 1990).

Indiviidi ja organisatsiooni vahel saab olla sobivus, kui eeldatakse ja soovitakse sama tulemust ning töötaja käitub vastavalt. Ka tajutav sobivus on tihedalt seotud meie väärtustega ja meie tajuga situatsioonist. Kui mõtleme oma väärtustele, siis mõtleme sellele, mis on meile oluline. Väärtused, mida hindame varieeruvad oma olulisuse poolest. Teatud väärtus võib olla ühe inimese jaoks ülimalt oluline, kuid mitte nii oluline teise jaoks. Suhtelise olulisuse kohalt on vajalik mõista, mida väärtustatakse enim ja milliste väärtuste puhul järeleandmisi ei tehta.

Sotsiaalteaduste kontekstis on väärtusi keeruline määratleda. Teadlased ei ole olnud ühel meelel põhiväärtuste olemuse defineerimisel ega nende omavaheliste suhete struktuuri ja väärtuste mõõtmiseks kasutatavate meetodite usaldusväärsuse osas (Schwartz, 2006).

Väärtuste uurimise keerukust tõendavad mitmed erinevad takistused, kuna väärtused võivad esineda erinevates vormides, aga need ei ole jälgitavad. Ükski olemasolevatest teooriatest ei selgita piisavalt, kuidas väärtused kujundavad käitumist ning käitumuslikud selgitused ei ole veenvad, kuna väärtuste toime käitumisele on ebaselge (Hitlin, Piliavin, 2004). Seega väärtuste mõõtmine on tõsine väljakutse, et saada usaldusväärset infot. Veelgi enam raskendab seda asjaolu, et väärtused on segunenud sotsiaal-psühholoogiliste ilmingutega ning väärtused on segunenud hoiakute, iseloomujoonte, normide ja vajadustega (Hitlin, Piliavin, 2004).

Olgugi, et väärtused on keeruliselt mõistetavad ning mõõdetavad, on neid aastakümneid uuritud ning definitsioone on erinevaid kirja pandud. Schwartz ja Bilsky (1987) on kirjutanud, et väärtused on uskumused või veendumused, mis on lahutamatu seotud emotsiooniga (positiivse või negatiivse), mitte eesmärgiga. Näiteks iseseisvust väärtustavad inimesed ärrituvad, kui nende iseseisvust ohustatakse ning on meeleheitel, kui neil ei õnnestu seda kaitsta. Samas on nad õnnelikud, kui saavad iseseisvust ja isetegemist nautida. Väärtused ei tule seega mängu ainult eesmärgi saavutamisel, vaid ka eesmärgi saavutamise protsessis. Väärtused viitavad soovitud eesmärkidele, ihaldatavale lõpptulemusele: see motiveerib inimest selles suunas tegutsema. Väärtused on abstraktsed eesmärgid ja see tunnus eristab neid kitsamatest mõistetest nagu normid ja hoiakud, mis viitavad tavaliselt kindlatele tegevustele, objektidele või situatsioonidele

Väärtused on standardid või kriteeriumid - nad juhivad käitumist ja tegevuste, poliitike, sündmuste valikut ning olukorrale hinnangu andmist (Schwartz ja Bilsky, 1987). Inimesed otsustavad, mis on hea või halb, õigustatud või ebaõiglane, väärt tegemist või vältimist. Väärtused on kui kriteeriumid, mille abil inimesed hindavad tegevusi, inimesi (sealhulgas iseennast) ja sündmusi, lähtudes võimalikest tagajärgedest ja mõjudest inimese poolt olulistele väärtuseelistustele (Schwartz, 2003).

Schwartz (2006) lisas veel olulise aspekti, et väärtuste suhteline olulisus juhib inimeste tegevusi. Tavaliselt viitab indiviidi käitumine rohkem kui ühele väärtusele. Näiteks võib kirikus käimine väljendada selliseid väärtusi nagu traditsioon, konformsus ja turvalisus ning seda hedonismi ja stimulatsiooni väärtuste arvelt. Inimeste hoiakuid ja käitumist juhivad

kompromissid, mis tehakse oluliste ja vastuolus olevate väärtuste vahel. Seega otsuseid tehes vaadeldakse eelkõige väärtusi, milles ei soovita kindlasti järelandmisi teha, samas kui võimalusel käitatakse vastavalt väärtustele, millest ollakse vajadusel valmis loobuma.

Nii defineeritakse enamasti väärtusi, kuid selleks, et väärtused oleks näha ka käitumises, siis Schwartz (2004) tõi selleks välja neli järjestikust protsessi: 1) väärtused peavad olema aktiveeritud, 2) väärtused on motivaatorid ja juhivad inimest eelistama teatud tegevusi, 3) väärtustel on igas situatsioonis mõju tähelepanule, tajule ja tõlgendusele ning 4) aktiveeritud väärtustel on mõju tegevuse planeerimisele (Hitlin ja Piliavin, 2004).

Schwartzi väärtuste teooria on üks tuntumaid teooriaid ja väärtuste mõõtmiseks kasutatakse enamasti Schwartzi väärtuste kontseptsiooni. Schwartzi väärtuste küsimustik sai mõjutust Rokeachi (1973, viidanud Hitlin ja Piliavin, 2004) väärtuste küsimustikust, kuid Schwartz ei erista vahendeid (instrumentaalseid väärtused) ega eesmärke (lõppväärtusi). Schwartz usub, et samad väärtused võivad väljendada nii vahendite kui eesmärkide motivatsioone ja ei ole oluline neid lahus hoida.

Schwartzi kontseptsioon toetub 57 üksikväärtusele, mille motivatsioonilistest eesmärkidest tulenevalt tõi Schwartz välja 10 universaalset väärtustüüpi (tabel 1).

Tabel 1. Schwartzi väärtustüübid, mis on tuletatud 57 üksikväärtusest (Schwartz, 1992)

Üksikväärtus	Väärtustüüp
Vabadus, loovus, iseseisvus, eesmärkide valimine, uudishimu, eneseaustus	Enesemääratlemine
Põnev elu, mitmekesine elu, uljas	Stimulatsioon
Nauding, elu nautiv	Hedonism
Ambitsioonikas, mõjuvõim, võimekas, edukas, intelligentne eneseaustus	Saavutus
Sotsiaalne võim, jõukus, autoriteetsus, avaliku pildi säilitamine, sotsiaalne tunnustus	Võim
Riiklik julgeolek, teenete tasakaalus, perekonna turvalisus, kuuluvustunne, sotsiaalne kord, tervis, puhtus	Turvalisus
Viisakas, enesedistsipliin, kuulekus, vanemate austus	Konformsus
Traditsioonide austus, tagasihoidlik, vähenõudlik, vaga, mõõdukas	Traditsioon
Abivalmis, vastutav, andestav, aus, lojaalne, tõeline sõprus, küps armastus	Heasoovlikkus
Võrdsus, ühtsus loodusega, elutarkus, kaunis maailm, sotsiaalne õiglus, avatud mõtlemine, keskkonda kaitsev, maailmarahu.	Kõikehaaravus

Schwartz (1992) on kirjeldanud väärtustüüpe järgnevalt:

Enesemääratlemine: oluline on iseseisev tegutsemine ja mõtlemine - valimine, loomine ja avastamine.

Stimulatsioon: oluline on põnevus, uudsus ja väljakutsed elus. Lähtub bioloogilises erutuse ja põnevuse vajadusest ja on segunenud sotsiaalsete kogemustega.

Hedonism: oluline on nauding ja esteetiline rahulolu iseenda jaoks. Eesmärk on täita ennast meeleliste naudingutega.

Saavutus: oluline on oma isikliku edu demonstreerimine sotsiaalsetele standarditele vastavalt.

Otsitakse pidevalt ühiskonna heakskiitu. Väärtus on ülesehitatud sotsiaalsele lugupidamisele.

Võim: oluline on sotsiaalne staatus ja prestiiž, kontroll või domineerimine inimeste või muude allikate üle. Selle väärtuse hindamiseks peab ka grupp nägema võimu kui väärtust. Väärtus on ülesehitatud sotsiaalsele lugupidamisele.

Turvalisus: oluline on ohutus, harmoonia ja stabiilsus ühiskonnas, suhetes ja iseendas. Ta tahab, et tema kodumaa oleks vaenlaste eest kaitstud.

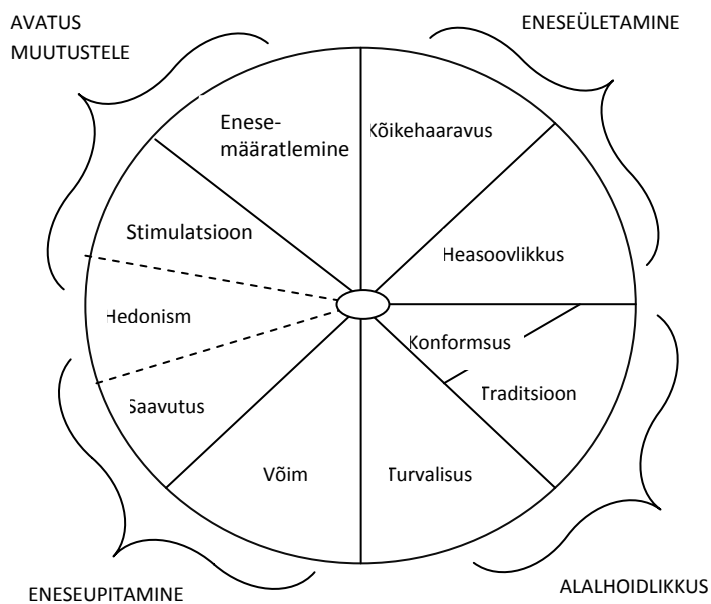
Konformsus: oluline on tegevuste, kalduvuste ja impulsside vaoshoitus, mis võiksid ärritada või kahjustada teisi või minna vastuollu sotsiaalsete ootuste ja normidega. Rõhk on enesekontrollil igapäeva elus.

Traditsioon: oluline on austada kultuuri või religiooni ja tavaid, pühendumine ja aktsepteerimine.

Heasoovlikkus: oluline on lähedaste inimeste heaolu säilitamine ja parendamine. Ta tahab alati aidata lähedasi inimesi.

Kõikehaaravus: oluline on inimeste ja looduse heaolu eest seismine, mõistmine, lugupidamine ja kaitsmine. Talle on oluline, et kõiki koheldaks võrdsetena ja õiglaselt.

Vaadeldes Schwartz'i väärtuste kontseptsiooni ja käsitlust väärtustest, siis on oluline mõista ka väärtuste ringmudelit, mis on oluline osa kontseptsioonist.



Joonis 1. Väärtuste ringmudel (Schwartz, 1992; täiendatud Schwartz, 2003)

Ringmudeli koostamisel jälgis Schwartz (1992) väärtuste ühilduvust. Ühilduvuse alusel koostati üheksa paari, kus väärtustel oli midagi ühist. 1. Võim ja saavutus - mõlemad vajavad sotsiaalset lugupidamist ja tähelepanu. 2. Saavutus ja hedonism- mõlemad mõtleavad vaid enese vajadustele. 3. Hedonism ja stimulatsioon - soov põnevuse järgi ja vajadus enda tahtmist saada. 4. Stimulatsioon ja enesemääratlemine - mõlemas on peidus motivatsioon olla meister ja on muutustele avatud. 5. Enesemääratlemine ja kõikehaaravus - toetutakse oma otsustusvõimele ja tuntakse end mugavalt eksistentsi mitmekesisuses. 6. Kõikehaaravus ja heasoovlikkus - mõeldakse teistele ja enese huvid on teisejärgulised. 7. Traditsioon ja konformsus - rõhutatakse enesekontrolli ja -väljendust. 8. Konformsus ja turvalisus - oluline on kaitsta suhete korda ja harmooniat. 9. Turvalisus ja võim - ärritatakse, kui suhetes ja ressursides valitseb ebakindlus, mida ei saa kontrollida.

Olulisim ringmudeli puhul on võimalus koheselt mõista, millised väärtused on omavahel vastuolus. Mida lähemal on väärtused teineteisele, seda sarnasem on nende väärtuste aluseks olev motivatsioon, mida kaugemal, seda vastandavam on motivatsioon, mille järgi käitatakse (Davidov, Schmidt, Schwartz, 2008). Algsel ringmudelil paiknevad konformsus ja traditsioon kõrvuti (nt. Schwartz, 1992), kuid hiljem (nt. Ros, Schwartz ja Surkiss, 1999) hakati ringmudelil märkima konformsust ja traditsiooni ühes sektoris, kuid kiiluga eraldatuna. Konformsus ja traditsioon on ühes sektoris, kuna jagavad sama motivatsioonilist eesmärki

(Schwartz, 2006). Konformsus on keskpunktile lähemal ja traditsioon kaugemal, mis tähendab, et traditsiooni väärtustüüp on vastasväärtusega tugevamalt konfliktis kui konformsus. Schwartz'i (2006) järgi saab väärtustüüpe vaadelda kahe bipolaarse dimensioonina.

Erinevad autorid on väärtushinnanguid välja toonud kui üht olulisimat inimene-organisatsioon sobivuse faktorit (Chatman, 1991; Kristof, 1996; Sekigutchi, 2007). Chatman (1991) on sõnastanud inimene-organisatsioon sobivust kui, inimese väärtuste mustri ja organisatsiooni väärtuste mustri ühilduvust, samas kui individuaalsed mustrit moodustavad organisatsiooni väärtuste mustrit. Oluline on mõista, et väärtused nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil mõjutavad töötajate käitumist ja hoiakuid organisatsiooni sees ja enda töö suhtes. Organisatsiooni eesmärgiks on saavutada produktiivne töökeskkond ja selle loomiseks on esimene samm valida enda ettevõtte töötajad, kelle väärtused ühilduvad organisatsioonis domineerivate väärtustega.

1.2 Inimene-organisatsioon sobivus

Inimene-organisatsioon sobivuse puudumine või vähene sobivus võib vähendada töötaja sooritust ja võib kokkuvõttes kahjustada kogu organisatsiooni toimimist ja tulemusi. Inimesed, kes tajuvad kõrgemat inimene-organisatsioon sobivust, on organisatsioonile rohkem pühendunud, tööga rahulolevamad, panustavad rohkem organisatsiooni ja omavad positiivsemat suhtumist töösse (Hoffman & Woehr, 2005; Cable & Judge, 1996; Sekiguchi, 2007). Selles peatükis kajastatakse Chatman'i, Kristof'i ja Schneider'i poolt välja pakutud inimene-organisatsioon sobivuse käsitlusi.

Kristof (1996) defineerib inimene-organisatsioon sobivust kui ühilduvust, mis tekib siis kui a. vähemalt üks pool pakub teisele seda, mida ta vajab või b. mõlemad jagavad samasid fundamentaalseid põhiomadusi ehk väärtusi või c. mõlemat.

Inimene-organisatsioon sobivust saab mitmeti tõlgendada. Järgnevalt on välja toodud neli kõige populaarsemat võimalust, kuidas inimene-organisatsioon sobivust vaadeldakse.

Esiteks on üks kõige sagedamaid võimalusi vaadelda inimene-organisatsioon sobivust kui indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühtivust. Ühtsed väärtused on üks olulisemaid vorme,

kuna väärtused on fundamentaalsed ja suhteliselt püsivad ning organisatsioonis on väärtustel oluline koht organisatsiooni kultuuri komponendina, mis suunab töötajate käitumist. (Kristof, 1996).

Teine võimalus on Schneideri (1987) ASA [*Attraction (huvitumine) – Selection (valik) – Attrition (lahkumine)*] mudel põhineb eeldusel, et sarnaseid inimesi tõmbab ja valitakse organisatsioonidesse, mille eesmärgid on sarnased nende omadega või mis lubavad inimeste eesmärkide säilitamist. Seega ASA mudel mängib samuti rolli inimene-organisatsioon sobivusel ja organisatsiooni homogeensuse kasvul.

Kolmas populaarne võimalus on inimene-organisatsioon sobivust peegeldada vajaduspakkuja perspektiivina. Sel juhul defineeritakse sobivust kui indiviidi eelistuste või vajaduste sobivust organisatsiooni süsteemide ja struktuuriga. Selle teooria kohaselt on inimene tööga rahul, kui keskkond täidab kõik inimese vajadused. Kuigi seda teooriat kasutatakse enamasti inimene-ametikoht sobivuse määratlemiseks, siis Kristof leiab, et seda annab väga hästi kasutada ka inimene-organisatsioon sobivuse hindamiseks. (Kristof, 1996).

Neljandaks on võimalik inimene-organisatsioon sobivust kirjeldada kui indiviidi isiksuse omaduste ja organisatsiooni kliima (vahel kirjeldatud ka kui organisatsiooni iseloomu) sobivusena. Seda saab vaadelda peegeldades kooskõla sobivust, kuna see kirjeldab kahe üksuse iseloomu sobivust. Selle mõõdikud vihjavad tihti vajaduspakkuja perspektiivile. (Kristof, 1996).

Lühidalt neid nelja punkti kokkuvõttes, võib öelda, et inimene-organisatsioon sobivus kirjeldab sarnasust indiviidi ja organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste vahel; indiviidi eelistuste/ vajaduste ja organisatsiooni süsteemi/ struktuuri vahel ja indiviidi isiksuse ja organisatsiooni kliima vahel.

Schneider (1987) töötas välja teoreetilise mudeli, mis selgitas läbi iseloomuomaduste, kuidas inimesed ja organisatsioonid muutuvad üksteisega aja jooksul sarnasemaks. Seda ka vaadeldes väärtusi. Kui organisatsioonis enamik inimesi väärtustavad positiivsust, siis on ka terve organisatsioon tervikuna positiivsem. Schneider'i teooria on põnev selle poolest, et see vaatleb sobivust, kui kahe suunalist tegurit. Töötajad, kellel on kõrge inimene-organisatsioon

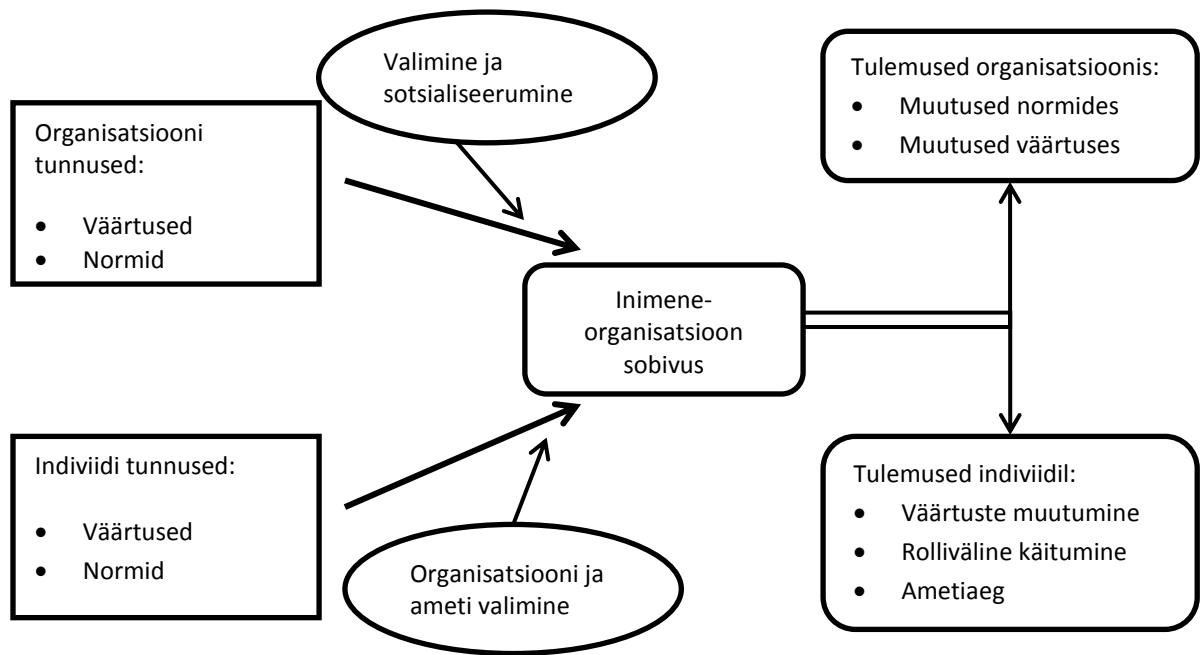
sobivus, töötavad ettevõttes kaua ja ka neil kes on ettevõttes kaua töötanud, on kõrge inimene-organisatsioon sobivus, olgugi, et algul see nii ei pruukinud olla. Teooria tugineb huvitumise-valimise-lahkumise (ASA) mudelil.

Alustades esimesest ehk huvitumisest, mis tähendab, et sarnaste väärtustega inimesed on huvitatud teatud töökohtadest ja teatud liiki organisatsioonidest. Ameteid valitakse ka teatud isikuomadustest (ka väärtustest) ja organisatsiooni keskkonnast lähtuvalt (Schneider, 1987). Seega juba esmasel kontaktil, ehk vaadates töökuulutust ja osaledes värbamisel, teevad kandidaadid valiku, millistesse organisatsioonidesse kandideeritakse.

Teisena toodi välja töötajate valimine. Selles etapis lähtutakse sellest, milliste konkreetsete kompetentsidega ja pädevusega inimest vajatakse ning seejärel milline keskkond ettevõttes eksisteerib. Ehk siis kõigepealt võrreldakse töökoha vajadusi ja töötaja oskusi, seejärel piiravad organisatsioonid valikut pöörates tähelepanu indiviidide omadustele (ka väärtustele) ja palkavad teatud pädevusega inimesi, kellel on lisaks oskustele ka sarnased väärtused ning seeläbi suudavad olla oma ametikohal efektiivsemad (Schneider 1987). Selline värbamine ja töötajate hoidmine võib tekitada olukorra, kus organisatsioonis on palju sarnaste omadustega inimesi. Positiivsed faktorid on siin korduvalt välja toodud- toetav töökeskkond, efektiivne töö tegemine. Probleemse aspektina võib välja tuua, et inimesed võivad organisatsioonis muutuda liiga üksteise sarnaseks ning siis ei toimu enam arengut ja efektiivne töö kannatab.

Schneider'i mudelis on kolmandaks välja toodud lahkumine. Inimesed, kes hästi keskkonda ei sobi, plaanivad sellest keskkonnast lahkuda. Tööle kandideerides võivad inimesed arvata, et nad sobivad konkreetseesse organisatsiooni, kuid tööle asudes avastada, et nad ei sobi sellesse keskkonda. Selle tulemusel nad lahkuvad, kuna nad ei saa vabalt käituda ja seeläbi kannatab nende töö (samas). Nii kasvab aga homogeensus veelgi, kuna organisatsiooni jäävad inimesed, kes sinna väga hästi sobivad. Taaskord võib see tekitada liigset homogeensust ning ei pruugi organisatsiooni arengule kaasa aidata.

Chatman on samuti välja töötanud inimene-organisatsioon sobivuse kontrollimiseks mudeli. Chatman (1989) keskendus individuaalsete väärtuste profiili ja organisatsiooni väärtuste profiili võrdlemisele, et seeläbi määrata sobivus ja prognoosida muutuseid väärtustes, normides ja käitumises. Lisaks sarnasustele võimaldab Chatman'i mudel kindlaks teha ka erinevusi. Väärtused hõlbustavad inimesel kohaneda oma keskkonnas ja väärtused mõjutavad tema käitumist (Chatman, 1989).



Joonis 2. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse mudel (Chatman 1989).

Chatman'i mudeli puhul võrreldakse organisatsiooni profiili indiviidi profiiliga ja arvutatakse nende vaheline korrelatsioon. Küsimustiku vastused ei pruugi alati olla asjakohased. Probleme tekib, kui organisatsiooni väärtused ei ole tugevalt välja kujunenud, kuna sel juhul ei ole organisatsiooni profiil usaldusväärne või on väga kõrge korrelatsioon kahe profiili vahel, siis võib tegu olla üldise ühilduvusega ja sel juhul ei ole võimalik nendest andmetest järeldusi teha, vaid on vaja välja töötada usaldusväärsem küsimustik (Chatman, 1989). Seega peaks selle mudeli kasutamisel kindlaks tegema, kui võrd usaldusväärne on küsimustik ning kui võrd selgelt on organisatsioonis väärtused väljakujunenud ja kui palju neid igapäevaselt kasutatakse/järgitakse, et selle põhjal värbamisel valikuid teha.

Chatman'i (1989) käsitusel on mitmeid eeliseid. Üks nendest on võimalus läbi inimene-organisatsioon sobivuse määramise teha kindlaks, milliseid väärtusi ja norme peaks tähelepanu keskmesse võtma. Seeläbi saab täpsemalt hakata prognoosima muutusi nii indiviidi väärtustes ja käitumises kui ka organisatsiooni väärtustes ja normides, mis mõlemad võivad muutuda ja areneda ajas ning ka uute liikmete tööle asumisel (Chatman 1989). See tähendab organisatsioonile, et väärtusi peaks stabiilselt jälgima, et oleks võimalik muutusi märgistada ja sellest järeldusi teha.

Võrreldes neid kahte mudelit, on näha Chatman'i mudel hoiab keskmes ainult väärtusi ja kogu lähenemine on üles ehitatud väärtuste võrdlemisel. Schneider'i mudel aga vaatleb inimeste individuaalseid omadusi tervikuna ning sellest vaid üks osa on väärtustel.

Enamus teadlastest on üldiselt defineerinud inimene-organisatsioon sobivust kui inimese ja organisatsiooni vahelist kokkusobivust - ükskõik millisel tasandil ja milliseid erisusi arvesse võttes. Inimene-organisatsiooni sobivuse uurimustes on kõige sagedamini uuritud tööga seotud indiviidide hoiakuid (hinnangulised tendentsid töö suhtes, tööga rahulolu, ja organisatsioonile pühendumine) ning lahkumise kavatsust (Kristof, 1996). Organisatsiooni jaoks on olulisim sobivus indiviidi tasandil ehk kas töötaja tunneb, et ta sobib keskkonda ja soovib sinna jääda. Seega sõltub sobivus indiviidi tajust ning ka antud magistritöös on sobivust hinnatud töötajate tajule toetudes.

Sneider, Golstein ja Smith (1995) keskendusid inimese ja organisatsiooni eesmärkide ühildumisele, mis on oluline mõõde, kuidas hästi inimene organisatsiooni sisse elab ja enda tööga rahul on. Organisatsioon meelitab ligi neid inimesi, kellel on organisatsiooniga sarnased eesmärgid. Oodatakse, et inimesel on oluline oma eesmärgid saavutada, nagu töösooritus, individuaalsed hoiakud ja pühendumine, kui seda saab seostada organisatsiooni eesmärkidega, on töötaja rahul. Seega tuleks personali valikul eelistada just neid inimesi, kellel on organisatsiooniga sarnased väärtused.

1.2.1 Individuaalne tasand

Bretz ja Judge (1994) leiavad, et inimene-organisatsioon sobivust võib uurida neljast vaatenurgast lähtuvalt: individuaalsete teadmiste, oskuste ja võimete sobivus töö nõuetega; individuaalsete vajaduste ja organisatsiooni struktuuri vaheline sobivus; individuaalsete väärtuste ja organisatsioonikultuuri (organisatsiooni väärtuste) sobivus ning individuaalsete iseloomu ja tajutud organisatsiooni kuvandi sobivus.

Erinevad uuringud on näidanud, et inimene-organisatsioon sobivus on positiivselt seostatav töö tulemuslikkusega ning organisatsiooni kultuurilised käitumismaneerid on seotud töötajatega, kellel on kõrgem inimene-organisatsioon sobivus, kuna neil on samuti kõrgem töösse pühendumine (Hoffman & Woehr, 2005; Tsai W.-C., Chen, H.-Y., Chen C.-C., 2012).

Põhiliselt oleneb kõik inimese väärtustest ja sellest, mida inimene peab elus oluliseks ja kas ettevõtte väärtused nendega ühtivad.

Inimese sobivust organisatsiooni on tihti keeruline sõnastada või mõista. Mõni inimene sobib organisatsiooni väga hästi, samas kui mõni teine samade oskuste ja teadmistega ei pruugi nii hästi keskkonda sulanduda. Põhjusi, miks ja kuidas inimene organisatsiooni sobib võib olla erinevatel tasanditel. Kokkusobivust võib mõista erinevatel viisidel. Koostatud on mitu lähenemist, et aidata mõista neid arvukaid kontseptsioone:

1. kooskõla sobivus (ingl. k. *supplementary fit*) ja täiendav sobivus (ingl. k. *complementary fit*),
2. vajadus- pakkuja suhe ja nõudluse- oskuste suhe,
3. tajutav (subjektiivset) vs tegelik (objektiivset) suhe.

Esimene lähenemine on kooskõla sobivuse ja täiendava sobivuse vahel. Kooskõla sobivus ilmneb, kui inivid omab tunnuseid, mis on sarnased teiste indiviididega keskkonnas (Muchinsky, Monahan, 1987).

Teine kokkusobivuse vorm on täiendav sobivus, mis esineb siis, kui indiviidi omadused muudavad keskkonna „tervikuks“ või lisavad seda, mis teistel on puudu (Muchinsky, Monahan, 1987). Näiteks kui üks töötaja väärtustab korralikkust oma töös ja kaastöötaja omab samasugust väärtushinnangut, on tegemist kooskõla sobivusega. Täiendava sobivuse näiteks võiks tuua innovaatilisust hindava töötaja organisatsiooni, mis hindab traditsioonilisust ning seeläbi see uus töötaja omab lisandväärtust konkreetse töö valmimisel.

Indiviidi tasandil mängib inimene-organisatsioon sobivusel väga suurt rolli ka inimese sobivus oma töökohale. Steers ja Mowday (1981) leidsid, et oluline tegur, millega tuleb arvestada töötajate voolavuse juures, on töötaja ja tema tööga seotud väärtused ja ootused tegelikkuses realiseeruvad ehk kas töötaja eelistused, teadmised, oskused, võimed, vajadused ja väärtused on vastavuses temalt nõutavate eelistuste, teadmiste, oskuste, võimete, vajaduste ja väärtustega (Sallaste, 2006).

Lisaks töötajate hoidmisele ettevõttes aitab inimene-töö sobivus kaasa ka töö efektiivsusele. Ühe osana inimene-organisatsioon sobivusest, toob ka kõrge inimene-töö sobivus kaasa tööga rahulolu, panustamine töö tulemustele, organisatsiooni pühendumise samuti on mõõdukas

korrelatsioon üldise tulemuslikkusega (Kristof-Brown, 2005; Hecht ja Allen, 2005, Cable ja Judge, 1996).

Edwards (1991) tõi välja kaks suunda, kuidas inimene-töö sobivust on võimalik konseptualiseerida. Kristof (1996; 2005) ja Sekiguchi (2007) toetuvad oma uuringutes samuti samadele põhimõtetele. Esiteks määratleb inimene-töökoht sobivus nõudluse-pakkuja suhet. Töökoht nõuab teatud oskusi ja võimeid ning töötajal on need teadmised, oskused ja võimed olemas. Teiseks on võimalik inimene-töökoht sobivust vaadata kui vajadus-pakkuja suhet-töötajal on teatud vajadused, soovid ja eelistused, mis teda motiveerivad ning antud töökoht pakub võimalust töötajal neid rakendada.

Kristof (1996) kirjutas oma töös inimene-organisatsioon ja inimene-töö sobivusest kui vastastikusel sõltuvuses olevatest teguritest. Lauver ja Kristof (2001) on jõudnud tulemusteni, et inimene võib olla oma töös väga kompetentne, aga samas ei jaga ettevõtte väärtusi. Läbi tajutava sobivuse tunnetavad töötajad enda sobivust nii organisatsiooni kui ka enda tööle. On võimalik sobivus ainult ühes keskkonna aspektis, kas organisatsiooniga või tööga, et saavutada toimiv töösuhe ning tajuda inimene-organisatsioon sobivus. Töötajad, kellel areneb hea sobivus ettevõttega, on organisatsioonile pühendunud. Kui sellises olukorras on inimene-töö sobivus nõrk, siis otsib töötaja võimalust organisatsiooni siseselt liikumiseks (Becker ja Billings, 1993; Lauver & Kristof, 2001).

Inimene-organisatsioon ja inimene-töö sobivust saab hinnata ja vaadelda mitme erineva aspekti alusel. Värbamise lõppfaasis ehk valiku tegemisel on Sekiguchi (2007) võtnud aluseks kolm olulist faktorit, mis mängivad rolli töötaja pühendumisel. Ehk uue töötaja pühendumine saab alguse juba esmakontaktist. Esiteks sõlmitakse ettevõttesse tööle asudes psühholoogiline leping, teiseks aluseks on kosmopoliidi vs. kohaliku perspektiiv ja kolmandaks mõjutab otsustamist inimkapitali teooria.

Esiteks, psühholoogilist lepingut defineeritakse kui indiviidi usku ühistesse kohustustesse inimese ja teise osapoole, nt. tööandja, vahel (Sekiguchi, 2007). Tehingupõhise (*transactional*) psühholoogilise lepingu puhul on töö nõudmised ja ootused ette teada ja selle alusel teeb töötaja ära juba enda vajaduste rahuldamise „hinna”- ehk kui palju ollakse valmis sellise tasu eest panustama (Sekiguchi, 2007). Tehakse täpselt nii palju tööd täpselt selleks ajaks, aga kindlasti mitte rohkemat, kui on palutud.

Suhetepõhise (*in relational*) psühholoogilise lepingu puhul ei ole töö nõudmised ja ootused täpselt ette määratletud. Jälgitakse üksteise stiimuleid ja areneb sotsiaalse vahetamise suhe. See suhe on keerulisem ja tõenäosus pikaajaliseks töösuhteks on suurem. Selles suhtes ostetak lojaalsust ja pühendumust töödessa, mis ei kuulu selle ametikoha juurde. Vastutasuks saab töötaja hüvesid, mis enamasti ei ole rahalised, nt. koolitused või paindlik tööaeg. (Sekiguchi, 2007).

Kokkuvõtteks võib öelda, et vastavalt psühholoogilisele lepingule on erineva tähtsusega ka inimene-töö ja inimene-organisatsioon sobivus vastavalt konkreetsele ametikohale. Kui tegemist on ametikohaga, kus on oluline täpsus ja konkreetsus ning töökuulutuses on selgelt määratletud kõik teadmised, oskused ja võimed, siis värbamise hetkel juba oleme suunanud selle ametikoha inimene-töö sobivusele, kus on suurem roll tehingupõhisel psühholoogilisel lepingul. Kui aga on ametikoht, mille profiilile on võimalik rohkem arenguruumi anda, siis sellise töökuulutuse puhul on rõhk pandud inimene-organisatsioon sobivusele ning suhtepõhisele psühholoogilisele lepingule.

Kosmopoliidi ja kohaliku perspektiiv kirjeldab kahte inimitüüpi, kes ettevõtetes töötavad. Kosmopoliidid, nagu enamik palgalisi spetsialiste, hindavad ametialast sõltumatust, vastavad täielikult ametialasele standardile ja – eetikale, austavad valdkonna autoriteete ja on erialasele kogukonnale lojaalsed. Spetsialistid on kõrgelt haritud ja tihti ka erialases kogukonnas standardiseeritud – omab kindlasti teadmisi, oskusi ja võimeid, aga need on sellised nagu õpetatud on. Sellised inimesed otsivad sobivat töökohta, mitte tööandjat, ehk otsitakse pigem inimene-töö sobivust, mitte inimene-organisatsioon sobivust. (Sekiguchi, 2007).

Sekiguchi (2007) uuringust selgub, et kohalikud on aga rohkem sõltuvuses ettevõtetest, kui ametikohast, kus nad töötavad. Nende jaoks on olulisimad tööülesanded seotud ettevõtte kontekstiga, kuna need inimesed asetavad organisatsiooni huvid esikohale. Ettevõtete juhid ja juhatuse liikmed on selge näide kohalikest. Ettevõtte väärtused ja eesmärgid peavad kattuma inimeste omaga, et sellist käitumismaneeri omandada. Kui töötaja identifitseerib ennast pigem organisatsiooni kaudu, kui ametikoha kaudu, siis on samuti tegu kohalikuga.

1.2.2 Organisatsiooni tasand

Eelmises peatükis kirjutati Kristofi (1996) arusaamast inimene-organisatsioon sobivuse kohta ehk sobivus kirjeldab sarnasust indiviidi ja organisatsiooni eesmärkide vahel, indiviidi eelistuste/ vajaduste ja organisatsiooni süsteemi/ struktuuri vahel ja indiviidi isiksuse ja organisatsiooni kliima vahel.

Selleks, et indiviidil oleks võimalik võrrelda enda väärtusi ja arusaamasid organisatsiooniga, on vajalik mõista organisatsiooni väärtusi ja seeläbi ka organisatsioonikultuuri. Organisatsiooni väärtused on tihti võtmeteguriteks ja omavad tähtsat kohta organisatsioonikultuuris. Töötajate individuaalsed väärtused peavad sobituma organisatsiooni väärtustega, et organisatsioon toimiks ning organisatsiooni eesmärk saaks seeläbi lihtsamini saavutatud. Organisatsiooni väärtused on juurdunud põhimõtted, mis suunavad kõiki organisatsiooni tegevusi (Sangmook, 2012).

Mitmed autorid vaatlevad organisatsiooni väärtusi kui töötajate tõekspidamiste ja väärtushinnangute summat. Ind (2001) defineerib organisatsioonikultuuri, kui organisatsiooni töötajate tõekspidamiste, ideoloogiate, väärtuste, uskumuste, oletuste, ootuste, hoiakute ja normide tulemit. Padaki (2000) leiab samuti, et indiviidide hulka, mis moodustab organisatsiooni, võib vaadelda kui individuaalsete väärtussüsteemide kogumit ning ühisosa moodustab organisatsiooni väärtustesüsteemi.

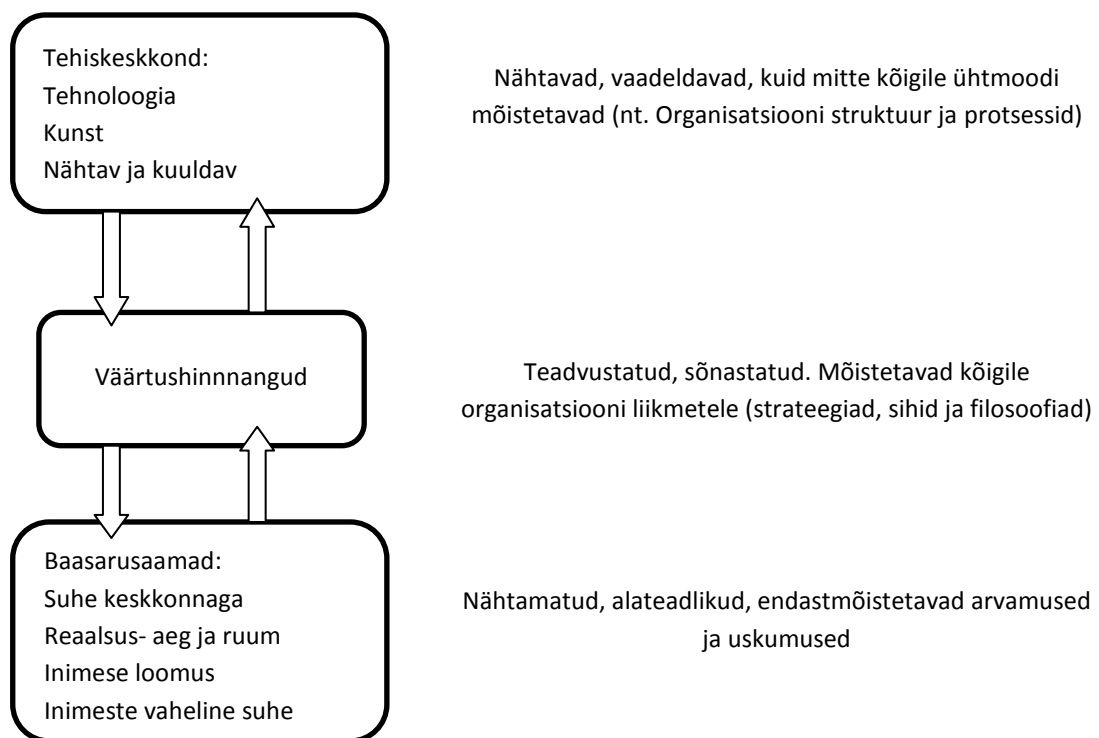
Oluline on arvestada ka selliste aspektidega nagu ettevõtte traditsioonid, missioon ja eesmärgid, kuna ka need mõjutavad organisatsiooni väärtusi. Autor nõustub pigem lähenemisega, mida käsitleb Schwartzi (1999) teooria, mis väidab, et individuaalsed väärtuseelistused on ühelt poolt jagatud kultuuri ning teiselt poolt elukogemuse tulemus. Kultuurina võib tõlgendada sotsiaal-demograafilisi erinevusi, kuid seda saab käsitleda ka organisatsiooni tasandina. Ka Peters'i lähenemises on välja toodud keskkonna olulisus organisatsiooni väärtuste tekkele. Peters'i ja Waterman (1982) definitsioon on organisatsioonikultuurile: tulemit organisatsiooni liikmete väärtustest, mida mõjutavad organisatsiooni väärtused ja ümbritsev keskkond. Hofstede (2001) on defineerinud organisatsioonikultuuri kui kollektiivse mõistuse programmeerimist, mis eristab üht organisatsiooni teisest. Väärtused on oluline tuumik vaadeldes organisatsioonikultuuri.

Organisatsiooni väärtusi on võimalik grupeerida. Scheinil (2004) on väärtuste grupeerimiseks lähenemine, mis katab kõik ettevõttes eksisteerivad väärtused. Organisatsiooni kõige selgemal ehk pindmisel tasandil on ilmingud meie loodud tehiskeskkonnast, mida nähakse, kuulatakse ja tuntakse ehk tehnoloogia, tugiüksused, käitumuslikud mustrid. Teisel tasandil on väärtused nagu strateegiad, eesmärgid, põhimõtted. Neid teadvustatakse ja nende järgi ka enamasti käitatakse. Kolmas tasand on põhiarusaamad ehk aeg ja ruum, inimloomus, aktiivsus, omavahelised suhted.

Tehiskeskkond - nähtavad organisatsiooni struktuurid ja protsessid.

Väljendatud väärtused - strateegiad, eesmärgid, filosoofiad.

Baasilised arusaamad - mitteteadvustunud, enesestmõistetavaks peetud veendumused, taju, mõtted ja tunded.



Jooni 3. Organisatsioonikultuuri mudel (Schein, 2004).

Schein'i (2004) arvates on peamised kultuurilised allikad organisatsiooni juhi uskumused, väärtused ja eeldused; töötajate õppimiskogemused vastavalt organisatsiooni arengule ning uued uskumused, väärtused ja eeldused, mis on toodud organisatsiooni uute liikmete ja juhtide poolt. Oluline on hinnata juhi olulisust organisatsiooni väärtuste loomisel, kuna juht seab ettevõttele eesmärgid ja enamasti ka visioon ja missioon tulevad ennekõike juhi arusaamadest.

1.3 Organisatsioonile pühendumine

Organisatsioonilist pühendumist seostatakse tihti töötaja ja organisatsiooni vahelise suhte põhialusena. Antud magistritöös on korduvalt seostatud inimene-organisatsioon sobivust ja pühendumist, kuna pühendumine saab võimalikuks juhul, kui inimene-organisatsioon sobivus on olemas. Inimene-organisatsioon sobivus on positiivselt seostatav töö tulemuslikkusega ja organisatsiooni kultuuriliste käitumismaneeridega.

Töötajatel, kellel on kõrgem inimene-organisatsioon sobivus, on samuti ka kõrgem töösse pühendumine (Tsai W.-C., Chen, H.-Y., Chen C.-C., 2012). Pühendumist soovitakse mõista ja seda organisatsioonides uurida, kuna mitmed uuringud on tõestanud organisatsioonile pühendumise seotust parema töösooritusega, sooviga organisatsiooni huvides rohkem pingutada ning madalama tööjõu voolavusega (Nazari, Emami 2012).

Organisatsioonile pühendumist on üldiselt defineeritud, kui lojaalsust tööandjale, enda identifitseerimist läbi organisatsiooni ja selle põhiväärtuste, tugev soov olla seotud organisatsiooniga, kus töötatakse (Lambert, Barton ja Hogan, 1999; Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Meyer ja Herscovitch (2001) on iseloomustanud organisatsioonile pühendumist kui jõudu, mis suunab indiviidi enda eesmäärke saavutama. See jõud paneb indiviidi tegutsema ja mõjutab tema käitumist isegi siis, kui motivatsioonis esineb puudujääke. Seega võib väita, et organisatsiooni seisukohalt on pühendumise saavutamine olulisem kui motiveerimine. Organisatsioon ei saa oma töötajaid pidevalt motiveerida ja pühendumus on hea väljund kuidas saavutada pidevalt häid töötulemusi.

Organisatsioonile pühendumist on defineeritud ka kui tugevat usku organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning valmisolekut märkimisväärseteks jõupingutusteks organisatsiooni heaks ja tugev soov olla organisatsiooni liige (Mowday jt. 1979; Newstrom, Davis 2002). Organisatsioonile pühendumise erinevate definitsioonide ühiseks seisukohaks on, et pühendumine on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab tema otsust organisatsiooni jääda (Meyer & Allen, 1997).

Becker ja Billings (1993) on leidnud erinevusi pühendumises vastavalt erinevatele gruppidele organisatsioonis. Töötaja võib tunda pühendumist *kohalikul tasandil* (oma juhendaja ja töögrupp) või siis *globaalsel tasandil* (juhtkond või organisatsioon). Pühendumist saab vaadelda ka vastavalt enda ametikohale, erialale, osakonnale, ühingule või ükskõik mis grupile, millega töötaja kokku puutub.

Tegelikkuses on kõikide uuringute eesmärk teada saada, kuidas mõjutab pühendumine töötajate tulemusi. Kui emotsionaalne pühendumus on tugevamalt seotud aktiivse osavõtu ja positiivse töö tulemusega, siis alalhoidliku pühendumise puhul ei ole tõenäoline saavutada püsivat positiivset töö käitumist (Angle ja Lawson, 1994).

Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel (Meyer, Allen 1997). Leong, Furnham ja Cooper (1996) nendivad, et organisatsioonilise pühendumuse mõistet on kirjanduses defineeritud ja tõlgendatud mitmel erineval moel, ent kõigist teooriatest võib välja tuua ühise tunnuse - pühendumine organisatsioonile tekib vastastikusel seoses inimese (töötaja) ja organisatsiooni vahel.

Teadlased on aastakümnete jooksul välja tulnud erinevate definitsioonidega ning on loodud mitmeid skaalasisid, kuidas pühendumust mõõta, kuid enamasti on kasutatud erinevaid termineid kirjeldamiseks sama ideed (O'Reilly, Chatman, 1986). Meyer ja Herscovitch (2001) toovad välja, et kui töötaja pühendumus võib olla suunatud erinevatele objektidele või subjektidele, siis on oluline vahet teha erinevatel vormidel: pühendumus üldiselt (*commitment in general*), organisatsiooniline pühendumus (*organizational commitment*), töökoha pühendumus (*job commitment*), kutsele pühendumus või pühendumus karjäärile (*occupational/career commitment*), pühendumus eesmärgile (*goal commitment*) ning

pühendumus organisatsioonilisele muutusele (*commitment to organizational change*). Antud magistritöö raames on fookuses organisatsiooniline pühendumus ja töökoha pühendumus.

Meyer ja Allen'i (1991) uuring põhines organisatsioonilise pühendumuse uurimisele ning selle tulemusel koostasid nad mudeli, mis toetub definitsioonile, mille kohaselt on pühendumus psühholoogiline seisund, mis: a) iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja b) mõjutab otsust organisatsioonis jätkata või mitte.

Sellel psühholoogilist seisundit saab vaadelda, kui kogumit erinevatest indiviidi pühendumisvormidest. Meyer ja Allen (1991,1997) mudeli alusel on pühendumine 3-mõõtmeline ning sisaldab emotsionaalset pühendumist (emotsionaalne seotus ja enese identifitseerimine seoses organisatsiooniga); alalhoidlikku pühendumist (töötaja on teadlik kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkudes) ja normatiivne pühendumine (kohustuse tunne, mis sunnib selles organisatsioonis edasi töötama).

Meyer ja Allen käsitlevad neid kolme pühendumise vormi dimensioonide või komponentidena, mitte konkreetsete pühendumise liikide või tüüpidega. Töötaja võib tunda neid erinevaid dimensioone samaaegselt ja tundes ühte pühendumust ei pruugi töötaja tunda teist. Töötaja suhe organisatsiooniga või sisaldada erineval tasemel kõiki dimensioone. Meyer ja Allen'i (1997) hinnangul on võimalik töötaja suhtest organisatsiooniga saada täielik arusaam ainult juhul, kui uurimisel kasutatakse kõiki kolme komponenti koos.

Meyer'i ja Allen'i (1991,1993) 3-mõõtmeline pühendumise mudel sisaldab järgmisi pühendumise komponente:

- a) Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) - töötaja on organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud ja samastab ennast organisatsiooniga. Kõrge emotsionaalse pühendumuse tasemega töötajad töötavad rohkem, töösooritus on efektiivsem ja seeläbi on nagu ka organisatsioonile väärtuslikumad töötajad. Kõrge emotsionaalse pühendumusega töötaja jäävad organisatsiooni, kuna nad tahavad seda.

- b) Alalhoidlik pühendumus (*continuance commitment*) – töötaja on teadlik kuludest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega ning alternatiivide vähesusest. Kõrge alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni, sest see on neile majanduslikel kaalutlustel kasulik või lausa vajalik. Seda pühendumise vormi mõjutavad tavaliselt kaks tegurit: (a) töötaja on organisatsiooni palju investeerinud,

näiteks aega ja energiat teadmiste või oskuste omandamiseks, mida mujal kasutada ei saa või (b) töötaja ei taju alternatiivide olemasolu. Tugeva alalhoidliku pühendumisega töötaja tööalane sooritus ei ole enamasti organisatsiooni jaoks nii tulemuslik (Meyer & Allen, 1997)

- c) Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) - töötaja tunneb moraalselt kohustatuse tunnet töösuhet jätkata. Võib eeldada, et tugeva normatiivse pühendumise tasemega on töötaja, kelle jaoks olulised isikud on rõhutanud organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisust või on läbi erinevate tegevuste pandud töötajat uskuma, et oodatakse lojaalsust organisatsioonile. Normatiivselt kõrgelt pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni, kuna nad tunnevad kohustust ja arvavad, et nad peavad nii käituma.

Meyer ja Allen'i (1991) hinnangul organisatsiooni jaoks oluline teada, millist pühendumuse komponentidest esineb töötajatel kõige enam. Pühendumuse komponentide mõõtmiseks koostasid Meyer ja Allen kolmest osast koosneva skaala, millest kõik sisaldasid kaheksat väidet. Seda skaalat kasutatakse ka antud magistritöö küsimustikus.

Üks võimalus töötajate pühendumuse suurendamiseks on rakendada duaalset protsessi mudelit, mille on välja töötanud Yoon ja Thye (2002). Duaalse protsessi esimene osa on suunatud töörahulolu tõstmisele läbi ametikoha ülesannete mitmekesistamine ja autonoomsuse suurendamine. Protsessi teine osa on organisatsiooni toetuse suurendamine läbi tunnustuse ja tublide töötajate avalike premeerimiste. Iverson ja Roy (1994) näevad samuti töörahulolu kui olulist osa töötaja pühendumise kujunemisel. Ka Gebremichael ja Rao (2013) leiavad, et töötajate töörahulolu on organisatsiooni jaoks oluline, kuna see on esimene samm, mis viib töötaja pühendumiseni ja kõrge pühendumus viib omakorda üleüldise organisatsiooni edu ja arenguni.

Meyer ja Allen(1991) toovad välja, et kõige enam mõjutab pühendumust ametikoha ja töökohaga seotud tegurid. Kui töötaja tunneb, et tema psühholoogilised vajadused on täidetud, et tal oleks hea organisatsioonis olla ja ta tunneb end kompetentsena, siis suureneb ka tema pühendumus.

Organisatsioonilist pühendumist on käsitletud nii ühemõõtmelise (Wiener, Vardi 1980) kui ka mitmemõõtmelise nähtusena (O'Reilly, Chatman 1986; Penley, Gould 1988; Meyer, Allen 1991). Peamine erinevus ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite vahel seisneb selles, et mitmemõõtmelistes mudelites tehakse vahet pühendumuse erinevatel komponentidel (nt. emotsionaalne, normatiivne, alalhoidlik), kuid ühemõõtmelistes mudelites nähakse pühendumust kui üht tervikut ning ei eristata selles erivorme.

Ühemõõtmelise organisatsiooni pühendumisse uskusid Porter, Steer ja Mowday, kes defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui indiviidi samastumist ja seotust ühe organisatsiooniga.

Sellist pühendumust iseloomustavad järgmised tunnused (Porter jt., 1974):

- a) tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine,
- b) valmisolek organisatsiooni heaks märkimisväärselt rohkem pingutada ning
- c) kindel soov jääda organisatsiooni liikmeks.

Nende kolme tunnuse alusel on koostatud organisatsioonilise pühendumuse küsimustik, mis koosnes viieteistkümnest väitest ning sellel küsimustikul on aktsepteeritavad omadused, kuid mudeli kriitikana on välja toodud, et see mõõdab vaid töötajate emotsionaalset pühendumust jättes ülejäänud aspektid välja (Allen, Meyer 1990; Dunham jt., 1994).

Ühemõõtmeliste mudelite kasutamine võimaldab läbi viia kergesti töödeldavat uuringut, kuid ei võimalda analüüsida pühendumuse põhjuseid, kuna keskendub ainult emotsionaalsele pühendumisele (Keef, Harcourt 2001). Pigem on uurimustes laialdaselt kasutatud just mitmetahulist pühendumuse mudeli, kuna levinud on uskumus, et pühendumus on kompleksne ning mitmetahuline konstruktsioon (Meyer jt. 1993). Meyer ja Allen'i loodud pühendumuse mudelit on kõige enam uuringuteks kasutatud, kuid on leitud ka puudujääke: tulemused erinevates empiirilistes uuringutes ei ole järjepidevad, alalhoidliku pühendumist mõõtev skaala on tegelikult kahe vormi kuludega seotud pühendumine ning vaieldud on ka sõnastuse üle (Jaros, 2007, Dunham 1994).

Erinevaid organisatsioonile pühendumise definitsioone lugedes, võib kokkuvõtvalt öelda, et organisatsiooniline pühendumus iseloomustab seost töötaja ja organisatsiooni vahel, milles ta tahab töötada ning sealjuures valmisolekut jätkata ja panustada selle organisatsiooni ja enda töö eesmärkide saavutamiseks.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 FCR Media AS tutvustus

FCR Media rahvusvaheline grupp on tänaseks laienenud 12 Euroopa riiki ning areneb pidevalt. 2013. aastal oli FCR Media grupi käibeks ligikaudu 70 miljonit eurot, ollakse tööandjaks ligi 1000 inimesele ja teenindatakse umbes 150 tuhandet äriklienti üle Euroopa. Tooted on suunatud väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele, kellele pakutakse vastavalt riigi kohalikult turule erinevaid veebi-, mobiili- ja trükimeediaga seotud reklaami- ja turundustooteid.

FCR Media rahvusvahelise grupi ettevõtetes töötab ligi 120 inimest. Ettevõteteks Eestis on FCR Media AS, Eesti Infokeskuse OÜ, FCR Tech OÜ.

FCR Media AS'is töötab üle 90 inimese, kliente on ettevõttel ligi 10 000 ning pakutakse üle 30-ne erineva digi- ja infomeedia toote. Tootevalikust leiab tuntud, pika ajalooga infomeedia kaubamärke nagu 1182, Kontakt ja Äri+. Turu vajadused on järjest rohkem liikunud infomeedialt digitaalmeediasse. FCR Media pakub väga mitmeid erinevaid digimeedia lahendusi. Olles ainus Google Adwordsi Premium VKE Partner Baltikumis, siis Google tooted on ühed populaarsemad müügiartiklid. Digitoodetest kindlasti välja tuua SEO, mobiilsed kodulehed jne.

Ettevõtte visioon on olla eelistatuim digitaalse meedia partner Eestis. Missioon on leida ja olla leitav digitaalsetes kohtumispaikades.

Ettevõttes vaadati selle aasta alguses väärtused üle ja valiti välja kolm:

Tahe - Meile meeldib töö, mida teeme. Oleme kirglikud ja tahame endast alati anda veidi rohkem kui oodata osatakse.

Rõõm - Meid rõõmustavad toredad kliendid ja head kolleegid - rohkelt tööd, mõõdukalt nalja ja ühised õnnestumised!

Tarkus - Nutikad, kiired, konkreetset ja julged, muutustele avatud - talitame targalt ja oleme usaldusväärset partnerid!

2.2 Eesmärk ja hüpoteesid

Töö eesmärgiks on uurida FCR Media liikmete individuaalseid väärtusi, inimene-organisatsioon sobivust ja leida inimene-organisatsioon sobivuse seoseid organisatsioonile pühendumisega. Oluline on analüüsida, millised väärtused on meie ettevõttes töötavatele inimestele olulised ning vastavalt sellele saaks FCR Media värbamisel rohkem tähelepanu pöörata väärtustele ja inimene-organisatsioon sobivusele. Seeläbi värvata töötajaid, kes sobivad meie ettevõtte väärtustega ja areneb ka tugevam pühendumine organisatsioonile.

Toetudes teoreetilisele ülevaatele püstitati järgnevad hüpoteesid:

1. Oluline positiivne korrelatsioon individuaalsete väärtuste sobivuse ja tajutud kõrgema inimene-organisatsioon sobivuse vahel.

Moynihan ja Pandley (2008) on väga tugevalt seostanud individuaalseid väärtuseelistusi ning töötaja ja organisatsiooni väärtuste sobivust. Kristof (1996) tõi välja väärtuseelistused kui ühe olulisima inimene-organisatsioon sobivust saavutava faktori. Finegani (2000) järgi tunnevad indiviidid ennast paremini keskkonnas, mis on kooskõlas nende väärtustega ning väärtustel on oluline roll pühendumise defineerimisel. Tuginedes nendele teooriatele, on tõenäoliselt töötajatel, kelle väärtused ühtivad organisatsioonis domineerivate väärtustega, kõrgem tajutud inimene-organisatsioon sobivus.

2. Oluline positiivne korrelatsioon leitakse kõrge tajutud inimene-organisatsioon sobivuse ja emotsionaalse ning normatiivse pühendumise vahel.

Chatmani (1991) järgi tunneb inimene-organisatsioon sobivuse korral töötaja tugevat taht just selles ettevõttes töötada, samastutakse organisatsiooniga ning ollakse valmis omalt poolt tegema lisapanuseid või võtma lisarolle, et saavutada ettevõtte vajalikku tulemust. Meyer ja Allen (1991) teooria kohaselt viitab emotsionaalne pühendumine töötaja emotsionaalse seotusele ning kiindumusele just konkreetse ettevõttesse. Sellised töötajad tahavad ettevõttes töötada ning neil on kõrge sooritustase. Morley (2007) on leidnud, et heade töötulemuste saavutamiseks on vajalik sobiv töökeskkond, kus töötaja tunneb ennast hästi. Sellisel juhul saab ettevõtte endale emotsionaalselt ja normatiivselt pühendunud töötaja. Seega on kõrgema inimene-organisatsioon sobivuse korral tõenäoliselt töötajad emotsionaalselt ning normatiivselt pühendunud.

3. *Heasoovlikkus* on väärtuseelistuste pingereas esimeste seas.

Schwartz (1992) on välja toonud, et inimesed soovivad ennast kuvada sõbraliku, ausa ja vastutustundlikuna- juba seetõttu vastatakse küsimustele vastavalt. Teine aspekt *heasoovlikkuse* väärtustüübi juures on lähedaste inimeste heaolu, mida enamasti peetakse prioriteediks (Schwartz, 2003). Sõber (2012) viis vastava väärtuseelistuse uuringu läbi Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi töötajate seas ja Põial (2012) Eesti Kaitseväge näitel ning mõlema uuringu tulemustel oli *heasoovlikkuse* väärtustüüp esikohal.

4. Tavaliiikmetel on kõige madalam tajutud inimene-organisatsioon sobivus ning seetõttu ka madalam emotsionaalne ja normatiivne pühendumine, juhtidel kõige kõrgem.

Sekiguchi (2007) on välja toonud juhtide tugeva seotuse organisatsiooniga, kuna juhid tunnevad kõige suuremat vastutust ettevõtte edu eest, samas kui tavaliiikmed tunnevad, et nende roll ettevõtte edusse on minimaalne või olematu. Yoon ja Thye (2002) on inimene-organisatsioon sobivuse saavutamiseks välja toonud autonoomsuse ning ise endale eesmärkide määramise olulisuse. Steers ja Mowday (1981) leidsid, et inimene-organisatsioon sobivusel on oluline seos töötajate voolavusega. Seega juhid tunnetavad kõige tugevamalt inimene-organisatsioon sobivust, kuna voolavus on olematu. Kuna tunnetuslik roll ettevõtte edu saavutamisse on tunduvalt suurem, saadakse ise enda eesmärgi seada ning ollakse autonoomsed. Müügiesindajate seas on voolavaus ettevõttes suurim; eesmärgid antakse juhtide poolt, et saavutada tulemust; tavaliiikmetena ei tunnetata rolli olulisust ettevõtte eduks.

2.3 Meetod

2.3.1 Küsimustik

Andmete kogumiseks koostatud küsimustik koosneb kolmest varem kasutatud ja välja töötatud skaalast ja küsimustikust, milledeks on Cable ja Judge 3-väiteline skaala; Schwartzi poolt koostatud portreeküsimustik ning Allen'i ja Meyer'i pühendumise skaala. Seega kokku oli küsimustikus neli osa- neljas osa kogub demograafilisi andmeid.

1. Cable ja Judge (1997) 3- väiteline tajutud inimene-organisatsioon sobivuse skaala ja 3- väiteline inimene-töö sobivuse skaala

Tajutud inimene – organisatsioon subjektiivset sobivust mõõdeti Cable & Judge (1996) väljatöötatud skaalal, mis koosneb kolmest väidest, mida hinnati Likert-tüüpi 5-palli skaalal (1- *üldse ei nõustu*; 5- *nõustun täielikult*). Nende kolme väitega selgitatakse välja, kuidas töötaja tajub oma väärtuste sobivust organisatsiooni väärtustega ehk töötaja ise hindab enda sobivust organisatsiooniga.

Cable ja Judge (1996) uurimuses oli skaala reliaablusnäitajaks $\alpha = .87$ ning tajutud inimene – organisatsioon sobivus oli positiivses korrelatsioonis töötaja ettekujutusega oma töö sobivusest, tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumise ja valmidusega soovitada seda organisatsiooni teistele. Eestis on vastavat tajutud inimene-organisatsioon skaalat varem oma magistritööks kasutanud Neve (2010) ja Söber (2012). Käesoleva töö autor kasutas ka 3- väitelist inimene-töö sobivuse skaalat, kuid otsustas need vastused lisada inimene-organisatsioon küsimustikule, kuna inimese oskused ja võimed enda tööd hästi teha kuuluvad inimene-organisatsioon sobivuse alla ehk vaadelda neid kuute küsimust kui inimene-organisatsioon sobivust hindavate küsimustena.

Inimene-töö sobivuse reliaablusnäitaja oli keskpärane $\alpha = .60$. Selle uuringu tulemus arvestades ainult inimene-organisatsioon sobivust oli $\alpha = .89$, kuid kuna inimene-töö küsimused lisati inimene-organisatsioon skaalale, saadi tulemuseks $\alpha = .77$

Neve (2010) magistritöös oli skaala reliaablusnäitajaks $\alpha = .89$, Söber (2012) sai skaala reliaablusnäitajaks $\alpha = .87$.

2. Schwartzi (1992) väärtuste portreeküsimustik individuaalsete väärtuste mõõtmiseks

Käesoleva magistritöö uuring sisaldab küsimustikku, mille osaks on alusväärtuste skaala, mis toetub Shalom Schwartz'i väärtusteooriale.

Antud osas on vastajale kirjeldatud 21 erinevat sõnalist portreed inimestest. Iga portree puhul peab vastaja määrama sarnasuse endaga. Vastajal palutakse anda hinnang 5-pallisel Likerti skaala: 5= väga minu moodi; 4= minu moodi; 3 = mõnevõrra minu moodi; 2= pole minu moodi; 1 = pole üldse minu moodi. Iga kirjeldus on seotud ühe kindla alusväärtusega, mis on omakorda koondatavad 10 väärtustüübi alla. Sama väärtusskaalade loendit kasutatakse

Euroopa sotsiaaluuringus. Selle uurimuse puhul saadakse tihti madal reliaablusnäitaja, kuna kahele inimese tüübi kirjeldusele (kõikehaaravuse puhul kolmele) toetudes peavad vastajad saama selgeks niivõrd laiaulatusliku definitsiooniga väärtustüübi. Ometi on erinevad uurimused toetanud Schwartzi küsimustikku ja selle kattuvust väärtuste kontseptsiooni ja struktuuriga (Schwartz, 2006).

Eestis on vastavat skaalat kasutanud näiteks Põial (2012) ja Sõber (2012).

Lisas 4 on toodud väärtusküsimuste loend.

3. Alleni ja Meyeri (1990) organisatsioonile pühendumise kolmemõõtmeline skaala.

Organisatsioonile pühendumist mõõdeti Meyer ja Alleni (1997) loodud organisatsioonile pühendumise kolmemõõtmelise skaala järgi. Originaalküsimustik koosneb kolmest osast, kus on kokku 24 väidet, iga komponenti mõõdetakse kaheksa väite abil (vt lisa 2). Eesti keelsete väidete koostamiseks kasutati kahte magistritööd (Tuvi, 2013; Killõ, 2014), mille alusel koostati sobiliku sõnastusega küsimustik.

Skaala ühendab endas emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise alaskaalasisid. Emotsionaalse pühendumise skaala abil tehakse kindlaks, kui võrd töötaja on kiindunud ja sidunud end organisatsiooniga, alalhoidliku pühendumise skaala määrab, kui võrd töötaja hindab organisatsioonist lahkumisega kaasnevat kulusid ning normatiivse pühendumise skaala näitab, mil määral töötaja tunneb kohustust antud organisatsiooni tööle jääda.

Tuvi (2013) sai reliaablusnäitajateks Tartu Maavalitsuse näitel emotsionaalne pühendumine $\alpha = .82$; alalhoidlik pühendumine $\alpha = .79$; normatiivne pühendumine $\alpha = .73$

Käesolevas töös oli emotsionaalse pühendumise reliaablusnäitajaks $\alpha = .79$; alalhoidliku pühendumise $\alpha = .60$; normatiivsel pühendumisel $\alpha = .60$.

2.3.2 Metoodika

Töö empiirilises osas on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt struktureeritud ankeetküsitlust (vt. lisa 1).

Küsitlus viidi läbi märtsis/aprillis 2015 kahe nädala jooksul. Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt ning soovi korral oli võimalik vastata ka paber kandjal. Selle tarbeks asus 10 eksemplari küsimustikust bürooassistendi laual ning tagastamine toimus ümbriku sees personaliosakonna postkasti.

Elektroonilise küsimustiku läbiviimiseks töötati internetiportaalis surveer.com välja internetipõhine küsimustik. Küsimustiku link edastati FCR Media kõikidele töötajatele kasutades sisekommunikatsioonikanalit Intranet. Kümne päeva möödudes oli laekunud 35 vastust ning saadeti välja meeldetuletus e-maili teel.

Tegemist oli anonüümsust tagava küsitluse läbiviimise vormiga, kuna sisestatud vastused salvestatakse automaatselt surveer.com lehele ning vastaja ei pea vastuste vormi e-mailiga tagastama.

Tulemusi mõõdetakse viiepallisüsteemis, milles 1-ei ole üldse nõus; 2-pigem ei ole nõus; 3-raske öelda; 4-pigem nõus; 5- täiesti nõus. Hinded 4 ja 5 näitavad positiivset hinnangut väitele ja hinded 1-2 näitavad väitega suuremal või väiksemal määral väitega mittenõustumist. 3 tähendab seda, et inimese jaoks ei ole antud küsimus tähtis. Hinnates inimese väärtusi organisatsiooni väärtustega võrreldes, ei saa selle töötaja vastus tulevikus töökoha säilitamise kontekstis määravaks ega ka efektiivsusega seotavaks. Tulemuste põhjal on võimalik järeldada, kas FCR Media töötajad tunnevad ühiseid väärtusi, inimene-organisatsioon ja inimene-töö sobivust ja on läbi selle pühendunud.

Hüpoteeside kontrollimiseks ja tulemuste kirjeldamiseks kasutati kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioon analüüsi teostati Statistica ja SPSS programmides.

2.3.3 Valim

Valimi moodustasid 85 FCR Media aktiivset töötajat 16. aprilli seisuga. Valimisse ei ole arvestatud sünnitus- ega lapsehoolduspuhkusel viibijaid. Vastuseid laekus 68, mis on töötajatest 80%. Selline esindatus garanteerib valimi mahu kalkulaatori (SurveySystem.com) järgi usaldusnivool 95% uurimistulemuste täpsuse ja seega võimaldab teha üldistusi FCR Media väärtuseelistuste kohta.

Vastajatest olid 25% (n=17) mehed ja 75% (n=51) naised.

Tabelis 2 on välja toodud küsitluses osalejad vanuse lõikes. Vanuseline jaotus oli järgmine: kuni 30 aastaseid oli 35% (n=24); 31 kuni 40-aastaseid oli 22% (n=15); 41 kuni 50-aastaseid oli 21% (n=14) ning 51-aastaseid ja vanemaid oli 22% (n=15). Kõige enam on alla 30 aastaseid töötajaid. Igapäevases töökeskkonnas võib ka öelda, et ettevõtte töötajad on nooruslikud. Ettevõtte noorim töötaja on 18 aastane ja vanim 66-aastane.

Tabel 2. Vastanute protsent vanuse lõikes

Vanus	Vastajate arv	Protsent vastanutest
Kuni 30 aastat	24	35
31-40 aastat	15	22
41-50 aastat	14	21
Üle 50 aasta	15	22

Organisatsiooni kuulumise staaž varieerub mõnest kuust kuni 22 aastani. Vastanutest kõige suurem töötajate staaž on vahemikus 1-5 aastat, neid oli vastanute hulgas 36,8% (n=25). Kuni aastase staažiga vastajaid oli 17,7% (n=12), 6-10-aastase staažiga vastajaid oli 14,7% (n=10), 11-15-aastase tööstaažiga 20,6% (n=14) ja üle 16-aastase staažiga vastajaid oli 10,3% (n=7).

Ametikoha positsiooni järgi on võimalik meie ettevõttes eristati nelja erinevat tasandit: müügikonsultant, spetsialist, keskastmejuht ja tippjuht. Tabelist 3 on näha, et müügikonsultandid moodustasid 43% (n=29) vastanutest, mis on ka igati ootuspärane tulemus, sest müügiorganisatsioonina on ligi pooled töötajatest müügikonsultandid. Spetsialiste oli vastanutest 35% (n=24), keskastmejuhid 13% (n=9) ja tippjuhte oli vastanutest 9% (n=6). Tippjuhte on ettevõttes kokku 7, seega tulemus, et 6 tippjuhti on küsimustikule vastanud, mis tähendab 86 %.

Tabel 3. Vastanute jaotus ametikohtade järgi.

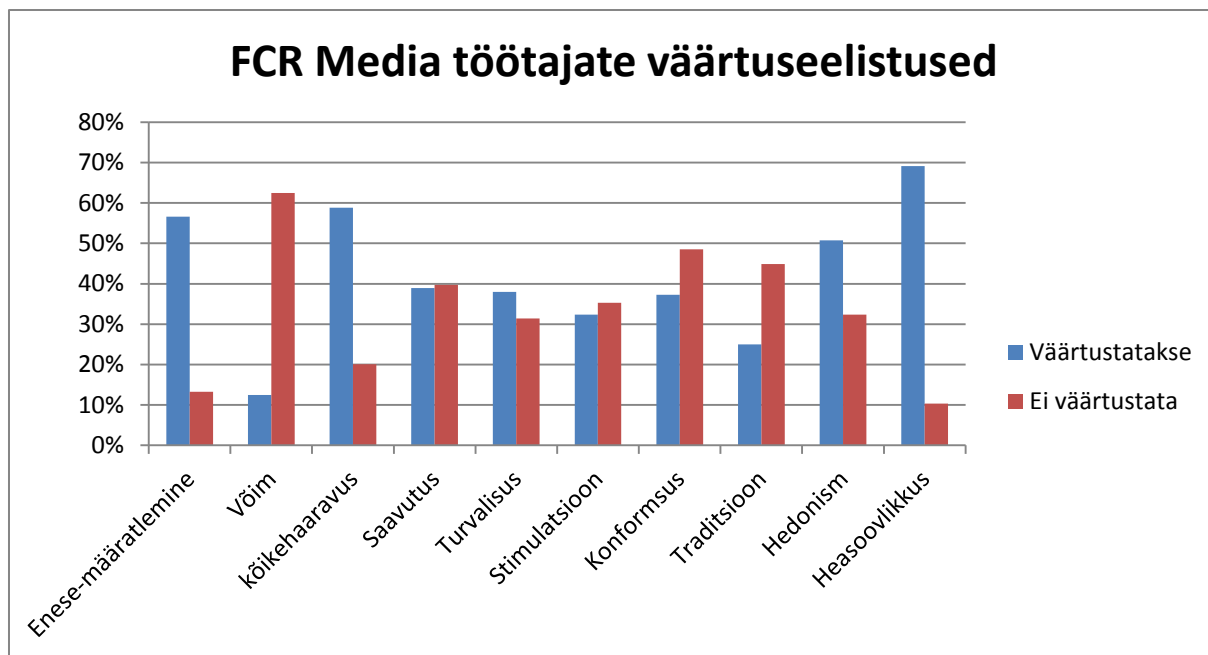
Ametikoht	Vastajate arv	Protsent vastanutest
Müügikonsultant	29	43
Spetsialist	24	35
Keskastmejuht	9	13
Tippjuht	6	8,8

2.4 Kirjeldav analüüs

2.4.1 Domineerivad väärtuseelistused

Erinevad uurimused näitavad, et Schwartzi portreeküsimustiku erinevatel väärtustüüpidel on madal reliaablusnäitaja, kuna kõiki tüüpe hinnatakse ainult 2-3 küsimuse abil. Käesoleva küsimustikuga selliseid probleeme ei tekkinud.

Schwartz (2009) ja ka Litrell (2009) soovitasid usaldusväarsuse tõstmiseks korrelatsioonanalüüsi tehes välja selgitada väärtuseelistuste olulisus ja nende suhteline tähtsus võrreldes teiste väärtustega indiviidi enda jaoks. Selleks, et teada saada konkreetse inimese keskmine hinnang (MRAT), arvutatakse iga inimese poolt vastatud küsimuste antud punktide summa ning jagatakse see küsimuste koguarvuga. Korrigeerides skaala kasutamist MRAT'ga, saadakse hinnangud, mis tähendavad indiviidide jaoks suhtelist olulisust väärtussüsteemis. Eestis on uuringute hindamiseks antud võimalusi kasutanud näiteks Põial (2012) ja Söber (2012). Käesoleva töö autor otsustas sellist lähenemist mitte kasutada, kuna küsimustiku sisereliaablus oli kõrge ning vajadus keskmiste korrigeerimiseks ning väljaselgitamiseks puudus. Vastajad kasutasid 5-palli skaala mõlemaid osi ehk siis ei olnud tendentsi, kus vastajad oleks kasutanud vaid ühte skaala äärmust.



Joonis 3. FCR Media töötajate väärtuseelistused toetudes Schwartzi Portreeküsimustikule.

Kõige tugevamalt väärtustatakse FCR Medias *heasoovlikkust*, mida väärtustab 69% vastanutest. Sellele järgneb *kõikehaaravus* 59% ja *enesemääratlemise* väärtustamine 57%, hedonism on samuti saanud üle poolte toetuse (51%). Selle juures on oluline ära märkida, et väärtustüüpide struktuurist ja omavahelistest seostest (Ros, Schwartz ja Surkiss, 1999) vastandati *võim enesemääratlemise* ja *kõikehaaravuse* väärtustega ning see tuli välja ka FCR Medias teostatud küsimustiku analüüsist. *Võimu* kirjeldavate profiilidega (nt. Tema jaoks on oluline olla rikas. Ta tahab, et tal oleks palju raha ja kalleid asju) nõustusid ainult 13% vastanutest, mis on ühtlasi ka kõige vähem nõustumisi väärtuseelistustest.

2.4.2 Inimene-organisatsioon sobivus

Inimene-organisatsioon ja inimene-töö sobivust mõõdeti Cable ja Judge (1997) 3-väitelise tajutud inimene-organisatsioon sobivuse skaala ja 3- väiteline inimene-töö sobivuse skaala abil.

Esimesele väitele: „FCR Media väärtused ja kultuur sobivad hästi sellega, mida ma elus üldse väärtustan” ei märkinud keegi vastuseks, et üldse ei nõustu ning teise kahe väite puhul märkisid nii vaid 1 inimene, ehk 1.5%. Kõikide väidete puhul ligi pooled nõustusid (40% -

47%), mittenoustumise protsent jäi vahemikku 6% kuni 16% ja keskmise valiku tegid 25%-29% vastanutest.

Eelpool toodud Sekiguchi (2007) uuringu tulemus, kus üks väärtuste kattumise vorm on „kohalikud”, ehk siis ettevõtete juhid ja juhatuse liikmed on selge näide, kus ettevõtte väärtused ja eesmärgid peavad kattuma inimeste omaga. See sai kinnitust ka antud uuringus, kus tippjuhid ja keskastme juhid nõustusid kõik kolme esimese väitega, et nende väärtused kattuvad ettevõtte väärtuste ja kultuuriga.

3-väiteline inimene-töökoht küsimustikust, aga selgus, et mitte keegi küsimustikule vastanutest ei leia, et ei suudeta üldse oma tööga hakkama saada. Küll aga olid kaks müügiesindajat, kes leidsid, et nende oskused ja võimed ei vasta täielikult töö nõuetele ja mõlemad vastanutest olid vanema vanusegrupi naissoost esindajad. Väga hea tõdeda, et 84% vastanutest arvasid vastupidi ning usuvad, et neil on olemas võimed, et seda tööd hästi teha. 97% vastanutest nõustusid väitega, et neil on olemas kõik oskused ja võimed, et oma tööd väga hästi teha. 71% usuvad, et nende töötulemused ei kannata vähese töökogemuse tõttu. Üldiselt võib väita, et väga enamik töötajatest tunnevad ennast mugavalt ja kompetentselt enda tööd tehes.

Cable ja Judge 3-väiteline inimene-töö sobivus ei arvesta kõiki olulisi faktoreid inimene-töö sobivuse juures, pigem on tegemist oskuste ja teadmistega, mis on nõutud antud töö tegemiseks. See võib olla ka põhjus, miks varem on Eestis mitmed autorid (Sõber, 2012; Neve 2010) kasutanud Cable ja Judge'i 3-väitelist inimene-organisatsioon sobivuse küsimustikku, aga mitte inimene-töö sobivuse küsimustikku.

Kuna inimese oskused ja võimed enda tööd hästi teha kuuluvad inimene-organisatsioon sobivuse alla, siis otsustas töö autor kasutada analüüsi tegemiseks neid küsitlusi ühiselt ehk vaadelda neid kuute küsimust kui inimene-organisatsioon sobivust hindavate küsimustena.

Tabel 4. Kokkuvõtte inimene-töö ja inimene-organisatsioon sobivusest arvude ja protsentidena.

Inimene-organisatsioon sobivus	1		2		3		4		5	
	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv	%	Arv
FCR Media väärtused ja kultuur sobivad hästi sellega, mida ma elus üldse väärtustan.	0	0	5,88	4	25	17	52,94	36	16,18	11
See, mida ma oma elus väärtustan on väga sarnane sellele, mida minu organisatsioon väärtustab.	1,47	1	10,29	7	29,41	20	45,59	31	13,24	9
Minu väärtused langevad kokku organisatsiooni väärtuste ja kultuuriga.	1,47	1	14,71	10	25	17	48,53	33	10,29	7
Inimene töö sobivus										
Minu oskused ja võimed vastavad täielikult töö nõuetele.	0	0	2,94	2	13,24	9	64,71	44	19,12	13
Minu töötulemus võib kannatada minu vähesese töökogemuse tõttu. //Pöördvõrdeline//	0	0	20,59	14	8,82	6	35,29	24	35,29	24
Ma usun, et mul on olemas kõik oskused ja võimed, et seda tööd väga hästi teha.	0	0	1,47	1	1,47	1	66,18	45	30,88	21

2.4.3 Pühendumine

Kaks kõige enam nõustumist saanud väidet olid mõlemat pärit emotsionaalset pühendumist hindavalt alaskaalalt („Ma tunnen, et mulle lähevad FCR Media probleemid korda” ja „Ma tunnen end FCR Media pere liikmena”). Mõlemate väidetega nõustusid 75% vastanutest. Esimese väitega vastandasid ennast 4,41% vastanutest, mis on kõige väiksem vastandujate protsent pühendumise küsimustikus.

Alalhoidliku pühendumise skaalal oli kõige kõrgemalt hinnatud väide „Praegusel hetkel on FCR Mediasse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.”, millega nõustus 64,71% vastanutest ja normatiivse pühendumise skaalal oli 73,53% nõustujaid, et inimene peaks alati organisatsioonile truuks jääma.

Organisatsioonile pühendumise alaskaalade puhul arutati välja eraldi emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise alaskaalade aritmeetilised keskmised (tabel 5). Mida kõrgem on saadud keskmine, seda suurem on pühendumine antud skaalal.

Tabel 5. Pühendumise alaskaalade aritmeetilised keskmised

Emotsionaalne	Alalhoidlik	Normatiivne
3,27	2,86	2,85

Nende tulemuste põhjal on selgelt näha, et emotsionaalse pühendumise olulisus on FCR Media töötajate jaoks kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega ehk olulisim.

Lisas 7 on toodud pühendumine vastavalt ametikohtadele. Emotsionaalselt pühendunud inimesi oli kõige rohkem ning tippjuhtide seas eriti tugev, seejuures on oluline välja tuua, et müügikonsultantide seas on emotsionaalne pühendumine kõrgem, kui spetsialistide seas. Spetsialistid on emotsionaalselt kõige vähem pühendunud, kuid samas alalhoidlikult kõige tugevamalt pühendunud. Kui müügikonsultantide ja spetsialistide seas on normatiivse ja alalhoidliku pühendumise tugevust pigem sama, siis keskastmejuhtide ja tippjuhtide seas on normatiivne pühendumine kõrgem, kui alalhoidlik.

2.5 Tulemused

2.5.1 Domineerivad väärtuseelistused

Väärtuseelistuste võrdlemiseks kasutati Schwartzi (2001) Väärtuste Portreeküsimustikku, millega mõõdeti vastajate individuaalseid väärtusi.

Käesolevas uuringus jäid Schwartzi kümne väärtustüübi reliaablusnäitajad vahemikku *kõikehaaravus* $\alpha = .40$ kuni *hedonism* $\alpha = .70$. Üldine väärtusküsimustiku usaldusväärsus oli kõrge ($\alpha = .73$).

2.5.2 Inimene-organisatsioon sobivus

Tajutud inimene-organisatsioon sobivuse skaala (lisatud algselt inimene-töö sobivust hindama pidanud kolm küsimust) reliaablusnäitajaks on $\alpha = .77$. Selle uuringu tulemus arvestades ainult inimene-organisatsioon mõõtvat kolme küsimust oli $\alpha = .89$.

2.5.3 Pühendumine

Emotsionaalse pühendumise skaala reliaablusnäitajaks saadi $\alpha = .79$, alalhoidliku pühendumise reliaablusnäitaja oli $\alpha = .60$. Normatiivse pühendumise skaala mõõtis samuti keskpäraselt, $\alpha = .60$. Kogu pühendumise küsimustiku osa on väga usaldusväärne ning selle sisereliaablus $\alpha = .81$.

2.5.4 Väärtustüüpide seosed inimene-organisatsioon sobivusega

Analüüsi tulemusel (tabel 6) leiti positiivne seos kahe väärtustüübi ja inimene-organisatsioon sobivuse vahel. *Heasoovlikkuse* väärtustüübi ja inimene-organisatsioon sobivuse vahel leiti positiivne korrelatsioon ($r = 0.30$; $p < .05$) ning *kõikehaaravuse* ja inimene-organisatsioon sobivuse vahel leiti samuti positiivne korrelatsioon ($r = 0.27$; $p < .05$).

Tabel 6. Väärtustüüpide seos inimene-organisatsioon sobivusega. Punasega märgitud korrelatsioonid on olulised nivool $p < .05$.

	Hedonism	Heasoovlikkus	Traditsioon	Konformsus	Stimulatsioon	Turvalisus	Kõikehaaravus	Saavutus	Enesemääratlus	Võim
Inimene-organisatsioon sobivus	0.06	0.30	-0.02	0.13	0.10	-0.04	0.27	0.19	-0.01	0.08

Töötajad, kes hindasid kõrgemalt heasoovlikkuse ja kõikehaaravuse väärtusi, need tajuvad tugevamalt ka inimene-organisatsioon sobivust. FCR Media töötajate seas väärtustatakse kõige enam just *heasoovlikkust* (69%) ning *kõikehaaravust* (59%), seega võib väita, et need kaks väärtust on organisatsiooni jaoks kõige olulisemad. Töötajad, kes hindavad kõige kõrgemalt organisatsiooni väärtusi tunnevad ka kõige tugevamalt inimene-organisatsioon sobivust.

2.5.5 Väärtustüüpide seosed pühendumisega

Kuigi teoreetiliselt otsest seost väärtustüüpide ja pühendumise vahel toodud ei olnud teostas töö autor nende vahel korrelatsioonanalüüsi. Tulemused (tabel 7) näitavad, et on mitmeid statistiliselt olulisi positiivseid seoseid järgnevate väärtustüüpide ja emotsionaalse pühendumise vahel: konformsuse väärtustüüp ($r=0.38$; $p < .05$); simulatsiooni väärtustüüp ($r=0.32$; $p < .05$); kõikehaaravuse väärtustüüp ($r=0.34$; $p < .05$) ning kõige tugevamalt oli seotud heasoovlikkuse väärtustüüp ($r=0.44$; $p < .05$).

Positiivne seos leiti traditsioonilise väärtustüübi ja alalhoidliku pühendumise ($r=0.31$; $p < .05$) vahel. Seostades väärtustüüpe normatiivse pühendumisega, siis leiti positiivne korrelatsioon heasoovlikkusega ($r=0.30$; $p < .05$).

Seega saab öelda, et töötajad, kes hindasid kõrgelt konformsuse, simulatsiooni ja kõikehaaravuse ja heasoovlikkuse väärtustüüpe tundsid kõige tugevamalt emotsionaalset pühendumust. Töötajad, kes hindasid kõrgelt heasoovlikkust, tundsid tugevamat normatiivset pühendumust ning töötajad, kes hindasid traditsioonilist väärtustüüpi olid alalhoidlikult pühendunud.

Tabel 7. Väärtustüüpide korrelatsioonid pühendumise liikidega. Punasega märgitud korrelatsioonid on olulised nivool $p < .05$.

	Emotsionaalne	Alalhoidlik	Normatiivne
Traditsioon	0,03	0,31	0,03
Konformsus	0,38	0,11	0,10
Simulatsioon	0,32	0,10	0,09
Kõikehaaravus	0,34	0,19	0,07
Heasoovlikkus	0,44	0,03	0,30

2.5.6 Inimene-organisatsioon sobivuse seosed pühendumisega

Analüüsi tulemusel (tabel 8) leiti tugev positiivne seos tajutud inimene-organisatsioon sobivuse ja emotsionaalse pühendumise vahel ($r=0.51$; $p < .05$) ning tugev positiivne seos inimene-organisatsioon sobivuse ja normatiivse pühendumise vahel ($r=0.29$; $p < .05$).

Tabel 8. Inimene-organisatsioon sobivuse seoses pühendumisega. Punasega märgitud korrelatsioonid on olulised nivool $p < .05$.

	Emotsionaalne	Alalhoidlik	Normatiivne
Inimene-organisatsioon sobivus	0.51	0.14	0.29

Seega FCR Media töötajad, kes tajuvad kõrgemat inimene-organisatsioon sobivust, tunnevad ka kõrgemat emotsionaalset ja normatiivset pühendumist enda organisatsioonile.

Alalhoidliku pühendumuse korral märkimisväärset positiivset seost ei leitud ($r=0,14$; $p < .05$), seega saab öelda, et inimene-organisatsioon sobivusel ei ole seost alalhoidlikult pühendumisega.

2.5.7 Arutelu

Käesoleva töö eesmärk oli uurida läbi individuaalsete väärtuste tajutud inimene-organisatsioon sobivust ja inimene-organisatsioon sobivuse seoseid pühendumisega müügiorganisatsiooni näitel. Tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringutulemustele, püstitati hüpoteesid, mille kontrollimiseks viidi läbi empiiriline uuring. Uuringu tulemusel hinnati organisatsiooni liikmete väärtuseelistusi, väärtuste seoseid inimene-organisatsioon sobivusega ning inimene-organisatsioon sobivuse seoseid pühendumise erinevate skaaladega.

Väärtushinnangute põhjal olid olulisimad heasoovlikkus, kõikehaaravus ja enesemääratlemine. Hinnatakse lähedaste heaolu ning selle parendamist, soovitakse aidata inimesi kui ka loodust. Soovitakse, et kõiki koheldaks võrdselt, tähtis on mõistmine ja lugupidamine. Selle juures ollakse iseseisvad- tegutsetakse ja mõeldakse- tehakse valikuid, otsustatakse ja tegutsetakse vastavalt sellele. Kõik kolm väärtustüüpi paiknevad Schwartzi (2003) ringmudeli ülemises osas ja ettevõtte liikmed on *eneseületamise* ja *avatud muutustele* sektoris. Selline tulemus kinnitab, et ettevõttesse on jäänud vaid liikmed, kes nendes sektorites suudavad hakkama saada, kuna FCR Media on viimase aasta jooksul läbi teinud suured muutused- tulnud on uus tegevjuht; oleme liikunud infomeedia ettevõttest digitaalmeedia valdkonda; oleme kolinud uude kontorisse. Need faktorid mõjutavad tugevalt töötajaid ja inimesed, kes ei ole iseloomult muutustele avatud, on omal soovil lahkunud.

Esimene hüpotees, oluline positiivne korrelatsioon leitakse individuaalsete väärtuste sobivuse ja tajutud kõrgema inimene-organisatsioon sobivuse vahel, leidis kinnitust. Uuringu tulemused näitavad, et töötajad, kellel olid sarnased individuaalsed väärtused, siis nende töötajate puhul oli kõrgem tajutud inimene-organisatsioon sobivus. Hitlin ja Piliavin (2004) jõudsid oma uuringus samale tulemusele, et ühised väärtused aitavad tugevalt kaasa inimene-organisatsioon sobivusele. Inimese ja organisatsiooni vahelist sobivust ja väärtushinnangute sarnasust peaksid tööandjad töötajaid värvates teadlikult arvestama, et kindlustada efektiivne ja rahulolev tööjõud. Chatman (1989) leidis, et tulemusliku töötaja värbamise võtmeks ei ole mitte ametikohale värbamine, vaid inimene-organisatsioon sobivuse järgi värbamine, mis tagab kergema sulandumise ettevõtte ja aitab kaasa töö efektiivsusele.

Teine hüpotees, leitakse oluline positiivne korrelatsioon kõrge tajutud inimene-organisatsioon sobivuse ja emotsionaalse ning normatiivse pühendumise vahel, leidis samuti kinnitust. Uurimuse käigus jõuti tulemusele, et töötajate tajutud inimene-organisatsioon sobivus omab

tugevat positiivset korrelatsiooni emotsionaalse ja normatiivse pühendumise vahel. Emotsionaalne pühendumise puhul tuntakse emotsionaalset sidet organisatsiooniga ning soovi ettevõttesse jääda ning üldistatult tähendab seda ka inimene-organisatsioon sobivus. Normatiivse pühendumise puhul ollakse organisatsiooni liige, kuna arvatakse, et peabki selles ettevõttes töötama ning usutakse lojaalsusesse. Inimene-organisatsioon sobivuse ja alalhoidliku pühendumise vahel seost ei leitud ning see on igati ootuspärane, kuna alalhoidliku pühendumise puhul töötatakse organisatsioonis lihtsalt seetõttu, et lahkumine ei oleks majanduslikult võimalik. See on teada, et raha ei ole tugev motivaator ja on igati loogiline, et sellise pühendumise puhul ei ole vajalik inimese ja organisatsiooni vaheline side.

Organisatsiooni seisukohalt on selline tulemus väga positiivne, kuna alalhoidliku pühendumise korral ei ole ka töösooritus tulemuslik. Samasugusele tulemusele jõudsid Kristof- Brown jt. (2005), kelle uuringu tulemused näitasid, et inimene – organisatsioon sobivusel on tugev korrelatsioon emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega. Selgus ka oodatust tugevam korrelatsioon emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse skaala vahel, mis viitab asjaolule, et emotsionaalne kiindumus ning tajutav kohustus organisatsiooni ees, ei ole üksteisest täiesti sõltumatud (Meyer jt. 2002).

Kolmas hüpotees väitis, et *heasoovlikkus* on väärtuseelistuste pingereas esimeste seas. Söber (2012) viis läbi uuringu avaliku sektori organisatsiooni näitel kasutades Schwartzi 57 väitelist küsimustikku ning ka seal oli kõige kõrgemalt hinnatud *heasoovlikkus*. Lähtudes Schneider (1987) mudelist, mis selgitab inimeste ja organisatsioonide muutumist üksteisega aja jooksul sarnasemaks ning omavahelist mõju organisatsioonile, võib väita, et meie ettevõtte on heasoovlik, kõikehaarav ja ennast määratlev. Mille põhjal võiks kirjeldada antud organisatsiooni, kui ettevõtet, kelle jaoks on oluline säilitada kõikide heaolu ning võimalusel selle parendamine, soovitakse aidata. Tähtis on mõistmine, lugupidamine ja omade ning looduse kaitsmine. Soovitakse, et kõiki koheldaks võrdselt. Selle juures ollakse iseseisvad- tegutsetakse ja mõeldakse kaasa. Soovitakse valida ise oma tee, seda luua ja avastada endale sobivat. Selline on üldine kirjeldus, aga kuna mehi on ettevõttes tunduvalt vähem, siis meeste puhul tulid välja teatud erisused.

Esikolmikus tõid mehed välja lisaks hedonismi. Mehed väärtustavad eelkõige *enesemääratlemist* (13%) seejärel *heasoovlikkust* (12%) ning kolmandana *hedonismi* (11%). Seega meeste jaoks on olulisim olla vaba ja teha ise otsuseid ning samal ajal ka elu nautida ja

elust mõnu tunda, samas kui naiste jaoks on kõige olulisem abivalmidus, seejärel erinevate inimeste mõistmine ja võrdsustamine. Võrdlused on toodud protsentuaalselt lisas 5.

Neljas hüpotees, tavaliiikmetel on kõige madalam tajutud inimene-organisatsioon sobivus ning seetõttu ka madalam emotsionaalne ja normatiivne pühendumine, juhtidel kõige kõrgem. See hüpotees sai küll kinnitust, kuid see ei kinnitus ei osutunud statistiliselt oluliseks. Võrreldes juhtide ja tavaliiikmete organisatsioonile pühendumist, ilmnes, et tendents juhtide kõrgemale normatiivsele pühendumisele on küll olemas, ent see erinevus ei osutunud statistiliselt oluliseks. Analüüsist selgust, et inimene-organisatsioon sobivus liigub vastavalt ametipositsioonidele järjest kõrgemale. Müügispetsialistidel on see kõige madalam, siis järgnevad spetsialistid, keskastmejuhid ja kõige kõrgem inimene-organisatsioon sobivus on juhtidel. Müügiesindajatel on kõige madalam tajutud inimene-organisatsioon sobivus, juhtidel kõige kõrgem.

Teine pool väitest sai kinnitust- emotsionaalse pühendumise osas ilmnes, et juhtide emotsionaalne pühendumine on tunduvalt kõrgem kui ülejäänud töötajate emotsionaalne pühendumine. Selle juures on oluline välja tuua, et kõige madalam emotsionaalne pühendumine oli spetsialistide seas, mitte müügiesindajate seas nagu autor hüpoteesina välja tõi. Meyer ja Allen (1997) on välja toonud, et töötajad, kes on kaasatud otsustusprotsessi, on emotsionaalselt pühendunud. Kahtlemata on mistahes tasandi juhid enam kaasatud organisatsiooni tegevuse kujundamisse ning neil on enam võimalusi mõjutada organisatsiooni arengut. Juhtide vastutus ja kohustused seoses organisatsiooni tegevusega on suuremad, siis tunnevad keskastme- ja tippjuhid end ka enam seotuna organisatsiooniga ja vastutavana organisatsiooni probleemide eest. Siinkohal on oluline välja tuua, et alalhoidlik pühendumine oli tippjuhtidel ja keskastme juhtidel madalam kui ülejäänud töötajatel.

Hüpoteesina ei olnud välja toodud, kuid tulemuste analüüsimisel selgus positiivne seos inimene ja organisatsioonivahelise sobivuse ja tööstaaži vahel. Selle alusel tajuvad need inimesed, kes on organisatsioonis kauem töötanud suuremat sobivust organisatsiooniga, kui need kelle tööstaaž on lühem. Samale tulemusele jõudis ja oma uuringus Bretz (1994). Tõenäoliselt on selle põhjuseks ka asjaolu, et inimesed, kelle isiklikud väärtuseelistused ei klapi organisatsiooni väärtuseelistustega lahkuvad organisatsioonist varem ja töötajad, kes on

kauda ettevõttes töötanud, siis nende isiklikud väärtused ilmselt kattuvadki organisatsiooni omadega. Schneider (1987) jõudis samale arvamusele sooritades enda uurimust.

Kokkuvõte

Inimene-organisatsioon sobivus võib kokkuvõtvalt kirjeldada, kui indiviidi eelistuste või vajaduste sobivust organisatsiooni süsteemide ja struktuuriga. Töötaja on oma tööd tehes rahul, kui igapäevane töökeskkond täidab tema vajadused. Inimene tunneb ennast organisatsiooni pereliikmena ja mugavalt eriti juhul kui väärtused, mida organisatsioonis tähtsaks peetakse kattuvad inimese arusaamaga. Inimene-organisatsioon sobivuse tekke juures on oluline, et väärtuseelistused oleks sarnased. Sellisel juhul saab töötaja ennast töökeskkonnas tunda turvaliselt ja hästi.

Teisena hoidis käesolev töö fookuses organisatsioonilisel pühendumisel, mida on teadlaste poolt uuritud juba aastakümneid. Analüüsides organisatsioonilise pühendumise erinevaid definitsioone leidis käesoleva magistr töö autor, et organisatsiooniline pühendumus on side töötaja ja organisatsiooni vahel, mis loob eeldused organisatsiooni eesmärkide parimaks saavutamiseks ning see aitab parandada töötaja efektiivsust ja heaolu.

Töötajad, kes kogevad tugevat tajutud inimene-organisatsioon sobivust ja on organisatsiooniliselt pühendunud panustavad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse ja hindavad kõrgemalt organisatsiooni väärtusi, mida kuvatakse ka ettevõttest välja. Sellised töötajad on valmis organisatsiooni nimel pingutama rohkem, kui neilt eeldatakse, käituvad vastavalt organisatsiooni huvidele ning lisaks soovivad ja tahavad enda tööd hästi teha. Vastupidine toob endaga kaasa tööjõu volavuse, madala töömotiveerituse, töösoorituse languse ning üldine töö tegemine on ebaefektiivne.

Väärtuste olemuse kirjeldamisel ega nende omavaheliste suhete struktuuri loomisel ei ole teadlased ühist definitsiooni välja toonud. Veelgi rohkem erisusi tuuakse välja väärtuste mõõtmisel, mille tarbeks ei ole üheselt tunnustatud vahendit. Enamasti kirjeldatakse väärtusi uskumuste või veendumustena, mis motiveerivad inimest soovitud suunas liikuma. Väärtused on standardid või kriteeriumid, mille alusel inimesed teevad otsuseid ja tegutsevad.

Võrreldes omavahel mitmeid organisatsioonilise pühendumuse ühe- ja mitmemõõtmelisi mudeleid, eristub kolm erinevat lähenemist- kiindumus organisatsiooni suhtes; tajutavad kulud, mis kaasneksid organisatsioonist lahkumisega ning kolmandaks kohustus jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen (1991), kelle kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudelist käesoleva magistritöö autor oma uuringu küsimustiku koostamisel lähtus, nimetavad neid tunnuseid vastavalt emotsionaalseks, alalhoidlikuks ning normatiivseks komponendiks. Emotsionaalne pühendumus viitab töötaja kiindumusele ja samastumisele organisatsiooniga, mille liige ta soovib olla. Alalhoidlik pühendumus viitab töötaja teadlikkusele kuludest, mis organisatsioonist lahkudes kaasneksid, mistõttu tal on vajadus ning ka soov organisatsiooni jääda. Normatiivne pühendumus viitab töötaja kohustatusetundele, mis sunnib töötajat organisatsiooni jääma, kuna peab seda moraalselt õigeks käitumiseks.

Toetudes käesolevas magistritöös käsitletud teoreetilistele käsitlustele, koostas autor kolmest osast koosneva küsimustiku uuringu läbiviimiseks FCR Media AS'is. Küsimustiku esimene osa puudutas töötajate demograafilisi andmeid ja väärtushinnanguid, teine osa puudutas inimene-organisatsioon sobitust ning kolmanda osa küsimused puudutasid erinevaid pühendumise alaskaalasid. Peale uuringu läbiviimist analüüsiti küsimustike vastuseid eraldi ning otsiti omavahelisi seoseid.

Mitmete läbi viidud korrelatsioonanalüüside tulemusel võib välja tuua, et domineerivad väärtushinnangud, tajutud inimene-organisatsioon sobivuse ning organisatsioonilise pühendumise komponente puudutavate väidete vahel esines mitmeid korrelatsioone, mis kinnitasid kõiki olulisi teoreetilistest alustest välja toodud seoseid.

Üksikutest ülevaadetes väärtuseelistustena hinnati kõige enam just *heasoovlikkust* ning *kõikehaaravust*. seega võib väita, et need kaks väärtust on organisatsiooni domineerivad väärtushinnangud. Töötajad, kes neid väärtusi kõrgelt hindasid, neil oli ka tugevam tajutud inimene-organisatsioon sobivus, mis tõestab ühte olulistest välja toodud hüpoteesidest. Inimene-organisatsioon sobivus oli ootuspäraselt kõige kõrgem tippjuhtidel, seejärel keskastmejuhtidel, siis spetsialistidel ning kõige madalamat inimene-organisatsioon sobivust tundsid müügispetsialistid. Leiti statistiliselt oluline seos tajutud inimene-organisatsioon sobivuse ja emotsionaalse ning normatiivse pühendumise vahel, mis kinnitab teoreetilistele alustele toetudes püstitatud hüpoteesi.

Käesolev magistritöö panustab veel üsna vähe uuritud valdkonda, vaadeldes seoseid isiklike väärtuseelistuste, inimene-organisatsioon sobivuse ja pühendumise vahel. Autori hinnangul on FCR Medias AS'i näitel läbi viidud inimene-organisatsioon sobivus ja organisatsioonilise pühendumise uuring juhtkonna jaoks väga oluliseks sisend, aidates neil mõista organisatsioonis toimuvat. FCR Media saab rakendada antud uurimuse tulemusi organisatsiooni personalistrateegia väljatöötamisel ning ennekõike värbamise efektiivsemaks läbi viimiseks. Tulemused aitavad mõista, kuidas töötajate väärtushinnangus mõjutavad igapäevast töökeskkonda ning saavad toetada tööalaseid sooritusi.

THE PERSON-ORGANIZATION FIT AND THE CONNECTION TOWARDS ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SALES ORGANIZATION

RESUME

The person-organization fit can be summarized as the suitability of the individual's preferences and needs and the organization's system and structure. The employee is satisfied with their work when their everyday work environment fills their needs. A person feels comfortable and as part of the organization's family especially when the organization's values match their own values. It is important for the value preferences to be similar to form the person-organization fit. In that case the employee can feel safe and well in the work environment.

The research focused on organizational commitment, which has been researched by scientists for decades. By analyzing different definitions of organizational commitment the author found that organizational commitment is a connection between the employee and the organization which creates the best preconditions for accomplishing the organization's goals and also for doing the job well.

The employees with strong perceived person-organization fit and are committed to the organization contribute more to achieving the organization's goals and highly appreciate the organization's values, which can also be seen outside the organization. These employees are willing to contribute more to the organization than is expected of them, act according to the organization's interest and also want to do their job. The opposite brings high turnover, low work motivation, decrease in work performance and the overall working is inefficient.

The scientists have not pointed out a joint definition for describing the nature of the values and creating a structure between the values. Even more differences are brought out in measuring the values for which there is no single tool. The values are mostly described as beliefs and convictions, which motivate a person to move in a desired direction. Values are standards or criteria based on which people make decisions and take actions.

Three different approaches come out when comparing organizational commitment's one - and multidimensional models - affection towards the organization; perceivable costs that would come with leaving the organization and thirdly the obligation to stay as a member of the organization. Meyer and Allen (1991), based on whose three-dimensional organizational commitment model the questionnaire of this research was based on, call these characteristics

affective, continuance and normative commitment components. The affective commitment refers to the employee's affection and identification with the organization that he/she would like to be a member of. The continuance commitment refers to the employee's knowledge of the costs which would accompany leaving the organization because of which he/she has the need and wish to stay at the organization. The normative commitment refers to the employee's sense of duty, which forces the employee to stay at the organization because he/she thinks that it is the morally right thing to do.

Based on the theories described in this research the author put together a questionnaire, which was carried out in FCR Media AS. The first part of the questionnaire included the demographical data of the employees and their values. The second part included perceived person-organization fit and the third part of the questions included different commitment scales. After the study was carried out the answers were analyzed separately and connections between the answers were researched.

Different correlation analysis results showed that components of the claims on value preference, perceived person-organization fit and organizational commitment, had numerous correlations which all affirmed the most important connections found in the theoretical base.

The most highly rated value preferences were *benevolence* and *universalism*. Thus it can be stated that these two values are the most important to the organization. Employees who rated these values highly had a higher sense of person-organization fit which confirmed the set hypothesis. Person-organization fit levels were higher on executive management positions as expected, followed by middle level management and then specialists. The sales specialists recorded the lowest person-organization fit levels. An important statistical relationship between the perceived person-organization fit and emotional and normative commitment was found which confirms the set hypothesis based on theories.

This research contributes to a subject which has been relatively little examined when it comes to value preferences, perceived person-organization fit and commitment. The author evaluates that the research, which used the FCR Media AS example to study perceived person-organization fit and organizational commitment, is a great input for the management which helps to better understand the changes in the organization. FCR Media can use these findings to develop staff policies and most importantly, for more effective recruitment. The results are important, so people could feel significant in the organization and therefore better their performance at work.

ALLIKAD

Angle, H.L., Lawson, M.B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: both type of commitment and type of performance ratings: both type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551

Avedisian, J., Bennet, A. (2010). Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers. *On the Horizon*, 18, 255 – 265.

Becker, T.E., Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14, 177-190

Bretz, R.D., Judge, T. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32–54.

Cohen, A., Shaman, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israel police officers. *An International Journal of Police Strategies and Management*, 33(1), 30-51

Cable, D.M., Judge, T. A. (1996). The role of person-organization fit in organizational selection decisions. *Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management*, Vancouver, BC.

Cable, D.M., Judge, T.A. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394

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. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

Davidov, E., Schmidt, P., Schwartz, S.H. (2008). Bringing values back in: the adequacy of the European Social Survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72 (3), 420-445

Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370–380.

Feather, N. T. (1996). Values, deservingness, and attitudes toward high achievers: Research on tall poppies. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario symposium: The psychology of values*, 8, 215-251

Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169

Gebremichael, H., Rao, B. V. P. (2013). Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff. *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(1), 11-32.

Heckter, M., Nadel L., Michod, R.E. (1993). *The Origin of values*. New York: de Gruyter,

Hecht, T. D., Allen, N.J. (2005). Exploring Links Between Polychronicity and Well-Being from the Perspective of Person–Job Fit: Does It Matter if You Prefer to Do Only One Thing at a Time?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98 (2), 155–178

Hitlin, S., Piliavin, J.A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30 (1), 359-393

Hoffman, B.J., Woehr, D.J. (2005). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 68 (3), 389-399

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications

Ind, N. (2001). Internal Branding: Engaging Employees. *Living the Brand Promise with your Shareholders*, London

Iverson, R. D., Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1), 15-41.

Jaros, S. J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Ifai Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 7-25.

Keef, S., Harcourt, M. (2001). The pluralism of commitment: the New Zealand fire service. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9 (2), 93-106.

Killõ, K. (2014). Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel. *Magitritöö*. Tartu: Tartu Ülikool

Kristof, A.L. (1996). Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49

Kristof-Brown, A. L.; Zimmermann, R. D, & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person – job, person – organization, person group, and person – supervision fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-348.

Lambert, E., Barton, S., Hogan, N. (1999). The missing links between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, 95–116.

Lauver, K.J., Kristof-Brown A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59, 454–470

Lencioni, P.M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 113–117

Leong, C. S., Furnham, A., Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49 (10), 1345-1363.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1999). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.

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

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.

Morley, M.J. (2007). Person- organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 109-117

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

Moynihan, D.P., Pandey S.K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52

Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.

Nazari, K., Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 484-493.

Neve, A. (2010). Organisatsioonile pühendumine ning selle seosed inimese ja organisatsiooni vahelise sobivuse, organisatsioonipõhise enesehinnangu ning rahuloluga kaitseliidu erioorganisatsioonis Naaskodukaitse. *Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool.

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*, 71 (3), 492-499.

Padaki, V. (2001). Coming To Grips With Organisational Values. *Development in Practice*. Oxfam GB.

Põial, A. (2012). Väärtuseelistused, inimene-organisatsioon sobivus ja nende seosed tajutud juhivoolse toetusega Eesti Kaitseväge näitel. *Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Sangmook, K. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect on person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*.

Sallaste, E. (2006). Töö omadused ja tajutud töökoormus. *Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Schein, E.H. (2004). Organizational culture and leadership. Third edition. San Francisco, Oxford

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

Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, D.B. (1995). The attraction-selection-attrition framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.

Schwartz, S.H., Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*. 53 (3), 550-562

Schwartz, S. H. (1999). A Theory Of Cultural Values And Some Implications Of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.

Schwartz, S.H., Tamayo A., Porto, J.B. (2003). Basic human values: their content and structure across cultures. *Values and behaviour in organizations*. Petropolis, Brazil: Vozes. 21-55.

Schwartz, S.H. (2006). Basic human values: theory, measurement, and applications. *Revue française de sociologie*, 47 (4), 929-968.

Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 118-131

Sõber, S. (2012). Individuaalsed väärtused, väärtuste sobivus ja organisatsioonile pühendumisega avaliku sektori organisatsiooni näitel. *Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Ülikool

Padaki, V. (2000). Coming to grips with organizational values. *Development in Practice*, 10 (3), 420-435

Peters, T. J. & R. H. Waterman. (1982). *In Search Of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Ros, M., Schwartz, S. H., Surkiss S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49-71

Tsai W.-C., Chen, H.-Y., Chen C.-C. (2012). Incremental validity of person-organization fit Over the Big Five Personality Measures. *The Journal of Psychology*, 146 (5), 485–509

Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior & Human Performance*, 26 (1), 81-96.

Yoon, J., Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29 (1), 97-124.

Lisa 1

KÜSIMUSTIK

Hea FCR Media töötaja!

Käesoleva uurimistö eesmärgiks on uurida väärtuseelistusi, tajutud inimene-organisatsioon ja inimene-töö sobivust ning nende seoseid pühendumisega. Saadud andmeid kasutatakse vastavasisulise magistritöö kirjutamiseks Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilase poolt. Olen väga tänulik kui leiate enda graafikus 15 minutit aega, et vastata minu küsimustikule aidates sellega kaasa magistritöö valmimisele.

Küsimustik koosneb kolmest osast ning igal osal on oma hindamisskaala. Küsitluse korraldaja tagab kõigi küsitletute konfidentsiaalsuse ehk küsimustik on anonüümne ja vastuseid kasutatakse ainult üldistatud kujul.

Kui Teil tekib vastamisel küsimusi, võtke minuga kindlasti ühendust liispreitof@gmail.com või telefonil 56918780

Sugu

Vanus

Organisatsioonis töötatud aeg

Ametikoht

[müügikonsultandi ametikohal: Plaani täituvuse % (vajalik hindamaks töötulemust ja töörahulolu)]

A) Palun hinnake, kuiõrd olete nõus järgnevate väidetega. Oma hinnangu andmiseks tehke palun linnuke ühte iga väite järel olevasse kastikesse.

//Üldse ei nõustu, pigem ei nõustu, raske öelda, pigem nõustun, nõustun täielikult//

FCR Media väärtused ja kultuur sobivad hästi sellega, mida ma elus üldse väärtustan

See, mida ma oma elus väärtustan on väga sarnane sellele, mida minu organisatsioon väärtustab.

Minu väärtused langevad kokku organisatsiooni väärtuste ja kultuuriga.

Minu oskused ja võimed vastavad täielikult töö nõuetele.

Minu töötulemus kannatab minu vähese töökogemuse tõttu.

Ma usun, et mul on olemas kõik oskused ja võimed, et seda tööd väga hästi teha.

Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin terve oma elu töötada FCR Medias.

Mulle meeldib arutada FCR Mediat puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.

Ma tunnen, et mulle lähevad FCR Media probleemid korda.

Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud FCR Mediasse.

Ma tunnen end FCR Media „pere liikmena“.

Ma tunnen, et olen FCR Mediasse „emotsionaalselt kiindunud“.

FCR Media tähendab mulle isiklikult väga palju.

Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet FCR Media suhtes.

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt FCR Medias ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske FCR Medias lahkuda.

Praegusel hetkel FCR Medias lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

FCR Medias lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetuleku langust.

Praegusel hetkel on FCR Mediasse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

Tunnen, et FCR Medias lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

Üks tõsisest tagajärjedest, mis kaasneks FCR Medias lahkumisega on teiste alternatiivide nappus.

Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist FCR Medias, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses- teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan FCR Medias.

Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.

Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline.

Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist FCR Medias on lojaalsus ja moraalne kohustus.

Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige FCR Mediasst lahkuda.

Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.

Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja.

B) Allpool on lühidalt kirjeldatud mõningaid inimesi. Palun lugege igat kirjeldust ja püüdke hinnata, kuivõrd Teie moodi see inimene on. Oma hinnangu andmiseks tehke palun linnuke ühte iga kirjelduse järel olevasse kastikesse sõltuvalt sellest, kuivõrd on antud isik Teie moodi või mitte.

// Pole üldse minu moodi, pole minu moodi, vaid pisut minu moodi; mõnevõrra minu moodi, minu moodi, Väga minu moodi //

A Talle on oluline tulla välja uudsete ideedega ja olla loov. Talle meeldib teha asju omal, ainulaadsel viisil.

B Tema jaoks on oluline olla rikas. Ta tahab, et tal oleks palju raha ja kalleid asju.

C Ta peab oluliseks, et kõiki inimesi maailmas koheldaks kui võrdseid. Tema arvates peaksid kõikidel inimestel olema elus võrdsed võimalused.

D Tema jaoks on väga oluline näidata teistele oma oskusi ja võimeid. Ta tahab, et inimesed imetleksid seda, mida ta teeb.

E Talle on oluline elada turvalises ümbruses. Ta väldib kõike, mis võiks teda ohustada.

F Talle meeldivad üllatused ja ta otsib alati uusi tegevusi. Tema arvates on oluline tegeleda elu jooksul paljude erinevate asjadega.

G Ta usub, et inimesed peaksid tegema seda, mida neil kästakse.

D Ta arvab, et inimesed peaksid reeglitest kinni pidama ka siis, kui keegi neid ei jälgi.

H Tema jaoks on oluline ära kuulata endast erinevate inimeste arvamusi. Isegi kui ta nende inimestega nõus ei ole, tahab ta nendest siiski aru saada.

I Tema jaoks on oluline olla tagasihoidlik ja vähenõudlik. Ta püüab endale mitte tähelepanu tõmmata.

J Talle on oluline mõnusalt aega veeta. Talle meeldib endale midagi erilist lubada.

K Tema jaoks on oluline ise oma tegevuste üle otsustada. Talle meeldib olla vaba ja teistest mitte sõltuda.

L Tema jaoks on väga oluline aidata inimesi enda ümber. Ta tahab hoolt kanda nende heaolu eest.

M Talle on tähtis olla väga edukas. Ta loodab, et inimesed tunnustavad tema saavutusi.

N Talle on oluline, et valitsus tagab tema turvalisuse kõikide ohtude puhul. Ta tahab, et riik oleks tugev ja suudaks kaitsta oma kodanikke.

O Ta otsib seiklusi ja talle meeldib riskeerida. Ta tahab elada põnevat elu.

P Tema jaoks on oluline alati korralikult (kombekalt) käituda. Ta püüab vältida tegevusi, mida teised võiksid pidada sobimatuks.

Q Talle on oluline, et teised inimesed kuuletuksid talle. Ta tahab, et inimesed teeksid seda, mida ta neile ütleb.

R Tema jaoks on oluline olla ustav oma sõpradele. Ta tahab pühenduda oma lähedastele inimestele.

S Ta on sügavalt veendunud, et inimesed peaksid loodust hoidma. Looduse eest hoolt kanda on tema jaoks väga oluline.

T Traditsioonid on tema jaoks olulised. Ta püüab järgida usulisi traditsioone ja kombeid, mis kanduvad peres edasi põlvest põlve.

U Ta otsib mistahes võimalust, et lõbutseda. Talle on oluline teha asju, mis talle naudingut pakuvad.

Lisa 2

Meyer ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse väited (inglise ja eesti keeles)

Emotsionaalse pühendumuse skaala (*Affective Commitment Scale*)

E1 *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.*

Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin terve oma elu töötada FCR Medias.

E2 *I enjoy discussing my organization with people outside it.*

Mulle meeldib arutada FCR Mediat puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.

E3 *I really feel as if this organization's problem are my own.*

Ma tunnen, et mulle lähevad FCR Media probleemid korda

E4 *I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one.*

Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud FCR Mediasse.

E5 *I do not feel "part of the family" at my organization.*

Ma tunnen end FCR Media „pere liikmena“.

E6 *I do not feel "emotionally attached" to this organization*

Ma tunnen, et olen FCR Mediasse „emotsionaalselt kiindunud“.

E7 *This organization has a great deal of personal meaning for me.*

FCR Media tähendab mulle isiklikult väga palju.

E8 *I do not feel a strong sense of belonging to my organization.*

Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet FCR Media suhtes.

Alalhoidliku pühendumuse skaala (Continuance Commitment Scale)

A1 *I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.*

Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt FCR Medias ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.

A2 *It would be hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. I see how I would feel if I wanted to leave my organization now.*

A3 *Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.*

Praegusel hetkel FCR Medias lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.

A4 *It would not be too costly for me to leave my organization now.*

FCR Medias lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetuleku langust.

A5 *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire.*

Praegusel hetkel on FCR Mediasse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

A6 *I feel that I have too few options to consider leaving this organization.*

Tunnen, et FCR Medias lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.

A7 *One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.*

A8 *One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice - another organization may not match the overall benefits I have here.*

Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist FCR Medias, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärseid muudatusi elukorralduses - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan FCR Medias.

Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)

N1 *I think that people these days move from company to company too often.*

Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

N2 *I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.*

Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.

N3 *Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.*

Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetilise.

N4 *One of the major reasons I continue to work for my organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.*

Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist FCR Medias on lojaalsus ja moraalne kohustus.

N5 *If I get another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.*

Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige FCR Medias lahkuda.

N6 *I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.*

Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusse.

N7 *Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.*

Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis

N8 *I do not think that wanting to be a "company man" or "company woman" is sensible anymore.*

Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja.

Lisa 3

Schwartzi väärtuseelistused

Väide	NÕUSTUMINE		MITTE NÕUSTUMINE		Ei mõjuta	
	Arv	%	Arv	%	Arv	%
Talle on oluline tulla välja uudsete ideedega ja olla loov. Talle meeldib teha asju omal, ainulaadsel viisil.	31	45,58	11	16,18	26	38,24
Tema jaoks on oluline olla rikas. Ta tahab, et tal oleks palju raha ja kalleid asju.	9	13,24	39	57,35	20	29,41
Ta peab oluliseks, et kõiki inimesi maailmas koheldaks kui võrdseid. Tema arvates peaksid kõikidel inimestel olema elus võrdsed võimalused.	35	51,47	22	32,35	11	16,18
Tema jaoks on väga oluline näidata teistele oma oskusi ja võimeid. Ta tahab, et inimesed imetleksid seda, mida ta teeb.	19	27,94	31	45,59	18	26,47
Talle on oluline elada turvalises ümbruses. Ta väldib kõike, mis võiks teda ohustada.	20	29,41	22	32,35	27	39,71
Talle meeldivad üllatused ja ta otsib alati uusi tegevusi. Tema arvates on oluline tegeleda elu jooksul paljude erinevate asjadega.	30	44,12	18	26,47	20	29,41
Ta usub, et inimesed peaksid tegema seda, mida neil kästakse.	4	5,88	55	80,88	9	13,24
Ta arvab, et inimesed peaksid reeglitest kinni pidama ka siis, kui keegi neid ei jälgi.	33	48,53	23	33,82	12	17,65
Tema jaoks on oluline ära kuulata endast erinevate inimeste arvamusi. Isegi kui ta nende inimestega nõus ei ole, tahab ta nendest siiski aru saada.	46	67,65	7	10,29	15	22,06
Tema jaoks on oluline olla tagasihoidlik ja vähenõudlik. Ta püüab endale mitte tähelepanu tõmmata.	9	13,24	40	58,82	19	27,94
Talle on oluline mõnusalt aega veeta. Talle meeldib endale midagi erilist lubada.	49	72,06	9	13,24	10	14,71
Tema jaoks on oluline ise oma tegevuste üle otsustada. Talle meeldib olla vaba ja teistest mitte sõltuda.	46	67,65	7	10,29	15	22,06
Tema jaoks on väga oluline aidata inimesi enda ümber. Ta tahab hoolt kanda nende heaolu eest.	35	51,47	10	14,71	23	33,82
Talle on tähtis olla väga edukas. Ta loodab, et inimesed tunnustavad tema saavutusi.	34	50,00	23	33,82	11	16,18
Talle on oluline, et valitsus tagab tema turvalisuse kõikide ohtude puhul. Ta tahab, et riik oleks tugev ja suudaks kaitsta oma kodanikke.	32	47,06	21	30,88	15	22,06
Ta otsib seiklusi ja talle meeldib riskeerida. Ta tahab elada põnevat elu.	14	20,59	30	44,12	24	35,29
Tema jaoks on oluline alati korralikult (kombekalt) käituda. Ta püüab vältida tegevusi, mida teised võiksid pidada sobimatuks.	39	57,35	21	30,88	8	11,76
Talle on oluline, et teised inimesed kuuletuksid talle. Ta tahab, et inimesed teeksid seda, mida ta neile ütleb.	8	11,76	46	67,65	14	20,59
Tema jaoks on oluline olla ustav oma sõpradele. Ta tahab pühenduda oma lähedastele	59	86,76	4	5,88	5	7,35
Ta on sügavalt veendunud, et inimesed peaksid loodust hoidma. Looduse eest hoolt kanda on tema jaoks väga oluline.	39	57,35	12	17,65	17	25,00
Traditsioonid on tema jaoks olulised. Ta püüab järgida usulisi traditsioone ja kombeid, mis kanduvad peres edasi põlvest põlve.	25	36,76	21	30,88	22	32,35
Ta otsib mistahes võimalust, et lõbutseks. Talle on oluline teha asju, mis talle naudingut pakuvad.	20	29,41	35	51,47	13	19,12

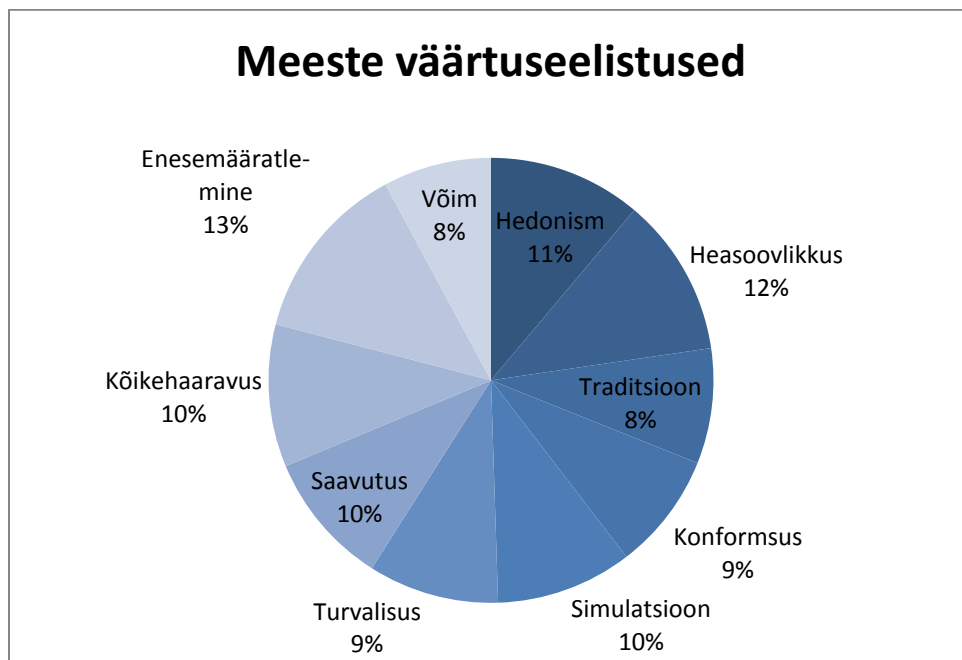
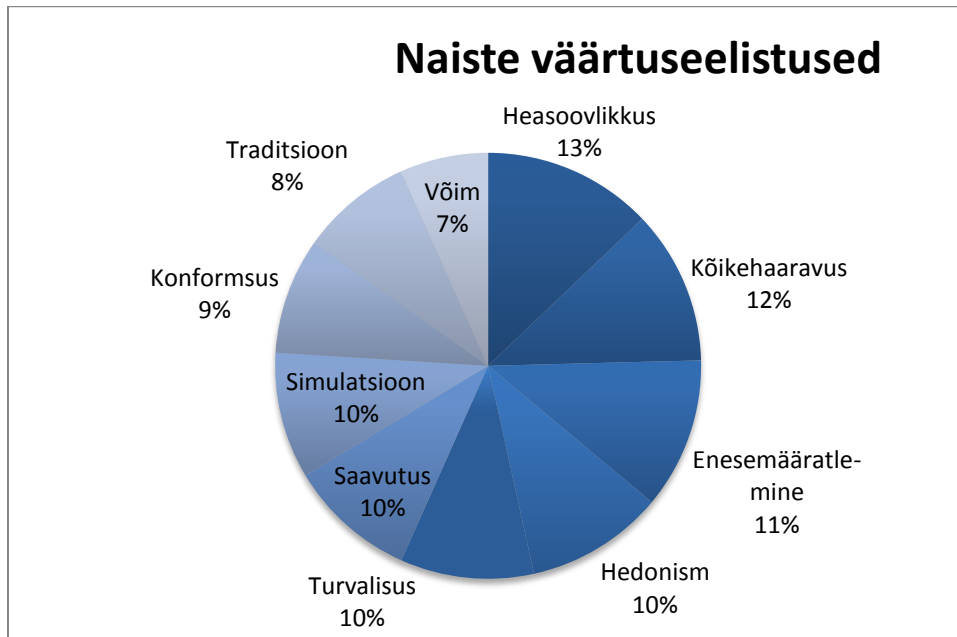
Lisa 4

Schwartzi väärtuseelistuste küsimused vastandades väärtustüüpidega.

Küsimuste loend	Üksikväärtus	Väärtustüüp
Talle on oluline tulla välja uudsete ideedega ja olla loov. Talle meeldib teha asju omal, ainulaadsel viisil.	Olla loov	Enese-määratlemine
Tema jaoks on oluline olla rikas. Ta tahab, et tal oleks palju raha ja kalleid asju.	Olla rikas	Võim
Ta peab oluliseks, et kõiki inimesi maailmas koheldaks kui võrdseid. Tema arvates peaksid kõikidel inimestel olema elus võrdsed võimalused.	Kohelda kõiki võrdsetena	kõikehaaravus
Tema jaoks on väga oluline näidata teistele oma oskusi ja võimeid. Ta tahab, et inimesed imetleksid seda, mida ta teeb.	Iseennast näidata	Saavutus
Talle on oluline elada turvalises ümbruses. Ta väldib kõike, mis võiks teda ohustada.	Elada turvaliselt	Turvalisus
Talle meeldivad üllatused ja ta otsib alati uusi tegevusi. Tema arvates on oluline tegeleda elu jooksul paljude erinevate asjadega.	Tegeleda põnevaga, erinevaga	Stimulatsioon
Ta usub, et inimesed peaksid tegema seda, mida neil kästakse.	Järgida reegleid	Konformsus
Ta arvab, et inimesed peaksid reeglitest kinni pidama ka siis, kui keegi neid ei jälgi.	Järgida reegleid	Konformsus
Tema jaoks on oluline ära kuulata endast erinevate inimeste arvamusi. Isegi kui ta nende inimestega nõus ei ole, tahab ta nendest siiski aru saada.	Mõista eri arvamusi	kõikehaaravus
Tema jaoks on oluline olla tagasihoidlik ja vähenõudlik. Ta püüab endale mitte tähelepanu tõmmata.	Olla tagasihoidlik	Traditsioon
Talle on oluline mõnusalt aega veeta. Talle meeldib endale midagi erilist lubada.	Mõnusalt aega veeta	Hedonism
Tema jaoks on oluline ise oma tegevuste üle otsustada. Talle meeldib olla vaba ja teistest mitte sõltuda.	Olla vaba ja ise otsustada	Enese-määratlemine
Tema jaoks on väga oluline aidata inimesi enda ümber. Ta tahab hoolt kanda nende heaolu eest.	Aidata inimesi	Heasoovlikkus
Talle on tähtis olla väga edukas. Ta loodab, et inimesed tunnustavad tema saavutusi.	Olla edukas ja tunnustatud	Saavutus
Talle on oluline, et valitsus tagab tema turvalisuse kõikide ohtude puhul. Ta tahab, et riik oleks tugev ja suudaks kaitsta oma kodanikke.	Elada turvalises riigis	Turvalisus
Ta otsib seiklusi ja talle meeldib riskeerida. Ta tahab elada põnevat elu.	Elada põnevalt	Stimulatsioon
Tema jaoks on oluline alati korralikult (kombekalt) käituda. Ta püüab vältida tegevusi, mida teised võiksid pidada sobimatuks.	Järgida kombeid	Konformsus
Talle on oluline, et teised inimesed kuuletuksid talle. Ta tahab, et inimesed teeksid seda, mida ta neile ütleb.	Teiste allutamine	Võim
Tema jaoks on oluline olla ustav oma sõpradele. Ta tahab pühenduda oma lähedastele inimestele.	Olla ustav oma lähedastele	Heasoovlikkus
Ta on sügavalt veendunud, et inimesed peaksid loodust hoidma. Looduse eest hoolt kanda on tema jaoks väga oluline.	Hoolida loodusest	kõikehaaravus
Traditsioonid on tema jaoks olulised. Ta püüab järgida usulisi traditsioone ja kombeid, mis kanduvad peres edasi põlvest põlve.	Järgida traditsioone	Traditsioon
Ta otsib mistahes võimalust, et lõbutseda. Talle on oluline teha asju, mis talle naudingut pakuvad.	Naudiskleda	Hedonism

Lisa 5

Dimineerivad väärtushinnangud vastavalt soole.



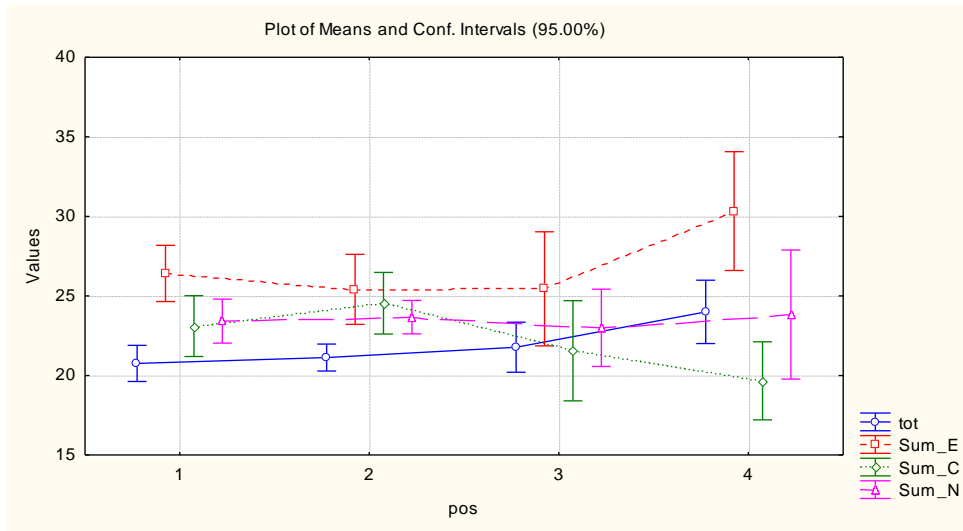
Lisa 6

Meyer ja Allen'i emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise tulemused.

	VÄIDE	Nõustumine		Mitte nõustumine		Raske öelda	
		Arv	%	Arv	%	Arv	%
A1	Ma tunneksin end kindlalt, kui ma lahkuksin oma praeguselt töökohalt FCR Medias ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	15	22,06	41	60,29	12	17,65
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul praegusel hetkel väga raske FCR Medias lahkuda.	27	39,71	20	29,41	21	30,88
A3	Praegusel hetkel FCR Medias lahkumine teeks mu elu oluliselt keerulisemaks.	25	36,76	17	25,00	26	38,24
A4	FCR Medias lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetuleku langust	32	47,06	14	20,59	22	32,35
A5	Praegusel hetkel on FCR Mediasse jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.	44	64,71	11	15,00	13	20,29
A6	Tunnen, et FCR Medias lahkumisel on mul vähe võimalusi leida uus töökoht.	10	14,71	40	58,82	18	26,47
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks FCR Medias lahkumisega on teiste alternatiivide nappus.	10	14,71	42	61,76	16	23,53
A8	Üks peamisi põhjuseid, miks ma jätkan töötamist FCR Medias, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärsed muudatusi elukorralduses.	17	25	35	51,47	16	23,53
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin terve oma elu töötada FCR Medias	8	11,76	33	48,53	27	39,71
E2	Mulle meeldib arutada FCR Mediat puudutavaid teemasid sõprade ja tuttavatega.	17	25,00	34	50	17	25,00
E3	Ma tunnen, et mulle lähivad FCR Media probleemid korda.	51	75	3	4,41	14	20,59
E4	Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni, nagu olen kiindunud FCR Mediasse.	24	35,29	10	14,71	36	52,17
E5	Ma tunnen end FCR Media „pere liikmena“.	51	75	9	13,24	8	11,76
E6	Ma tunnen, et olen FCR Mediasse „emotsionaalselt kiindunud“.	29	42,65	19	27,94	20	29,41
E7	FCR Media tähendab mulle isiklikult väga palju.	33	48,53	14	20,59	21	30,88
E8	Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet FCR Media suhtes	37	54,41	10	14,71	21	30,88
N1	Arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	29	42,65	17	25,00	22	32,35
N2	Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	50	73,53	6	8,7	12	17,65
N3	Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on igati eetiline	7	10,29	37	54,41	24	35,29
N4	Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist FCR Medias on lojaalsus ja moraalne kohustus.	34	50,00	14	20,59	20	29,41
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige FCR Medias lahkuda.	9	13,24	35	51,47	24	35,29
N6	Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	17	25,00	41	39,71	10	14,71
N7	Elu oli parem ajal, mil enamus inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis	2	2,94	42	61,77	24	35,29
N8	Ma arvan, et tänapäeval ei ole enam mõistlik olla ühele organisatsioonile lojaalne töötaja	19	27,94	25	36,76	24	35,29

Lisa 7

Pühendumise ja inimene-organisatsioon sobivuse skaala vastavalt ametipositsioonidele.



Positsioon 1= müügikonsultant

Positsioon 2= spetsialist

Positsioon 3= keskastmejuht

Positsioon 4= tippjuht