

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Urve Sinisaar

**ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSPAKKUMISE ÜHILDUVUS
TÖÖTAJATE TÖÖVÄÄRTUSTEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11596 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Urve Sinisaar

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191841HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: urvesinisaar@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. ORGANISATSIOONI TÖÖVÄÄRTUSTE JA VÄÄRTUSPAKKUMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED	9
1.1. Universaalsed põhiväärtused	10
1.2. Tööväärtused	13
1.3. Organisatsiooni väärtuspakkumine.....	16
1.4. Tööandja bränd	20
1.5. Tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise seosed	22
2. EMPIIRILINE UURING.....	24
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	24
2.2. Uuringu meetod	24
2.3. Protseduur ja andmeanalüüs	27
2.4. Uuringu valim.....	27
2.5. Uuringu tulemused	29
2.5.1. Küsimustiku reliaabluse kontroll ja faktoranalüüs	29
2.5.2 Kirjeldav statistika.....	31
2.5.3 Võrdlev statistika.....	32
2.5.4 Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste omavahelised seosed.....	37
2.6. Järeldused	38
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	55
Lisa 1. Ankeetküsimustik	55
Lisa 2. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste väidetele vastajate arv, keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused ja standardhälbed	58
Lisa 3. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste faktoranalüüsi tulemused	60
Lisa 4. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed.....	62

Lisa 5. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste keskmised ja standardhälbed soolise jaotuse alusel	63
Lisa 6. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed vanuse jaotuse alusel	65
Lisa 7. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed positsiooni alusel	72
Lisa 8. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed staaži alusel.....	75
Lisa 9. Lihtlitsents	81

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva kiirelt muutuv keskkonnas on tööandjate jaoks kõige olulisem ülesanne leida viise, kuidas ligi meelitada ning hoida kõige paremaid töötajaid. Selleks, et potentsiaalsed töötajad tunneksid huvi tööandja vastu ja olemaolevad töötajad jääksid organisatsiooni, tuleb luua ning arendada töötajate tööväärtustega ühilduv organisatsioon väärtuspakkumine.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise kattuvus ja seosed ja leida võimalikud sotsiaaldemograafilistest tunnustest tulenevad erinevused. Eesmärgi täitmiseks soovib autor saada vastuseid küsimustele, millised on töötajate hinnangud organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste osas, kuidas töötajate väärtused kattuvad organisatsiooni väärtuspakkumisega ning millised on seoses tööväärtuste ja väärtuspakkumise vahel. Samuti soovib autor välja selgitada erinevused hinnangutes tööväärtustele ja väärtuspakkumisele tulenevalt sotsiaaldemograafilistest tunnustes.

Uuring viidi läbi avaliku teenistuse organisatsioonis. Uuringu läbiviimisel on kasutatud kvantitatiivset meetodit.

Uuringust selgus, et kõige olulisemad tööväärtused töötajate jaoks on juhtimisväärtus, töö ja eraelu tasakaal ja sotsiaalne väärtus ning organisatsiooni väärtuspakkumisest hinnati kõige kõrgemalt töö ja eraelu tasakaalu ja töö huvipakkuvuse väärtust. Kõige suurem kattuvus ja positiivne seos tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise vahel on töö huvipakkuvuse väärtustel. Soolises võrdluses mehed hindasid kõrgemalt väärtuspakkumise komponente, tööväärtusi hindasid kõrgemalt naised. Vanuselises võrdluses olid vanemad töötajad enam rahul organisatsiooni pakutava majanduslikku väärtuse komponentidega. Positsiooni võrdluses hindasid väärtuspakkumise komponente kõrgemalt juhid. Staaži võrdluses hindasid tööväärtusena arenguväärtust olulist kõrgemalt hiljuti tööle asunud töötanud vastajad.

Võtmesõnad: universaalsed väärtused, tööväärtused, organisatsiooni väärtuspakkumine, tööandja bränd

SISSEJUHATUS

Tänapäeva teadmispõhise majandusega ühiskonna tulekuga on kadunud ühel ametikohal eluaegse töötamise harjumus ja sagedasi töökohavahetusi ei peeta enam ebaõnnestumiseks (Hussein *et al.* 2022). Tööandjatel on üha keerulisem hoida oma organisatsioonis motiveeritud ja pühendunud töötajaid. Tööjõupuudus suureneb iga aastaga, mistõttu on tööandjate jaoks üha olulisem suunata oma jõud parimate kandidaatide ligi meelitamisele ja olemasolevate töötajate arendamisele ja hoidmisele (Chhabra, Sharma 2014). Parimate töötajate ligimeelitamine ja nende hoidmine on üha raskem (Pawar, Charak 2015) kuna talente on vähe ja lõhe pakkumise ja nõudluse vahel ühe suureneb (Hussein *et al.* 2022). Seetõttu on tööandja jaoks väga oluline asjakohaste strateegiate olemasolu parimate kandidaatide leidmiseks, nende arendamiseks ja hoidmiseks (Mathushan, Gamage 2021). Kuigi töötajate hoidmine organisatsioonis on tööandjate jaoks suur väljakutse, saab organisatsioon seda edukalt teha, töötades välja organisatsiooni teistest eristava tööandja brändi ning töötajate pühendumust suurendava organisatsiooni väärtuspakkumise. Need on tõhusad strateegilised tööriistad töötajate juhtimisel. (Arasanmi, Krishna 2019)

Rahandusministeeriumi 2019. aastal välja antud „Tööandja maine kujundamine avalikus teenistuses“ on deklareerinud, et riik ei tohi olla palgaturul eestvedajaks, seetõttu tuleb igal organisatsioonil inimeste hoidmise võtmetegurina arendada väärtusi, mis on sobivad just selle organisatsiooni töötajatele ning sihtgrupile, kelle väärtused organisatsiooni väärtustega kõige enam kattuvad. Tööandja väärtuspakkumise loomisel on muutumas olulisemaks töötajate väärtuste jälgimine (Samoliuk *et al.* 2022). Täna on läbi viidud mitmeid uurimusi, mis tõestavad, et organisatsioonid, kes panustavad väärtuspakkumise loomisse ja arengusse, saavutavad edu ja tugevdavad positsiooni tööturul heade töötajate edukal värbamisel (Samoliuk *et al.* 2022).

Organisatsiooni väärtuspakkumise arendamisel on oluline, et see oleks töötajate jaoks atraktiivne. Atraktiivsus tähendab tööandja etteplaneeritud eeliseid, mida potentsiaalne töötaja selles

organisatsioonis töötades kogeb (Berthon *et al.* 2005) ning väljendub eelkõige selles, kui sarnased on töötaja ja tööandja väärtused (Pawar, Charak 2015) ning kuidas tulevased töötajad kujutavad ette organisatsiooni, kus nad sooviksid töötada. See ettekujutus võib mõjutada tulevast töötajat kas asuma organisatsiooni tööle või siis mitte. (Aryanto, Kustini 2021) Organisatsiooni väärtuspakkumine on tööandja brändi alustala. Nii tööandja bränd kui ka väärtuspakkumine on igal organisatsioonil mingil kujul olemas, nende efektiivsus sõltub selles, kas nende loomisse ja arendamisse on lähenetud strateegiliselt või mitte. (Pawar, Charak 2015)

Organisatsiooni väärtuspakkumine on tasakaal selle vahel, mida töötaja organisatsiooni heaks panustab ning millega organisatsioon teda selle eest premeerib. See suhe on vastastikune. Väärtuspakkumise strateegia väljatöötamisel tuleb arvestada organisatsiooni praeguste ja tulevaste töötajate soove ja ootusi, et neid ligi meelitada ja hoida.

Iga töötaja siseneb tööturule oma tööväärtustega, mis mõjutavad ka tema suhet tööandja väärtustesse ning väärtuspakkumisse. Avaliku teenistuse organisatsioonidel on vaid vähestel oma väärtuspakkumine, mida on strateegiliselt arendatud ja mida oma töötajate väärtustamiseks teadlikult kasutatakse. Need organisatsioonid, kellel ei ole võimalik oma töötajatele sektori keskmisest tasemest kõrgemat töötasu pakkuda, peaksid eelkõige keskenduma töötajate motiveerimisele väärtuste kaudu, mis töötajaid kõnetab. Kuid puudub ülevaade, millised on töötajate väärtused ja millised tegurid mõjutavad töötajat positiivselt. Seetõttu on organisatsioonidel keeruline olla konkurentsivõimelised tööturul ning hoida oma häid töötajaid. Organisatsioon saab konkurentsieelise luues ainulaadse väärtuspakkumise (Raj 2021) ning seeläbi tõsta töötajate motivatsiooni võttes arvesse töötajate väärtusi. Kantar Emori 2021 aastal läbiviidud avaliku teenistuse pühendumuse ja rahuolu uuringu kohaselt on avaliku teenistuse eelised just töö sisu ja arenguvõimalustega seotud. Organisatsioonid peaksid ka senisest enam tunnustama töötajate emotsionaalseid ootusi ja isiklike väärtusi, kahjuks selliseid mõõtmeid sageli ignoreeritakse. (Sengupta *et al.* 2015) Seetõttu on vajalik uurida töötajate tööväärtusi, millest lähtuvalt saab organisatsioon oma väärtuspakkumist kujundada.

Eestis on läbi viidud uuringuid, kus on võrreldud töötajate väärtusi ja organisatsiooni väärtusi (Titov 2016; Agakerimova 2022). Töötajate väärtuste uuringuid organisatsiooni väärtuspakkumise kontekstis autorile teadaolevalt Eesti avalikus teenistuses läbi viidud ei ole.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise kattuvused ja seosed nende vahel ning leida võimalikud sotsiaaldemograafilistest tunnustest tulenevad erinevused. Personalijuhtimise valdkonnas on antud teema uurimine väga oluline ning aktuaalne. Väärtuspakkumise kujundamisel on personalijuhtidel väga suur roll. Uuringu tulemuste põhjal saab teha ettepanekuid, millele peaks organisatsioon enam tähelepanu pöörama atraktiivse väärtuspakkumise kujundamisel ning arendamisel. Magistritöö uuringu tulemused on kasulikud avaliku teenistuse organisatsioonidele atraktiivse väärtuspakkumise loomisel või täiendamisel.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on töötajate hinnangud organisatsiooni väärtuspakkumise osas?
2. Millised on töötajate hinnangud tööväärtuste osas?
3. Kuivõrd töötajate väärtused kattuvad organisatsiooni väärtuspakkumisega ning millised on seoses tööväärtuste ja väärtuspakkumise vahel?
4. Millised on erinevused hinnangutes tööväärtustele ja väärtuspakkumisele tulenevalt sotsiaaldemograafilistest tunnustes (sugu, vanus, positsioon, staaž)?

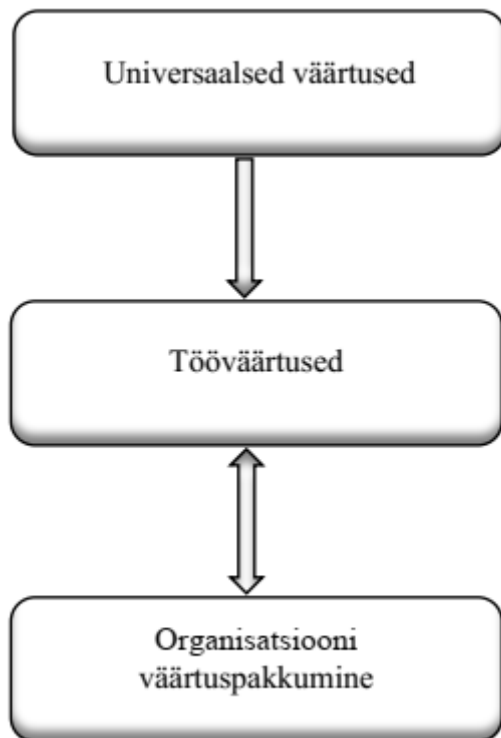
Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viiakse läbi empiiriline uuring kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Teaduskirjanduse ja varem läbiviidud uuringute põhjal koostatakse ankeetküsitlus, andmeid kogutakse veebi teel.

Magistritöö koosneb kahest osast, teoreetilisest ülevaatest ja empiirilisest uuringust. Esimene peatükk käsitleb teoreetilisi lähtekohti universaalsete väärtuste ja tööväärtuste ning organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööandja brändi kohta ning annab ülevaate nende vahelistest seostest. Teine peatükk käsitleb empiirilist uuringut, selle läbiviimise protseduuri ning valimit ja annab ülevaate tulemustest, mille põhjal autor toob välja omapoolsed ettepanekud.

1. ORGANISATSIiooni TÖÖVÄÄRTUSTE JA VÄÄRTUSPAKKUMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Käesolevas magistritöö peatükis antakse ülevaade uurimustööga seonduvate teemade teoreetilistest käsitlustest. Esimene alapeatükk selgitab väärtuste üldist konseptsiooni ja teine alapeatükk annab ülevaate tööväärtustest. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade organisatsiooni väärtuspakkumisest ning neljas väärtuspakkumisega seotud organisatsiooni brändist. Viiendas peatükis antakse ülevaade seostest organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste vahel. Töö teoreetilise osa mõistete omavaheliste seoste ja uuringu ülesehituse illustreerimiseks on autor koostanud teoreetilise raamistiku.

Joonis 1. Teoreetiline raamistik



Allikas: autori koostatud

Tööandja oma seatud eesmärkide saavutamiseks peab omale leidma töötajad, kes kannaksid tööandjaga samu väärtusi ja oleksid valmis maksimaalselt pingutama. Seega peab tööandja teadma, millised väärtusi töötajad kannavad ning mida nad tööandjalt ootavad ja mida nad otsivad. Töötaja ootused, mida töötajad tööandja juures otsivad väljenduvad tööväärtustes. Organisatsiooni väärtuspakkumine on see, mida konkreetne tööandja oma töötajatele pakub. See peab olema asjakohane tööandja praeguste ja tulevaste töötajate jaoks ning olema kooskõlas nende väärtushinnangutega. (Moroko, Uncles 2008). Väärtuspakkumine on kui lubadus, mida tööandja pakub ja mille poolest ta erineb konkurentidest.

1.1. Universaalsed põhiväärtused

Paljud uurijad ei käsitle universaalseid põhiväärtusi ja tööväärtusi eraldi. Kuid on mitmed uurijaid, kes on tööväärtusi käsitlenud universaalsetest väärtustest sõltumatud, sest on leitud, et väärtuste mõõtmine tuleb kohandada vastavalt kontekstile (Albrecht *et al.* 2020). Tööväärtused on küll seotud universaalsete põhiväärtusega, kuid neil on üldiste väärtuste raames kindel osa. Selleks, et tööväärtusi paremini mõista, tuleb esmalt saada ülevaade universaalsetest põhiväärtustest.

Põhiväärtused on kui kriteeriumid, mille abil inimesed hindavad oma tegevusi, teisi inimesi, sündmusi, ka iseennast ning seejuures näevad nad ette võimalikke tagajärgi ja mõjusid (Schwartz *et al.* 2003). Universaalsed põhiväärtused on kui uskumused ja isiklikud standardid, mis suunavad inimesi ühiskonnas toimima ja seega on väärtustel nii tunnetuslik kui ka emotsionaalne mõõde (Chen, Choi 2007). Lihtsamalt öeldes määravad väärtused selle, mida me soovime ja mida ihaldusväärseks peame. Väärtused kujunevad välja lapsepõlves, tulenevad kultuurist ja vanemate eeskujust (Ahn, Reeve 2020). Väärtused on üldjuhul püsivad ja elu jooksul suures osas ei muutu. Mõnede väärtuse osakaal võib siiski muutuda üleminekul noorukieast täiskasvanuikka ning mõne väärtuse tase suurened (kuuluvustunne) või väheneda (töötasu väärtustamine) seoses vananemisega (Johnson 2001). Inimeste jaoks on isiklikud väärtused tähtsuse järjekorras ning need on inimeste eesmärgipüüdlustes olulised tegurid (Chen, Choi 2007). Universaalsed väärtused väljendavad seda, mida inimesed üldiselt oluliseks peavad. Konkreetsed väärtused võivad igaühe jaoks olla erinevad, mis ühe jaoks on oluline, ei pruugi teise jaoks oluline olla. (Schwartz 2012)

Väärtuste teooria, mille üks rajajaid oli Shalom H. Schwartz, jaotas universaalsed põhiväärtused kahte põhikomponenti. Esiteks määratleb teooria 10 motiveerivalt erinevat tüüpi väärtust, mida

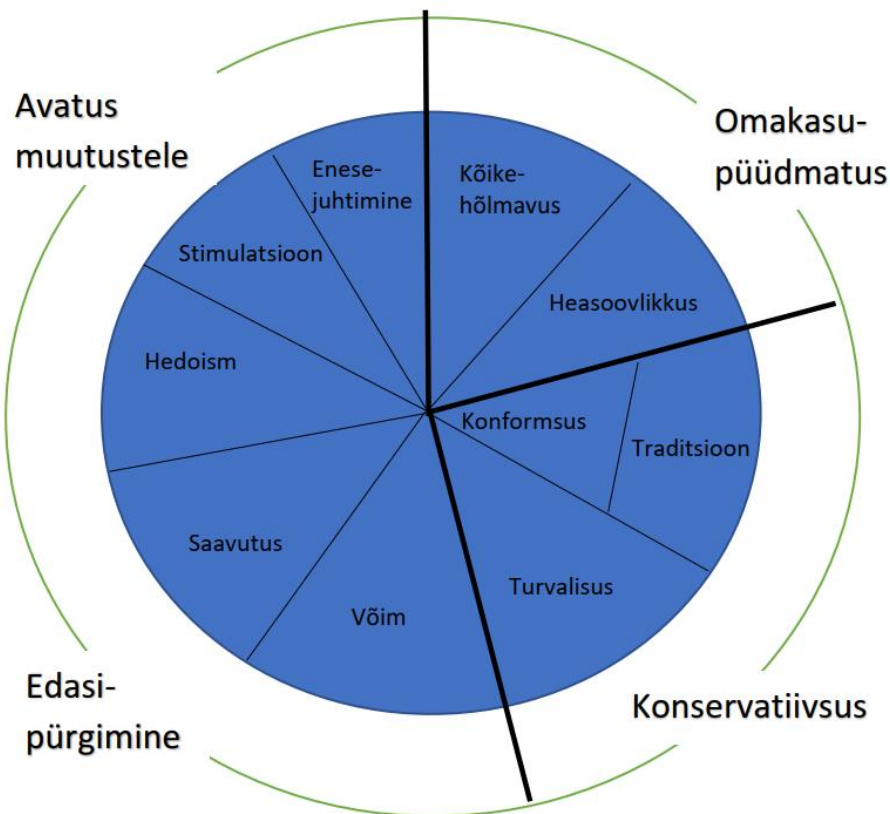
enamik ühiskonna liikmeid peavad tunnustama ning mis hõlmavad erinevaid väärtusi, mis neid juhivad. Teiseks täpsustab teooria, kuidas need 10 tüüpi väärtusi on üksteisega dünaamiliselt seotud, määrates kindlaks, millised väärtused on üksteist toetavad ning millised on tõenäoliselt üksteisega vastuolus. (Ros *et.al.* 1999)

Schwartzi (2012) kümme erinevat põhiväärtuste tüüpi:

- 1) Enesejuhtimine (*self-direction*) – iseseisev mõtlemine ja tegutsemine, valikuvõime, loovus ja uudishimu;
- 2) Stimulatsioon (*stimulation*) – põnevus, uudsus, aldis muutustele ja väljakutsetele;
- 3) Hedonism (*hedonism*) – soov naudingut ja meelelise rahulduse järele;
- 4) Saavutus (*achievement*) – isiklik edu läbi kompetentsuse demonstreerimise;
- 5) Võim (*power*) – vajadus sotsiaalse staatuse ja prestiiži järele;
- 6) Turvalisus (*security*) – ühiskonna ja iseenda kaitstustunne, püüd harmoonia ja stabiilsuse poole;
- 7) Konformsus (*conformity*) – ühiskonna normidele ja teiste ootustele vastav käitumine, teisi häiriva või sotsiaalseid norme rikkuva käitumise vältimine;
- 8) Traditsioon (*tradition*) – kultuuritavade ja ideede austamine ja aktsepteerimine ning neile pühendumine;
- 9) Heasoovlikkus (*benevolence*) – omakasupüüdmatu seismine lähedaste inimeste heaolu eest;
- 10) Kõikehõlmavus (*universalism*) – kõigi inimeste ja looduse heaolu mõistmine ja väärtustamine.

Väärtuste teooria kohaselt ei eksisteeri väärtused ühekaupa, need on teineteisega tugevalt seotud. Väärtuste sisulisemaks mõistmiseks ja olemuse selgitamiseks lõi Schwartz väärtuste suhestumise ringikujulise paigutuse.

Joonis 2: Väärtustüüpide vaheliste suhete struktuur



Allikas: Schwartz (2012)

Joonisel 2 on väärtuse struktuur jaotatud kaheks vastandlikuks kõrgemaks tüüpväertuseks, mis on paigutatud kahele bipolaarsele dimensioonile. Neid tüüpväertusi on kasutatud põhiväärtuste sidumisel tööväärtustega. Esimene dimensioon – avatus muutustele *versus* alalhoidlikkus – vastandab väärtused, mis rõhutavad oma iseseisvat mõtlemist ja tegevust ning soosivad muutusi (enesejuhtimine ja stimulatsioon) väärtustele, mis rõhutavad alistuvat enesepiiramist, traditsiooniliste tavade säilitamist ja stabiilsuse (turvalisuse) kaitsmist (konformsus ja traditsioon). Teine dimensioon – isekus *versus* isetus – vastandab väärtused, mis rõhutavad teiste aktsepteerimist võrdsena ja nende heaolu eest hoolitsemist (universalism ja heatahtlikkus), väärtustele, mis rõhutavad püüdlemist suhtelise edu ja teiste üle domineerimise (võim ja saavutused) poole. Hedonism sisaldab nii muutustele avatuse kui ka enesetäiendamise elemente. (Ros *et al.* 1999)

Schwartz (1999) viis läbi uuringu, kus võttes aluseks seitse põhiväärtust võrdles eri rahvaste kultuure ja väärtusi. Uuringusse oli kaasatud ka Eesti. Tulemused näitasid, et Eesti paigutus Ida-Euroopa gruppi, kus inimeste jaoks on olulisemad väärtused konservatism ja harmoonia.

Konservatismi väärtused rõhutavad, et inimesed tõenäolisemalt loobuvad oma töös individuaalsete eesmärkide seadmisest. Harmoonia väärtused sobivad kokku konservatismi väärtustega, mis rõhutavad muutuste vältimist.

1.2. Tööväärtused

Tööväärtusi (*work values*) saab defineerida soovitud tulemustena, mida töötaja tunnetab, et ta peaks töö kaudu saama (Kaasa 2011 viidatud Sagie *et al.* 1996; Twenge *et al.* 2010) Tööväärtustel on konkreetsed tunnused ja need on seotud uskumustega soovitud olukordade ja töökeskkonnale omase käitumise kohta ning näitavad, mida inimesed oma töö juures kõige enam hindavad (Chen, Choi 2007). Tööväärtused on individuaalsed hinnangud tegevuste ja tulemuste tähtsuse või asjakohasuse kohta (Furnham *et al.* 2021). Nad peegeldavad neid eesmärke ja tasusid, mida inimesed otsivad (Schwartz 1999). Tööväärtused määravad, mis on töötaja jaoks oluline ja mida nad oma töös saavutada soovivad (Warr 2008). Tööväärtused mõjutavad inimeste hoiakuid ja käitumist ning on enese ja teiste hinnangute aluseks, samuti on neil suur roll isiklike eesmärkide püstitamisel, mistõttu just tööväärtused on väga olulised karjääri kujunemisel (Chen, Choi 2007). Lyons *et al.* (2006) sõnul omandatakse tööväärtused varases eas ja on elu jooksul on need püsivad.

Daniya ja Raghuvansi (2021) on uurinud tööväärtusi võttes aluseks Superi (1980) tööväärtuste teooria, mille kohaselt konkreetses töökeskkonnas on oluline töötajate usaldusväärne psühholoogiline side organisatsiooniga, mis aitab mõista töötajal eesmärkide selgust ja oma rolli tööl ning tema tööväärtusi esile tõsta. Superi teooria jaotab tööväärtused välisteks ja sisemisteks. Väliste tööväärtuse puhul motiveerivad inimesi erinevad eesmärgid ja tulemused, mis on seotud materiaalse väärtustega. Sisemised tööväärtused on need, mida inimesed tööprotsessilt ootavad ja on seotud psühholoogiliste väärtustega (Daniya, Raghuvanshi 2021). Sisemiselt orienteeritud inimene eelistab väärtusi nagu eneseteostus, areng, kasv, harmoonilised suhted, väljakutseid pakkuvad ülesanded jne (Sengupta *et al.* 2015). Välsed tööväärtused on seotud püsivajadustega, näiteks ohutus, turvalisus, kuuluvus. Sisemisi ja väliseid väärtusi saab mõista Maslow vajaduste teooria valguses. Sisemised väärtused on seotud kõrgemate vajadustega nagu eneseteostus ja tunnustuse vajadus (Daniya, Raghuvanshi 2021). Väliselt orienteeritud inimesed keskenduvad kuuluvusvajadusele (staatusele, võimule, hierarhilisele positsioonile), turvalisusele ning baasvajadustele (erinevad tasud) (Sengupta *et al.* 2015).

Ka Senses, Demirkasimogu (2022), Sengupta *et al.* (2015), ja Ros *et al.* (1999) jaotavad tööväärtused sisemisteks ja välisteks. Schwartz (1999) väidab, et sisemised tööväärtused kujunevad soovitud olukordadest, nagu näiteks võimalus töökohal isiklikuks arenguks, iseseisvuseks või loovuseks. Sisemised tööväärtused viitavad töö sisule (Hirschi 2010) ning võimaldavad töötajal end arendada ja oma võimeid kasutada. Välsed tööväärtused hõlmavad väärtusi, mis on seotud töö materiaalsete aspektiga, nagu palk, huvid või turvalisus (Senses, Demirkasimogu 2022). Välsed tööväärtused puudutavad töö tulemuslikkust või välsed tegureid (Hirschi 2010). Need on seotud tööohutuse, regulaarse töötasu maksmise ja töötajate üldise turvalisusega (Senses, Demirkasimogu 2022). Kuid Gesthuizen *et al.* (2019) uurisid sisemiste ja välsed tööväärtuse mõõdikuid erinevates kultuurides ning jõudsid järeldusele, et sisemisi ja välsed tööväärtusi ei mõisteta erinevates kultuuris alati sarnaselt.

Põhiväärtuste kaardistamiseks on läbi viidud palju uuringuid. Kuid tööväärtuste mõõdikuid on oluliselt vähem välja töötatud võrreldes näiteks motivatsiooni uuringutes kasutatavate mõõdikutega (Furnham *et al.* 2021). Tavaliselt käsitletavat tööväärtused altruismi, esteetikat, loovust, intellektuaalset stimuleerimist, sõltumatust, saavutusi, prestiiži, juhtimist, majanduslikku tulu, turvalisust, keskkonda, järelevalvesuhteid, kaastöötajaid, mitmekesisust ja eluviisi (Chen ja Choi 2007). Chen ja Choi (2007) kasutasid Hiina hotellijuhtide tööväärtuste ja juhtimisaspektide uuringus Hofstede (1980) väärtusuuringu mudelit, kus on kuus väärtusdimensiooni: ülesande omadused, organisatsioon, töösuhted, kogukond, elukvaliteet ja sissetulek. Samad autorid kasutasid USA teadustöötajate juhtide uuringus viiefaktorilist lahendust: sisemine (vaimne stimulatsioon ja psühholoogilist rahuldust pakkuv); väline (käegakatsutavad hüved nagu palk, hüvitised ja töökindlus); prestiiž (kõrgelt hinnatud ja teiste poolt tunnustatud); altruism (toob kasu inimestele ja ühiskonnale) ja sotsiaalne (sotsiaalne suhtlus). Lisaks kasutasid Chen ja Choi oma juhtide ja juhendajate tööväärtuste hindamise uuringus Superi (1970) WVI (*work values inventory*) skaalat. Küsimustiku tööväärtuste osa koosnes neljakümne viiest väitest, mis esindasid 15 tööväärtust (Chen ja Choi 2007).

Sengupta *et. el.* 2015 on viinud läbi uuringu Indias, mille üheks eesmärgiks oli väärtuspakkumise raamistiku loomine töötajate tööväärtuste põhjal. Analüüsi eraldi välimise väärtuspakkumise ja sisemine väärtuspakkumise tulemusi, saades sisemise väärtuspakkumise kuue teguriga mudeli ja välsed väärtuspakkumise viie teguriga mudeli.

Lyons *et al.* (2006) uuris avaliku- ja erasektori töötajate üldisi väärtusi ja tööväärtusi ning tõi välja, et erinevate töötajate üldiste väärtuse osas erinevusi ei esinenud, tööväärtuste osas pidasid riigisektori töötajad ühiskonda panustamist olulisemaks kui erasektori töötajad. Seega saab nii üldiste kui ka tööväärtuste uuringu tulemusi ja mudeleid rakendada sõltumata sellest, millisest sektorist on uuritav organisatsioon. Sengupta *et. el.* (2015) uuringust tuli välja, et juhtivatel positsioonidel (nii mehed kui ka naised) töötajatele on olulisemad sisemised väärtused. Naised peavad meestest olulisemaks töö ja eraelu tasakaalu, mistõttu naiste ambitsioonid karjääri teha ei ole nii kõrged kui meestel. Wang *et. al* (2012) rõhutab samuti töö- ja eraelu tasakaalu soodustavate vahendite olemasolu olulisust organisatsioonis, sellega väärtustatakse töötajate panust ning hoolitakse personali heaolu eest, mitte ei keskenduda ainult kasumile. Chen ja Choi (2007) hotellitöötajate uuring kinnitas samuti, et olenemata vanusest on töö ja eraelu tasakaal oluline.

Sisemised tööväärtused on eelkõige huvitav töö, isiklik areng, eneseväljenduse võimalus, sotsiaalne suhtlus (Furnham *et al.* 2021). Samoliuk *et al.* (2022) lisavad eneseteostuse, tunnustuse, võimalused koolituseks ja personaalseks arenguks, samuti karjäärivõimalusi. Senses ja Demirkasimogu (2022) rõhutavad sisemiste tööväärtuste hulgas enesetäiendamise mõõdet, sh võimalust pidevaks enesetäiendamiseks ja õppimiseks, võimalust kasutada erialaseid teadmisi ja oskusi. Kalleberg (1977) tõi välja sisemise mõõtmena ülesande endaga seotud omadused – kas töö on huvitav, kas võimaldatakse töötajal areneda ja kasutada oma võimeid, kas on võimalus olla ennastjuhtiv ja kas töötaja näeb ülesande tulemusi. Selle mõõtme väärtustamine peegeldab töötaja soovi, et töö pakuks väljakutseid ning pakuks võimalust omandatud oskusi maksimaalselt kasutada. Lisaks on Kalleberg (1977) toonud üldiselt sisemise mõõtmena käsitletava, kuid tema käsitluses väliseks mõõtmeks nimetatud karjäärivõimalused - kas edutamise võimalused on head, kas edutamist käsitletakse õiglaselt ja kas tööandja hoolitseb selle eest, et kõigil on võimalus edasi jõuda. Selle dimensiooni hindamine esindab töötaja soovi edenemise ja tunnustuse järele.

Välised tööväärtused on eelkõige töö eest saadav kasu, turvalisus, mugavus ja paindlikkus ning asukoht (Furnham *et al.* 2021). Samoliuki *et al.* (2022) materiaalne kriteerium hindas hüvitise paketi olemasolu, lisaks toodi välja eraldi töötingimuste paindlikkuse kriteerium, mis hindas tervisliku töö- ja eraelu tasakaalu säilitamist ja mugavat töögraafikut. Turvalisuse ja stabiilsuse kriteerium hindas töökoha ametlikkust, ametliku palga suurust ja ohutut töökohta ja töökeskkonda (Samoliuki *et al.* 2022). Kalleberg (1977) tõi välja välise ehk finantsmõõtme - palk, erisoodustused ja töökindlus. Selle mõõtme hindamine peegeldab töötaja soovi saada töölt praegu ja ka tulevikus piisavalt rahalist tasu. Lisaks on Kalleberg (1977) eraldi välja toonud välise mõõtmena

mugavusmõõtme tööomadustele, kas töökoht pakub kindlaid mugavusi, kas tööle ja koju on mugav sõita, kas tööajad on sobivad, kas ei ole vastuolulisi nõudmisi, kas on meeldiv füüsiline keskkond, liigse töökoormuse puudumine, piisavalt aega töö tegemiseks ja võimalus unustada isiklikud probleemid.

Täiendavalt Kalleberg (1977) eraldi välja toonud ressursside adekvaatsuse mõõtme - töötajate soov saada piisavaid ressursse, millega oma tööd hästi teha, kas töö tegemiseks vajalik abi, seadmed, volitused ja teave on piisavad, kas kaastöötajad on pädevad ja abivalmid ning kas järelevalve soodustab ülesande täitmist. Selleks, et saada oma töö ees vastutasuks hüvesid nagu töötasu, sisemine rahulolu, edusammud jne, peavad töötajad oma töökohal adekvaatselt hakkama saama. Edukaks tööülesannete täitmiseks ei piisa üksnes isiku omadustest, vaid see sõltub ka töö tegijale pakutavate ressursside või vahendite hulgast. Seega võib töötaja väärtustada lisaks hüvedele ka vahetute ressursside olemasolu.

Kuigi sotsiaalsus on pigem sisemine tööväärtus, võib selle siinkohal eraldi välja tuua. Samoliuk *et al.* (2022) on välja toonud mugavuse kolleegidega koostööd tehes ning juhi maine. Senses ja Demirkasimogu (2022) töid välja töökoha võimaluste dimensioon, sh sotsiaalsus töökohal, võimalus pidevaks suhtlemiseks, töö- ja eraelu tasakaal, paindlikud töötingimused. Kalleberg (1977) paigutab suhted töökaaslastega välise mõõtme alla - kas töö võimaldab sõpru leida, kas töökaaslased on sõbralikud ja abivalmid ning kas töökaaslased tunnevad tema vastu isiklikku huvi. Selle dimensiooni väärtustamine peegeldab töötaja soovi rahuldada töötegevusest tulenevaid sotsiaalseid vajadusi.

1.3. Organisatsiooni väärtuspakkumine

Tööandja väärtuspakkumist (*employer value proposition*) võib defineerida kui töötaja arusaama hüvitiste väärtusest, mida ta tajub saadavat organisatsioonis töötades (Arasanmi, Krishna 2019 viidatud Herger 2007). See on ainulaadne väärtuste ja hüvede pakett, mida töötajad saavad organisatsiooni kuulumise ning organisatsioonile oma panusel andmise eest (Arasanmi, Krishna 2019; Raj 2021).

Väärtuspakkumise mõiste on laenatud turunduse valdkonnast, kus seda mõistetakse kui müüja antud lubadust kliendile selle kohta, millist väärtust klient saab makstud tasu eest. Sarnane

vahetussuhe on ka tööandja ja töötaja vahel. (Sengupta *et al.* 2015) Sotsiaalse vahetuse teoreetilisest seisukohast hõlmab väärtuspakkumine seda, mida organisatsioon annab töötajale vastutasuks tema kuulumise eest sellesse organisatsiooni (Arasanmi, Krishna 2019; Hussein *et al.* 2022). Sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange theory*) kohaselt igasugune suhe põhineb ressursside vahetamisel. Ressursid ei pruugi olla ainult materiaalsed, vaid need võivad olla ka mittemateriaalsed, näiteks sotsiaalsed suhted ja mugavus. Sotsiaalse vahetuse teooria põhieeldus on see, et osapooled loovad ja hoiavad suhteid eeldusel, et see on mõlemale poolele tasuv (Lambe *et al.* 2008, viidatud Blau 1968; Homans 1958). Seega on oluline säilitada tasakaal pakutava ja selle eest saadava tasu vahel kogu töösuhtes (sealhulgas organisatsiooni väärtused, töökoht, organisatsioonikultuur, kolleegid, tasustamissüsteem), mida töötaja väärtustab (Arasanmi, Krishna 2019). Tööandja väärtuspakkumist iseloomustab terviklikkus, mida organisatsioon annab töötajale tema organisatsioonile pühendumise eest (Pawar, Charak 2015; Swanepoel, Saurombre 2022).

Väärtuspakkumised on organisatsiooniti erinevad. Organisatsioonid pakuvad erinevat majanduslike või rahaliste hüvede väärtuste paketti (Swanepoel, Saurombre 2022). Organisatsioonid erinevad ka mittemateriaalsete hüvede pakkumise poolest (Edwards 2010; Arasanmi, Krishna 2019). Lisaks pakutakse ka erinevaid sisemiste ja sotsiaalsete väärtuste pakette ning erinev on ka emotsionaalsete vajaduste rahuldamise tase (Edwards 2010).

Tänapäeval ei piisa tööandja väärtuspakkumises lihtsalt tööprotsesside kirjeldamisest, vaid töötaja soovib lisaks tööülesannetele paremini mõista ka oma töövõimalusi ja saada enam sõnaõigust töö määramisel, selle hindamisel ja tasustamisel. Töötaja prioriteedid ja eelistused määravad selle, milline peaks töökoht välja nägema, eriti olukorras, kus tehnoloogia muudab lihtsamaks erinevate paindlike töökorralduste loomise (Browne 2012).

Teorias on pakutud erinevaid väärtuspakkumise mudeleid. Dabirian *et al.* (2017) väärtuspakkumise mudel koosneb seitsmest komponendist: sotsiaalne väärtus, töö huvipakkuvuse väärtus, rakenduslik väärtus, arenguvõimaluste väärtus, majanduslik väärtus, juhtimisväärtus, töö ja eraelu tasakaal. Berthon *et al.* (2005) väärtuspakkumise mudel koosneb viiest dimensioonist: sotsiaalne väärtus, arenguvõimaluste väärtus, huvitavuse väärtus, majanduslik väärtus, rakenduslik väärtus. Bakanauskiene *et al.* (2016) väärtuspakkumise mudel koosneb kuuest dimensioonist: töökeskkond, organisatsioonikultuur ja juhtimispehmed, majanduslik väärtus, koolitus ja areng, tunnustamine ning rahvusvahelised võimalused.

Eeltoodud mudelite põhjal on autor koostanud väärtuspakkumise raamistiku, mida on kasutatud uuringu alusena (Tabel 1).

Tabel 1. Organisatsiooni väärtuspakkumise raamistik

Väärtuspakkumise komponent	Väärtuspakkumise kirjeldus
Sotsiaalne väärtus	emotsionaalne side, head suhted juhtide ja kolleegidega, toetavad ja julgustavad kolleegid, positiivne tööõhkkonnast, rõõmsad töökaaslased, kes jagavad sarnaseid väärtusi, meeskondlik lähenemine probleemide lahendamisele ja organisatsioonikultuur, mis keskendub inimestele ning on üksteist toetav.
Töö huvipakkuvuse väärtus	huvitav ja väljakutseid pakkuv töö, uudsed töövõtted ja edumeelne mõtlemine, töötaja loovuse väärtustamine ja rakendamine.
Oskuste rakendamise väärtus	oskuste ja teadmiste kasutamine tähenduslikult ja sisukalt, õpetamisvõimalused pakkumine.
Arenguväärtus	võimalused professionaalseks ja isiklikuks arenguks ja karjäärireedelil tõusmiseks, juhtkonna tunnustus/lugupidamine, isiklik areng.
Majanduslik väärtus	keskmisest kõrgem töötasu, töö kindlus, atraktiivne üldine motivatsioonipakett.
Juhtimisväärtus	juhtkonna selge strateegia ja suund, tõhus konfliktide juhtimine, töötajate osalus, muudatuste kommunikeerimine/ juhtimine, tagasiside oma edusammude kohta, läbipaistvad poliitikad.
Töö ja eraelu tasakaal	töö on töötajale sobivas vormis, töö ja eraelu tasakaal võimaldab inimestel juhtida oma tööd kooskõlas kõigi oma teiste identiteetidega (nt lapsevanem, sõber, reisija, klubi liige) ilma konfliktide ja stressita.

Allikas: autori koostatud Dabirian *et al.* (2017), Berthon *et al.* (2005) ja Bakanauskiene *et al.* (2016) alusel

Browne (2012) „Töö tasu“ (*Reward of Work*) uuringus osales üle tuhande vastaja ning uuring keskendus vanusest tulenevatele erinevustele. Uuringu tulemustest selgub, et kõige suuremaks motivaatoriks on töö sisu, mitterahalised hüved on keskmise tähtsusega. Vanuselises vaates väheneb karjääriootus vanemaeliste hulgas, töötasu ootused on alla 30 aastate puhul kolmandal kohal, 31 kuni 60 aastate puhul tõuseb see teisele kohale ning üle 60 aastaste puhul langeb

neljandale kohale. Organisatsiooni kuuluvus on kõige olulisem just vanemaealiste puhul. Uuring näitab, et enamus väärtuspakkumise elemente kaotab vanemaealiste töötajate puhul osa oma motiveerimisvõimest, kuuluvustunde ja seotuse puhul kehtib aga vastupidine (Browne 2012).

Chhabra ja Sharma (2014) viisid haldustudengite seal läbi uuringu eesmärgiga selgitada välja, mis meelitab tudengeid kõige enam organisatsiooniga liituma. Uuringu kohaselt olid kõige eelistatuimad organisatsioonid, mis rõhutavad inimlikku organisatsioonikultuuri, millel on hea organisatsiooni maine ja mis pakuvad kõrgemat töötasu. Veel toodi olulisemate tunnustena välja organisatsiooni pakkumised, mis rõhutasid karjäärivõimalusi, huvitavat tööd, töötajate võimustamist, koolitust ja arengut, kolleegide toetamist ja julgustamist, uuenduslikke töömeetodeid, töökindlust, tunnustust, häid suhteid juhiga ning aktsepteerimist ja kuulumist.

Samoliuk *et al.* (2022) uuringu eesmärgiks oli hinnata erinevusi praeguste töötajate ja potentsiaalsete töötajate põhiväärtuste vahel Y- ja Z-põlvkonna ning kõrghariduse omandanute hulgas. Uuringus osales 510 vastajat ning uuringust tuli välja, et kõrge intellektuaalse ja loomingulise töö puhul on noorte väärtushinnangute prioriteetidel teatud tunnusjooned. Vastajad hindasid kõrgelt sissetuleku suurust, seejärel sõbralikku töökeskkonda, kindlat töökohta, samuti oli olulisel kohal erialane koolitus ja areng. Eelnimetatud väärtused on noorte jaoks olulised teiste majanduslike ja sotsiaalsete teguritega koosmõjus, rahuolematus tekib kui majanduslikud ja sotsiaalsed väärtused ei ole rahuldatud. Uuringu põhjal on organisatsiooni väärtuspakkumise kõige kõrgemalt hinnatud komponent töötasu ja soodustuste pakkumine (viidatud 62% vastanutest), selle järgneb töö- ja eraelu tasakaal (58%) ja töökindlus (56%) (Samoliuk *et al.* 2022).

Väärtuspakkumise kontekstis rääkides ei tohiks töötasu enam olla esikohal, mille pärast tööle tullakse, vaid töötajad ootavad enam tähendust oma tööle ja neil oleks lõbus („*they work to have fun*“) (Browne 2012). Kuid nii Chhabra ja Sharma (2014) kui ka Samoliuk *et al.* (2022) uuringutest võib järeldada, et isegi tänapäeval peavad töötajad töötasu ja hüvitisi endiselt hügieenifaktoriks.

Väärtuspakkumise efektiivsus ja vastavus töötaja ootustele väljendub eelkõige töötaja töötulemustes (Mosley 2014). Efektiivne väärtuspakkumine annab organisatsioonile kolm selget eelist (Browne 2012):

- Parem atraktiivsus: efektiivse väärtuspakkumisega organisatsioonid leiavad kergemini tööturul talente. Parema väärtuspakkumisega organisatsioonid valivad kandidaate ligikaudu 60% tööturul, sealhulgas suudavad nad värvata passiivseid kandidaate, kes muidu jääksid oma

senisele töökohale. Väiksema atraktiivsusega organisatsioonid leiavad omale töötajaid vaid 40% tööturust ja seda ainult aktiivsete töötajate hulgast.

- Töötajate suurem pühendumus: efektiivse väärtuspakkumisega organisatsioonid tunnetavad oma töötajatelt oluliselt suuremat pühendumust, töötaja on organisatsiooniga tugevamalt seotud ning tunnetab tugevamat kuuluvust. (Tisler 2012, 16) Parima väärtuspakkumisega organisatsioonide töötajatel on 30–40% kõrgem pühendumuse tase, samal ajal vähem efektiivse väärtuspakkumisega organisatsioonide puhul küündib see vaid kuni 10%ni.
- Rahaline kokkuhoid hüvitiste pealt: efektiivse väärtuspakkumisega organisatsioonid kulutavad uute kandidaatide ligimeelitamiseks vähem, sealhulgas kulutavad 10% vähem põhipalgale.

Kuigi organisatsiooni väärtuspakkumise komponentide kohandamine iga töötaja jaoks individuaalselt ei ole otstarbekas, on hea teada, kuidas töötajad neile pakutavat tajuvad ning seeläbi aidata organisatsioonidel optimaalse mõju saavutamiseks oma väärtuspakkumist kujundada (Browne 2012). Siiski on kõiki võimatu meelitada ühetaolise väärtuspakkumisega, eriti generatsioonide erinevusi arvesse võttes. Väärtuspakkumine peab olema suunatud konkreetsele sihtgrupile. Seetõttu on väga oluline väärtuspakkumist disainida vanuse ja soo alusel. Naiste jaoks omab palga suurus ja töökoha kindlus suuremat väärtust, samal ajal on meeste jaoks palju olulisemad organisatsiooni maine ja võimalus isiklikuks ja professionaalseks arenguks. (Samoliuk *et al.* 2022) Tööandja väärtuspakkumise väljatöötamisel on oluline arvestada ka erinevate sihtrühmade kogemust. Samoliuk *et al.* 2022 soovivad uurida suundumusi tööandja väärtuspakkumise kooskõlla viimisel töötajate väärtustega. Töötajad seovad end organisatsiooniga sel määral kuivõrd nad tunnetavad, et nende enda väärtushinnangud kattuvad organisatsiooni väärtustega ja et organisatsioon neid toetab (Edwards 2010).

1.4. Tööandja bränd

Organisatsiooni kuvand atraktiivse tööandjana põhineb suurel määral tööandja väärtuspakkumisel (Chhabra, Sharma 2014), kuid seda kuvandit on vaja potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele tööandja brändi kaudu edastada. Tööandja bränd (*employer brand*) on organisatsiooni väärtuspakkumise müümise ja reklaamise protsess, mis on suunatud eelkõige potentsiaalsetele töötajate (Raj 2021) ning organisatsiooni väärtuspakkumine on üheks olulisemaks sisendiks tööandja brändile.

Väärtuste pakett tuleb viia sihtgrupini, ainult sellisel juhul töötajad teavad organisatsiooni väärtuspakkumist (Chhabra, Sharma 2014).

Chhabra ja Sharma (2014) sõnul on tööandja brändi mudeli loomise esimeseks sammuks väärtuspakkumise loomine ja arendamine, mis on ühtlasi brändi keskne sõnum. Seega on organisatsiooni väärtuspakkumine ja tööandja bränd omavahel tihedalt seotud. Tugev tööandja bränd aitab kulusid vähendada, loob paremad töötajate vahelised suhted, töötajad ei lahkud organisatsioonist ja neile pakutakse madalamat töötasu võrreldes nõrgema brändiga organisatsiooniga (Chhabra, Sharma 2014). Tööandja bränd toimib piltlikult öeldes vihmavarjuna, mis koondab enda alla seni eraldi seisvad poliitikad ja praktika (Edwards 2010).

Üks esimesi tööandja brändi juhtimise strateegilise ja integreeritud lähenemisviisi kasutusele võtjaid oli Coca-Cola Hellenic, kelle personalijuht Bernard Kunerth tõi välja, et talentide värbamise, arendamise ja kaasamise nurgakiviks on kogu organisatsiooni hõlmav töötajate väärtuspakkumise väljatöötamine (Kunerth, Moseley 2011). Tööandja bränd on personalijuhtimise terminoloogias esile kerkinud 1996. aastal Ambleri ja Barrow teadusliku töö avaldamisega (Samoliuk *et al.* 2022), kus defineeriti tööandja brändi kui „töehõivega kaasnevate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede paketti, mida töö ja organisatsioon pakuvad ” (Sengupta *et al.* 2015; Berthon *et al.* 2005; Kunerth, Moseley 2011; Dabirian *et al.* 2017). Sellest ajast on tööandja bränd muutunud personalistrateegia planeerimise ja rakendamise lahutamatuks osaks.

Tööandja bränd näitab, kuidas organisatsiooni presenteeritakse erinevatele sihtgruppidele, see hõlmab nii praeguseid kui ka tulevaseid töötajaid. Organisatsiooni bränd rõhutab unikaalset aspekti tööpakkumises või töökeskkonnas. (Edwards 2010) Tööandja brändi põhieesmärk on esile tuua organisatsiooni kui tööandja eeliseid, mis peaksid olema ainulaadsed ja eristuma nii potentsiaalsetele kui ka olemasolevatele töötajatele (Samoliuk *et al.* 2022). Tööandja bränd on organisatsiooniga seotud praktiliste, rahaliste ja vaimsete hüvede kogum (Pawar, Charak 2015). Tööandja bränd on kui „sihipärane pikaajaline strateegia olemasolevate töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud sidusrühmade teadlikkuse ja arusaamade haldamiseks seoses konkreetse ettevõttega“ (Chhabra, Sharma 2014; Sengupta *et al.* 2015). Üks olulisemaid tööandja brändi rolle on rõhutada organisatsiooni unikaalsust (Chhabra, Sharma 2014).

Tööandja bränd viitab lisaks väärtuspakkumisele ka organisatsiooni mainele tööandjana (Barrow, Mosley 2011). Hea kuvand ehk maine tekib teadliku ja strateegilise töö tulemusena, selle kaudu antakse olemasolevatele ja tulevastele töötajatele teada, et tegemist on ihaldusväärse töökohaga (Dabirian *et al.* 2017; Berthon *et al.* 2005). Tööandja brändil peab olema isikupärane (Berthon *et al.* 2015), organisatsioon peab kujundama oma kuvandi selliselt, mis kirjeldab organisatsiooni kui „suurepärase töökohta“ või „valitud tööandjat“ (Sengupta *et al.* 2015).

1.5. Tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise seosed

Sarnased väärtused ja ootused on aluseks heale töösuhte. Mida rohkem töötajate eneseidentiteet ja tööväärtused kattuvad organisatsiooni väärtustega, seda kõrgem on töötajate motivatsioon ning pühendumus (Hussein *et al.* 2022). Tänapäeva ühiskonnas valib töötaja oma väärtustele sobiva organisatsiooni mitte vastupidi. Organisatsiooni põhimõtted kajastuvad organisatsiooni kultuuris, väärtustes, eesmärkides ja normides. Töötaja põhimõtted kajastuvad iseloomuomadustes ja väärtustes. Kui töötaja ja organisatsiooni eesmärgid ühilduvad, elab töötaja paremini organisatsiooni sisse ja on oma tööga rahul. Organisatsioon meelitab ligi neid inimesi, kellel on organisatsiooniga sarnased eesmärgid. Üldiselt on töötaja jaoks oluline oma eesmärkide saavutamine tööd tehes, kui need eesmärgid kattuvad organisatsiooni eesmärkidega, on töötaja rahul. Seega tuleks personali valikul eelistada just neid inimesi, kellel on organisatsiooniga sarnased väärtused (Schneider *et al.* 1995).

Organisatsiooni väärtussüsteem on seda tugevam, mida enam organisatsiooni liikmed jagavad oma põhiväärtusi (Paarlberg ja Perry 2007). Organisatsiooni väärtusi juhivad juhid, see on ülalt-alla protsess. Loodud väärtuspakkumise süsteemid, sh palgasüsteem ja tunnustamise põhimõtted, aitavad tunnustada ühiste väärtuste järgi tegutsemise eest (Paarlberg ja Perry 2007). Kui töötajad ei jaga samu väärtusi, on nad organisatsioonis osalemise ja eesmärkidesse panustamise suhtes ükskõiksed, sel juhul on organisatsioonil vaja täiendavalt pingutada erinevate stiimulite loomisega, mis julgustaks inimesi osalema ja piisavalt pingutama. Samas peavad stiimulid olema kooskõlas töötajate huvide ja väärtustega (Paarlberg ja Perry 2007). Töötajatel on oluline tasakaalustav roll vahetusprotsessis organisatsiooni pakutavate stiimulite ning töötajate individuaalsete väärtuste vahel. Kui see tasakaal on saavutatud, paraneb ka vastastikune seos töötajate väärtuste kui organisatsiooni väärtuspakkumise vahel (Paarlberg ja Perry 2007). Raj

(2021) viitab Bergeri ja Dorothy kasutusele võetud terminile „töötaja väärtuste vahetus“, mis peegeldab nii töötaja kui ka tööandja ootusi ja nendega seotud vastutasusid väärtuste kontekstis.

Erinevatest uuringutest on välja tulnud, et tööväärtustele võivad avaldada mõju isiklikud ja sotsiaalsed omadused, näiteks vanus ja tööstaaž. Näiteks vanematel inimestel on rohkem sisemisi ja vähem väliseid orientatsioone (Sheldon ja Kasser 2001 viidatud Sengupta *et al.* 2015). Ka karjääri ja töötasu ootus väheneb vanemaealiste hulgas. Samas on organisatsiooni kuuluvus on kõige olulisem just vanemaealiste puhul. (Browne 2012) Ka organisatsiooni kultuur mõjutab tööväärtusi ja hoiakuid, mistõttu on oluline, et organisatsioon mõistaks oma praeguste ja potentsiaalsete töötajate väärtuseelistuste dünaamikat. Väärtuspakkumise raamistik tuleks kavandada kooskõlas nende väärtuseelistustega, et hoida praeguseid ja meelitada ligi potentsiaalseid töötajaid. Töötajate väärtushinnangud, mis on kooskõlas organisatsiooni pakkumisega, viivad tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumiseni. (Sengupta *et al.* 2015)

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate uuringu eesmärkidest ja metoodikast, uuringu küsimustiku arendamisest, valimist ning tulemustest, samuti uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustest.

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva uurimuse eesmärk on välja selgitada seosed töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise vahel ja leida erinevused tulenevalt soost, vanusest, positsioonist ja staažist.

Eesmärgi täitmiseks esitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on töötajate hinnangud tööväärtustele?
2. Millised on töötajate hinnangud organisatsiooni väärtuspakkumisele?
3. Kuivõrd töötajate väärtused kattuvad organisatsiooni väärtuspakkumisega ning millised on seoses tööväärtuste ja väärtuspakkumise vahel?
4. Millised on erinevused hinnangutes tööväärtustele ja väärtuspakkumisele tulenevalt sotsiaaldemograafilistest tunnustest (sugu, vanus, positsioon, staaž)?

2.2. Uuringu meetod

Uuringu läbiviimisel on kasutatud kvantitatiivset meetodit, mille abil on võimalik esitada arvandmeid ning neid analüüsides teha järeldusi (Õunapuu 2014). Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viidi läbi küsitlus. Teaduskirjanduse ja varem läbiviidud uuringute põhjal on organisatsiooni väärtuspakkumise ja töötajate tööväärtuste uurimiseks koostatud ankeetküsimustik, mille kaudu leitakse vastused uurimisküsimustele.

Küsitlus viidi läbi ühes põhiseadusliku institutsiooni organisatsioonis, kus väärtuspakkumise arendamisse ei ole veel strateegiliselt panustatud. Organisatsiooni väärtuspakkumist on arendatud ning see koosneb järgmistest komponentidest:

1. Sotsiaalne väärtus – organisatsioonis on sõbralikud suhted töökaaslastega, positiivne tööõhkkond, panustatakse kaasaegsete töötingimuste loomisse, arendatakse inimestele suunatud organisatsioonikultuuri ning püütakse suurendada kuuluvustunnet.
2. Töö huvipakkuvuse väärtus – organisatsioon pakub väljakutseid pakkuvat ja huvitavaid tööülesandeid ja tööd, mis on kasulik kogu ühiskonnale, üha enam panustatakse uuendustesse erinevate lahenduste leidmisel.
3. Oskuste rakendamise väärtus – töötajate oskusi ja teadmisi püütakse rakendada maksimaalselt ja otstarbekalt, organisatsiooni eesmärkide täitmisele kaasatakse võimalikult laia ringi töötajakonnast, töötajatel on oma töökorralduse üle otsustamisel suur roll.
4. Arendusväärtus – toetatakse professionaalset arengut, võimaldatakse mitmekesist tööalast koolitust ja töötajatel on võimalus end arendada ka töövälistes valdkondades, töötaja panust tunnustatakse, on olemas karjäärivõimalused.
5. Majanduslik väärtus – töötajale pakutakse õiglast töötasu, muid hüvesid ja soodustusi, töötajatele püütakse tagada töökindlus.
6. Juhtimisväärtus – õiglane juhtimine, juhid tunnustavad töötajate potentsiaali, organisatsioonil on läbipaistvad poliitikad.
7. Töö ja eraelu tasakaal – töötajatele pakutakse nii töötingimuste kui tööaja paindlikkust ning kaugtöö võimalust.

Küsitluse väärtuspakkumise komponentide valikul ja sõnastamisel on aluseks võetud Dabirian *et al.* (2017), Berthon *et al.* (2005) ja Bakanauskiene *et al.* (2016) alusel autori poolt koostatud väärtuspakkumise raamistik (Tabel 1). Küsitlust on täiendatud küsitletava organisatsiooni poolt sõnastatud põhiväärtustega (professionaalsus, avatus, koostöövalmidus, järjepidevus), mille kohta palutakse anda oma hinnang. Tööväärtuste sõnastamisel on autor tuginenud Samoliuk *et al.* (2022) ja Superi (1980) väärtuste sõnastusele.

Küsimustik on üles ehitatud väidetele. Küsimustiku esimeses osas palutakse anda hinnang organisatsiooni väärtuspakkumise kohta esitatud erinevatele väidetele. Küsitluse teises osas palutakse töötajatel hinnata oma tööväärtusi. Lisaks palutakse nimetada viis peamist põhjust, miks meeldib oma praegusel töökohal töötada. Samuti palutakse nimetada kuni kolm asjaolu, mis töö

juures kõige enam häirivad. Küsitlus võimaldab võrrelda organisatsiooni väärtuspakkumise ja töötajate väärtuste kattuvusi ning erinevusi.

Tabel 2. Küsimustiku raamistik

Väärtuspakkumise koondtunnused	Väärtuspakkumine	Tööväärtused
sotsiaalne väärtus	<ul style="list-style-type: none"> • suhted kaaslastega • töötingimused • organisatsioonikultuur • kuuluvustunne • töö rõõm 	<ul style="list-style-type: none"> • meeldivad kolleegid • töötingimused • inimestest hooliv kultuur • kuuluvus • töö rõõm
töö huvipakkuvuse väärtus	<ul style="list-style-type: none"> • väljakutseid pakkuv ja huvitav töö • uuendusmeelsus • töö mitmekesisus • töö tähenduslikkus laiemalt 	<ul style="list-style-type: none"> • mitmekesine ja arendav töö • töös erinevate meetodite kasutamine • mitmekesised ülesanded • töö tähendus
oskuste rakendamise väärtus	<ul style="list-style-type: none"> • oskuste otstarbekas rakendamine • organisatsiooni eesmärkidele saavutamisele kaasaaitamise ulatus • otsustamine (iseseisvus) 	<ul style="list-style-type: none"> • oskuste rakendamine • organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasaaitamine • otsustamine
arenguväärtus	<ul style="list-style-type: none"> • tööalase koolituse võimalused • mitmekesise õppe võimalused • töötaja panuse tunnustamine • karjäärivõimalused 	<ul style="list-style-type: none"> • arenguvõimalus • isikliku arengu võimalused • tunnustus • karjäär
majanduslik väärtus	<ul style="list-style-type: none"> • konkurentsivõimeline palk • muud hüved ja soodustused • töökindlus 	<ul style="list-style-type: none"> • palk • hüved • turvalisus
juhtimisväärtus	<ul style="list-style-type: none"> • juhtkonna roll • potentsiaali tunnustamine • läbipaistvad poliitikad 	<ul style="list-style-type: none"> • õiglane ja arvestav juht • potentsiaalis tunnustamine • õiglased otsused
töö ja eraelu tasakaal	<ul style="list-style-type: none"> • töö- ja eraelu tasakaal • tööaja sobivus • töötingimuste paindlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • töö- ja eraelu tasakaal • töö aeg • töötingimuste paindlikku

Allikas: autori koostatud

Küsimustiku sissejuhatavas osas selgitati välja vastajate sugu, vanus, staaž organisatsioonis ning positsioon.

Küsimustiku hinnanguskaalana kasutati Likerti asümmeetrilist skaalat, kus vastajal ei olnud võimalik valida neutraalset vastust (Joshi *et al.* 2015). Väidetele sai anda hinnangud 6-palli süsteemis, esimeses osas 6 – nõustun täielikult, 5 – suures osas nõustun, 4 – pigem nõustun, 3 – pigem ei nõustu, 2 – suures osas ei nõustu, 1 – üldse ei nõustu ja teises osas 6 – väga oluline, 5 – suurel määral oluline, 4 – mõningal määral oluline, 3 – ei ole eriti oluline, 2 – ei ole suurel määral

oluline, 1 – ei ole üldse oluline. Likerti skaala on kõige enam kasutatud ning usaldusväärne mõõtmisvahend erinevate tunnuste kombineerimiseks, samuti saab mõõta tunnuste keskväärtust ning leida standardhälve. Lisaks saab saadud andmeid statistiliselt töödelda, teha korrelatsioonianalüüsi ja dispersioonanalüüsi. (Joshi *et.al.* 2015)

2.3. Protseduur ja andmeanalüüs

Uuringu andmete kogumiseks kasutati interneti keskkonda *Google Forms*. Küsimustik saadeti e-posti teel küsitletavatele, see võimaldas andmed koguda lühikese ajavahemiku jooksul andes samal ajal vastajale võimaluse täita küsimustik endale sobival ajal.

Küsimustik saadeti välja 14.09.2022 e-posti teel kokku 197 aadressile, esimene meeldetuletus saadeti 20.09.2022 ja teine meeldetuletus 26.09.2022. Küsimustikule sai vastata kuni 27.09.2022.

Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor tabelarvutusprogrammi MS Excel 2019 ja andmeanalüüsiprogrammi IBM SPSS Statistics 29.00. Töös on kasutatud kirjeldavat ja võrdlevat statistikat ning korrelatsioonianalüüsi. Reliaabluse testimiseks on kasutatud Cronbach-i kordajat.

2.4. Uuringu valim

Uuringu valim koosnes ühe riigi ametiasutuse töötajatest. Valimi moodustasid kõik küsitluse läbiviimise hetkel aktiivses töösuhtes olnud töötajad. Kuna organisatsioonis töötab ka neid inimesi, kes igapäevaselt arvutit ei kasuta, võis juhtuda, et nendeni palve küsimustik täita ei jõunud, kuid nende osakaal on väike (*ca* 10 töötajat). Küsitlusele laekus 94 lõpetatud vastust (47,7%).

Tabelis 3 on esitletud küsitlusele vastanute taustaandmed. Vastajaid oli kokku 94 (n), kellest 29,8% (n = 28) moodustasid mehed ja 70,2% (n = 66) naised, mis vastab asutuse proportsioonidele (mehed 36,5% ja naised 63,5%). Kõige enam oli vastajaid vanusegrupis 41–50 aastat, kes moodustasid vastanutest 30,9% (n = 29). Kuni 30 aastaseid vastas 12,8% (n = 12), 31–40 aastaseid vastas 13,8% (n = 13), 51–60 aastaseid vastas 25,5% (n = 24) ja 61 ja vanemaid vastas 17% (n = 16). Vanusegrupiti jaotusid vastajad üsna sarnaselt asutuse proportsioonidele, veidi aktiivsemalt vastati vanusegrupis 41–50 ja 61 ja vanemad, kus osalus oli 3% kõrgem asutuses samade

vanusegruppide osakaalust ning passiivsemalt vastati vanusegrupis 31–40, kus osalus olid 5% madalam asutuse sama vanusegrupi osakaalust.

Staažijaotuses oli kõige aktiivsem grupp töötajad, kellel on staaži üle 15 aasta (n = 40), moodustades koguni 42,6% vastanutest. Võrreldes asutuse staažijaotusega on selles staažigrupis vastanute aktiivsus oluliselt kõrgem kui teistel (12% võrra). See näitab, et pikema staažiga töötajad on valmis enam kaasa rääkima organisatsioonile olulistel küsimustel. Alla 1 aasta staažiga vastajaid oli 8,5% (n = 8), grupis 1–4 aastat moodustas vastajate arv 19,1% (n = 18). Viimased olid võrreldes asutuse staažijaotusega võrreldes oluliselt passiivsemad (10% võrra). Vastajaid staažigrupis 5–9 aastat oli 16% (n = 15) ja grupis 10–15 oli 13,8% (n = 13). Kuna alla 1 aastase staažiga vastajad oli vähe, siis edaspidiseks andmeanalüüsiks liitis autor selle grupi kokku järgmise staažigrupiga, mille tulemusena on vastajate arv staažigrupis 0–4 aastat 26 vastajat.

Vastajatest suurema osa (77,7%) moodustasid spetsialistid ning 22,3% puhul oli tegemist juhtival positsioonil oleva töötajaga.

Tabel 3. Küsitletavate taustaandmed

Taustaandmed		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Sugu	Mees	28	39,8
	Naine	66	70,2
Vanus	kuni 30	12	12,8
	31–40	13	13,8
	41–50	29	30,9
	51–60	24	25,5
	61 ja vanemad	16	17
Positsioon	Juht	21	22,3
	Spetsialist	73	77,7
Staaž organisatsioonis	0–4 aastat	26	27,7
	5–9 aastat	15	16
	10–15 aastat	13	13,8
	üle 15 aasta	40	42,6

Allikas: autori koostatud

2.5. Uuringu tulemused

2.5.1. Küsimustiku reliaabluse kontroll ja faktoranalüüs

Magistritöö uuringu küsimustiku usaldusväärsuse hindamiseks kasutas töö autor Cronbachi-i kordaja (α) näitajat. Usaldusväärsus ehk reliaablus näitab mõõtmistäpsust, kuivõrd on võimalik sama küsimustikku kasutades tulemust korrata. Väärtused jäävad vahemikku 0 kuni 1 ja usaldusväärseks peetakse Cronbach-i kordaja väärtusega 0,7 ja rohkem. (Rämmer 2014) Autor mõõtis Cronbach-i kordaja väärtust eradi kahe küsimustiku koondtunnuste suhtes. Küsimustiku organisatsiooni väärtuspakkumise hinnangute osas on Cronbach-i kordaja väärtused koondtunnuste kaupa üsna kõrged ja siserealiaablus väga hea, üksnes arenguväärtuse osas on siserealiaablus veidi madalam. Tööväärtuste hinnangute osas on Cronbach-i kordaja väärtused väga head vaid kolme koondtunnuse osas (sotsiaalne väärtus, töö huvipakkuvuse väärtus ning arenguväärtus), ülejäänud kolme koondtunnuse väärtused on oluliselt madalamad. Tabelis 4 on välja toodud küsimustiku siserealiaabluse väärtused küsimustiku organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste teooria alusel koostatud koondtunnuste osas.

Tabel 4. Koondtunnuste Cronbach-i kordaja väärtused

	Väidete arv	Väärtuspakkumine (α)	Tööväärtus (α)
Töö sotsiaalne väärtus	5	0,71	0,74
Töö huvipakkuvuse väärtus	4	0,80	0,83
Oskuste rakendamise väärtus	3	0,75	0,47
Arengu väärtus	4	0,63	0,76
Majanduslik väärtus	3	0,70	0,44
Juhtimisväärtus	3	0,70	0,41
Töö ja eraelu tasakaal	3	0,79	0,67
Organisatsiooni põhiväärtused	4	0,86	-

Allikas: Autori koostatud

Koondtunnuste Cronbach-i kordaja väärtused on madalamad kui koondtunnusesse koondatud väited ei mõõda sama asja (Taber 2018). Seetõttu otsustas autor läbi viia faktoranalüüsi, et kontrollida üksiktunnuste omavahelist seost. Faktoranalüüsi tulemustel saadud koondtunnuste reliaabluse kontrollimiseks kasutati samuti Cronbach-i kordajat. Tulemused on välja toodud tabelis 5. Kuna faktoranalüüsi tulemusena saadud Cronbach-i kordaja väärtused on kokkuvõttes kõrgemad, siis otsustas autor edasise andmeanalüüsi läbi viia faktoranalüüsi tulemusel saadud koondtunnuseid kasutades.

Tabel 5. Faktoranalüüsi tulemusena saadud koondtunnused ja Cronbach-i alfa väärtused

Koondtunnused faktoranalüüsi tulemusel	Väärtuspakkumine – väidete arv	α	Tööväärtused – väidete arv	α
Töö sotsiaalne väärtus	2	0,595	4	0,755
Töö huvipakkuvuse väärtus	5	0,828	4	0,835
Oskuste rakendamise väärtus	2	0,790	4	0,764
Arengu väärtus	2	0,748	3	0,849
Majanduslik väärtus	4	0,784	3	0,606
Juhtimisväärtus	6	0,851	3	0,539
Töö ja eraelu tasakaal	4	0,786	4	0,700
Organisatsiooni väärtused	4	0,858	-	-

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni väärtuspakkumise koondtunnused koosnevad faktoranalüüsi tulemusel järgmistest väidetest:

1. „Sotsiaalne väärtus“ moodustub väidetest nr 8 ja 13;
2. „Töö huvipakkuvuse väärtus“ moodustub väidetest nr 9 ja 10;
3. „Oskuste kasutamise väärtus“ moodustub väidetest nr 11, 12 ja 14;
4. „Arenguväärtus“ moodustub väidetest nr 17 ja 18;
5. „Majanduslik väärtus“ moodustub väidetest nr 6, 7, 21 ja 22;
6. „Juhtimisväärtus“ moodustub väidetest nr 15, 16, 19, 23, 24 ja 25;
7. „Töö ja eraelu tasakaal“ moodustub väidetest nr 5, 27, 28 ja 29.

Eraldi on välja toodud väited organisatsiooni poolt deklareeritud organisatsiooni põhiväärtuste kohta, nende koondtunnuse moodustavad väited nr 26, 30, 31, 32, 33. Koondtunnustest jäi välja väide nr 20 Mul on head karjäärivõimalused, kuna seda väidet ei saanud teiste koondtunnustega liita.

Tööväärtuste koondtunnused koosnevad faktoranalüüsi tulemusel järgmistest väidetest:

1. „Sotsiaalne väärtus“ moodustub väidetest nr 34, 35, 36 ja 37;
2. „Töö huvipakkuvuse väärtus“ moodustub väidetest nr 42, 43 ja 53;
3. „Oskuste kasutamise väärtus“ moodustub väidetest nr 39, 40, 41;
4. „Arenguväärtus“ moodustub väidetest nr 44, 46, 47 ja 49;
5. „Majanduslik väärtus“ moodustub väidetest nr 38, 48, 50, 51 ja 52;
6. „Juhtimisväärtus“ moodustub väidetest nr 54 ja 55;
7. „Töö ja eraelu tasakaal“ moodustub väidetest nr 45, 56, 57 ja 58.

2.5.2 Kirjeldav statistika

Kirjeldavas statistikas on autor välja toonud erinevate gruppide keskväärtused (*mean*) ja standardhälbed (*standard deviation*). Küsimustiku eesmärk oli välja selgitada, milliseid organisatsiooni väärtuspakkumise komponente töötajad hindavad kõrgemalt tulenevalt praegusest tööst ning kuidas hinnatakse tööväärtusi tulenevalt ideaalsest töösituatsioonist. Kirjeldavas statistikas tuuakse välja kõrgemad ja madalam hinnangud nii üksikhinnangute osas kui ka koondtunnuste alusel.

Organisatsiooni väärtuspakkumise kohta esitatud väidete osas anti kõrgemad hinnangud väitele nr 5 „Mul on head suhted kolleegidega“ ($m = 5,4$), nr 29 „Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit“ ($m = 5,37$), nr 9 „Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib“ ($m = 5,02$) ja nr 6 „Mul on head töötingimused“ ($m = 5,02$). Väärtuspakkumise koondtunnuste osas on kõige kõrgema hinnangu saanud töö ja eraelu tasakaal ($m = 5,12$) ning teisena töö huvipakkuvuse väärtus ($m = 5,0$). Madalaimad hinnangud anti väitele nr 21 „Mu töötasu on õiglane“ ($m = 2,88$), nr 20 „Mul on head karjäärivõimalused“ ($m = 3,30$) ja nr 22 „Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi“ ($m = 3,84$). Väärtuspakkumise koondtunnustest on antud madalaim hinnang majanduslikule väärtusele ($m = 4,0$).

Suurimad standardhälbed olid väitel nr 11 „Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist“ ($sd = 1,235$), väitel nr 22 „Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi“ ($sd = 1,23$) ja väitel 21 „Mu töötasu on õiglane“ ($sd = 1,181$). Kuna standardhälve näitab hajuvust keskmise ümber, siis võib oletada, et vastajad andes skaalal üks kuni kuus vastuseid, on saanud küsimusest mõnevõrra erinevalt aru. Samas võib see ka näidata, et ootused väitedes kirjeldatule on erinevad. Madalaima standardhääbega oli väide nr 5 „Mul on head suhted kolleegidega“ ($sd = 0,661$), mis näitab hinnangutes suhtelist üksmeelt ning ka küsimusest on ühtemoodi arusaadud.

Tööväärtuste väidetest anti kõrgemad hinnangud väitele nr 36 „Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest“ ($m = 5,7$); väitele nr 54 „Õiglane ja arvestav juhtkond“ ($m = 5,68$); väitele nr 38 „Töö, mis mulle sobib ja meeldib“ ($m = 5,68$). Tööväärtuste koondtunnuseid vaadates on kõige kõrgemad hinnangud saanud juhtimisväärtus ($m = 5,54$), töö ja eraelu tasakaal ($m = 5,48$) ja sotsiaalne väärtus ($m = 5,4$). Madalamad hinnangud anti väitele nr 49 „Võimalus oma karjääris edasi liikuda“ ($m = 4,48$), väitele nr 51 „Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid“ ($m =$

4,56) ja väitele nr 40 „Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks“ (m = 4,61). Tööväärtuste koondtunnustest on antud madalaim hinnang oskuste kasutamise väärtusele (m = 4,9).

Suurimad standardhälbed olid väitel nr 49 „Võimalus oma karjääris edasi liikuda“ (sd = 1,171), väitel nr 51 „Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid“ (sd = 1,093) ja väitel nr 40 „Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks“ (sd = 1,018). Samu tööväärtusi hindasid vastajad ka kõige madalamalt. Madalaima standardhälbega oli väide nr 36 „Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest“ (sd = 0,504). Seda tööväärtust hinnati ka kõige kõrgemalt. Sellest või järeldada, et üksmeel selle väärtuse kõrges hinnangus on suur.

Tabel 6. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja töötajate tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed

	Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
	Mean	SD	Mean	SD
sotsiaalne väärtus	4,76	0,976	5,41	0,768
töö huvipakkuvuse väärtus	5,00	0,865	5,16	0,791
oskuste kasutamise väärtus	4,34	1,131	4,90	0,940
arenguväärtus	4,81	0,898	5,06	0,966
majanduslik väärtus	4,01	1,332	5,34	0,877
juhtimisväärtus	4,51	0,973	5,54	0,657
töö ja eraelu tasakaal	5,12	0,963	5,48	0,719
organisatsiooniväärtused	4,67	0,942	-	-

Allikas: autori koostatud

2.5.3 Võrdlev statistika

Järgnevalt annab autor ülevaate organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste väidetele antud hinnangute kohta erinevate töötajate rühmade - soo, vanuse, positsiooni ja staaži lõikes.

Kahe grupi keskmiste väärtuste võrdlemiseks on kasutatud t-testi. Kahe grupi keskmiste erinevust näitavad t-statistiku väärtused, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 2 või 3. Väärtused 0 lähedal viitavad sellele, et gruppide keskmised on olnud väga sarnased. (Rootalu 2014) Grupisiseste erinevuste olulisuse tõenäosust väljendab Sig(2-Tailed), mida nimetatakse p-väärtuses.

Kolme ja enama grupi vaheliste erinevuste statistilise olulisuse kontrollimiseks on kasutatud dispesioonanalüüsi (One-Way ANOVA). See on statistiline mudel, mida kasutatakse gruppide keskmiste erinevuse analüüsimiseks, mille tulemuseks p-väärtus, mis väljendab erinevuse olulisuse tõenäosust. (Lotesoriere *et al.* 2022) Erinevuste suurust väljendab statistik F.

Soo löikes olid kõik hinnangud väärtuspakkumise kõikides koondtunnustes meestel kõrgemad kui naistel, seevastu tööväärtuste hinnangud oli koondtunnuste löikes kõrgemad naistel. Väärtuspakkumise osas oli esiletõstetud statistiline erinevus oskuste kasutamise väärtuse koondtunnuse osas (mehed $m = 4,75$, naised $m = 4,17$, $p = 0,006$). Üksiktunnuste osas oli kõige suurem erinevus hinnangutes väitele 15 „Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele“ (mehed $m = 5,0$, naised $m = 4,27$, $p < 0,001$) ja väitele 26 „Organisatsiooni poliitikad on läbipaistvad“ (mehed $m = 4,64$, naised $m = 4,06$, $p = 0,006$). Tööväärtuste koondtunnuste ja ka üksikväärtuste osas soo löikes esiletõstetud statistilisi erinevusi ei esinenud.

Tabel 7. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed soolises võrdluses

			Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
	Sugu	N	Mean	SD	Mean	SD
sotsiaalne väärtus	Mees	28	4,95	0,832	5,37	0,464
	Naine	66	4,68	0,816	5,43	0,591
töö huvipakkuvuse väärtus	Mees	28	5,11	0,946	5,07	0,618
	Naine	66	4,95	0,732	5,20	0,621
oskuste kasutamise väärtus	Mees	28	4,75	0,984	4,88	0,866
	Naine	66	4,17	0,883	4,91	0,756
arenguväärtus	Mees	28	4,89	0,699	5,06	0,618
	Naine	66	4,77	0,847	5,06	0,815
majanduslik väärtus	Mees	28	4,29	0,717	5,21	0,559
	Naine	66	3,89	0,873	5,39	0,443
juhtimisväärtus	Mees	28	4,79	0,600	5,52	0,441
	Naine	66	4,40	0,741	5,55	0,567
töö ja eraelu tasakaal	Mees	28	5,21	0,624	5,41	0,606
	Naine	66	5,08	0,760	5,52	0,482
organisatsiooniväärtused	Mees	28	4,89	0,689	-	-
	Naine	66	4,57	0,733	-	-

Allikas: autori koostatud

Vanuse lõikes olid organisatsiooni väärtuspakkumise koondtunnustes ANOVA testi kohaselt statistiliselt oluline erinevus majandusliku väärtuse hinnangutes ($F = 3,068$, $p = 0,02$). Üksikhinnangutes olid olulised erinevused väitele nr 6 „Mul on head töötingimused“ ($F = 3,198$, $p = 0,017$), väitele nr 16 „Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse“ ($F = 1,853$, $p = 0,025$), väitele nr 19 „Minu panust tunnustatakse“ ($F = 2,827$, $p = 0,029$) ja väitele nr 22 „Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi“ ($F = 3,915$, $p = 0,006$). Vanuse lõikes olid tööväärtuste koondtunnustes ANOVA testi kohaselt statistiliselt oluline erinevus töö ja eraelu tasakaalu hinnangutes ($F = 3,778$, $p = 0,007$). Üksikhinnangutes olid olulised erinevused väitele nr 34 „Töö inimetega, kes mulle meeldivad ja keda austan“ ($F = 3,455$, $p = 0,011$), väitele nr 49 „Võimalus oma karjääris edasi liikuda“ ($F = 4,594$, $p = 0,002$), väitele nr 56 „Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta“ ($F = 4,411$, $p = 0,003$) ja väitele 57 „Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud“ ($F = 3,883$, $p = 0,006$).

Tabel 8. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed vanuse võrdluses

			Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
	vanus	N	Mean	SD	Mean	SD
sotsiaalne väärtus	kuni 30	12	4,58	0,702	5,52	0,644
	31-40	13	4,69	0,630	5,71	0,286
	41-50	29	4,84	0,836	5,41	0,506
	51-60	24	4,77	1,021	5,32	0,657
	61 ja vanemad	16	4,78	0,774	5,22	0,507
töö huvipakkuvuse väärtus	kuni 30	12	4,88	0,856	5,25	0,638
	31-40	13	4,92	0,607	5,15	0,675
	41-50	29	5,03	0,719	5,24	0,623
	51-60	24	4,96	1,042	5,17	0,659
	61 ja vanemad	16	5,16	0,676	4,94	0,505
oskuste kasutamise väärtus	kuni 30	12	3,78	1,086	5,00	0,829
	31-40	13	4,15	0,715	5,05	0,606
	41-50	29	4,30	1,029	4,90	0,756
	51-60	24	4,53	0,828	4,93	0,953
	61 ja vanemad	16	4,71	0,885	4,69	0,704
arenguväärtus	kuni 30	12	4,79	0,838	5,50	0,477
	31-40	13	4,58	0,909	5,33	0,534
	41-50	29	4,97	0,667	5,00	0,881
	51-60	24	4,81	0,689	4,99	0,670
	61 ja vanemad	16	4,72	1,080	4,73	0,829

majanduslik väärtus	kuni 30	12	3,65	0,926	5,55	0,309
	31-40	13	3,69	1,071	5,48	0,500
	41-50	29	4,00	0,832	5,32	0,387
	51-60	24	3,99	0,653	5,23	0,660
	61 ja vanemad	16	4,58	0,644	5,25	0,397
juhtimisväärtus	kuni 30	12	4,64	0,898	5,50	0,522
	31-40	13	4,31	0,589	5,42	0,703
	41-50	29	4,74	0,749	5,55	0,506
	51-60	24	4,33	0,621	5,63	0,369
	61 ja vanemad	16	4,47	0,715	5,50	0,658
töö ja eraelu tasakaal	kuni 30	12	5,08	0,749	5,48	0,494
	31-40	13	5,19	0,560	5,81	0,309
	41-50	29	5,20	0,736	5,60	0,398
	51-60	24	5,10	0,541	5,21	0,682
	61 ja vanemad	16	4,97	1,028	5,42	0,416
organisatsiooniväärtused	kuni 30	12	4,75	0,683	-	-
	31-40	13	4,66	0,922	-	-
	41-50	29	4,61	0,764	-	-
	51-60	24	4,50	0,643	-	-
	61 ja vanemad	16	4,96	0,646	-	-

Allikas. Autori koostatud

Positsiooni lõikes organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnustes statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud. Üksiktunnustes olid erinevusi rohkem väärtuspakkumise hinnangutes. Olulised statistilised erinevused väärtuspakkumise väidetele olid hinnangutes väitele nr 9 „Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib“ (juht $m = 5,38$, spetsialist $m = 4,96$, $p = 0,037$), väitele nr 12 „Mul on mitmekesine töö“ (juht $m = 5,0$, spetsialist $m = 4,27$, $p = 0,004$), väitele nr 15 „Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele“ (juht $m = 5,0$, spetsialist $m = 4,34$, $p = 0,007$) ja väitele nr 20 „Mul on head karjäärivõimalused“ (juht $m = 3,86$, spetsialist $m = 3,14$, $p = 0,012$). Tööväärtuste üksiktunnuste hinnangutes oli oluline erinevus vaid ühele väitele – nr 50 „Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu“ (juht $m = 5,48$, spetsialist $m = 5,75$, $p = 0,048$).

Tabel 9. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed positsiooni võrdluses

			Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
	positsioon	N	Mean	SD	Mean	SD
sotsiaalne väärtus	juht	21	5,12	0,705	5,35	0,562
	spetsiaist	73	4,66	0,833	5,43	0,555

töö huvipakkuvuse väärtus	juht	21	5,33	0,639	5,25	0,547
	spetsiaist	73	4,90	0,819	5,13	0,640
oskuste kasutamise väärtus	juht	21	4,76	0,684	5,08	0,393
	spetsiaist	73	4,22	0,982	4,85	0,862
arenguväärtus	juht	21	5,00	0,652	5,04	0,639
	spetsiaist	73	4,75	0,838	5,07	0,793
majanduslik väärtus	juht	21	4,36	0,645	5,20	0,415
	spetsiaist	73	3,91	0,875	5,38	0,499
juhtimisväärtus	juht	21	4,77	0,688	5,48	0,402
	spetsiaist	73	4,44	0,718	5,55	0,562
töö ja eraelu tasakaal	juht	21	5,17	0,691	5,38	0,510
	spetsiaist	73	5,11	0,734	5,51	0,524
organisatsiooniväärtused	juht	21	4,73	0,664	-	-
	spetsiaist	73	4,65	0,752	-	-

Allikas: autori koostatud

Staaži lõikes organisatsiooni väärtuspakkumise koondtunnustes ANOVA testi alusel olulisi erinevusi ei olnud. Üksiktunnuste lõikes oli oluline erinevust väitel nr 25 „Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga“ ($F = 3,286$, $p = 0,024$). Staaži lõikes olid tööväärtuste koondtunnustes ANOVA testi kohaselt statistiliselt olulise erinevused arenguväärtustes ($F = 4,650$, $p = 0,005$) ja juhtimisväärtuses ($F = 2,909$, $p = 0,039$). Üksiktunnuste lõikes olid olulised erinevused hinnangud antud väidetele nr 46 „Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda“ ($F = 3,365$, $p = 0,022$), väitele nr 47 „Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada“ ($F = 4,094$, $p = 0,009$), väitele nr 49 „Võimalus karjääris edasi liikuda“ ($F = 6,126$, $p < 0,001$) ja väitele nr 54 „Õiglane ja arvestav juhtkond“ ($F = 3,886$, $p = 0,012$).

Tabel 10. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed staaži võrdluses.

sotsiaalne väärtus	Staaž	N	Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
			Mean	SD	Mean	SD
	0–4 aastat	26	4,71	0,666	5,62	0,481
	5–9 aastat	15	4,73	0,842	5,43	0,616
	10–15 aastat	13	4,88	0,506	5,48	0,346
	üle 15 aasta	40	4,76	1,000	5,24	0,595

töö huvipakkuvuse väärtus	0–4 aastat	26	4,98	0,728	5,28	0,594
	5–9 aastat	15	5,00	0,655	5,07	0,632
	10–15 aastat	13	5,12	0,712	5,36	0,419
	üle 15 aasta	40	4,98	0,933	5,05	0,673
oskuste kasutamise väärtus	0–4 aastat	26	4,14	0,885	5,04	0,708
	5–9 aastat	15	4,47	1,022	5,00	0,488
	10–15 aastat	13	4,41	0,925	5,26	0,474
	üle 15 aasta	40	4,40	0,982	4,67	0,940
arenguväärtus	0–4 aastat	26	4,63	0,867	5,45	0,500
	5–9 aastat	15	5,10	0,712	5,07	0,601
	10–15 aastat	13	4,65	0,689	5,13	0,440
	üle 15 aasta	40	4,86	0,816	4,78	0,915
majanduslik väärtus	0–4 aastat	26	3,82	0,976	5,45	0,390
	5–9 aastat	15	4,17	0,910	5,31	0,440
	10–15 aastat	13	4,04	0,923	5,37	0,407
	üle 15 aasta	40	4,06	0,709	5,26	0,571
juhtimisväärtus	0–4 aastat	26	4,65	0,744	5,60	0,448
	5–9 aastat	15	4,68	0,677	5,20	0,676
	10–15 aastat	13	4,62	0,875	5,73	0,330
	üle 15 aasta	40	4,33	0,652	5,56	0,533
töö ja eraelu tasakaal	0–4 aastat	26	5,20	0,636	5,64	0,419
	5–9 aastat	15	5,25	0,675	5,55	0,380
	10–15 aastat	13	5,02	0,819	5,52	0,439
	üle 15 aasta	40	5,05	0,768	5,34	0,619
organisatsiooniväärtused	0–4 aastat	26	4,78	0,746	-	-
	5–9 aastat	15	4,96	0,825	-	-
	10–15 aastat	13	4,60	0,898	-	-
	üle 15 aasta	40	4,50	0,594	-	-

Allikas: autori koostatud

2.5.4 Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste omavahelised seosed

Organisatsiooni ja väärtuspakkumise ja tööväärtuste omavahelise seose leidmiseks viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi, kasutades Pearson'i korrelatsioonikordajat. Pearson'i korrelatsioonikordaja mõõdab seost kahe arvulise tunnuse vahel, selle väärtused jäävad vahemikku -1 kuni 1. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne, tähendab see kasvavat seost tunnuste vahel, kui korrelatsioonikordaja väärtus on negatiivne, tähendab see kahanevat seost tunnuste vahel. Kui korrelatsioonikordaja on 0, siis tunnuste vahel lineaarset seost ei ole. Sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada korrelatsiooniseoseid tugevusega üle 0,5. (Rootalu 2014)

Tabel 11. Väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste korrelatsioon (r)

Väärtuspakkumine koondtunnus - tööväärtuste koondtunnus	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
sotsiaalne väärtus - sotsiaalne väärtus	0,255*	p = 0,013
töö huvipakkuvuse väärtus - töö huvipakkuvuse väärtus	0,354**	p < 0,001
oskuste kasutamise väärtus - oskuste kasutamise väärtus	0,232*	p = 0,024
arenguväärtus - arenguväärtus	0,209*	p = 0,043
majanduslik väärtus - majanduslik väärtus	-0,142	p = 0,173
juhtimisväärtus - juhtimisväärtus	0,156	p = 0,133
töö ja eraelu tasakaal - töö ja eraelu tasakaal	0,041	p = 0,695

**Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.01$ (2-tailed).

*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.05$ (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Väärtuspakkumise ja tööväärtuse samasisuliste koondväärtuste omavahelised seosestest on kõige enam omavahel positiivselt seotud töö huvipakkuvuse väärtus ($r = 0,354$, $p < 0,000$), selle koondväärtuse osas on ka kattuvus töötajate poolt tunnetatud organisatsiooni väärtuspakkumise ja töötajate tööväärtuste vahel kõige suurem. Eelnimetatud väärtuse osas on organisatsiooni väärtuspakkumine ja töötajate ootused kõige enam kooskõlas. Positiivne seos on ka sotsiaalse väärtuse ($r = 0,225$, $p = 0,013$), oskuste kasutamise väärtuse ($r = 0,232$, $p = 0,024$), arenguväärtuse ($r = 0,209$, $p = 0,043$) ja juhtimisväärtuse ($r = 0,156$, $p = 0,133$) osas. Töö ja eraelu tasakaalu osas seost ei ole ($r = 0,041$, $p = 0,695$). Negatiivne seos on majandusliku väärtuse ($r = -0,142$, $p = 0,173$) osas.

Mida suurem on positiivne seos kahe tunnuse vahel, seda suurem on tõenäosus, et kui esimene tunnus (hinnangud väärtuspakkumisele) suureneb, muutub ka teine tunnus (hinnang tööväärtusesse) ja need omavahel tasakaalustuvad, sellega saavutatakse suurem kattuvus. Kui seos on nõrk, siis ei pruugi see samaväärset tulemust anda.

2.6. Järeldused

Käesolevas alapeatükis toob autor välja uuringutulemused magistr töö eesmärgist lähtuvalt, annab vastused uurimisküsimustele, samuti teeb järeldused ning ettepanekud organisatsiooni väärtuspakkumise aredamiseks lähtuvalt uurimistulemustest.

Magistritöö uuringu eesmärk oli välja selgitada töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise kattuvused ja seosed ning leida erinevused tulenevalt soost, vanusest, positsioonist ja staažist.

Esimese ja teise uurimisküsimusena soovis autor välja selgitada, millised on ühe avaliku teenistuse organisatsiooni töötajate hinnangud oma tööväärtustele ja organisatsiooni väärtuspakkumisele.

Uuringu tulemusena selgus, et tööväärtustest hindasid töötajad kõige kõrgmalt juhtimisväärtust ($m = 5,54$), töö ja eraelu tasakaalu ($m = 5,48$) ning sotsiaalset väärtust ($m = 5,41$). Samuti on töötajatele oluline töötada organisatsioonis, kus hoolitakse inimesest, kus töö sobib ja meeldib ning kus on õiglane ja arvestav juhtkond. Küsimustiku lõpus avatud küsimuste vastustest nähtub, et rahul ei olda juhtide ajale jalgu jäänud väärtustele ja juhtimisstiiliga, läbimõeldud ja arengut toetava personlapoliitika puudumisega, aegunud töökorralduslike juhustega, ebaühtlase koormusega. Guest *et al.* (2004) leiavad, et just juhtimisväärtus on kõige määravam faktor töötajate rahuolu ja heaolu saavutamisel. Dabirian *et al.* (2017) on välja toonud, et töötajate jaoks on kõige väärtuslikumad sotsiaalsed väärtused nagu emotsionaalne side, positiivne tööühkkond, rõõmsad töökaaslased, kes jagavad sarnaseid väärtusi ja organisatsioonikultuur, mis keskendub inimestele.

Kõige vähem tunnevad töötajad vajadust karjääris edasi liikuda ja katsetada töös erinevad meetodeid, samuti ei ole vajadust erinevate soodustuste ja hüvede järele väga suur. Kõige madalamalt hinnati oskuste kasutamise väärtust ($m = 4,9$), see ei ole töötajate jaoks nii oluline.

Organisatsiooni väärtuspakkumisele hinnangu andmisel oli kõige kõrgmal kohal samuti töö ja eraelu tasakaal ($m = 5,12$), teisel kohal oli töö huvipakkuvuse väärtus ($m = 5,0$). Kõrgelt hinnati häid suhteid kolleegidega, võimalust töötada vajadusel väljaspool kontorit, teha tööd, mis meeldib ning head töötingimused. Kõige madalamalt hinnati majanduslikku väärtust ($m = 4,01$). Leiti, et töötasu ei ole õiglane, karjäärivõimalused ei ole head ja ei pakuta mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi.

Seega kõige olulisemad tööväärtused töötajate jaoks on juhtimisväärtus, töö ja eraelu tasakaal ning sotsiaalne väärtus. Vähem olulisemaks peetakse oskuste kasutamise väärtust, vajadust karjääris edasi liikuda, katsetada töös erinevad meetodeid ja erinevate soodustuste ja hüvede saamist.

Väärtuspakkumise osas anti kõrgemad hinnangud töö ja eraelu tasakaalu ja töö huvipakkuvuse väärtuse koondtunnustele. Kõige madalamalt hinnati majanduslikku väärtust.

Kolmanda uurimisküsimusena soovis autor välja selgitada töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise kattuvused ning seosed.

Keskväertuste võrdluses on kõige suurem kattuvus töö huvipakkuvuse väärtuste koondtunnustel. Ka korrelatsioonianalüüsi alusel on töö huvipakkuvuse väärtuse koondtunnusel kõige suurem positiivne seos ($r = 0,354$, $p < 0,000$). Kuigi töö huvipakkuvuse väärtust ei hinnatud väärtuspakkumise koondtunnusena kõige kõrgemalt, olid hinnangud siiski üsna kõrged ($m = 5,0$) ning ootused töö huvipakkuvuse väärtusele (tööväärtuste koondtunnusena) ei olnud palju kõrgemad pakutavast ($m = 5,16$). Ka Kantar Emori 2021. aastal läbiviidud avaliku teenistuse pühendumuse ja rahuolu uuringu kohaselt on avaliku teenistuse eelised just töö sisu, seega on selline tulemus üsna ootuspärane. Avatud vastustes toodid põhjusena, miks meeldib praegusel töökohal töötada töö huvipakkuvuse väärtuse tunnustena välja võimalust iseseisvalt otustada tööülesannete täitmise viiside üle, leiti, et töö on meeldiv, huvitav ja väljakutseid pakkuv, mitmekesine ja põnev, vajalik ja tähendusega. Mitmel korral rõhutati, et tunnetatakse, et panustatakse ühiskonna arengusse.

Keskväertuste võrdluses oli kattuvus üsna suur ka arenguväärtuse ning töö ja eraelu tasakaalu koondtunnustes. Korrelatsioonianalüüsi tulemusena oli arenguväärtuse koondtunnuste vahel ka positiivne seos ($r = 0,209$; $p = 0,043$). Töö ja eraelu tasakaalu puhul võib öelda, et seost ei ole ($r = 0,041$; $p = 0,695$). Arenguväärtust rõhutati ka avatud vastustes, toodi välja isikliku arengu võimalused ja arenguvõimalusi toetav organisatsioon. Samuti toodi välja positiivsena võimalust teha kaugtööd.

Keskväertuste võrdluses ei olnud kattuvust majanduslikku väärtuse koondtunnuste vahel. Korrelatsioonianalüüsi tulemusena oli neil koondtunnustel ka negatiivne seos ($r = -0,142$, $p = 0,173$), seega hinnang väärtuspakkumise majanduslikule väärtusele oli oluliselt madalam kui hinnang tööväärtuste majanduslikule väärtusele. Samas tähendab negatiivne seos tunnuste vahel, et väärtuste kasvades organisatsiooni väärtuspakkumine selles valdkonnas mingil määral väheneb. Ka keskväertuste erinevuse tõenäosus on suur (p -väärtus). Avatud küsimuste vastustest oli kõige enam töö juures häiriva asjaoluna välja toodud madal töötasu, seda rõhutasid ligi kaks kolmandikku vastajatest.

Dabirian *et al.* (2017) on välja toonud, et üks peamistest põhjusteks, mis töötajad lahkuvad on majandusliku väärtus, teiseks on juhtimisväärtus, ka huvipakkuv töö.

Kõige suurem kattuvus tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise vahel on töö huvipakkuvuse väärtuste koondtunnustel, siin on ka kõige suurem omavaheline positiivne seos. Hea kattuvus oli ka arenguväärtuse ning töö ja eraelu tasakaalu koondtunnustes. Kattuvust ei olnud majanduslikku väärtuse koondtunnuste vahel.

Kuigi uuring ei kajastanud organisatsiooni maine teemat, tuleb siiski välja tuua, et mitmed töötajad mainisid avatud vastuses tööandja head mainet. Toodi välja tööandja unikaalsus, mainekas asutus, töökoha asukoht ja ajaloo maja.

Neljanda küsimusega soovis autor välja selgitada tööväärtuste ja väärtuspakkumise erinevused tulenevalt soost, vanusest, positsioonist ja staažist.

Soo löikes olid kõigis väärtuspakkumise koondtunnustes meestel kõrgemad hinnangud kui naistel, seevastu tööväärtustele olid hinnangud kõrgemad naistel kui meestel. Väärtuspakkumise hinnangutes oli kõige suurem erinevus hinnangus oskuste kasutamise väärtusele, kus mehed hindasid enda oskuste kasutamist olulisel kõrgemal kui naised. Samas keskmiselt rohkem on oma oskuste kasutamisega rahul vanemad ja pikemas staažiga naised ja vahem rahul nooremad ja lühema staažiga naised.

Vanusegruppides oli kõige suurem erinevus väärtuspakkumise koondväärtuste hinnangutes majanduslikule väärtusele. Kõrgemalt hindasid majanduslikku väärtust vanemad vanusegrupid, eriti 61 ja vanemad. Seevastu nooremad vanusegrupid hindasid majanduslikku väärtust oluliselt madalamalt. Tööväärtuste majandusliku väärtuse koondväärtusele olid hinnangud vastupidised, nooremad vanusegrupid hindasid majanduslikku väärtust kõrgemalt kui vanemad.

Huvitav on asjaolu, et töö huvipakkuvuse väärtuste koondtunnuseid on vanusegrupp 61 ja vanemad hinnanud väärtuspakkumise koondtunnusena kõrgemalt ($m = 5,16$) kui tööväärtuste koondtunnusena (4,94). Teistes vanusegruppides olid sama koondtunnuse hinnangud vastupidised (kõrgemalt hinnati tööväärtuste koondtunnust). Töö huvipakkuvuse väärtuse olulise langust vanuse suurenedes kinnitavad ka Kallenberg ja Mardsen (2019).

Töö huvipakkuvuse väärtuse olulise langust vanuse suurenedes kinnitavad ka Kallenberg ja Mardsen (2019).

Mitmete väärtuspakkumise üksikväidetele andsid oluliselt kõrgemaid hinnanguid vanemad vanusegrupid ja madalamaid hinnanguid nooremad vanusegrupid. Suurimad erinevused olid hinnangutes väidetele „Mul on head töötingimused“, „Ülesannete täitmisel saan kasutada uudeid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist“, „Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt“, „Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi“. Väitele „Minu panust tunnustatakse“ olid erinevused vanusegrupis kuni 30 ja 31–40 üsna suured (vastavalt $m = 4,67$ ja $m = 3,85$). Üldiselt hinnangutes tööväärtustele olid erinevused oluliselt väiksemad kui hinnangutes väärtuspakkumisele. Üldine suund on, et mida nooremad on vastajad, seda madalamad on hinnangud väärtuspakkumisele. Seega sobib noorematele organisatsiooni väärtuspakkumine praegusel kujul vähem kui vanematele.

Positsiooni võrdluses koondtunnustes statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud. Väärtuspakkumise üksikväidetele olid üldiselt antud kõrgemad hinnangud juhtide poolt. Keskmiste võrdluses olid suuremad erinevused väidetele „Mul on mitmekesine töö“ ja „Mul on hea karjäärivõimalused“.

Staaži lõikes hindasid tööväärtuste koondtunnusena arenguväärtust oluliselt kõrgemalt hiljuti tööle asunud vastajad, kõige madalamalt hindasid seda aga pika tööstaažiga vastajad. Väärtuspakkumise koondtunnusena hindasid arenguväärtust kõige kõrgemalt 5–9 aastat töötanud vastajad ning kõige madalamalt 0–4 aastat töötanud. Seega on arenguväärtuse osas kõige suuremad ootused tööandjale 0–4 aastase staažiga töötajate grupis. See on seletatav sellega, et uutel inimestel on arenguvajadus suurem.

Väärtuspakkumise osas oli erinevus hinnangutes väitele „Mul on head karjäärivõimalused“, kus hindasid 0–4 aastase staažiga vastajad kõige kõrgemalt ($m = 3,58$) ja kõige madalamalt 5–9 aastase staažiga vastajad ($m = 2,8$). Üsna suur erinevus on ka hinnangutes väitele „Minu vahetu juht on kõrge tööeetikaga“, kus kõige kõrgemalt hindasid seda 0–4 aastase staažiga vastajad ($m = 5,27$) ja kõige madalamalt üle 15 aastase staažiga vastajad ($m = 4,58$). Huvitav on see, et kõigile neljale organisatsiooni põhiväärtusi puudutavatele väidetele olid kõige madalama hinnangu andnud üle 15 aastase staažiga vastajad. Üldtendents on, et nendele tööväärtustele, mis on seotud inimestega, töö endaga, töö ja eraelu tasakaaluga, kuuluvustundega, langevad hinnangud staaži suurenedes.

Seega kõigis väärtuspakkumise koondtunnustes olid meestel kõrgemad hinnangud kui naistel, samas tööväärtustele olid hinnangud kõrgemad naistel kui meestel. Vanemad vanusegrupid hindasid väärtuspakkumise majanduslikku väärtust kõrgemalt kui nooremad vanusegrupid. Tööväärtuste majandusliku väärtuse koondväärtusele andsid kõrgemad hinnangud nooremad vanusegrupid hindasid majanduslikku väärtust kõrgemat kuid vanemad. Väärtuspakkumise töö huvipakkuvuse väärtuse koondtunnust hindasid 61 ja vanemad kõrgemalt kui tööväärtuste koondtunnust. Positsiooni võrdluses olid väärtuspakkumise üksikväärtustele antud üldiselt kõrgemad hinnangu juhtide poolt. Staaži lõikes hindasid tööväärtuste koondtunnusena arenguväärtust olulist kõrgemalt hiljuti tööle asunud töötanud vastajad.

Tööandja peab kõige enam tähelepanu pöörama väärtuspakkumise arendamisel neile teemadele, kus töötajate tööväärtused on oluliselt kõrgemad kui hinnangud väärtuspakkumisele.

Eeltoodud järelduste alusel teeb autor organisatsiooni väärtuspakkumise arendamiseks järgmised ettepanekud:

- Kõige enam peaks leidma võimalusi väärtuspakkumise arendamisel majandulike väärtuste osas. Konkurentsivõimeline töötasu on töötajate jaoks väga oluline. Samuti atraktiivne ja kaasaegseid võimalusi pakkuv motivatsioonipakett, eelkõige silmas pidades nooremaid töötajaid. Töötasu õigluse aluseks peab olema läbipaistev palgapoliitika.
- Tähelepanu tuleks pöörata juhtimisväärtuse arendamisele, kuna tööväärtusena on juhtimisväärtus oluliselt kõrgem kui hinnangud väärtuspakkumine.
- Organisatsiooni väärtuspakkumise kujundamisel tervikuna tuleks enam tähelepanu pöörata noorematele töötajatele.
- Organisatsiooni brändi arendamisel tuleks kõige enam rõhutada töö huvipakkuvuse väärtuse ja töö ja eraelu tasakaaluga seotud teemasid. Samuti tuleks rõhutada organisatsiooni head mainet ning töökohta, mis asub unikaalses ja ajaloolises hoones.

Töötajate hinnangud tööväärtuse majanduslikule väärtusele (sh õiglasele töötasule) olid oluliselt kõrgemad kui hinnangud organisatsiooni väärtuspakkumise samale väärtusele. Seega ei olda selle väärtuspakkumise komponendiga rahul. Kuigi väärtuspakkumise kontekstis ei tohiks töötasu olla esikohal, tuleb siiski tunnistada, et see on praegusel ajahetkel pigem hügieenifaktoriks ning seotud baasvajadustega. Ka erinevate uuringute tulemused kinnitavad, et kõrget töötasu pakkuvad organisatsioonid on eelistatud, kuid samas ainult sellest ei piisa. Kõrge töötasu on oluline koosmõjus teiste teguritega. Küsitluse tulemusena on kõige rahulolematumad nooremad ja kõige

väiksema staažiga töötajad ja neil on sellel osas ka kõige kõrgemad ootused. Rahulolu majandusliku väärtusega kasvab vanuse suurenedes, samavõrra vähenevad ootused. Ka meeste ja juhtide rahulolu majandusliku väärtusega on kõrgem kui naistel ja spetsialistidel. Samas peab tähele pöörama asjaolule, et kuna majandusliku väärtuse hinnangutes on tööväärtuse ja väärtuspakkumise vaheline seos negatiivne, siis ei pruugi organisatsiooni poolt majanduslikku väärtusse enam panustamine tuua soovitud rahuolu. Kuid seda tehes on võimalik vähendada rahulolematust.

Juhtimisväärtuse arendamine on väga olulise tähtsusega, juhtimisväärtus on kõige enam töötajate rahuolu ja heaolu määrav (Guest *et al.* 2004). Öeldakse, et tööle tullakse organisatsiooni pärast, aga lahkutakse juhtide tõttu. Ka uuringu tulemustest nähtub, et tööväärtusena on juhtimisväärtus kõige kõrgemalt hinnatud tööväärtus ning see hinnang on oluliselt kõrgem kui hinnang väärtuspakkumine. See näitab, et juhtimiskvaliteedis on mõningaid puudujääke.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et mida nooremad on töötajad, seda vähem rahul on nad organisatsiooni väärtuspakkumisega. Eriti paistab see silma majanduslikule väärtusele antud hinnangutes. See on seletatav sellega, et parimas tööeas inimesed pööravad suuremat tähelepanu majanduslikele tasudele, kuna siis majanduslik surve pere ülalpidamiseks kõige suurem (Kalleberg ja Marsden 2019). Sama tendentsi on tunda ka arenguväärtuse ja oskuste kasutamise väärtuse hinnangutes. Samuti sooviksid nooremad töötajad saada enam võimalust kasutada töös uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist, vanemate jaoks ei ole see nii oluline. Browni (2012) sõnul kaotab enamus väärtuspakkumise elemente vanemaealiste töötajate puhul osa oma motiveerimisvõimest, seda kinnitavad ka käesoleva uuringu tulemused.

Tööandja bränd esitleb organisatsiooni väärtuspakkumist potentsiaalsetele töötajatele. Läbiviidud uuringus andsid töötajad kõige kõrgemaid hinnanguid töö ja eraelu tasakaalu ja töö huvipakkuvuse väärtusele, seetõttu võib järeleda, et neid väärtusi kogevad töötajad tööandja juures töötades kõige enam. Lisaks on tööandja maine väga oluline kandidaatide ligi meelitamiseks. Lievens ja Slaughter (2016) leiavad, et organisatsiooni hea maine on tööturul väga oluline ning tõstab töökoha atraktiivsust. Kuna töötajad ise tunnetavad, et nende organisatsioonil on hea maine ja unikaalsus, mis seda teistest eristab, siis on hea see eraldi välja tuua tööandja brändis, mis lisaks väärtuspakkumisele viitab ka organisatsiooni mainele.

Töö autori hinnangul on magistritööga loodud arvestatav tööriist avalikus teenistuses väärtuspakkumise arendamiseks. Igal organisatsioonil on võimalik läbi viia samalaadseid uuringuid. Käesolevas töös on olemas metoodika, millele võib toetuda. Magistritöö nõrkuseks on see, et tegemist on kasuliku ja olulise teabega ühe organisatsiooni jaoks, kuid töös läbiviidud uuringu alusel ei saa teha üldistusi kogu avaliku teenituse organisatsioonide töötajate osas. Edaspidi soovib autor teemat edasi arendada, läbi viia samalaadse uuringu käesolevas töös faktoranalüüsi tulemustel saadud koondväärtusi aluseks võttes.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva muutavas ühiskonnas on sagedased töökohavahetused muutunud normaalsuseks (Hussein *et al.* 2022) ning tööandjatel üha keerulisem hoida oma organisatsioonis motiveeritud ja pühendunud töötajaid. Üha olulisem suunata oma jõud olemasoleva töötajaskonna arendamisele ja hoidmisele (Chhabra, Sharma 2014) ning välja töötada asjakohased strateegiad parimate kandidaatide leidmiseks, nende arendamiseks ja hoidmiseks (Mathushan, Gamage 2021), suurendades sealjuures töötajate pühendumust väärtuspakkumise abil, mis on tõhus strateegiline tööriist töötajate juhtimisel (Arasanmi, Krishna 2019).

Organisatsiooni väärtuspakkumise arendamisel on oluline selle atraktiivsus, mis rõhutab tööandja eeliseid, mida potentsiaalne töötaja selles organisatsiooni töötades kogeb (Berthon *et al.* 2005). Organisatsiooni väärtuspakkumine on tasakaal töötaja poolt ettevõttele panustatu ja tema selle eest premeerimise vahel.

Iga töötaja siseneb tööturule oma tööväärtustega, mis mõjutavad ka tema suhet tööandja väärtustesse ning väärtuspakkumisse. Eestis ei ole autorile teadaolevalt töötajate väärtuste uuringuid organisatsiooni väärtuspakkumise kontekstis Eesti avalikus teenistuses läbi viidud.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise kattuvus ja seosed ja leida võimalikud sotsiaaldemograafilistest tunnustest tulenevad erinevused.

Magistritöö esimene peatükk käsitleb teoreetilisi lähtekohti unversaalsete põhiväärtuste ja tööväärtuste kohta ning organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööandja brändi kohta ning annab ülevaate nende vahelistest seostest. Teine peatükk käsitleb empiirilist uuringut, selle läbiviimise protseduuri ning valimit ja annab ülevaate tulemustest, mille põhjal autor teeb järeldused ning toob välja omapoolsed ettepanekud.

Kvantitatiivsest uuringust selgus, et kõige olulisemad väärtused töötajate jaoks on juhtimisväärtus, töö ja eraelu tasakaal ja sotsiaalne väärtus. Vähem olulisemaks peeti oskuste kasutamise väärtust, vajadust karjääris edasi liikuda, katsetada töös erinevad meetodeid ja erinevate soodustuste ja hüvede saamist. Väärtuspakkumise osas anti kõrgemad hinnangud töö ja eraelu tasakaalu ja töö huvipakkuvuse väärtuse koondtunnustele. Kõige madalamalt hinnati majanduslikku väärtust.

Kõige suurem kattuvus ja positiivne seos tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise vahel oli töö huvipakkuvuse väärtuste koondtunnustel. Hea kattuvus oli ka arenguväärtuse ning töö ja eraelu tasakaalu koondtunnustel. Kattuvust ei olnud majanduslikku väärtuse koondtunnuste vahel.

Soolises vaates olid kõigis väärtuspakkumise koondtunnustes meestel kõrgemad hinnangud kui naistel, samas tööväärtustele olid hinnangud kõrgemad naistel kui meestel. Väärtuspakkumises andsid mehed oluliselt kõrgema hinnangu oskuste kasutamise väärtusele võrreldes naistega.

Vanuselises lõikes hindasid vanemad vanusegrupid väärtuspakkumise majanduslikku väärtust kõrgemalt kui nooremad vanusegrupid. Tööväärtuste majandusliku väärtuse koondväärtusele andsid kõrgemad hinnangud nooremad vanusegrupid, kes hindasid majanduslikku väärtust kõrgemalt kuid vanemad.

Positsiooni võrdluses olid väärtuspakkumise üksikväidetele antud üldiselt kõrgemad hinnangu juhtide poolt.

Staaži lõikes hindasid tööväärtuste koondtunnusena arenguväärtust olulist kõrgemalt hiljuti tööle asunud töötanud vastajad. Nendele tööväärtustele, mis on seotud inimestega, töö endaga, töö ja eraelu tasakaaluga, kuuluvustundega, langesid hinnangud staaži suurenedes.

Tuginedes uuringu tulemuste ja teoreetilisele käsitlusele teeb autor ettepanekud organisatsiooni brändi ja väärtuspakkumise arendamiseks. Kõige enam peaks tööandja tähelepanu pöörama majandulike väärtuste arendamisele ning juhtimisväärtuse tõstmisele. Organisatsiooni väärtuspakkumise kujundamisel tervikuna tuleks enam tähelepanu pöörata noorematele töötajatele. Organisatsiooni brändi arendamisel tuleks kõige enam rõhutada väärtusi, mille kattuvus väärtuspakkumisega on kõrgem suurem, samuti tuleks rõhutada organisatsiooni head mainet.

SUMMARY

THE COMPATIBILITY OF THE ORGANIZATION'S VALUE PROPOSITION WITH THE WORK VALUES OF THE EMPLOYEES

Urve Sinisaar

In today's rapidly changing environment, the most important task for employers is to find ways to attract and retain the best employees. In order for potential employees to be interested in the employer and for existing employees to remain in the organization, it is necessary to create and develop an organizational value proposition that is compatible with the work values of the employees.

The organization's value proposition is the balance between what the employee contributes to the company and what he is rewarded for it. Each employee enters the labor market with their own work values, which also affect their relationship to the employer's values and value proposition. Few public service organizations have their own value proposition that is strategically developed and consciously used to value their employees. Therefore, it is difficult for organizations to be competitive on the labor market and to keep their good employees.

The aim of the master's thesis is to find out the overlap and connections between the employees' work values and the value proposition of the organization and to find possible differences resulting from socio-demographic characteristics.

In order to fulfill the objective, the following research questions have been set:

1. What are the employees' assessments of the organization's value proposition?
2. What are the employees' assessments of work values?
3. To what extent do employees' values overlap with the organization's value proposition and what are the relationships between work values and value proposition?

4. What are the differences in assessments of work values and value proposition due to socio-demographic characteristics (gender, age, position, seniority)?

In order to obtain answers to the research questions, an empirical study was conducted using a quantitative research method. The questionnaire was prepared based on scientific literature and previously conducted studies, data was collected online.

The survey was conducted in the organization of a constitutional institution where the value proposition has not yet been strategically developed.

The quantitative research revealed that the most important values for employees are management value, work-life balance and social value. The value of using skills, the need to advance in a career, to test different methods at work and to receive different benefits and benefits were considered less important. Regarding the value proposition, higher ratings were given to the features of work-life balance and work value. Economic value was rated the lowest.

The greatest overlap and positive relationship between work values and the value proposition of the organization is found in the characteristics of work values. There was also a good overlap in the characteristics of development value and work-life balance. There was no overlap between economic value characteristics.

From a gender perspective, men had higher ratings than women in all characteristics of the value proposition, while women had higher ratings than men for work values. In the value proposition, men gave a significantly higher assessment of the value of using skills compared to women.

In terms of age, older age groups rated the economic value of the value proposition higher than younger age groups. The economic value of work values was rated higher by the younger age groups.

In the comparison of the position, the individual statements of the value proposition were generally rated higher by the managers.

In terms of length of service, respondents who had recently started working rated development value significantly higher as a feature of work values. Those work values related to people, work itself, balance between work and private life, sense of belonging, decreased as seniority increased.

Based on the results of the study and the theoretical approach, the author makes suggestions for the development of the organization's brand and value proposition. Most of all, the employer should pay attention to the development of economic values and increasing the management value. When shaping the organization's value proposition as a whole, more attention should be paid to younger employees. When developing the organization's brand, the values with the highest overlap with the value proposition should be emphasized the most, as well as the organization's good reputation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Agakerimova, J. (2022). *Individuaalsed väärtused ja nende võrdlus organisatsiooni väärtustega Lõuna prefektuuri abipolitseinike ja rühmajuhitide näitel*. (Magistritöö) Eesti Maaülikool põllumajandus- ja keskkonnainstituut, Tartu.
- Ahn, J. S., Reeve, J. (2020). Developmental pathways of preadolescents' intrinsic and extrinsic values: The role of Basic psychological needs satisfaction. *European Journal of Personality*, 35 (2), 151-167.
- Albrecht, S., Marty, A., Brandon-Jones, N. J. (2020). Measuring Values at Work: Extending Existing Frameworks to the Context of Work. *Journal of Career Assessment*, 28 (4), 531-550.
- Aryanto, R., Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition; The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1 (2), 113-125.
- Arasanmi, C. N., Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and commercial training*, 51 (7/8), 387-395.
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., Barkauskė, L. (2016). Employer's attractiveness: Generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10 (1), 6-22.
- Barrow, S., Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. NJ: John Wiley ja Sons, Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., Lian Han, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review. Symbiosis Institute of Business Management Pune*, 29-35.
- Chen, P-J., Choi, Y. (2007). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595 – 615.
- Chhabra, N. L., Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, 197-205.

- Edwards, M. R. (2010). An interactive review of employer banding and OB theory. *Personnel Review*, 1, 5-23.
- Furnham, A., Macrae, I., Tetchner, J. (2021). Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire and work success. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62, 401-408.
- Gesthuizen, M., Kovarek, D., Rapp, C. (2019). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Findings on Equivalence in Different Cultural Contexts. *Annals, Aapss*, 682, 60-83.
- Guest, D., Conway, N., Dewe, P. (2004). Using sequential three analysis to search for „bundles“ of HR practices. *Human Resources Management Journal*, 14, 79 – 96.
- Hirschi, A. (2010). Positive Adolescent Career Development: The Role of Intrinsic and Extrinsic Work Values. *The Career Development Quarterly*, 58, 276-287.
- Hussein, A. M., Al-Jubori, I. A. M., Dr. Mahdi, A. A. K. (2022). The Mediating Role of Organizational Reputation on Promoting the impact of Employee Value Proposition on Organizational Commitment. *Webology*, 19 (1), 832-853.
- Johnson, M. K. (2001). Job Value in the Young Adult Transition: Change and Stability with Age. *Social Psychology Quarterly*, 64 (4), 297-317.
- Joshi, A., Kale, K., Chandel, S., Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science and Technology*, 7 (4), 396-403.
- Kaasa, A. (2011). Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations. *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 852-862.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V. (2019). Work Values in United States: Age, Period, and Generational Differences. *The Annals of the American Academy*, 682, 43-59.
- Kantar Emor, (2021). Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring.
- Kunerth, B., Mosley, R. (2011). Applying employer management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 1 (3), 19-26.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2008) Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketin.*, 8 (3), 1-36.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-40.

- Lyons, S. T., Duxbury, L. E, Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66 (4), 605-618.
- Lotesoriere, B. J., Panzitta, A., Capelli, L. (2022) A Method to Evaluate Odour Impacts in the Case of Highly Variable Emission Scenarios: a Case Study in a Foundry. *Chemical Engineering Transactions*, 95, 157-162.
- Mathushan, P., Gamage, A. S. (2021). Researching the attractiveness of employer branding: A review. *Journal Of Management Matters*, 8, 29-44.
- Moroko, L., Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L. (2007). Values Management. Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37 (4), 387-408.
- Pawar, A., Charak, K. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: The Indian organizations Outlook. *International Journal of Management Research ja Rewiev*, 5 (12), 1195-1203.
- Rahandusministeerium (2019). *Tööandja maine kujundamine avalikus teenistuses*. Kättesaadav: <https://docplayer.ee/212894584-T%C3%B6andja-maine-kujundamine-avalikus-teenistuses.html>, 15. november 2022.
- Raj, A. B. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10 (2), 203-226.
- Rootalu, K. (2014). *T-test*. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad) Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://sisu.ut.ee/samm/t-test>, 31. oktoober 2022.
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad) Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 03. november 2022.
- Ros, M., Schwartz, S. H., Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Rewiev*, 48 (1), 49-71.
- Rämmer, A. (2014). *Valiidsus ja reliaablus*. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad) Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>, 30. september 2022.
- Samoliuk, N. Bilan, Y., Mishchuk, H., Mishchuk, V., (2022). Employer brand: key values influencing the intension to join a company. *Management ja Marketing. Challenges for the Knowlwdge Society*, 17 (1), 61-72.

- Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, D.B. (1995). The attraction-selection-attrition framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 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. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), Article 11.
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: implication for employer branding. *Decision*, 42 (3) 307-323.
- Senses, B., Demirkasimoglu, N. (2022). The Relationship between Teacher' Work Values and Work Enjoyment from Different Generations according to Some Variables. *Journal of Education and Future*, 21, 15-27.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3), 282 - 298.
- Swanepoel, K., Saurombe, M. D. (2022). The significance of an employee value proposition in the retention of teachers at selected South African private schools. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25 (1), 1-11.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296.
- Tisler, M. (2012) Organisatsiooni eesmärged viib ellu pühendunud töötaja. *Personali Praktik*, 18, 16.
- Titov, E. (2016). Töötajate individuaalsed väärtused ja nende võrdlus ettevõtte väärtustega Swedbank Eesti kindlustusseltside näitel. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, Tallinn.
- Wang, J., Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: the role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*. 51, 407-432.
- Warr, P. (2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool. Kättesaadav: https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 10. oktoober 2022.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Küsimustik töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise ühildumise uurimiseks

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Urve Sinisaar, Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe üliõpilane. Olen koostamas magistritööd töötajate tööväärtuste ja organisatsiooni väärtuspakkumise ühildumise kohta. Magistritöö raames on koostatud ka allolev küsimustik, mis on väga oluline töö osa ning selle täitmiseks saate anda töö valmimisse olulise panuse.

Sinu anonüümsus on tagatud, andmeid kasutatakse üldistatud kujul ning kasutatakse ainult magistritöö raames. Küsimustele vastamiseks kulub 10-15 minutit. Küsimustik on avatud kuni 27.09.2022.

Kui Sul on küsimusi, siis võta minuga julgelt ühendust: urvesinisaar@gmail.com, 53400128

Tänan!

Urve Sinisaar

Taustaandmed

1. Sugu

- mees
- naine

2. Vanus

- kuni 30
- 30 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 ja vanemad

3. Positsioon

- juht
- töötaja

4. Staaž organisatsioonis

- kuni 1 aasta
- 1 – 4 aastat
- 5 – 9 aastat
- 10 – 15 aasta
- üle 15 aasta

I osa – Organisatsiooni väärtuspakkumine

Palun anna hinnang kuivõrd nõustud järgmiste väidetega lähtudes oma praegusest tööst ja töökohast (6 – nõustun täielikult, 5 – suures osas nõustun, 4 – pigem nõustun, 3- pigem ei nõustu, 2 - suures osas ei nõustu, 1 - üldse ei nõustu)

5. Mul on head suhted kolleegidega
6. Mul on head töötingimused (mugavad ja ohutud töövahendid jmt)
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalset seotust
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist
12. Mul on mitmekesine töö (võimalus osaleda töörühmades, täita teiselaadseid lisaülesandeid jmt)
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt (töökoht võimaldab maksimaalselt rakendada oskusi ja teadmisi)
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks
18. Mulle võimaldatakse mitmekesisest õpet (töövälised koolitused, töö kõrvalt õppimise toetamine jmt)
19. Minu panust tunnustatakse (märgatakse pingutust ja õnnestumisi)
20. Mul on head karjäärivõimalused (nii vertikaalne kui ka horisontaalne liikumine)
21. Mu töötasu on õiglane (töötasu vastab töö sisule ja vastutuse määrale)
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi (tervislike eluviiside toetamine, kingitused tähtpäevadel jmt)
23. Mulle on tagatud töökindlus (teavitatakse olulistest muudatustest, töötajaid hinnatakse ja koheldakse võrdselt jmt)
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse (antakse keerukamaid ülesandeid, julgustatakse arenema jmt)
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga (ta teeb otsuseid õiglaselt ja on teistele eeskujuks)
26. Organisatsiooni poliitikad on läbipaistvad (otsused on põhjendatud ja õiglasel ning tulenevad organisatsioonis kehtestatud reeglitest)
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud
28. Tööaeg on mulle sobiv
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus

II osa - Töötaja tööväärtused

Palun anna hinnang kuivõrd olulised on Sinu jaoks järgmised aspektid, lähtudes oma arusaamisest **meeldivast ja sobivast tööst** (6 – väga oluline, 5 – suurel määral oluline, 4 – mõningal määral oluline, 3 – ei ole eriti oluline, 2 – ei ole suurel määral oluline, 1 – ei ole üldse oluline)

34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid
42. Töö, mis on oluline teistele
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada
44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd
53. Töölase potentsiaali väärtustamine
54. Õiglane ja arvestav juhtkond
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud
58. Sobiv ja paindlik tööaeg

59. Palun nimeta kuni viis peamist põhjust, miks Sulle meeldib oma praegusel töökohal töötada

60. Palun nimeta kuni kolm asjaolu, mis Sind Sinu töö juures kõige enam häirivad

Lisa 2. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste väidetele vastajate arv, keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused ja standardhälbed

Väide	N	Min	Max	Mean	SD
5. Mul on head suhted kolleegidega	94	4	6	5,40	,661
6. Mul on head töötingimused	94	3	6	5,02	,961
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	94	1	6	4,29	,946
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalselt seotust	94	1	6	4,73	,857
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	94	2	6	5,05	,821
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	94	2	6	4,95	,908
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	94	1	6	4,18	1,235
12. Mul on mitmekesine töö	94	1	6	4,44	1,043
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	94	1	6	4,79	1,086
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	94	1	6	4,40	1,101
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	94	2	6	4,49	,992
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	94	2	6	4,64	,828
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks	94	2	6	4,87	,930
18. Mulle võimaldatakse mitmekesist õpet	94	2	6	4,74	,867
19. Minu panust tunnustatakse	94	2	6	4,27	,894
20. Mul on head karjäärivõimalused	94	1	5	3,30	1,162
21. Mu töötasu on õiglane	94	1	5	2,88	1,181
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi	94	1	6	3,84	1,230
23. Mulle on tagatud töökindlus	94	2	6	4,44	,979
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	94	2	6	4,33	1,020
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga	94	2	6	4,93	,986
26. Organisatsiooni poliitikad on läbipaistvad	94	2	6	4,23	,885
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	94	1	6	4,72	1,051
28. Tööaeg on mulle sobiv	94	1	6	4,98	1,005
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	94	1	6	5,37	,927
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	94	3	6	4,90	,856
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	94	2	6	4,39	,975
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	94	3	6	4,70	,827
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	94	1	6	5,10	,905
34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	94	3	6	5,56	,649
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	94	4	6	5,31	,672
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	94	4	6	5,70	,504
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	94	1	6	5,06	,1,003
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	94	3	6	5,68	,553
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	94	2	6	5,27	,778
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	94	1	6	4,61	1,018
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	94	1	6	4,84	,896
42. Töö, mis on oluline teistele	94	2	6	4,84	,884
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	94	3	6	5,38	,641
44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	94	3	6	5,09	,825
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	94	2	6	5,36	,788

46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	94	2	6	5,34	,770
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	94	2	6	5,34	,784
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	94	2	6	5,37	,776
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	94	1	6	4,48	1,171
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	94	4	6	5,37	,568
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	94	1	6	4,56	1,093
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	94	3	6	5,37	,776
53. Tööalase potentsiaali väärtustamine	94	3	6	5,26	,732
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	94	4	6	5,68	,533
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	94	3	6	5,39	,736
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	94	4	6	5,53	,651
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	94	1	6	5,48	,800
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	94	4	6	5,56	,614

Lisa 3. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste faktoranalüüsi tulemused

Rotated Component Matrix ^a							
Väärtuspakkumine	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	0,835	0,166	0,187	0,039	-0,053	0,067	0,094
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	0,762	0,059	0,149	0,089	0,179	0,125	0,039
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalsed seotust	0,751	0,242	0,033	0,175	-0,021	0,115	-0,193
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	0,699	0,078	0,066	0,035	0,193	-0,076	0,248
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudeid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	0,607	0,033	0,042	0,552	0,072	0,068	0,188
12. Mul on mitmekesine töö	0,539	-0,036	0,305	0,272	-0,110	0,340	0,293
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	0,443	-0,041	0,399	0,355	0,114	0,106	0,357
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	0,184	0,772	0,292	0,209	0,043	0,161	0,008
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	0,036	0,769	0,026	-0,052	0,241	0,067	0,264
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	0,143	0,752	0,205	0,204	0,173	0,175	-0,049
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	0,373	0,648	0,177	0,413	0,024	0,061	0,026
26. Organisatsiooni poliitikad on läbipaistvad	0,088	0,541	0,391	0,457	0,275	-0,043	0,054
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	0,162	0,030	0,739	-0,014	0,204	0,272	-0,003
19. Minu panust tunnustatakse	0,164	0,218	0,707	0,309	0,036	0,163	0,102
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	0,247	0,157	0,608	0,168	-0,027	0,119	0,469
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga	0,079	0,330	0,608	0,094	0,215	-0,107	0,124
23. Mulle on tagatud töökindlus	0,006	0,504	0,598	0,177	0,280	0,147	0,038
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	0,405	0,204	0,481	0,341	0,116	-0,012	0,134
6. Mul on head töötingimused	0,164	0,034	0,086	0,777	0,276	-0,192	0,107
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi	0,241	0,284	0,059	0,663	-0,102	0,349	0,162
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	0,229	0,356	0,362	0,654	0,136	0,011	-0,175
21. Mu töötasu on õiglane	-0,043	0,334	0,244	0,575	-0,230	0,125	0,271
28. Tööaeg on mulle sobiv	0,133	0,060	0,140	0,113	0,815	0,254	0,204
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	-0,083	0,212	0,169	0,205	0,789	0,132	-0,007
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	0,222	0,184	0,137	-0,126	0,596	0,239	-0,188
5. Mul on head suhted kolleegidega	0,126	0,359	0,429	-0,028	0,466	-0,073	0,041
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks	0,099	0,093	0,228	-0,007	0,220	0,817	-0,034
18. Mulle võimaldatakse mitmekesist õpet	0,140	0,244	0,026	0,056	0,336	0,720	0,135

20. Mul on head karjäärivõimalused	0,208	0,147	0,182	0,168	0,053	0,038	0,814
Rotated Component Matrix^a							
Tööväärtused	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	0,858	0,233	-0,014	0,172	0,187	0,079	0,201
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	0,831	0,222	0,096	0,207	0,193	0,060	0,040
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	0,695	0,107	0,154	0,328	-0,010	0,280	0,069
44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	0,541	0,296	0,377	0,400	-0,153	-0,056	0,188
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	0,320	0,721	0,176	0,066	-0,026	-0,031	-0,090
42. Töö, mis on oluline teistele	0,313	0,681	0,120	0,351	-0,030	-0,059	0,048
53. Tööalase potentsiaali väärtustamine	0,060	0,666	0,100	0,261	0,237	0,148	0,091
34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	0,039	0,296	0,766	-0,016	0,100	0,219	-0,020
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	0,054	0,200	0,735	-0,004	0,222	0,113	0,173
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	0,151	-0,009	0,700	0,025	0,130	0,289	0,047
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	0,116	0,183	0,620	0,496	0,038	-0,135	0,238
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	0,361	0,204	0,018	0,786	0,119	0,071	-0,101
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	0,350	0,111	0,016	0,756	0,143	-0,083	0,201
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	0,283	0,407	0,081	0,577	0,056	0,207	-0,212
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	0,130	0,198	0,050	0,120	0,762	0,133	-0,031
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	0,093	0,246	0,044	0,242	0,681	0,227	-0,097
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	0,058	-0,111	0,321	-0,072	0,647	-0,037	0,158
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	0,000	-0,246	0,538	0,044	0,595	-0,170	-0,104
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	0,205	0,035	0,167	0,124	0,094	0,660	-0,194
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	0,085	-0,050	0,252	-0,168	-0,030	0,566	0,427
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	0,193	0,532	0,083	0,009	0,277	0,541	0,014
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	-0,138	-0,079	-0,126	0,483	0,209	0,524	0,343
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	-0,011	0,437	0,281	-0,051	-0,009	0,505	0,030
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	0,112	-0,129	0,165	0,065	-0,047	-0,067	0,820
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	0,213	0,441	0,030	0,064	0,053	0,122	0,647

Lisa 4. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste koondtunnuste keskmised ja standardhälbed

	Väärtuspakkumine		Tööväärtused	
	Mean	SD	Mean	SD
sotsiaalne väärtus	4,76	0,976	5,41	0,768
töö huvipakkuvuse väärtus	5,00	0,865	5,16	0,791
oskuste kasutamise väärtus	4,34	1,131	4,90	0,940
arenguväärtus	4,81	0,898	5,06	0,966
majanduslik väärtus	4,01	1,332	5,34	0,877
juhtimisväärtus	4,51	0,973	5,54	0,657
töö ja eraelu tasakaal	5,12	0,963	5,48	0,719
organisatsiooniväärtused	4,67	0,942	-	-

Lisa 5. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste keskmised ja standardhälbed soolise jaotuse alusel

Väide	Mehed		Naised	
	Mean	SD	Mean	SD
5. Mul on head suhted kolleegidega	5,36	,621	5,37	,687
6. Mul on head töötingimused	5,43	,742	4,94	,958
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	4,36	,826	4,33	,985
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalselt seotust	4,71	,976	4,77	,831
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	5,11	,956	5,04	,791
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	5,11	,994	4,90	,799
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	4,64	1,062	3,98	1,350
12. Mul on mitmekesine töö	4,82	1,056	4,23	,921
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	5,18	,863	4,60	1,142
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	4,79	1,067	4,27	1,069
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	5,00	,770	4,38	,911
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	4,79	,738	4,58	,871
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks	4,89	,916	4,83	,964
18. Mulle võimaldatakse mitmekesist õpet	4,89	,685	4,69	,961
19. Minu panust tunnustatakse	4,43	,836	4,19	,864
20. Mul on head karjääri võimalused	3,57	1,168	3,12	1,114
21. Mu töötasu on õiglane	3,21	1,228	2,90	1,176
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi	4,18	1,156	3,83	1,248
23. Mulle on tagatud töökindlus	4,64	,678	4,38	1,087
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	4,64	,826	4,17	1,061
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga	5,21	,833	4,73	1,012
26. Organisatsiooni poliitika on läbipaistev	4,64	,870	4,10	,869
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	4,93	,813	4,58	1,194
28. Tööaeg on mulle sobiv	5,18	,772	4,88	1,166
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	5,36	,780	5,37	1,067
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	5,04	,922	4,90	,846
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	4,75	,844	4,38	1,032
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	4,86	0,756	4,75	0,837
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	5,14	0,756	5,08	0,987
34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	5,43	0,742	5,62	0,631
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	5,29	0,535	5,33	0,706
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	5,64	0,488	5,73	0,528
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	5,11	0,832	5,04	1,084
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	5,50	0,694	5,75	0,480

39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	5,18	0,863	5,31	0,755
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	4,68	1,020	4,54	1,038
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	4,79	0,957	4,87	0,950
42. Töö, mis on oluline teistele	4,93	0,813	4,90	0,799
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	5,21	0,630	5,48	0,577
44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	5,25	0,645	5,08	0,837
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	5,29	0,897	5,40	0,721
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	5,32	0,670	5,38	0,820
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	5,25	0,645	5,44	0,752
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	5,11	0,956	5,60	0,603
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	4,43	1,069	4,46	1,179
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	5,71	0,535	5,67	0,617
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	4,46	1,232	4,56	1,092
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	5,25	0,752	5,46	0,753
53. Töölase potentsiaali väärtustamine	5,07	0,858	5,38	0,661
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	5,71	0,460	5,67	0,550
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	5,32	0,612	5,40	0,823
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	5,39	0,786	5,58	0,572
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	5,46	0,744	5,44	0,895
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	5,50	0,638	5,56	0,608

Lisa 6. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed vanuse jaotuse alusel

		N	Mean	SD
5. Mul on head suhted kolleegidega	kuni 30	12	5,58	0,669
	31-40	13	5,38	0,650
	41-50	29	5,48	0,634
	51-60	24	5,21	0,721
	61 ja vanemad	16	5,44	0,629
	Kokku	94	5,40	0,661
6. Mul on head töötingimused	kuni 30	12	4,75	1,138
	31-40	13	4,46	1,050
	41-50	29	5,03	0,865
	51-60	24	5,04	0,999
	61 ja vanemad	16	5,63	0,500
	Kokku	94	5,02	0,961
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	kuni 30	12	4,08	1,165
	31-40	13	4,00	1,080
	41-50	29	4,24	1,023
	51-60	24	4,33	0,761
	61 ja vanemad	16	4,69	0,704
	Kokku	94	4,29	0,946
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalselt seotust	kuni 30	12	4,42	0,669
	31-40	13	4,38	0,650
	41-50	29	4,86	0,743
	51-60	24	4,88	1,154
	61 ja vanemad	16	4,81	0,750
	Kokku	94	4,73	0,857
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	kuni 30	12	4,92	0,900
	31-40	13	4,92	0,641
	41-50	29	5,07	0,704
	51-60	24	5,04	1,042
	61 ja vanemad	16	5,25	0,775
	Kokku	94	5,05	0,821
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	kuni 30	12	4,83	0,937
	31-40	13	4,92	0,641
	41-50	29	5,00	0,886
	51-60	24	4,88	1,154
	61 ja vanemad	16	5,06	0,772
	Kokku	94	4,95	0,908
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	kuni 30	12	3,50	1,168
	31-40	13	3,92	0,954
	41-50	29	4,03	1,500
	51-60	24	4,50	0,978
	61 ja vanemad	16	4,69	1,078
	Kokku	94	4,18	1,235

12. Mul on mitmekesine töö	kuni 30	12	4,00	0,953
	31-40	13	4,38	0,870
	41-50	29	4,48	0,986
	51-60	24	4,50	1,216
	61 ja vanemad	16	4,63	1,088
	Kokku	94	4,44	1,043
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	kuni 30	12	4,75	1,138
	31-40	13	5,00	0,913
	41-50	29	4,83	1,197
	51-60	24	4,67	1,049
	61 ja vanemad	16	4,75	1,125
	Kokku	94	4,79	1,086
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	kuni 30	12	3,83	1,749
	31-40	13	4,15	0,801
	41-50	29	4,38	1,083
	51-60	24	4,58	0,881
	61 ja vanemad	16	4,81	0,911
	Kokku	94	4,40	1,101
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	kuni 30	12	4,25	1,485
	31-40	13	4,31	1,032
	41-50	29	4,72	0,922
	51-60	24	4,29	0,859
	61 ja vanemad	16	4,69	0,793
	Kokku	94	4,49	0,992
16. Minu töölaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	kuni 30	12	4,25	1,138
	31-40	13	4,69	0,630
	41-50	29	5,00	0,886
	51-60	24	4,58	0,654
	61 ja vanemad	16	4,31	0,602
	Kokku	94	4,64	0,828
17. Mul on head võimalused töölaseks koolituseks	kuni 30	12	4,67	1,073
	31-40	13	4,62	0,961
	41-50	29	5,07	0,753
	51-60	24	5,04	0,806
	61 ja vanemad	16	4,63	1,204
	Kokku	94	4,87	0,930
18. Mulle võimaldatakse mitmekesisist õpet	kuni 30	12	4,92	0,793
	31-40	13	4,54	0,967
	41-50	29	4,86	0,789
	51-60	24	4,58	0,830
	61 ja vanemad	16	4,81	1,047
	Kokku	94	4,74	0,867
19. Minu panust tunnustatakse	kuni 30	12	4,67	0,888
	31-40	13	3,85	0,801
	41-50	29	4,55	0,948
	51-60	24	4,00	0,780
	61 ja vanemad	16	4,19	0,834
	Kokku	94	4,27	0,894

20. Mul on head karjäärivõimalused	kuni 30	12	3,42	1,240
	31-40	13	3,00	0,913
	41-50	29	3,38	1,049
	51-60	24	3,13	1,227
	61 ja vanemad	16	3,56	1,413
	Kokku	94	3,30	1,162
21. Mu töötasu on õiglane	kuni 30	12	2,67	1,231
	31-40	13	3,08	1,382
	41-50	29	2,86	1,246
	51-60	24	2,54	0,932
	61 ja vanemad	16	3,44	1,094
	Kokku	94	2,88	1,181
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi	kuni 30	12	3,08	1,311
	31-40	13	3,23	1,423
	41-50	29	3,86	1,093
	51-60	24	4,04	1,160
	61 ja vanemad	16	4,56	0,892
	Kokku	94	3,84	1,230
23. Mulle on tagatud töökindlus	kuni 30	12	4,92	0,900
	31-40	13	4,23	1,013
	41-50	29	4,59	1,018
	51-60	24	4,25	0,944
	61 ja vanemad	16	4,25	0,931
	Kokku	94	4,44	0,979
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	kuni 30	12	4,25	1,422
	31-40	13	3,92	0,760
	41-50	29	4,62	1,083
	51-60	24	4,08	0,974
	61 ja vanemad	16	4,56	0,629
	Kokku	94	4,33	1,020
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga	kuni 30	12	5,50	0,798
	31-40	13	4,85	1,068
	41-50	29	4,93	0,799
	51-60	24	4,75	0,897
	61 ja vanemad	16	4,81	1,377
	Kokku	94	4,93	0,986
26. Organisatsiooni poliitika on läbipaistvad	kuni 30	12	4,58	0,900
	31-40	13	4,00	1,000
	41-50	29	4,07	0,998
	51-60	24	4,08	0,717
	61 ja vanemad	16	4,69	0,602
	Kokku	94	4,23	0,885
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	kuni 30	12	4,58	1,240
	31-40	13	4,77	0,832
	41-50	29	4,69	1,228
	51-60	24	4,79	0,779
	61 ja vanemad	16	4,75	1,183
	Kokku	94	4,72	1,051

28. Tööaeg on mulle sobiv	kuni 30	12	4,75	1,138
	31-40	13	5,08	0,760
	41-50	29	5,14	1,026
	51-60	24	4,96	0,751
	61 ja vanemad	16	4,81	1,377
	Kokku	94	4,98	1,005
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	kuni 30	12	5,42	0,515
	31-40	13	5,54	0,776
	41-50	29	5,48	0,688
	51-60	24	5,46	0,833
	61 ja vanemad	16	4,88	1,544
	Kokku	94	5,37	0,927
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	kuni 30	12	5,25	0,754
	31-40	13	4,92	1,038
	41-50	29	4,90	0,860
	51-60	24	4,71	0,859
	61 ja vanemad	16	4,94	0,772
	Kokku	94	4,90	0,856
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	kuni 30	12	4,17	0,718
	31-40	13	4,38	1,193
	41-50	29	4,34	1,078
	51-60	24	4,25	0,847
	61 ja vanemad	16	4,88	0,885
	Kokku	94	4,39	0,975
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	kuni 30	12	4,75	0,754
	31-40	13	4,69	1,032
	41-50	29	4,72	0,882
	51-60	24	4,50	0,659
	61 ja vanemad	16	4,94	0,854
	Kokku	94	4,70	0,827
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	kuni 30	12	5,00	0,953
	31-40	13	5,31	0,947
	41-50	29	5,00	0,756
	51-60	24	4,96	1,122
	61 ja vanemad	16	5,38	0,719
	Kokku	94	5,10	0,905
34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	kuni 30	12	5,75	0,622
	31-40	13	6,00	0,000
	41-50	29	5,55	0,572
	51-60	24	5,50	0,659
	61 ja vanemad	16	5,19	0,834
	Kokku	94	5,56	0,649
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	kuni 30	12	5,58	0,669
	31-40	13	5,54	0,660
	41-50	29	5,24	0,689
	51-60	24	5,17	0,702
	61 ja vanemad	16	5,25	0,577
	Kokku	94	5,31	0,672

36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	kuni 30	12	5,75	0,622
	31-40	13	5,92	0,277
	41-50	29	5,79	0,412
	51-60	24	5,54	0,588
	61 ja vanemad	16	5,56	0,512
	Kokku	94	5,70	0,504
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	kuni 30	12	5,00	0,953
	31-40	13	5,38	0,768
	41-50	29	5,03	0,981
	51-60	24	5,08	1,248
	61 ja vanemad	16	4,88	0,885
	Kokku	94	5,06	1,003
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	kuni 30	12	6,00	0,000
	31-40	13	5,77	0,439
	41-50	29	5,66	0,484
	51-60	24	5,63	0,770
	61 ja vanemad	16	5,50	0,516
	Kokku	94	5,68	0,553
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	kuni 30	12	5,42	0,900
	31-40	13	5,38	0,650
	41-50	29	5,28	0,751
	51-60	24	5,33	0,868
	61 ja vanemad	16	4,94	0,680
	Kokku	94	5,27	0,778
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	kuni 30	12	4,42	1,084
	31-40	13	4,77	0,725
	41-50	29	4,59	0,946
	51-60	24	4,71	1,160
	61 ja vanemad	16	4,50	1,155
	Kokku	94	4,61	1,018
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	kuni 30	12	5,17	0,835
	31-40	13	5,00	0,707
	41-50	29	4,83	0,848
	51-60	24	4,75	1,032
	61 ja vanemad	16	4,63	0,957
	Kokku	94	4,84	0,896
42. Töö, mis on oluline teistele	kuni 30	12	4,83	0,937
	31-40	13	4,77	1,092
	41-50	29	4,90	0,976
	51-60	24	4,92	0,830
	61 ja vanemad	16	4,69	0,602
	Kokku	94	4,84	0,884
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	kuni 30	12	5,75	0,452
	31-40	13	5,31	0,630
	41-50	29	5,41	0,733
	51-60	24	5,38	0,576
	61 ja vanemad	16	5,13	0,619
	Kokku	94	5,38	0,641

44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	kuni 30	12	5,00	0,953
	31-40	13	5,15	0,801
	41-50	29	5,07	0,884
	51-60	24	5,21	0,779
	61 ja vanemad	16	4,94	0,772
	Kokku	94	5,09	0,825
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	kuni 30	12	5,17	0,835
	31-40	13	5,54	0,776
	41-50	29	5,52	0,634
	51-60	24	5,25	0,989
	61 ja vanemad	16	5,25	0,683
	Kokku	94	5,36	0,788
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	kuni 30	12	5,75	0,452
	31-40	13	5,54	0,660
	41-50	29	5,31	0,806
	51-60	24	5,29	0,690
	61 ja vanemad	16	5,00	0,966
	Kokku	94	5,34	0,770
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	kuni 30	12	5,75	0,452
	31-40	13	5,69	0,480
	41-50	29	5,24	0,912
	51-60	24	5,25	0,794
	61 ja vanemad	16	5,06	0,772
	Kokku	94	5,34	0,784
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	kuni 30	12	5,50	0,674
	31-40	13	5,62	0,768
	41-50	29	5,52	0,574
	51-60	24	5,17	0,868
	61 ja vanemad	16	5,13	0,957
	Kokku	94	5,37	0,776
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	kuni 30	12	5,50	0,905
	31-40	13	4,92	0,954
	41-50	29	4,38	1,237
	51-60	24	4,21	1,062
	61 ja vanemad	16	3,94	1,063
	Kokku	94	4,48	1,171
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	kuni 30	12	5,92	0,289
	31-40	13	5,85	0,376
	41-50	29	5,66	0,614
	51-60	24	5,63	0,647
	61 ja vanemad	16	5,56	0,629
	Kokku	94	5,69	0,568
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	kuni 30	12	4,83	0,718
	31-40	13	4,54	1,506
	41-50	29	4,48	1,243
	51-60	24	4,42	1,018
	61 ja vanemad	16	4,75	0,775
	Kokku	94	4,56	1,093

52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	kuni 30	12	5,50	0,798
	31-40	13	5,62	0,768
	41-50	29	5,31	0,761
	51-60	24	5,29	0,751
	61 ja vanemad	16	5,31	0,873
	Kokku	94	5,37	0,776
53. Töölase potentsiaali väärtustamine	kuni 30	12	5,17	0,937
	31-40	13	5,38	0,650
	41-50	29	5,41	0,628
	51-60	24	5,21	0,833
	61 ja vanemad	16	5,00	0,632
	Kokku	94	5,26	0,732
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	kuni 30	12	5,75	0,452
	31-40	13	5,62	0,768
	41-50	29	5,72	0,455
	51-60	24	5,75	0,442
	61 ja vanemad	16	5,50	0,632
	Kokku	94	5,68	0,533
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	kuni 30	12	5,25	0,754
	31-40	13	5,23	0,832
	41-50	29	5,38	0,775
	51-60	24	5,50	0,590
	61 ja vanemad	16	5,50	0,816
	Kokku	94	5,39	0,736
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	kuni 30	12	5,50	0,674
	31-40	13	6,00	0,000
	41-50	29	5,66	0,553
	51-60	24	5,17	0,816
	61 ja vanemad	16	5,50	0,516
	Kokku	94	5,53	0,651
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	kuni 30	12	5,67	0,651
	31-40	13	5,92	0,277
	41-50	29	5,59	0,628
	51-60	24	5,00	1,103
	61 ja vanemad	16	5,50	0,632
	Kokku	94	5,48	0,800
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	kuni 30	12	5,58	0,669
	31-40	13	5,77	0,599
	41-50	29	5,66	0,484
	51-60	24	5,42	0,717
	61 ja vanemad	16	5,44	0,629
	Kokku	94	5,56	0,614

Lisa 7. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed positsiooni alusel

		N	Mean	SD
5. Mul on head suhted kolleegidega	Juht	21	5,43	0,507
	Spetsialist	73	5,40	0,702
6. Mul on head töötingimused	Juht	21	5,38	0,498
	Spetsialist	73	4,92	1,038
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	Juht	21	4,57	0,811
	Spetsialist	73	4,21	0,971
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalselt seotust	Juht	21	5,00	0,632
	Spetsialist	73	4,66	0,901
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	Juht	21	5,38	0,669
	Spetsialist	73	4,96	0,841
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	Juht	21	5,29	0,717
	Spetsialist	73	4,85	0,938
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	Juht	21	4,62	0,805
	Spetsialist	73	4,05	1,311
12. Mul on mitmekesine töö	Juht	21	5,00	0,707
	Spetsialist	73	4,27	1,071
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	Juht	21	5,24	0,944
	Spetsialist	73	4,66	1,096
14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	Juht	21	4,67	0,966
	Spetsialist	73	4,33	1,131
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	Juht	21	5,00	0,894
	Spetsialist	73	4,34	0,975
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	Juht	21	4,86	0,727
	Spetsialist	73	4,58	0,848
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks	Juht	21	5,10	0,700
	Spetsialist	73	4,81	0,981
18. Mulle võimaldatakse mitmekesisest õpet	Juht	21	4,90	0,889
	Spetsialist	73	4,70	0,861
19. Minu panust tunnustatakse	Juht	21	4,48	0,814
	Spetsialist	73	4,21	0,912
20. Mul on head karjäärivõimalused	Juht	21	3,86	0,964
	Spetsialist	73	3,14	1,170
21. Mu töötasu on õiglane	Juht	21	3,19	0,981
	Spetsialist	73	2,79	1,224
22. Mulle pakutakse mitmekesisest hüvesid ja soodustusi	Juht	21	4,29	0,902
	Spetsialist	73	3,71	1,285
23. Mulle on tagatud töökindlus	Juht	21	4,71	0,845
	Spetsialist	73	4,36	1,005
24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	Juht	21	4,67	0,856
	Spetsialist	73	4,23	1,048
25. Minu vahetu juht on kõrge tööeetikaga	Juht	21	4,90	0,944
	Spetsialist	73	4,93	1,005
26. Organisatsiooni poliitika on läbipaistvad	Juht	21	4,38	0,805
	Spetsialist	73	4,19	0,908
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	Juht	21	4,86	1,062
	Spetsialist	73	4,68	1,052
28. Tööaeg on mulle sobiv	Juht	21	5,10	0,944
	Spetsialist	73	4,95	1,026

29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	Juht	21	5,29	0,784
	Spetsialist	73	5,40	0,968
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	Juht	21	4,86	0,854
	Spetsialist	73	4,92	0,862
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	Juht	21	4,52	0,928
	Spetsialist	73	4,36	0,991
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	Juht	21	4,71	0,784
	Spetsialist	73	4,70	0,845
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	Juht	21	5,19	0,750
	Spetsialist	73	5,07	0,948
34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	Juht	21	5,48	0,680
	Spetsialist	73	5,59	0,642
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	Juht	21	5,05	0,740
	Spetsialist	73	5,38	0,637
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	Juht	21	5,62	0,498
	Spetsialist	73	5,73	0,507
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	Juht	21	5,24	0,831
	Spetsialist	73	5,01	1,047
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	Juht	21	5,57	0,507
	Spetsialist	73	5,71	0,565
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	Juht	21	5,43	0,507
	Spetsialist	73	5,22	0,837
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	Juht	21	4,76	0,539
	Spetsialist	73	4,56	1,118
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	Juht	21	5,05	0,498
	Spetsialist	73	4,78	0,975
42. Töö, mis on oluline teistele	Juht	21	5,14	0,793
	Spetsialist	73	4,75	0,894
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	Juht	21	5,33	0,577
	Spetsialist	73	5,40	0,661
44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	Juht	21	5,29	0,644
	Spetsialist	73	5,03	0,866
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	Juht	21	5,33	0,658
	Spetsialist	73	5,37	0,825
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	Juht	21	5,24	0,700
	Spetsialist	73	5,37	0,791
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	Juht	21	5,24	0,700
	Spetsialist	73	5,37	0,808
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	Juht	21	5,38	0,590
	Spetsialist	73	5,37	0,825
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	Juht	21	4,38	0,973
	Spetsialist	73	4,51	1,226
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	Juht	21	5,48	0,602
	Spetsialist	73	5,75	0,547
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	Juht	21	4,43	0,746
	Spetsialist	73	4,60	1,175
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	Juht	21	5,14	0,854
	Spetsialist	73	5,44	0,745
53. Tööalase potentsiaali väärtustamine	Juht	21	5,29	0,561
	Spetsialist	73	5,25	0,778
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	Juht	21	5,62	0,498
	Spetsialist	73	5,70	0,545

55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	Juht	21	5,33	0,730
	Spetsialist	73	5,41	0,742
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	Juht	21	5,38	0,805
	Spetsialist	73	5,58	0,599
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	Juht	21	5,29	0,717
	Spetsialist	73	5,53	0,818
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	Juht	21	5,52	0,602
	Spetsialist	73	5,58	0,622

Lisa 8. Organisatsiooni väärtuspakkumise ja tööväärtuste küsimuste keskmised ja standardhälbed staaži alusel

		N	Mean	SD
5. Mul on head suhted kolleegidega	0-4 a	26	5,58	0,578
	5-9 a	15	5,47	0,640
	10-15 a	13	5,31	0,855
	üle 15 a	40	5,30	0,648
	Kokku	94	5,40	0,661
6. Mul on head töötingimused	0-4 a	26	4,81	1,096
	5-9 a	15	5,20	1,014
	10-15 a	13	4,92	0,954
	üle 15 a	40	5,13	0,853
	Kokku	94	5,02	0,961
7. Meil on inimestele keskendunud organisatsioonikultuur	0-4 a	26	4,23	1,107
	5-9 a	15	4,53	0,915
	10-15 a	13	4,38	1,044
	üle 15 a	40	4,20	0,823
	Kokku	94	4,29	0,946
8. Ma tunnen organisatsiooni ja tööga emotsionaalselt seotust	0-4 a	26	4,50	0,707
	5-9 a	15	4,93	0,704
	10-15 a	13	4,77	0,599
	üle 15 a	40	4,80	1,043
	Kokku	94	4,73	0,857
9. Mul on töö, mis mulle väga või enamasti meeldib	0-4 a	26	5,04	0,720
	5-9 a	15	5,07	0,704
	10-15 a	13	5,08	0,862
	üle 15 a	40	5,05	0,932
	Kokku	94	5,05	0,821
10. Mul on väljakutseid pakkuv ja huvitav töö	0-4 a	26	4,92	0,845
	5-9 a	15	4,93	0,799
	10-15 a	13	5,15	0,689
	üle 15 a	40	4,90	1,057
	Kokku	94	4,95	0,908
11. Ülesannete täitmisel saan kasutada uudseid töövõtteid ja uuenduslikku lähenemist	0-4 a	26	4,04	1,183
	5-9 a	15	4,20	1,521
	10-15 a	13	4,31	1,251
	üle 15 a	40	4,23	1,187
	Kokku	94	4,18	1,235
12. Mul on mitmekesine töö	0-4 a	26	4,19	0,895
	5-9 a	15	4,80	0,941
	10-15 a	13	4,46	0,967
	üle 15 a	40	4,45	1,176
	Kokku	94	4,44	1,043
13. Minu töö ei ole oluline mitte ainult organisatsioonile, vaid ka ühiskonnale	0-4 a	26	4,92	0,977
	5-9 a	15	4,53	1,356
	10-15 a	13	5,00	0,707
	üle 15 a	40	4,73	1,154
	Kokku	94	4,79	1,086

14. Minu oskusi kasutatakse maksimaalselt	0-4 a	26	4,19	1,266
	5-9 a	15	4,40	0,986
	10-15 a	13	4,46	1,050
	üle 15 a	40	4,53	1,062
	Kokku	94	4,40	1,101
15. Mul on võimalus panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisele	0-4 a	26	4,38	1,235
	5-9 a	15	4,67	0,900
	10-15 a	13	4,69	1,032
	üle 15 a	40	4,43	0,844
	Kokku	94	4,49	0,992
16. Minu tööalaseid arvamusi ja otsuseid võetakse arvesse	0-4 a	26	4,62	0,941
	5-9 a	15	4,87	0,640
	10-15 a	13	4,62	1,044
	üle 15 a	40	4,58	0,747
	Kokku	94	4,64	0,828
17. Mul on head võimalused tööalaseks koolituseks	0-4 a	26	4,58	0,987
	5-9 a	15	5,13	0,834
	10-15 a	13	5,00	0,816
	üle 15 a	40	4,93	0,944
	Kokku	94	4,87	0,930
18. Mulle võimaldatakse mitmekesist õpet	0-4 a	26	4,69	0,928
	5-9 a	15	5,07	0,799
	10-15 a	13	4,31	0,855
	üle 15 a	40	4,80	0,823
	Kokku	94	4,74	0,867
19. Minu panust tunnustatakse	0-4 a	26	4,46	0,905
	5-9 a	15	4,33	0,900
	10-15 a	13	4,46	0,877
	üle 15 a	40	4,05	0,876
	Kokku	94	4,27	0,894
20. Mul on head karjäärivõimalused	0-4 a	26	3,58	1,102
	5-9 a	15	2,80	0,941
	10-15 a	13	3,31	1,251
	üle 15 a	40	3,30	1,224
	Kokku	94	3,30	1,162
21. Mu töötasu on õiglane	0-4 a	26	2,81	1,386
	5-9 a	15	3,13	0,915
	10-15 a	13	3,00	1,225
	üle 15 a	40	2,80	1,137
	Kokku	94	2,88	1,181
22. Mulle pakutakse mitmekesiseid hüvesid ja soodustusi	0-4 a	26	3,42	1,362
	5-9 a	15	3,80	1,373
	10-15 a	13	3,85	1,405
	üle 15 a	40	4,13	0,966
	Kokku	94	3,84	1,230
23. Mulle on tagatud töökindlus	0-4 a	26	4,77	0,863
	5-9 a	15	4,67	1,113
	10-15 a	13	4,31	1,377
	üle 15 a	40	4,18	0,781
	Kokku	94	4,44	0,979

24. Minu tööalast potentsiaali väärtustatakse	0-4 a	26	4,38	1,098
	5-9 a	15	4,40	0,986
	10-15 a	13	4,54	0,967
	üle 15 a	40	4,20	1,018
	Kokku	94	4,33	1,020
25. Minu vahetu juht on kõrge tööetikaga	0-4 a	26	5,27	0,874
	5-9 a	15	5,13	0,915
	10-15 a	13	5,08	0,862
	üle 15 a	40	4,58	1,035
	Kokku	94	4,93	0,986
26. Organisatsiooni poliitika on läbipaistvad	0-4 a	26	4,46	0,905
	5-9 a	15	4,53	0,990
	10-15 a	13	4,00	1,080
	üle 15 a	40	4,05	0,714
	Kokku	94	4,23	0,885
27. Minu töö ja isikliku elu tasakaal on tagatud	0-4 a	26	4,73	1,002
	5-9 a	15	4,93	0,961
	10-15 a	13	4,54	1,450
	üle 15 a	40	4,70	0,992
	Kokku	94	4,72	1,051
28. Tööaeg on mulle sobiv	0-4 a	26	5,08	0,935
	5-9 a	15	5,00	1,195
	10-15 a	13	4,92	0,862
	üle 15 a	40	4,93	1,047
	Kokku	94	4,98	1,005
29. Mulle pakutakse võimalust töötada vajaduse korral ka väljapool kontorit	0-4 a	26	5,42	0,902
	5-9 a	15	5,60	0,737
	10-15 a	13	5,31	0,751
	üle 15 a	40	5,28	1,062
	Kokku	94	5,37	0,927
30. Minu organisatsiooni iseloomustab professionaalsus	0-4 a	26	5,08	0,845
	5-9 a	15	5,07	0,961
	10-15 a	13	4,85	0,899
	üle 15 a	40	4,75	0,809
	Kokku	94	4,90	0,856
31. Minu organisatsiooni iseloomustab avatus	0-4 a	26	4,38	1,098
	5-9 a	15	4,80	1,014
	10-15 a	13	4,46	1,127
	üle 15 a	40	4,23	0,800
	Kokku	94	4,39	0,975
32. Minu organisatsiooni iseloomustab koostöövalmidus	0-4 a	26	4,81	0,801
	5-9 a	15	5,00	1,000
	10-15 a	13	4,69	0,947
	üle 15 a	40	4,53	0,716
	Kokku	94	4,70	0,827
33. Minu organisatsiooni iseloomustab järjepidevus	0-4 a	26	5,19	0,849
	5-9 a	15	5,40	0,828
	10-15 a	13	5,00	0,913
	üle 15 a	40	4,95	0,959
	Kokku	94	5,10	0,905

34. Töö inimestega, kes mulle meeldivad ja keda austan	0-4 a	26	5,81	0,491
	5-9 a	15	5,60	0,737
	10-15 a	13	5,62	0,506
	üle 15 a	40	5,38	0,705
	Kokku	94	5,56	0,649
35. Töökoht asub mugavas, puhtas ja ajakohases töökeskkonnas	0-4 a	26	5,58	0,643
	5-9 a	15	5,27	0,799
	10-15 a	13	5,31	0,480
	üle 15 a	40	5,15	0,662
	Kokku	94	5,31	0,672
36. Töö organisatsioonis, kus hoolitakse oma inimestest	0-4 a	26	5,85	0,464
	5-9 a	15	5,73	0,458
	10-15 a	13	5,69	0,480
	üle 15 a	40	5,60	0,545
	Kokku	94	5,70	0,504
37. Organisatsiooni kuuluvuse tunne	0-4 a	26	5,23	0,815
	5-9 a	15	5,13	0,990
	10-15 a	13	5,31	0,630
	üle 15 a	40	4,85	1,189
	Kokku	94	5,06	1,003
38. Töö, mis mulle sobib ja meeldib	0-4 a	26	5,85	0,368
	5-9 a	15	5,60	0,507
	10-15 a	13	5,77	0,439
	üle 15 a	40	5,58	0,675
	Kokku	94	5,68	0,553
39. Mitmekesine ja arendav ning väljakutseid esitav töö	0-4 a	26	5,42	0,758
	5-9 a	15	5,33	0,617
	10-15 a	13	5,54	0,519
	üle 15 a	40	5,05	0,876
	Kokku	94	5,27	0,778
40. Võimalus katsetada erinevaid meetodeid oma töö tegemiseks	0-4 a	26	4,65	0,892
	5-9 a	15	4,73	0,704
	10-15 a	13	5,08	0,641
	üle 15 a	40	4,38	1,234
	Kokku	94	4,61	1,018
41. Võimalus täita mitmekesiseid ülesandeid	0-4 a	26	5,04	0,774
	5-9 a	15	4,93	0,594
	10-15 a	13	5,15	0,689
	üle 15 a	40	4,58	1,059
	Kokku	94	4,84	0,896
42. Töö, mis on oluline teistele	0-4 a	26	4,96	0,916
	5-9 a	15	4,67	0,976
	10-15 a	13	5,15	0,689
	üle 15 a	40	4,73	0,877
	Kokku	94	4,84	0,884
43. Võimalus oma oskusi töös hästi rakendada	0-4 a	26	5,62	0,571
	5-9 a	15	5,27	0,594
	10-15 a	13	5,46	0,519
	üle 15 a	40	5,25	0,707
	Kokku	94	5,38	0,641

44. Võimalus organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa aidata	0-4 a	26	5,23	0,863
	5-9 a	15	5,07	0,704
	10-15 a	13	5,23	0,599
	üle 15 a	40	4,95	0,904
	Kokku	94	5,09	0,825
45. Õigus otsustada oma töökorralduse üle	0-4 a	26	5,42	0,758
	5-9 a	15	5,33	0,816
	10-15 a	13	5,54	0,660
	üle 15 a	40	5,28	0,847
	Kokku	94	5,36	0,788
46. Võimalus omandada uusi teadmisi ja oskusi ning seeläbi töös edasi areneda	0-4 a	26	5,69	0,471
	5-9 a	15	5,33	0,724
	10-15 a	13	5,38	0,506
	üle 15 a	40	5,10	0,928
	Kokku	94	5,34	0,770
47. Võimalus õppida ja seeläbi oma silmaringi laiendada	0-4 a	26	5,69	0,471
	5-9 a	15	5,47	0,640
	10-15 a	13	5,38	0,506
	üle 15 a	40	5,05	0,959
	Kokku	94	5,34	0,784
48. Tunne, et iga töötaja panust tunnustatakse	0-4 a	26	5,58	0,578
	5-9 a	15	5,33	0,724
	10-15 a	13	5,38	0,650
	üle 15 a	40	5,25	0,927
	Kokku	94	5,37	0,776
49. Võimalus oma karjääris edasi liikuda	0-4 a	26	5,19	0,939
	5-9 a	15	4,40	1,056
	10-15 a	13	4,54	0,776
	üle 15 a	40	4,03	1,250
	Kokku	94	4,48	1,171
50. Võimalus saada oma töö eest õiglast tasu	0-4 a	26	5,77	0,514
	5-9 a	15	5,87	0,352
	10-15 a	13	5,69	0,480
	üle 15 a	40	5,58	0,675
	Kokku	94	5,69	0,568
51. Võimalus saada erinevaid soodustusi ja hüvesid	0-4 a	26	4,62	1,134
	5-9 a	15	4,27	1,223
	10-15 a	13	4,62	0,768
	üle 15 a	40	4,63	1,125
	Kokku	94	4,56	1,093
52. Kindlustunne, et ma ei kaota ootamatult tööd	0-4 a	26	5,46	0,761
	5-9 a	15	5,47	0,743
	10-15 a	13	5,38	0,650
	üle 15 a	40	5,28	0,847
	Kokku	94	5,37	0,776

53. Töölase potentsiaali väärtustamine	0-4 a	26	5,27	0,778
	5-9 a	15	5,27	0,594
	10-15 a	13	5,46	0,519
	üle 15 a	40	5,18	0,813
	Kokku	94	5,26	0,732
54. Õiglane ja arvestav juhtkond	0-4 a	26	5,81	0,402
	5-9 a	15	5,33	0,724
	10-15 a	13	5,92	0,277
	üle 15 a	40	5,65	0,533
	Kokku	94	5,68	0,533
55. Selgete protseduurireeglite olemasolu organisatsioonis	0-4 a	26	5,38	0,697
	5-9 a	15	5,07	0,884
	10-15 a	13	5,54	0,660
	üle 15 a	40	5,48	0,716
	Kokku	94	5,39	0,736
56. Töö, mis võimaldab ka oma perega aega veeta	0-4 a	26	5,73	0,533
	5-9 a	15	5,67	0,617
	10-15 a	13	5,46	0,660
	üle 15 a	40	5,38	0,705
	Kokku	94	5,53	0,651
57. Elu, mis ei ole ainult tööle pühendatud	0-4 a	26	5,77	0,514
	5-9 a	15	5,60	0,507
	10-15 a	13	5,38	0,650
	üle 15 a	40	5,28	1,012
	Kokku	94	5,48	0,800
58. Sobiv ja paindlik tööaeg	0-4 a	26	5,65	0,629
	5-9 a	15	5,60	0,632
	10-15 a	13	5,69	0,480
	üle 15 a	40	5,45	0,639
	Kokku	94	5,56	0,614

Lisa 9. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Urve Sinisaar (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsiooni väärtuspakkumise ühilduvus töötajate tööväärtustega“
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Tiiu Kamdron, PhD,
(*juhendaja nimi*)

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

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

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

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