

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Marin Palitser

INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE SOBIVUS NELJA KOHTUTÄITURI BÜROO NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2012. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Marin Palitser)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI SOBIVUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse defineerimine ja selle olulisus	7
1.2. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse käsitlused ja nende võrdlus	18
2. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE SOBIVUSE UURIMINE NELJAS KOHTUTÄITURI BÜROOS	25
2.1. Kohtutäituri büroode üldiseloostus ja uurimismetoodika	25
2.2. Nelja kohtutäituri büroo organisatsiooni väärtuste profiilid ja nende võrdlus	27
2.3. Indiviidi ja organisatsiooni sobivus neljas kohtutäituri büroos ja nende võrdlus	39
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD	56
Lisad.....	60
Lisa 1. Ankeetküsitlus	60
SUMMARY	63

SISSEJUHATUS

Indiviidi ja organisatsiooni (edaspidi I-O) sobivuse teema on muutunud aina rohkem käsitletavamaks erinevate teadlaste poolt, näiteks Benjamin Schneider, Amy L. Kristof, Jennifer A. Chatman. Samuti on hakatud I-O sobivust oluliseks pidama ka organisatsioonides, kuna leitakse, et sobivus indiviidide ja organisatsiooni vahel muudab organisatsiooni toimimise efektiivsemaks.

Marylandi Ülikooli psühholoogia professor, Benjamin Schneider, on seisukohal, et inimeste iseloomuomadused, hoiakud ja väärtused on põhilised tegurid, mis on vajalikud organisatsiooni edukaks talitlemiseks, need võivad olla isegi olulisemad kui väliskeskonna olemus ning organisatsiooni tehnoloogia ja struktuur. Antud töös keskendutakse väärtuste hindamisele. Autor peab väärtusi antud kontekstis tähtsaks, kuna need aitavad inimestel aru saada, mis õige ja vale, mis on hea ja halb. Väärtused kujunevad aja jooksul ning võivad olla seotud sotsiaalsete teguritega, mis võivad kaasneda näiteks organisatsiooni kuulumisega. Seetõttu oleks oluline omada organisatsioonis inimesi, kellel on sarnased väärtused organisatsiooni omadega. Väärtusteks võivad olla näiteks soovitatavad tulemused, harmoonia, püüdlus innovatiivsusele. Autori arvates on ühised väärtused organisatsiooni ja indiviidide vahel olulised, kuna töö valitud organisatsioonides on spetsiifiline, rutiinne ja suhteliselt pingeline ning tähtis oleks see, et tööalane õhkkond töötajate vahel oleks harmooniline. Samuti muudavad ühised väärtused töötegemise organisatsioonis efektiivsemaks. Organisatsioonist lähtudes aga oleks oluline jälgida, kuidas organisatsioon on arenenud ning kas organisatsioon on tugevamaks muutunud.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on tuua välja sarnasused ja erinevused I-O väärtuste sobivuse osas neljas kohtutäituri büroos. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor alljärgnevad uurimisülesanded:

- defineerida I-O sobivus ja selgitada välja I-O sobivuse olulisus organisatsiooni jaoks;
- võrrelda I-O sobivuse käsitlusi;
- viia läbi I-O väärtuste sobivuse uurimus neljas kohtutäituri büroos;
- analüüsida nelja büroo tulemusi ning töötada välja iga büroo organisatsiooni väärtuste profiil;
- tuua välja I-O sobivuse aspektist lähtuvalt nelja kohtutäituri büroo erinevused ja sarnasused.

Paljud teadlased on tegelenud I-O sobivuse uurimisega. Käsitlusi on väljatöötatud erinevaid. Schneider on käsitlenud huvitumise-valimise-lahkumise (ingl. k. *ASA – attraction-selection-attrition*) teooriat, mis aitab paremini mõista I-O sobivust. Chatman jällegi on koostanud I-O sobivuse käsitluse paremaks mõistmiseks mudeli, mille abil saab kindlaks teha erinevused ja sarnasused inimeste ja organisatsioonide väärtuste vahel. Veel ühe võimaluse analüüsida I-O sobivust on koostanud Kristof I-O, kelle järgi kokkusobivus jaguneb kaheks – kooskõla sobivus ja täiendav sobivus. Antud töö keskendub I-O sobivuse defineerimisele ja erinevatele I-O sobivuse käsitluste selgitamisele. Väärtuste kokkusobivuse uurimiseks on läbiviidud ankeetküsitlus Paide kohtutäiturite Heimo Vilpuu ja Virge Välb büroodes, Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos ning Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos. Küsimustik esitati kokku 35-le töötajale ning tagasiside tuli 20-lt töötajalt. Kohtutäituri tegeleb rahaliste ja varaliste nõuete sundtäitmisega. Ankeetküsitluse puhul on aluseks võetud Pavlo Bozhenok'i bakalaureusetöö (2011) küsimustik, mis on kohandatud käesolevas töös uuritava organisatsiooni konteksti sobilikumaks. Bozhenok uuris indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sobivust AS A. Le Coq Reola tootmisüksuses, seega on huvitav kahe uuringu tulemusi võrrelda.

Töö koosneb kahest osast. Esimene peatükk on teoreetiline ning defineerib I-O sobivuse, räägib selle olulisusest ning annab ülevaate I-O sobivuse käsitlustest. Töö teine osa on empiiriline ning selles selgitatakse uurimismetoodikat ning teostatakse ankeetküsitluste tulemuste analüüs. Küsimustik koosneb kahest osast. Esimeses osas tuleb hinnata bürood tervikuna ja teises osas iseennast. Vastuste põhjal koostatakse organisatsiooni väärtuste profiil ja indiviidide väärtuste profiilid. Saadud tulemusi I-O

sobivusest võrraldakse büroode vahel. Lõpuks tehakse järeldused ja kokkuvõtte antud tööst. Läbi büroode väärtuste välja selgitamise tulevad välja büroode tugevused ja nõrkused, mille analüüs aitaks büroosid ja seal töötavaid indiviide paremini juhtida. Samuti oleks ühiste väärtuste väljaselgitamine heaks eelduseks büroode koostöö tõhusamaks toimiseks. Autor tänab nelja kohtutäituri büroo töötajaid, kes aitasid kaasa töö valmimisele.

1. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI SOBIVUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse defineerimine ja selle olulisus

Käesolev alapeatükk keskendub I-O sobivuse defineerimisele, selle olulisusele ning I-O sobivuse saavutamisele. Välja on toodud erinevate autorite seisukohad ning olulised mõisted, mis aitavad selgitada erinevaid kontseptsioone.

I-O sobivus on teema, mis on aastate jooksul äratanud tähelepanu nii teadlaste-, kui ka juhtide seas (Kristof 1996: 1), ollakse arvamusel, et organisatsiooni kõige suurem väärtus ja jõud peitub temasse kuuluvates inimestes. Just nemad moodustavad organisatsiooni ning valivad vahendid ja viisid, mille abil kavandatu korda saata.

Enamus teadlastest on üldiselt defineerinud I-O sobivust kui indiviidide ja organisatsioonide vahelist kokkusobivust. Kokkusobivust, seevastu, võib mõista erinevatel viisidel. Koostatud on kaks lähenemist, et aidata selgitada neid arvukaid kontseptsioone. Esimene lähenemine on kooskõla sobivuse (ingl. k. *supplementary fit*) ja täiendava sobivuse (ingl. k. *complementary fit*) vahel. Kooskõla sobivus ilmneb, kui indiviid omab tunnuseid, mis on sarnased teiste indiviididega keskkonnas (Muchinsky, Monahan 1987: 269). Sellist kokkusobivust saab eristada täiendav sobivus, mis esineb siis, kui indiviidi omadused muudavad keskkonna „tervikuks“ või lisavad seda, mis teistel on puudu (Muchinsky *et al.* 1987: 269). Näiteks kui üks töötaja väärtustab korralikkust oma töös ja kaastöötaja omab samasugust väärtushinnangut, on tegemist kooskõla sobivusega. Täiendava sobivuse näiteks võiks tuua innovaatilisuse, mis oleks lisandväärtuseks konkreetse töö valmimisel.

Teiseks lähenemiseks I-O sobivuses on esitatud vajaduste-pakkumiste ja nõudluste-
oskuste eristamise kaudu, mis on sageli tõstatatud aruteluna teiseks kokkusobivuse
viisiks. Lähtudes vajaduste-pakkumiste valdkonnast, siis I-O sobivus esineb, kui
organisatsioon rahuldab indiviidide vajadusi, soove või eelistusi. Vastandiks nõudluste-
oskuste valdkonnast ilmneb sobivus, kui indiviidide oskused vastavad organisatsiooni
nõudmistele. (Kristof 1996: 3) Näiteks kui individid vajab töötegemiseks uut arvutit ning
organisatsioon rahuldab selle on tegemist vajaduste-pakkumiste valdkonnaga.
Nõudluste-oskuste valdkond esineb, kui näiteks organisatsioon vajab soome keele
oskusega töötajat ning kollektiivis individid vastab soovitud nõudmisele.

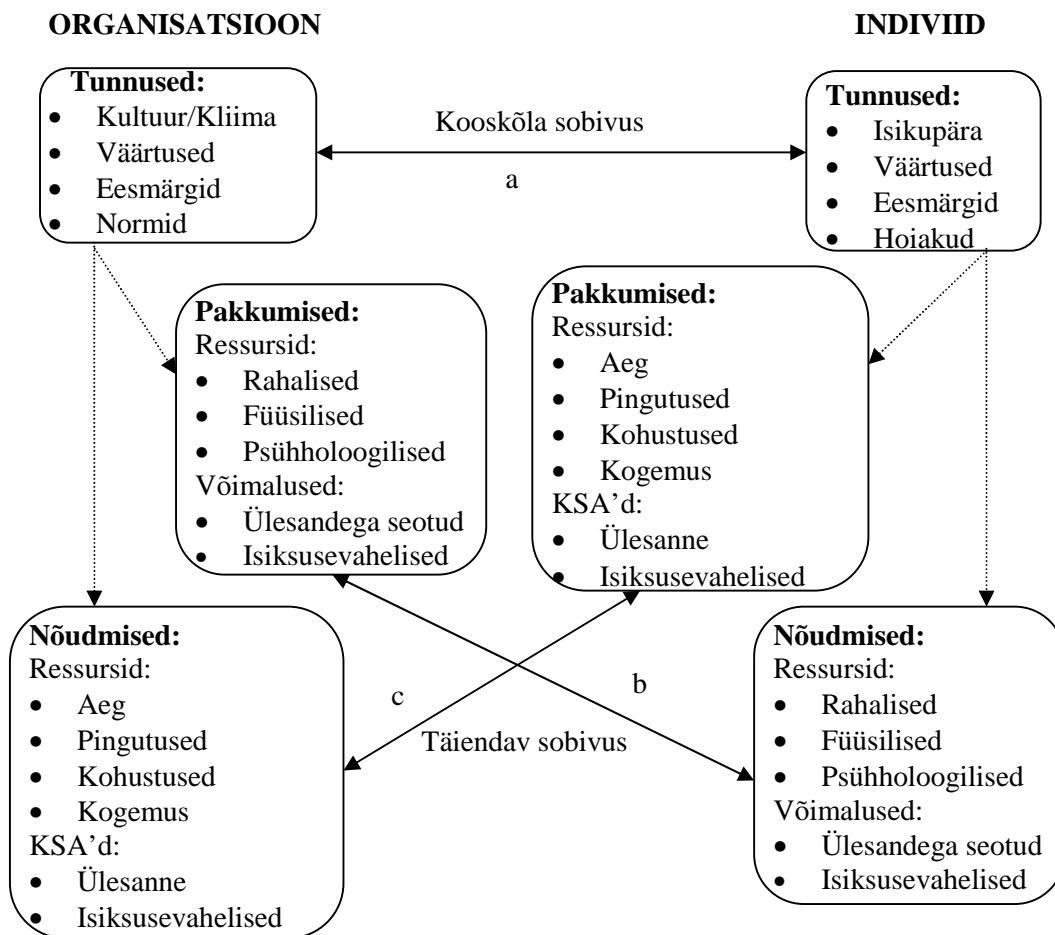
Kuigi neid kahte lähenemist on sageli arutatud paljude I-O sobivuse teemat kajastavate
uurijate poolt, on harva esinenud integreerimist. Näiteks, enamuse empiirilistest
uurimustest on defineerinud sobivust keskendudes ainult ühele lähenemisele, eirates
teise olemasolu. (*Ibid* 1996: 3) Mis tähendab seda, et kui käsitletakse kooskõla sobivust
ja täiendavat sobivust, siis ei sisalda käsitlus vajaduste-pakkumiste ja nõudluste-oskuste
lähenemist.

Eelnevalt kirjeldatutest erinev lähenemine on Rynes'il ja Gerhart'il (1990: 2), kes
kirjeldasid I-O sobivust, kui „raskesti tabatavat“ ja kui ebatäpset ja vastuolulist mõistet.
See väljendab ilmekalt, et tegemist on keeruka valdkonnaga ja I-O sobivust on raske
mõõta. Kindlasti tuleb arvestada ebamäärasuse aspektiga, kuid see ei takista teataval
tasemel I-O sobivuse uurimist. Autor nõustub siiski nende teadlastega, kes on
defineerinud I-O sobivust, kui kokkusobivust indiviidi ja organisatsiooni vahel. Põhjus
seisneb selles, et autori arvates ükski organisatsioon ei saa toimida, kui seal töötavad
väga erinevate individuaalsete omadustega töötajad, kes omavahel kokku ei sobi ning
nende eesmärgid ei kattu organisatsiooni omadega.

I-O sobivust on defineeritud ka, kui ühilduvust organisatsiooni normide ja väärtuste
ning indiviidide väärtuste vahel. Et teha kindlaks, mida organisatsiooni liige peab
individuaalseks väärtusteks ja käitumiseks ning mida individid peab organisatsiooni
normideks ja väärtusteks, tuleb kõigepealt leppida kokku väärtuste ulatuses, mida
hakatakse hindama. (Chatman 1989: 339) Teisisõnu, lähtudes organisatsiooni
tegevusvaldkonnast, tuleks paika panna, milliseid väärtuseid organisatsioonis oluliseks

peetakse ning milliste väärtustega peaksid olema töötajad. Kui konkreetsed väärtuste valdkonnad (nt. innovaatus, tulemusele orienteeritus) on paigas, saab hakata neid hindama.

Joonisele 1 on koondatud eelpooltoodud käsitlused I-O sobivuse teemal. Seal võib näha et indiviidide ja organisatsioonide kokkusobivus esineb, kui 1) esineb kooskõla sobivus, 2) esineb täiendav sobivus, 3) pakkumised ja nõudmised on rahuldatud (Kristof 1996: 4-5). Kõige sagedamini kasutatakse sellist sobivuse lähenemist indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel ja seda kooskõla sobivuse näitel. Täiendavat sobivust on arvatavasti küllalt keeruline uurida, mistõttu jääb see uuringutest sageli kõrvale.



Joonis 1. Kontseptsioon I-O sobivusest (Kristof 1996: 4). KSA'd – teadmised, oskused, võimed

Analoogset lähenemist on kirjeldanud O'Reilly, Chatman ja Caldwell (1991: 45), milles oli selgitatud, et organisatsiooni edukaks toimimiseks peavad indiviidide väärtused sarnanema organisatsiooni väärtustega.

Väärtuste kokkusobivus sai laialdaselt aktsepteeritud läbi I-O sobivuse defineerimise Kristof'i poolt (Kristof 1996: 4). Enamik hilisematest autoritest kasutab Kristofi'i definitsiooni I-O sobivuse kohta, näiteks Sutarjo (2011: 227), McCulloch ja Turban (2007: 63), Da Silva *et al* (2010: 145).

Kõrge I-O sobivusega tasemed on kasutoovad nii indiviididele kui ka organisatsioonidele. Kõrge I-O sobivus suurendab tõenäosust, et ilmnedu võib rolli-väline käitumine ja individid võivad tunda ennast rohkem mugavamalt ja pädevamalt organisatsioonis, kus on sarnased väärtused. (Morse 1975, viidatud Chatman 1989: 343 vahendusel) Siiski, ekstreemselt kõrged tasemed I-O sobivuses just suurte töötajate arvuga organisatsioonis võib viia ebaefektiivsele indiviidi ja organisatsiooni käitumisele. Langeda võib näiteks innovatsioon, kui inimesed ja organisatsioonid muutuvad võimetuks kohaneda uue keskkonnaga. (Janis, Mann 1977, viidatud Chatman 1989: 343 vahendusel)

Oluliseks küsimuseks I-O sobivuses on see, kuidas töötajad ja organisatsioonid üksteist valivad (Sutarjo, 2011: 228). Teisisõnu, kuidas saavutatakse I-O sobivus indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel. On kümme võimalust I-O sobivuse efektiivsemaks juhtimiseks, tagades, et organisatsioon saavutab eesmärgid, nagu tööjõu volavuse, kasumlikkuse, jätkusuutlikkuse, turuliidri staatuse sama hästi, kui individ ja/või organisatsiooni liige saavutab eesmärgid, nagu sisuka töö omamise, tunnustuse, karjääri, heaolu, head suhted tööl ja elukvaliteedi (*Ibid* 2011: 228). I-O sobivuse saavutamiseks on:

- 1) töötajate värbamise ja valimise protsess;
- 2) sõnumi edastamine töötajale läbi värbamise ja valiku;
- 3) sotsialiseerumine;
- 4) väärtuste omandamine;
- 5) põhjalik koolitus;
- 6) organisatsiooni väärtuste mõõde „ideaalne“ ja „tegelik“;
- 7) karjääri planeerimise ja arengu juhtimise protsess;

- 8) mitmekesisuse saavutamine organisatsioonis;
- 9) liidriroll;
- 10) keskendumine nii indiviidi kui organisatsiooni väärtustele.

Järgnevalt selgitatakse täpsemalt, mida nende kümne valdkonna all täpsemalt tegema peaks, et I-O sobivust suurendada. Esmalt saab sobivust suurendada läbi töötajate palkamise ja valimise protsessi, mis tähendab seda, et organisatsiooni edukuse tagamiseks peavad tööandjad palkama kandidaate, kes on head töötegitjad ja kes tõenäoliselt ei kavatse organisatsioonist lahkuda (McCulloch, Turban 2007: 65). Autori arvates on antud seisukoht kohtutäiturite büroodes küllaltki oluline, kuna büroodes toimub aktiivne töö tegemine. Uus töötaja peab olema väga usin. Samas on oluline omada büroos indiviidi, kes on lojaalne töötaja, sest algselt on õppimisprotsess küllaltki pikk, et kõiki tööga seotud asju selgeks saada. Seega töötaja lahkumine oleks tööandja jaoks kulu ajaliselt ja rahaliselt. Läbi töötajate värbamise protsessi tuleb aru saada I-O sobivuse saavutamisest, kui ilmneb teadmiste, oskuste ja võimete sobivus. Väga tähtis on I-O sobivuses mõista, kuidas pakkuda potentsiaalsetele kandidaatidele rohkem paindlikumat ja terviklikku lähenemist. Tööandjad sõltuvad tihti varjatud I-O sobivuse seisukohast, et eristada kvalifitseeritud kandidaate vähem kvalifitseeritutest. Eristamine toimub läbi sobivuse määramise, kas organisatsiooni väärtustega või I-O kokkusobivusega. Sageli on värbajate arusaamad sobivusest ebatäpsed ning on osutunud rohkem prognoosiks palkamise otsustes, kui tegelik sobivus kandidaadi ja organisatsiooni vahel. (Sutarjo 2011: 228) Seetõttu oleks oluline algselt fikseerida, milliseid väärtuseid organisatsioonis vajalikuks peetakse. Sellest tulenevalt on lihtsam tuvastada sobiv kandidaat. Konkreetsete väärtuste määramine suurendab ka tõenäosust, et valitud kandidaat jääb organisatsiooni püsima.

Teisena on I-O sobivust võimalik suurendada vastava sõnumi esitamisega töötajate värbamise ja valiku protsessis. Värbamisprotsessi alguses, läbi pikaajalise personaliotsingu, peaksid juhid pöörama tähelepanu, kui täpselt nad annavad edasi töö ja organisatsiooni väärtuseid. Soovitud informatsiooni edastamine juhtide poolt peaks huvi pakkuma potentsiaalsele töötajale ning läbi selle on võimalik palgata sobiv töötaja ning püüda hoida teda organisatsioonis (Kristof-Brown *et al* 2005: 281). Organisatsioonid soovivad värvata indiviide, kes oleksid nõus tagama üksikasjaliku ja

spetsiifilise informatsiooni koolitusvõimaluste, vastutuse, väärtuste, poliitika ja kultuuri kohta nii, et invidiidid saaksid hinnata nende enda I-O sobivust organisatsiooni. See põhineb järeldusel, et esialgne huvitumine on mõjutatud läbi I-O sobivuse tajumise. Taju stimuleerimisel hoolivas organisatsioonis on märkimisväärne positiivne mõju invidiididele. Käitumine, mis näitab välja tõelist huvi aidata kandidaadil valida töö, mis sobib tema teadmiste, oskuste, võimete, vajaduste ja väärtustega on tõenäoliselt tajumise tulemus hoolivas organisatsioonis (Carless 2005: 412) Seega on juhil oluline roll edastada arusaadav ja konkreetne sõnum potentsiaalsetele töötajatele. Vastavalt sellele, kuidas kandidaadid tõlgendavad saadud informatsiooni, tajutakse, kas sobitakse organisatsiooni või mitte. Sellest lähtuvalt, kui kandidaat leiab, et sobib organisatsiooni ja ka organisatsioon on arvamusel, et kandidaat on sobilik, siis võib öelda, et I-O sobivus on saavutatud.

Hoolimata sellest, kui head tööd teeb organisatsioon värbamisel ja valikul, tuleb arvestada, et uued töötajad ei ole täielikult omaks võtnud organisatsiooni väärtuseid. Põhjus seisneb selles, et nad ei tunne organisatsiooni piisavalt hästi. Tõenäoliselt võib uusi töötajaid häirida organisatsioonis olemasolevad uskumused kombid ja väärtused. Seetõttu on kolmandaks võimaluseks I-O sobivust suurendada aidates kaasa uute töötajate kohanemisele. Sellist kohanemise protsessi nimetatakse sotsialiseerumiseks. Töötades organisatsioonis peavad töötajad teadma selle väärtuseid, norme ja tegutsemise viise. Sotsialiseerumine hõlmab ka edastatud väärtuseid ja hoiakuid vanematelt töötajatelt uutele. Sotsialiseerumine käigus üritatakse sobivust muuta rohkem mugavamaks töötajate ja organisatsiooni jaoks. Sotsialiseerides töötajaid I-O sobivuse suunas, parandab selline tegevus tulevast efektiivsust, sest töötajad, kes tunnevad ühtekuuluvust organisatsiooniga, on rohkem rahulolevad ning suurema tõenäosusega jäävad organisatsiooni. (Sutarjo 2011: 229) Seega, kui soovitakse, et uued töötajad kiiremini kohaneksid organisatsiooni väärtustega, siis tuleks sellele igati kaasa aidata. Näiteks vanade olijate kaudu uutele töötajatele. Läbi selle tunnevad uued töötajad ühtekuuluvust organisatsiooniga ning see suurendab edukust nii invidiidi töös, kui ka terves organisatsioonis.

Neljas võimalus suurendada I-O sobivust on väärtuste omandamise suurendamine. Väärtuste omandamise protsessis on oluline roll juhtidel, kes saavad sekkuda ja suunata

oma töötajate väärtusi (O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991: 492). Näiteks võib olla selline olukord, et inivid ei sobi oma väärtustelt organisatsiooni, aga läbi juhi sekkumise, suudab omandada ka uued väärtused. Seega on tagatud töötaja areng ning ka juhtkonna rahulolu. Sellest tulenevalt ei ole esmalt vaja hakata uut töötajat otsima, vaid kõige pealt selgitada välja, milline töötaja võiks vajamineva väärtuse organisatsioonis omandada. Alles siis, kui selgub, et sobivat töötajat organisatsioonis ei leidu, kaaluda alternatiivina uue töötaja palkamist.

Järgnevas võimaluseks I-O sobivuse suurendamisel on põhjalik koolitus. Vastavalt Greenberg'i ja Baron'i (2008: 153-154) seisukohale on koolitus süstemaatiline töötajate õpetamise protsess, et omada ja täiendada tööga seotud oskusi ja teadmisi, eesmärgina teha töötajate töötulemuslikkus paremaks. Oskustele orienteeritud tööde jaoks nagu tootmis- ja laotöölise ametikohad, toob süstemaatiline ja põhjalik koolitusprogramm kaasa suurema sobivuse organisatsiooniga. Läbi koolitusprogrammide pakutakse töötajatele teadmisi, oskuseid, mida vajatakse töös hakkamasaamiseks. Organisatsioonid peaksid valima parima koolitusprogrammi, et mõjutada töötajate arusaamasid I-O sobivusest (Autry, Wheeler 2005: 61). Koolitustel on palju vorme. Mõni koolitus on üsna mitteametliku iseloomuga, sisaldades kogumuste jagamist vanadelt olijatelt uutele töötajatele, et näidata, kuidas tööd tuleks teha (Sutarjo 2011: 230) Autori arvates on koolituste olemasolu just kohtutäiturite ja kohtutäituri büroo töötajate seas on olulisel kohal ja ka vajalik. Läbi koolituste on võimalik kiiremini omandada näiteks teatud seadused, mis on tööalaselt vajalikud. Samuti õpetatakse raskete klientidega suhtlemist, et vältida suurte konfliktide tekkimist. On ka motivatsiooniteemalisi koolitusi, kuna töö kohtutäiturite büroodes on küllaltki pingeline ja rutiinne.

Enamasti hõlmab koolitus väga süstemaatilisi ja ametlikke pingutusi, et õpetada töötajatele, kuidas teha konkreetseid asju, mis on vajalikud töö edukusele. On erinevaid liike koolitusi, näiteks klassiruumikoolitus, väljaõppe programmid, kultuuridevahelised koolitused, e-koolitused jne (Greenberg, Baron 2008: 116-119). Koolitust ei kasutata ainult uute töötajate ettevalmistamiseks tööga toimetulekuks, vaid ka olemasolevate töötajate oskuste parandamiseks ja täiustamiseks (Sutarjo 2011: 231). Seega koolitus on üheks võimaluseks, mis tagab töötajate sobivuse organisatsiooniga. Teatavasti

muutuvad ju nii indiviidide, kui organisatsiooni väärtused läbi aja. Näiteks, kui organisatsiooni mingi väärtus peaks muutuma ning soovitakse, et töötajad sama väärtust hindama hakkaksid, on võimalus läbi teatud liiki koolituse I-O sobivus uuesti saavutada.

Selleks, et parandada I-O sobivust on ka võimalik analüüsida, missugused on organisatsiooni „tegelikud“ väärtused ja millised „ideaalsed“ väärtused. Organisatsioon võib kasutada väärtuste profiili, luues profiilid oma praegustele väärtustele ja ideaalsetele väärtustele. Kui „tegelikud“ ja „ideaalsed“ profiilid on määratletud, siis neid võrreldes saab näha, missuguseid erinevusi ja sarnasusi esineb. (Sutarjo 2011: 231) Kindlasti võivad erinevate ametite puhul vajalikud väärtused erineda. Kui väärtused on kõikide töötajate vahel liigselt sarnased võib juhtuda, et individuaalne areng võib pidurduda ning läbi selle kannatab ka organisatsiooni areng. Seetõttu on juhtidel oluline jälgida, et teatavatel ametikohtadel domineeriks vastavad väärtused, mis sobiksid organisatsiooni väärtuste profiiliga.

I-O sobivuse suurendamisel on olulise tähtsusega ka karjääri planeerimise ja arengu juhtimise protsess. Vältimaks probleeme, mis on seotud karjääri erinevate tasemetega, peaks organisatsioon sekkuma karjääri arendamisse. Selliseks probleemiks võib osutuda tase, kus üks karjäär on jõudnud haripunkti ning sealt on ebatõenäoline edasi areneda. Karjääri arendamine on süstemaatiline pingutus, et aidata juhtida inimeste karjääri ning samaaegselt aidates organisatsiooni, kus töötajad töötavad (Greenberg, Baron 2008: 160). Suure potentsiaaliga töötajate jaoks peaksid organisatsioonid märkimisväärselt investeerima arengu ja karjääri juhtimise protsessidesse. On tuvastatud, et karjääri arendamisel, juhtimisel ja planeerimisel on suur mõju sellele, kuivõrd organisatsioonid ja inividid saavad oma eesmärgi täita. (Sutarjo 2011: 231) Sellest tulenevalt, kui organisatsioon soovib olla pikaajaliselt tegutsev, peab seal toimuma pidev areng. Samuti peavad arenema ka seal olevad töötajad. Organisatsiooni roll on tagada indiviididele arenemise võimalused, et karjääriredelil tõusta. Seega I-O sobivus on saavutatud, kui organisatsioon saavutab oma eesmärgid ning inivid oma isiklikud eesmärgid.

I-O sobivuse suurendamisel on siiski tähtis ka mitmekesisuse säilitamine organisatsioonis. Organisatsiooni kuuluvad nii ametlikud kui mitteametlikud grupid, mis moodustuvad erinevate tegurite koosmõjul (Newstrom 2010, viidatud Sutarjo 2011:

231 vahendusel). Sarnasused indiviidide seas, olgu nendeks siis väärtuste, eesmärkide või isiksuseomaduste kokkusobivus, hõlbustavad isikutevahelist arusaamist. Sarnased indiviidid peaksid käituma sarnaselt, mis vähendab segadust rollis ja võib suurendada grupi ülesannete täitmist. Liigselt sarnanemine vähendab mitmekesisust ideedes ja protsessides, mida vajatakse grupis otsuste tegemisel. Selline vähene mitmekesisus võib samuti pärssida paindlikkust, mida vajatakse organisatsiooni ellujäämisel. (Sutarjo 2011: 231) Seega, et töötajad saaks töötada ühtse grupina, peaksid sealsed indiviidid omama küll sarnaseid väärtuseid, aga mõnes mõttes omama ka erinevaid väärtuseid. Mõnevõrra erinevused aitab genereerida uusi ideid, mis aitavad kaasa organisatsiooni arengule, kuid hoiavad gruppi aktiivses tegevuses ning väheneb oht, et grupitöö võiks muutuda igavaks ja rutiinseks.

I-O suurendamisel on väga oluline ka liidrite roll. Esmane liidri ülesanne on mõjutada teisi organisatsioonile sobivaid väärtusi omandama (Newstrom 2010, viidatud Sutarjo 2011: 231 vahendusel). Tuginedes uuringutele Hiina organisatsioonides, siis naiselik juhtimine või interaktiivne ja meeskonnale orienteeritud liidri käitumine omab olulist mõju I-O väärtuste sobivusele nagu ka töötajate usaldus nende liidrite vastu (Li 2007, viidatud Sutarjo 2011: 231 vahendusel).

Töötajad on ilmselt tundlikud oma töögrupis üldiste arusaamade suhtes. Sotsiaalsed uuringud on veenvalt näidanud, et töötajate arusaamu saab liidrite poolt mõjutada läbi suhtlemise ja käitumise. Sellest tulenevalt on organisatsiooni liidritel võimalik hallata nende sobivust organisatsiooni. (Van Vianen *et al.* 2007: 189)

Viimasena eelpooltoodud kümnest võimalusest on suurendada I-O sobivust keskendudes samaaegselt nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtustele. Indiviididelt eeldatakse organisatsiooni väärtuste toetamist ja vastupidi. Organisatsioonilt eeldatakse jällegi indiviidide väärtuste soosimist. Läbi vastastikuse sõltuvuse saaks tagada edu töötajatele ja organisatsioonile. (Allen, 1985: 338) Liigne I-O väärtuste ühtivus võib hakata takistama organisatsiooni toimimist. Seega peaks valitsema tasakaal indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel. (Verguer *et al.* 2003: 486) Lisaks on töötajate jaoks olulisel kohal sissetulekute suurus. Selle kaudu saab organisatsioon ühendada rahalised stiimulid arenguga, meeskonnatööga ja saavutustega. (Sutarjo 2011: 232)

I-O sobivuse tuvastamiseks just väärtuste baasil on töötatud välja ka dimensioonid, mis aitavad väärtusi süstematiseerida. O'Reilly (1991: 494) jagas väärtused kaheksaks dimensiooniks: innovaativsus, agressiivsus, tulemusele orienteeritus, grupitööle orienteeritus, tasule orienteeritus, detailidele orienteeritus, toetus ja otsustamisele orienteeritus. Samuti on väärtuste dimensioone käsitletud Hofstede (Dimensions 2012), kes eristas kuut dimensiooni, milleks on kohalik või professionaalne, avatud või suletud, tugev või nõrk kontroll, inimestele või tööle orienteeritus, protsessile või tulemusele orienteeritus, sisemine või välimine juhtimine. Järgnevalt selgitatakse nende väärtusdimensioonide sisu lähemalt.

Innovatsiooni dimensioon sisaldab innovatsiooni, riskivalmidust ja katsetamist. Tulemusele orienteerumise dimensioon rõhutab saavutusi, kõrgeid ootusi ja tulemusi. Grupile orienteerumise dimensioon sisaldab väärtuseid, mis kirjeldavad koostöö norme ja meeskonnatööd organisatsioonis. Samas keskendutakse ka inimestele ning nende puhul peetakse oluliseks ausust ja tolerantsust, et meeskonnatöö oleks toimiv. Detailidele orienteerumise dimensioon sisaldab organisatsiooni analüüsis täpsust. Agressiivsuse dimensioon sisaldab väärtuseid, mis aitavad kirjeldada konkurentsi organisatsioonis. (O'Reilly 1991: 494)

Kohalik või professionaalne dimensioon – kohaliku organisatsiooniga töötajad samastuvad ülemusega või/ja üksusega, milles nad töötavad. Professionaalse dimensiooniga organisatsioonis töötajate identiteedi määrab ära tema elukutse ja või töö sisu. (Dimensions 2012)

Avatuse või suletuse dimensioon - on seotud info kättesaadavusega organisatsioonis. Avatud dimensiooniga organisatsioonis võetakse uusi töötajaid hästi vastu ning usutakse, et peaaegu igäüks võib sobida organisatsiooni. Suletud dimensiooniga organisatsioonis on kõik vastupidi. (*Ibid* 2012)

Nõrk või tugev kontroll – viitab kogu sisemisele struktuurile, kontrollile ja distsipliinile. Nõrga kontrolli puhul puudub distsipliin ja kontrolli teostatakse minimaalselt töötajate üle, mis võib kaasa tuua väga ebameeldivaid üllatusi organisatsiooni jaoks. Väga tugeva kontrolli korral on töötajad väga kohusetundlikud, täpsed ja tõsised. (*Ibid* 2012)

Inimesele või tööle orienteeritus – inimesele orienteeritud organisatsioonid töötaja tunnevad, et nende isiklike probleemidega arvestatakse ning organisatsioon keskendub töötaja heaolu tagamisele, isegi kui see peaks tekitama töö efektiivsuse langust. Tööle orienteeritud organisatsioonid aga on tugeva surve all, et täita ülesannet, isegi siis, kui kannatab töötaja.

Protsessile või tulemusele orienteeritus - on kõige rohkem seotud efektiivsusega organisatsioonid. Protsessile orienteeritus keskendub sellele, kuidas tuleks tööd teha. Tulemusele orienteeritus keskendub konkreetsetele tulemustele jõudmises.

Sisemine või välimine juhtimine – sisemise juhtimise dimensioonis töötajad tuginevad ärietikale ja aususele ning nad teavad hästi, mis on kliendi jaoks hea. Välimisest juhtimise dimensioonist lähtudes on tulla küll vastu kliendi soovidele, kuid olulisemad tulemuste saavutamine kui tööetika.

Kokkuvõtvalt võiks O'Reilly ja Hofstede'i dimensioonide kohta öelda, et need aitavad hästi kirjeldada väärtuseid, mis aitavad võrrelda I-O sobivust. Samuti on I-O sobivuse teema pälvinud teadlaste poolt palju tähelepanu. Enamasti ollakse seisukohal, et organisatsiooni toimimiseks, peavad inimesed ja organisatsioonid kokku sobima. Samuti pööratakse tähelepanu väärtustele, missugused tunnused peaksid indiviidi ja organisatsiooni vahel ühtima. Oma kontseptsioonidelt olid sarnasemad Chatman'i ja Kristof'i lähenemised, mille alusel oli võimalik hinnata kokkusobivust väärtuste kaudu. Olulisteks sobivuse tunnusteks peetakse kooskõla sobivust ja täiendavat sobivust. Samuti on I-O sobivus tõlgendatav vajaduste-pakkumiste ja nõudluste-oskuste valdkondade kaudu.

Järgnevas alapeatükis keskendutakse põhjalikumalt I-O sobivuse erinevatele käsitlustele ning võrreldakse neid omavahel.

1.2. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse käsitlused ja nende võrdlus

Selles peatükis kajastatakse erinevate teadlaste (nt Chatman, Kristof ja Schneider) poolt välja pakutud I-O sobivuse käsitlusi. Schneider'i (1987: 440) töötas välja teoreetilise mudeli, mis selgitas läbi karakteristikute, kuidas inimesed ja organisatsioonid muutuvad üksteisele aja jooksul rohkem sarnasemaks. Seda ka näiteks väärtustest tulenevalt. Kui organisatsioonis on palju inimesi, kes väärtustavad ausust, siis on ka organisatsioon tervikuna ausam. Näiteks, kui töötajad väärtustavad avatust, siis kogu organisatsioon on avatum. Seega võib Schneider'i teooriat pidada oluliseks I-O sobivuse teema käsitlemisel. Teooria tugineb huvitumise-valimise-lahkumise lähenemisele (ingl. k. *attraction-selection-attrition, ASA*).

Huvitumine tähendab seda, et sarnaste väärtustega inimesed on huvitatud teatud töökohtadest ja ka konkreetset liiki organisatsioonist. Hollandi arvates (1985, viidatud Schneider 1987: 441 vahendusel) ameti valik on eeldatavalt tingitud indiviidi omadustest (sh. väärtustest) ja organisatsiooni keskkonnast. Keskkonna iseloom tuleneb inimeste väärtustest, mis domineerivad selles organisatsioonis. Seega, kui töötajad ühiselt väärtustavad kontrolli, siis organisatsioon tervikuna väärtustab kontrolli olemasolu. Lõpptulemusena on organisatsioonis üha enam inimesi, kes peavad kontrolli oluliseks.

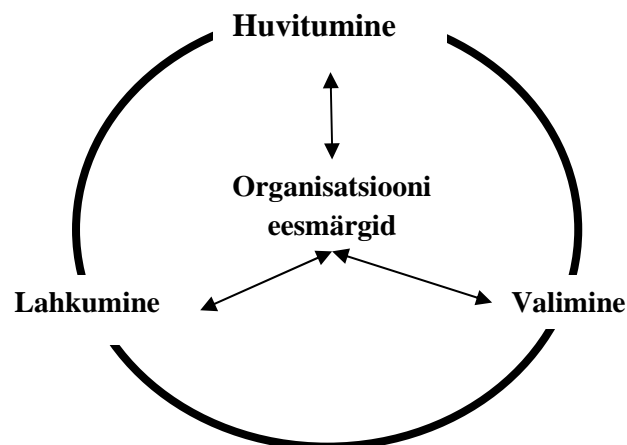
Valimisel, mis tähendab seda, et organisatsioon valib endale sobivad töötajad, lähtutakse sellest, et kui ettevõttes eksisteerib konkreetne keskkond ja on teatud tehnoloogiad, siis vajatakse spetsiaalse kompetentsusega inimesi (Aldrich 1979, viidatud Schneider 1987: 444 vahendusel). Sellest tulenevalt piiravad organisatsioonid veelgi valikut indiviidide omadustele (sh. väärtustele) läbi värbamise ja palkavad teatud pädevusega inimesi, keda vajatakse efektiivsuse tõstmiseks (Schneider 1987: 444). Kui teatud tüüpi inimesed on organisatsioonis nõrksõpsed, siis valitakse tööle just niisugused inimesed. Seeläbi satub organisatsiooni palju sarnaste omadustega inimesi.

Organisatsioone on ka selliseid, kus inimesed jagavad paljusid ühiseid omadusi ja erinevad üksnes teatud kompetentsilt. Holland (1985, viidatud Schneider 1987: 444 vahendusel) näiteks liigitas inimesi mitte ainult dominantse karjääri huvide poolest, vaid

ka teistest huvidest lähtudes. Schneider'i (1987: 444) hüpoteesi kohaselt organisatsioon ei võta tööle inimest, kes omab organisatsiooniga küll sarnaseid väärtusi, kuid pole piisavalt pädev.

Kolmandaks etapiks Schneider'i mudelis on lahkumine. See on mõnes mõttes vastand huvitumisele. Sellest seisukohast lähtudes inimesed, kes hästi keskkonda ei sobi kalduvad sellest lahkuma (Mobley 1982, viidatud Schneider 1987: 442 vahendusel). Seega, esialgselt võivad inimesed olla huvitatud konkreetse organisatsioonis töötamisest, kuid alles aja jooksul avastavad, et nad ei sobi keskkonda ja lahkuvad. Nii jäävad organisatsiooni järele need, kes sellesse organisatsiooni sobivad. Premack'i ja Wanous'i (1985, viidatud Schneider 1987: 442 vahendusel) töö näitas, et mida parem on sobivus individuaalsete ootuste ja organisatsiooni elu tegelikkuse vahel, seda suurem tööga rahulolu ja pikem ametiaeg on. Seega kui inimene väärtustab häid sotsiaalseid suhteid ja ilmneb, et organisatsioonis on palju konflikte töötajate vahel, siis ta lahkub.

Ära tuleks ka mainida, et väga oluline osa on organisatsioonis eesmärkidel, sest ilma nendeta organisatsioon ei saa eksisteerida ning nagu näha jooniselt 2, siis on eesmärgid huvitumise-valimise-lahkumise teooria tuumaks.



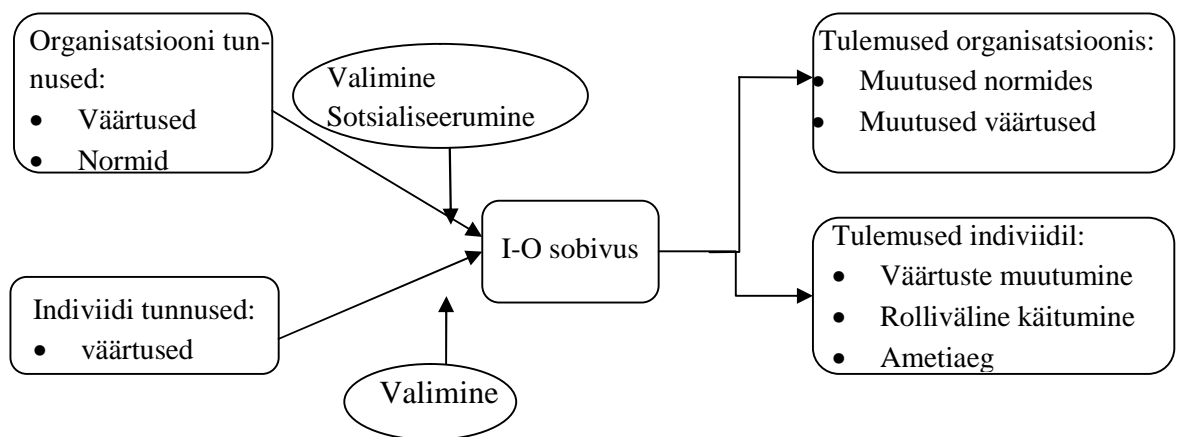
Joonis 2. Huvitumise-valimise-lahkumise teooria (Schneider 1987: 445).

Kokkuvõtvalt võiks öelda, et Schneider'i huvitumise-valimise-lahkumise teooria aitab selgitada I-O sobivust. Seega peab indiviid omama näiteks sarnaseid väärtuseid nagu organisatsioonigi, et teatavale ametikohale kandideerida. Samas kui indiviidil on sarnased omadused (sh. väärtused) kui organisatsioonil, aga pole piisavalt kompetentne,

siis ei pruugi ta osutada väljavalituks ning peab lahkuma. Lahkumise põhjuseks võib osutada ka see, et indiviid on vaimustuse küll oma töökohast, aga kui peaks ilmne, et ta teatud väärtuste poolest ei sobi keskkonda, siis ta lahkub. Samuti võib probleemse aspektina välja tuua selle, et inimesed võivad muutuvad organisatsioonis üksteisele liiga sarnaseks, mille tulemusena ei toimu enam arengut. Kõigesse suhtutakse harjumuspäraselt ja kõigile sobivalt.

Teise mõjuka I-O sobivuse on välja töötanud Chatman (vt joonis 3). Tema nimelt keskendus väärtuste võrdlemistele, nii, et individuaalseid väärtuse profiile võrreldakse organisatsiooni väärtuse profiiliga, et määrata sobivus ja prognoosida muutuseid väärtustes, normides ja käitumises (Chatman 1989: 333). Samuti saab läbi I-O sobivuse mudeli kindlaks teha erinevused ja sarnasused inimeste ja organisatsioonide vahel. Muutuseid saab jälgida aja jooksul ning saab tuvastada, millised käitumuslikud ja normatiivsed muutused võivad tekkida. (*Ibid*: 346) Kui organisatsioonis väärtustatakse pideva kontrolli teostamist ning samuti väärtustavad seda ka töötajad, siis võib juhtuda selline olukord, et võidakse hakata töötajaid liigselt usaldama. Kontroll nõrgeneb, töötajaid võivad muutuda laisemaks ning kannatavad töötulemused.

Väärtused hõlbustavad ka inimesel kohaneda oma keskkonnas ja väärtused mõjutavad tema käitumist (Fishbein, Ajzen 1975, viidatud Chatman 1989: 339 vahendusel). Organisatsioonist lähtudes võimaldavad väärtuste süsteemid välja töötada ja üldistada põhjendusi nii liikmete asjakohase käitumise, kui ka tegevuste ja funktsioonide kohta organisatsiooni korralduses (Enz 1988, viidatud Chatman 1989: 339 vahendusel).



Joonis 3. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse mudel (Chatman 1989: 340).

I-O sobivuse mõõtmisel, esiteks, võrreldakse organisatsiooni profiili indiviidi profiiliga ja siis arvutatakse nende vaheline korrelatsioon. Kui organisatsiooni väärtused ei ole tugevalt välja kujunenud ($r < 70$), siis organisatsiooni profiil ei tule usaldusväärne. Teiseks, väga kõrge korrelatsioon organisatsiooni väärtuse profiili ja indiviidi profiili vahel võib osutada üldiseks ühilduvuseks isiku ja organisatsiooni vahel. (Chatman 1989: 341-342)

Organisatsioonid täiustavad I-O sobivust läbi töötajate valimise ja sotsialiseerumise, lähtudes konkreetsest töökohast. Tähendades seda, esmalt pannakse paika, milliseid väärtusi ja oskusi konkreetne amet nõuab ning sellest lähtuvalt leitakse potentsiaalsed töötajad, kes oleksid võimelised reageerima organisatsiooni korralduslikele tavadele. Läbi sellise protsessi on võimalik toetada seda, et töötajad peaks kinni organisatsiooni normidest ja väärtustest. Sellised töötajad pakuvad tugevamat ja stabiilsemat lisandväärtust indiviidi ja organisatsiooni sobivusele. (Diener *et al.* 1984, viidatud Chatman 1989: 344 vahendusel)

Kuna väärtused aja jooksul muutuvad, siis oleks oluline teada, kas väärtused inimeste ja organisatsiooni vahel sobivad. Chatman'i (1989: 345-346) käsitlusest lähtudes on võimalik I-O sobivuse määramise läbi, kindlaks teha, milliseid konkreetseid väärtuseid ja norme peaks lähemalt uurima. Täpsemalt saab hakata prognoosima muutusi nii indiviidi väärtustes ja käitumises ning ka organisatsiooni väärtustes ja normides. (Chatman 1989: 345-346) Seega oleks oluline, et I-O väärtuste sobivust vaadeldakse konkreetse aja tagant, kas või näiteks iga kahe aasta tagant.

Kokkuvõtvalt võiks öelda, et Chatman'i I-O sobivuse mudeli abil on võimalik kindlaks teha väärtuste kokkusobivus või siis erinevus. Schneider'i lähenemine erineb Chatman'i omast selle poolest, et käsitleti inimeste individuaalseid omadusi tervikuna, mis sisaldas ka väärtusi. Chatman aga keskendus peamiselt väärtuste võrdlusele. Seega autori arvates Schneider'i kontseptsioon kirjeldab paremini I-O sobivust, kuna arvestab mitmete tunnustega.

Järgneva kontseptsiooni on koostanud Kristof I-O sobivuse teooria kohta (vt. joonis 1). Eelnevas peatükis selgitati kooskõla sobivust ja täiendavat sobivust. Sellest lähtuvalt on mudelis kooskõla sobivus (vt. joonis 1, nool „a“) esitatud suhtena põhitunnuste põhjal

organisatsiooni ja indiviidi vahel. Organisatsioonis on sellisteks tunnusteks tavaliselt kultuur, kliima, väärtused, eesmärgid ja normid. Indiviidist lähtudes on mudelis karakteristikuteks väärtused, eesmärgid, isikupära ja hoiakud. Kui esineb sarnasus organisatsiooni ja indiviidi tunnuste seas, siis on tegemist kooskõla sobivusega. (Kristof 1996: 3) Seega selleks, et indiviid ja organisatsioon omavahel sobiks, peaks indiviidi poolelt näiteks tema väärtused sobima organisatsiooni väärtustega. Või ka näiteks inimese isiksuseomadused sobima organisatsioonikultuuriga jne.

Peale nende tunnuste saab organisatsioonide ja indiviidide kokkusobivust kirjeldada läbi pakkumise ja nõudluse kokkulepete. Sellised nõudlused ja pakkumised on tõenäoliselt mõjutatud mudelis toodud tunnuste kaudu mõlemas üksuses. Täpsemalt organisatsioon pakub, finantsilisi, füüsilisi ja psühholoogilisi vahendeid nagu ülesandega seotud, inimestevahelisi ja arenguvõimalusi, mida töötajad soovivad. Kui selline organisatsiooni pakkumine ristub töötajate nõudlusega, siis vajaduste-pakkumiste sobivus on saavutatud (nool „b“). Näiteks, kui töötajad soovivad käia rohkem koolitustel ja organisatsioon võimaldab selle neile, siis on tegemist vajaduste-pakkumiste sobivusega. Samamoodi on organisatsioonidel nõuda panustamist oma töötajatelt ajaliselt, pingutustelt, pühendumuselt, teadmistelt, oskustelt ja võimetelt. Nõudmiste-oskuste sobivus saavutatakse juhul, kui selliste töötajate pakkumised ristuvad organisatsiooni nõudlusega (nool „c“). (Kristof 1996: 4)

Kolmas levinud sobivuse mõõtmise viis, mis on kajastatud ka joonisel 1, peale kooskõla sobivust ja täiendavat sobivust peegeldab ranget vajaduste-pakkumiste valdkonda, defineerides sobivust, kui vastavust individuaalsete eelistuste või vajaduste ja organisatsiooni süsteemide ja struktuuride vahel. Sellise teooria kohaselt, indiviid tunneb rahulolu oma töös, kui tema vajadused on täidetud keskkonna poolt. (Kristof 1996: 6) Kuigi seda teooriat on tihti kasutatud indiviidi-kutsumuse sobivuse uuringutes, on seda viitatud kui I-O sobivust (Bretz, Judge 1994, viidatud Kristof 1996: 6 vahendusel).

Neljas lähenemine tunnuste mõõtmiseks, mida kirjeldab I-O sobivus, on vastavus individuaalsete tunnuste ja organisatsiooni kliima vahel. Seda kontseptsiooni saab vaadata, kui kooskõla sobivust, sest see kirjeldab ühilduvust kahe üksuse isiksuste vahel

(joonis. 1, nool „c“). Samuti selle mõõtmise sageli pakub täiendavaid vajaduste-pakkumiste perspektiive. (Kristof 1996: 6)

Kokkuvõtvalt võiks öelda, et Kristof'i kontseptsioon tugineb neljale lähenemisele, mis aitab kirjeldada I-O sobivust. Nendeks on kooskõla sobivus, täiendav sobivus, vajaduste-pakkumiste sobivus ja sobivus indiviidi tunnuste ja organisatsiooni kliima vahel. Sobivust vaadeldakse indiviidi ja organisatsiooni vahel ning mõlemal on olulise karakteristikuna väljatoodud väärtused. Seega on see mõnevõrra sarnane Chatman'i käsitlesega, kus võrreldi väärtuseid organisatsiooni ja indiviidi vahel. Schneider'i, Chatman'i ja Kristof'i kontseptsioonid sarnanesid kõik selle poolest, et kõik käsitlesid olulise tunnuseid väärtuseid. Chatman keskendus peamiselt väärtuste hindamisele, aga Schneider ja Kristof võtsid arvesse ka teisi tunnuseid, mis aitab paremini I-O sobivust tuvastada. Kuna kohtutäiturite büroos on oluline kooskõla sobivus, siis antud uurimuses tuginetakse Kristof'i lähenemisele.

I-O sobivuse uuringutest võiks välja tuua McCullock ja Turban'i läbiviidud uuringu finantsteeninduse sektoris Kanadas ja Ng ja Sarris'i uuringu Austraalia erahaiglates.

Ng ja Sarris võtsid uuringus aluseks Bretz ja Judge'i 1994 loodud I-O sobivuse skaala. Valimiks oli 103 töötajat. Esmalt küsiti osalejatelt järjestada 9 väärtust kirjeldamaks organisatsiooni, kus nad töötavad. Teiseks pidid osalejad järjestama 9 väärtust selliselt, millised oleksid nende jaoks ideaalses organisatsioonis. Vastused kodeeriti 5-punkti skaalaks, vastavalt 1 – ei ole üldse tõsi ja 5 – täiesti tõsi. Vaatluse all olid tasu, sooritus, edutus, lojaalsus, töökohakindlus, õiglus ja meeskonnatöö. Selgus, et töötajad, kes sobivad hästi organisatsiooni väärtustega, tundsid, et organisatsioonis toetatakse neid rohkem. Samuti oli tööga rahulolu suurem ning olid rohkem pühendunud. (Ng, Sarris 2009: 4-5)

McCullock ja Turban kasutasid I-O sobivuse mõõtmiseks kultuurisobivust ja Q-liiki meetodit. Hinnata tuli 9 punktise skaala alusel. Vaatluse all olid töö sooritus, töötaja hoidmine, tööga rahulolu ning kontrollmuutujad (vanus, sugu, ametiaeg). Selgus, et I-O sobivus oli positiivses seoses ametiaja, soo ja töötaja hoidmisega organisatsioonis. Samuti oli positiivses seoses tööga rahulolu ja I-O sobivus. (McCullock, Turban 2007:

66-67) Parem sobivus esines siis, kui indiviid oli töötanud organisatsioonis 1.8 aastat ning sooliselt esines sobivus meeste osas.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et mõlemas uuringus kasutati I-O sobivuse leidmisel skaalat. Selgus, et mõlemas läbiviidud uuringus oli I-O sobivus positiivses seoses töö rahuloluga. Sellest lähtuvalt, kui töötajad on tööga rahulolevad, siis on nad ka lojaalsemad ja sooritavad oma tööd paremini. Kui McCulloch ja Turban tõid sisse ühe kontrollmuutujana soo, siis Ng ja Sarris'is seda oma uuringus vaatluse alla ei võtnud. Põhjus seisnes selle, et 103-st vastajast olid 94 naissoost.

Antud peatükk kajastas I-O sobivuse defineerimist ja selle saavutamise viise. Samuti kajastati erinevaid I-O sobivuse käsitlusi, millest selgus, et indiviidi ja organisatsiooni väärtused on olulised tunnused I-O sobivuse saavutamisel. Välja oli toodud ka erinevad väärtuste dimensioonid, millele tuginetakse uurimuse läbiviimisel. Erinevate kontseptsioonide võrdlusel selgus, et kõigis oli sobivuse hinamisel oluliseks tunnuseks väärtused. Kui Chatman keskendus peamiselt väärtuste hindamisele, siis Schneider ja Kristof võtsid arvesse ka teisi tunnuseid, mis aitavad paremini I-O sobivust tuvastada. Järgmine peatükk sisaldab uuringut, mis viidi läbi neljas kohtutäituri büroos, eesmärgina selgitada välja I-O sobivuse tasemed lähtudes väärtuste kokkusobivusest ning hinnata saadud tulemusi.

2. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE SOBIVUSE UURIMINE NELJAS KOHTUTÄITURI BÜROOS

2.1. Kohtutäituri büroode üldiseloostus ja uurimismetoodika

Uuring viidi läbi kohtutäiturite Heimo Vilpuu (jaanuaris), Virge Välb (märtsis), Raigo Pärs (märtsis) ja Elin Vilippus (aprillis) büroodes. Heimo Vilpuu ja Virge Välb asuvad Paides. Raigo Pärs tegutseb Rakveres ning Elin Vilippus Tallinnas.

Ankeetküsitluses osales 20 vastajat neljast eelpoolnimetatud büroost. Nad jagunesid büroode vahel järgnevalt: Heimo Vilpuu büroos 3 vastajat (osales 100% töötajatest), Virge Välb büroos 3 vastajat (osales 100% töötajatest), Raigo Pärs büroos 4 vastajat (osales 80% töötajatest) ning Elin Vilippus büroos 10 vastajat (osales 42% töötajatest).

Ankeetküsitlus on koostatud programmiga Google Docs ning on saadetud igale töötajale individuaalselt e-mailile. Saadud tulemusi töödeldi hiljem MS Excelis. Autor peab Google Docs programmi heaks viisiks andmete kogumisel, kuna saadud tulemused koonduvad koheselt MS Excel tabelisse ning tabelist ei ole võimalik konkreetset isikut tuvastada. Seega on vastaja anonüümsus tagatud. Analüüsis on võrdluse aluseks võetud aritmeetiline keskmine.

Positiivsena võib välja tuua asjaolu, et töötajad nõustusid enamasti lahkelt täitma ankeetküsitlust ja seeläbi kaasa aitama uurimuse valmimisele. Algselt autor saatis päringu erinevatesse kohtutäiturite büroodesse, et teada saada, kes oleksid nõus osalema ankeetküsitluse läbiviimisel. Tagasiside tuli neljast kohtutäituri büroost. Mõnevõrra

üllatav oli autori jaoks vähene tagasiside erinevatest büroodest. Oli büroosid, kust ei tulnud mingisugust vastust.

Kohtutäitur tegeleb rahaliste ja varaliste nõuete sundtäitmisega. Töötajate ülesanneteks on aidata kohtutäiturit ametitoimingute läbiviimisel. Autor peab I-O sobivust antud büroos tähtsaks, kuna töö on spetsiifiline ning tugineb erinevatele seadustele. Samuti on töö tihti pingeline ja rutiinne. Palju puututakse kokku erinevate inimestega, kes siis antud kontekstis on võlgnikud. Kuna kohtutäiturite suhtes on kujunenud negatiivne arvamus, siis kunagi ei tea, milleks tuleb valmis olla. Seega võib tegemist teha ka agressiivse inimesega. Teadupärast ei ole keegi rõõmus, kui kontod arestitakse või vara maha müüakse. Seega kohtutäituri büroos saavad töötada inimesed, kes suudavad igas olukorras rahulikuks jääda, on kohusetundlikud ning suure pinge- ja rutiinitaluvusega. Oluliseks aspektis on ka pädevus ning suutelisus orienteeruda ja mõista erinevaid seadusi. Seetõttu on oluline omada vastavaid väärtusi, et antud organisatsioonis töötada.

Valitud kohtutäiturite büroodes viidi läbi ankeetküsitlus. Autor on aluseks võtnud Pavlo Bozhenok'i bakalaureusetöö küsimustiku, mida kasutati I-O sobivuse uurimiseks AS A.Le Coq Reolas. Küsimustiku koostamise aluseks on võetud O'Reilly ja Hofstede'i käsitlused, mille põhjal määras Bozhenok (2011: 27) väärtuste dimensioonid (tabel 1). Samad väärtuste dimensioonid on antud uurimuses ka aluseks võetud. Autor kohandas küsimustiku antud uurimusele sobilikumaks skaala osas, kuna leidis, et Bozhenok'i pakutud skaala täitmine võib muutuda vastajatele keeruliseks.

Ankeetküsitlus koosneb kahest osast (vt lisa 1). Esimeses osas tuleb hinnata büroo väärtusi tervikuna ja teises osas iseenda väärtusi. Bozhenok kasutas oma küsitluses skaalat, kus vastajad pidid vastustele ise andma numbrilise väärtuse. Antud töös on püstitanud väited ning igale väitele on üks vastus. Vastusevariandid on järgmised: täiesti nõus, pigem nõus, nii ja naa, pigem ei ole nõus ning ei ole nõus. Autori arvates on inimestel nii lihtsam vastata. Vastused on teisendatud punktideks, mille vahemikuks on 0 – 4 punkti vastavalt siis ei ole nõus – täiesti nõus. Neutraalne tase on 2.

Tabel 1. Küsitluseks väljavalitud väärtuste dimensioonid

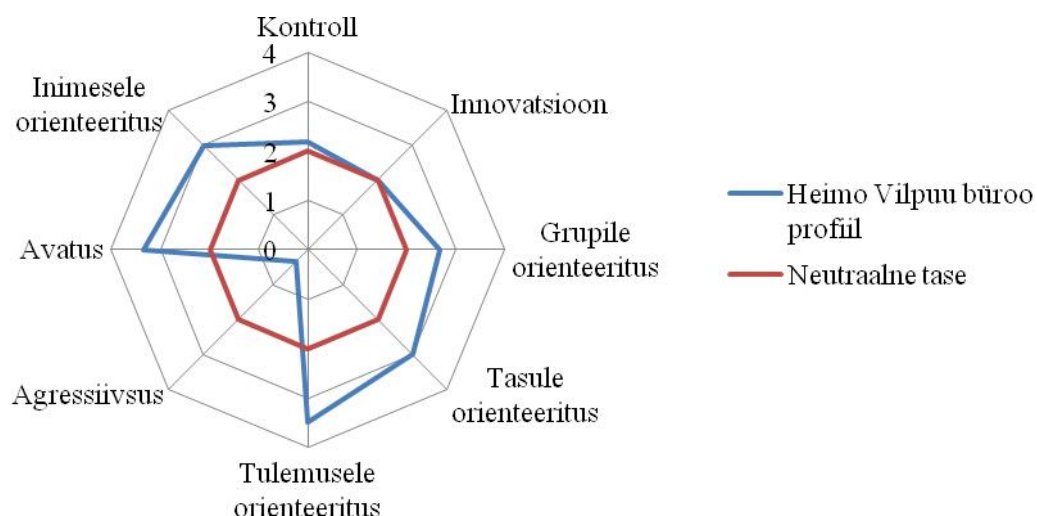
Organisatsioon	Väärtus	Indiviid
Teostamine	Kontroll	Väärtustamine
Efektiivsus		Käitumine
Töö iseloom	Innovaatilisus	Väärtustamine
Püüdlus innovaatilisusele		Käitumine
Töö iseloom	Grupile orienteeritus	Väärtustamine
Püüdlus grupitööle		Käitumine
Tasule orienteeritus	Tasule orienteeritus	Väärtustamine
Väärtus	Tulemusele orienteeritus	Väärtustamine
Pingutused töökohal		Käitumine
Ressursside jaotus	Agressiivsus	Väärtustamine
Agressiivsuse väljendus		Käitumine
Info kättesaadavus	Avatus	Info kättesaadavus
Suhtlemine		Suhtlemine
Väärtus	Inimestele orienteeritus	Väärtustamine
Alternatiivtulu		Käitumine

Allikas: (Bozhenok 2011: 27).

Järgnevas alapunktis keskendutakse nelja kohtutäituribüroo organisatsiooni väärtuste profiilidele ja nende võrdlusele. Vaadatakse, millised väärtused on domineerivad, millised mitte. Missuguste väärtuste osas esineb rohkem erinevusi.

2.2. Nelja kohtutäituri büroo organisatsiooni väärtuste profiilid ja nende võrdlus

Järgnevalt koostatakse büroode organisatsiooni väärtuste profiilid ja võrreldakse büroode tulemusi. Esmalt analüüsis autor ankeetküsitluse esimese osa vastuseid, kus iga töötaja pidi hindama bürood tervikuna ning selle alusel kujunes büroo väärtuste profiil. Jooniselt 4 on näha, et kõige kõrgemalt hinnati Heimo Vilpuu büroos avatust ja tulemustele orienteeritust. Selgus, et kõrgemalt hinnati ka inimesele, tasule ja grupile orienteeritust. Neutraalse taseme saavutas kontroll ja innovatsioon. Kõige madalama hinnangu sai agressiivsus.



Joonis 4. Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroo väärtuste profiil (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Avatust hinnati kahe dimensiooni alusel, milleks olid info ja suhtlemine. Saadud tulemuste põhjal võib öelda, et uutesse töötajatesse suhtutakse Heimo Vilpuu büroos väga hästi. Vajalik info on kõigile töötajatele kättesaadav. Iga töötaja teab täpselt, mida, millal ja kuidas ta peab tegema. Kõrgemalt hinnati suhtlemise dimensiooni, seega võib öelda, lähtudes Chatman'i I-O sobivuse käsitlesest, mis oli kajastatud teoreetilises osas, on I-O sobivus selle väärtuse osas olemas.

Tulemusele orienteerumisel hinnati väärtuse ja pingutuse dimensioone, mis mõlemad said kõrge hinnangu. Tähendades, et antud büroos tehakse tööd kindlate reeglite järgi ning nende täitmise on alati esmatähtis. Töötajad püüavad alati pingutada maksimaalselt. Autorit ei üllatanud selline tulemus, kuna kogu töö peab olema alati tehtud korrektselt. Esineda ei tohi kirja- ega numbrivigu dokumentide väljasaatmisel. Töötajate sobivus on väga hea tulemusele orienteerituses, mida teoreetilises osas käsitlesid väärtuse dimensioonina O'Reilly ja Hofstede.

Inimesele orienteerumise tase osutus seetõttu kõrgeks, kuna töötajad saavad alternatiivtulusid. Näiteks kingitusi sünnipäevaks, jõuludeks. Madalamalt oli hinnatud väärtuse dimensioon, kuna selles büroos on töötajate heaolu küll juhile oluline, kuid väärtustatakse rohkem siiski töö valmistegemist ja tööalaste eesmärkide saavutamist.

Kõrgelt oli hinnatud ka tasule orienteerumine, kus hinnati ainult tasu dimensiooni. Autori arvates sai seetõttu tasu kõrge hinnangu, kuna võimalus on saada parema töötulemuse puhul kolleegide austust ja vahel ka preemiat. Tegelikult Heimo Vilpuu büroos töötajate kasud ei sõltu väga töötulemustest ja käitumisest. Samuti ei ole võimalik hästi töötades saada paremat positsiooni organisatsioonis. Karjääriredelil tõusmiseks on võimalik sooritada kohtutäituriabi eksam, mille eelduseks on omada õigusosalast kõrgharidust.

Grupile orienteeritus sai ka kõrgemapoolse hinnangu. Antud väärtust hinnati püüdluse ja töö dimensioonidega. Töötajad eelistavad meeskonnatööd ning otsuseid võetakse vastu ja arutatakse läbi koos. Samas ei olnud grupile orienteeritus hinnatud väga kõrge tasemega. Autori arvates aitab seda selgitada asjaolu, et täitemenetluse toimingute teostamine toimub igapäev oma arvutis, seega pigem individuaalselt. Samuti päringute vastused ja väljasaadetavad aktid vaatab kohtutäitur ise üle ja otsustab, kas teha neis parandusi või mitte.

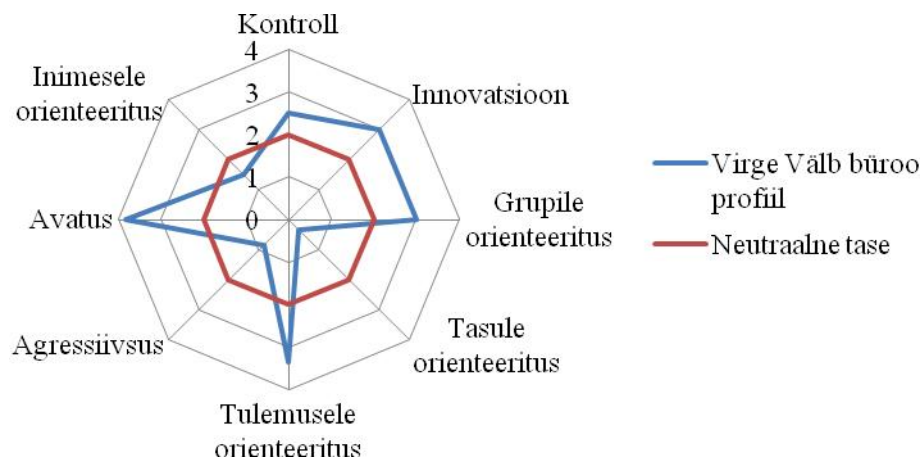
Innovaatilisus saavutas neutraalse taseme, mida hinnati samuti püüdluse ja töö dimensioonidega. Töötajad kohanevad selles büroos küll kergelt muudatustega ja võimaluse korral ollakse valmis parandama töötulemusi. Samas on seadusandlus fikseerinud, kuidas mingit toimingut võib teostada, seega töötajad ei saa seda ise muuta. Samuti ei ole töö vaheldusrikas, sest välja on kujunenud tööülesanded. Näiteks antud büroos kohtutäitur tegeleb enampakkumiste ja pärandvara inventuuriga. Üks büroo töötajatest peamiselt sisestab vastavasse tööprogrammi „Täitis“ täitmisele saadetud nõudeid ning teostab areste. Teine töötajatest tegeleb enamasti täitemenetluste lõpetamise ja laekumiste tegemisega.

Heimo Vilpuu büroos saavutas kontroll pigem neutraalse taseme, mida hinnati efektiivsuse ja teostamise dimensioonidega. Efektiivsus oli hinnatud kõrgemalt, kui teostamist. Tähendades, et töötajad peavad pigem kinni tööajast ning ei hiline ega lahku varem töölt. On olemas ranged ettekirjutused tööaja ja ülesannete kohta, kuid selle üle on nõrk kontroll ülemuse poolt.

Kõige madalama hinnangu sai agressiivsus. Antud väärtus hinnati kahe dimensiooniga, milleks oli ressursside jaotus ja väljendus. Selgus, et organisatsioonis valitseb rahulik

õhkkond ja konfliktid puuduvad. Samuti töötajad ei konkureeri omavahel ega püüa teineteisest suuremat kasu saada. Autori arvates on seetõttu agressiivsuse dimensioonide tase nii madal, kuna kollektiivis töötab vähe inimesi. Töötaja mittedobivus organisatsiooni oleks avaldunud juba katseajal ehk siis nelja esimese kuu jooksul. Nimelt töö on väga spetsiifiline. Sageli on ka pahuraid ja agressiivseid võlgnike, kellega tuleb jääda väga rahulikuks ning mitte tekitada suurt konflikti.

Virge Välb büroos täitsid ankeetküsitluse ära kolm töötajat. Samuti asub büroo Paides nagu ka kohtutäitur Heimo Vilpuul. Tulemustest selgus, et peaaegu maksimaalse võimaliku tasemega oli hinnatud avatust (vt joonis 5).



Joonis 5. Paide kohtutäituri Virge Välb büroo väärtuste profiil (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang.

Kõrgelt väärtustatakse ka tulemusele orienteerumist. Kõrgemapoolseks osutusid tasemetelt innovatsioon, grupile orienteerumine ja kontroll. Madala tasemega olid inimesele ja tasule orienteeritus ning agressiivsus.

Avatusel hindasid suhtlemise dimensiooni kõik vastajad punktiga „4“, mis oli ka maksimaalne võimalik hinnang. Võib väita, et Virge Välb büroos on töötajad väga avatud ning uutesse töötajatesse suhtutakse hästi. Vajalik teave on alati kõigile kättesaadav. Samuti iga töötaja teab täpselt, mida, millal ja kuidas ta peab tegema. Autori arvates on antud büroos väga hea avatuse tase lähtudes töö spetsiifikast. Avatuse

tase on Virge Välb büroos kõrgem, kui Heimo Vilpuu büroos. Järelikult on infoliikuvus Virge Välb büroos parem ning töötajad on avatumad.

Tulemusele orienteerumisel andsid vastajad nr 1 ja nr 2 maksimaalse võimaliku hinnangu väärtuse dimensioonile. Nende arvates tööd tehakse alati kindalte reeglite ja normide järgi ning nende täitmine on esmatähtis. Pingutuse dimensiooni hindasid kõi vastajad võrdväärselt punktiga „3“. Tähendades, et töötajad püüavad pingutada maksimaalselt. Võrreldes Heimo Vilpuu ja Virge Välb büroosid, siis tulemused olid suhteliselt sarnased ning mõlemas büroos peetakse tulemusele orineteerumist väga oluliseks väärtuseks.

Kõrgemapoolse hinnangu sai innovatsioon, mille püüdluse taset hindas kõige kõrgemalt vastaja nr 2, kes usub, et võimaluselt püüavad töötajad alati parandada töötulemusi ning kohanevad kergesti muudatustega. Sama vastaja hindas innovatsiooni töö taset kõige madalamalt, olles arvamusel, et inimeste töö ei ole vaheldusrikas. Välja on töötatud konkreetseid reeglid ja meetodid, mida ei saa ise keegi muuta. Uuenduste tase on minimaalne. Autor on seisukohal, et töö kohtutäituri büroodes ei ole väga vaheldusrikas. Samuti ei toimu palju uuendusi, mida võiks kohtutäitur ise ellu viia ja arendada. Innovatsiooni taseme tõstmiseks näeb autor üheks võimaluseks tööülesannete vahetamist töötajate seas. Tähendades seda, et näiteks töötaja, kes peamiselt tegeleb nõuete sisestamisega tööprogrammi „Täitis“, hakkaks vahelduseks täitemenetlusi lõpetama ja vastupidi. See, kes enne tegeles täitemenetluste lõpetamisega, hakkaks nõudeid hoopis tööprogrammi sisestama. Teiseks võimaluseks näeb autor töötajate koolitustele saatmist, et näiteks teatud seaduse muudatustega suudetaks kiiremini kohaneda.

Innovatsiooni püüdluse taset hinnas kõige madalamalt vastaja nr 3. Töö taset hindas kõige kõrgemalt vastaja nr 1. Selgub, et hinnangud töötajate vahel on suhteliselt erinevad. Võrreldes keskmisi innovatsiooni hinnanguid Heimo Vilpuu bürooga, siis Virge Välb büroos osutus see kõrgemaks.

Grupile orienteeritus saavutas samuti kõrgemapoolse taseme. Vastaja nr 1 andis kõige kõrgema võimaliku hinnangu mõlemale dimensioonile. Tähendades, et inimesed eelistavad töötada grupis. Oodatakse kaastöötajate abi ning aidatakse üksteist. Kõiki

tööga seotud otsuseid võetakse vastu koos, mitte iseseisvalt. Vastaja nr 3 oli ainukesena seisukohal, et töö toimub individuaalselt ja kõiki tööga seotud otsuseid võetakse vastu iseseisvalt. Autori arvates võis vastaja nr 3 lähtuda asjaolust, et täitetoiminguid teostab iga töötaja ise oma arvutis. Samas teised töötajad võisid lähtuda sellest, et büroos toimub pidevalt diskussioon erienvate juhtumite üle. Samuti teatud päringutele vastamisel on alati mõttekas kaastöötajatega vastuse sisu läbi arutada. Põhjus seisneb selles, et inimesed on nii erinevad ning tihipeale on tegemist isikutega, kes otsivad kohtutäituri vastustest negatiivset alatooni. Seega peaksid olema vastused väga ametlikud, arusaadavad ning tõestatud vastava seaduse paragraafidega. Võrreldes grupile orienteeritus Heimo Vilpuu bürooga, osutus antud väärtus kõrgemaks Virge Välb büroos.

Kontrolli taset võib pidada pigem tugevamaks. Kontrolli efektiivsuse taset hindas kõige madalamalt vastaja nr 1, kes on seisukohal, et töötajad ei pea väga rangelt kinni tööajast. Esineb tööle hilinemisi ning ka töölt varem lahkumist. Samas hindas ta kontrolli teostamist võimaliku maksimaalse punktiga „4“, olles arvamusel, et tööteostamisel on tugev kontroll ülemuse poolt. Lisaks on ranged ettekirjutused töötaja ja ülesannete kohta. Kõige madalama hinnangu andis kontrolli teostamisele vastaja nr 3 punktiga „1“. Autori arvates on vastajate hinnangud kontrolli dimensioonidele küllaltki erinevad, arvestades, et büroos töötab kolm indiviidi. Ilmselt ei peeta väga rangelt kinni tööajast. Samas usub autor, et töölepingute on kindlasti fikseeritud töötajate tööaeg ja ka tööülesanded. Samuti tuleb alati lähtuda Eesti Vabariigi seadusandlusest, kus on rangelt reglementeeritud, kuidas kohtutäitur ja büroo töötajad peavad oma tööd tegema ning millistele seadustele peamiselt tuginema. Võrreldes kontrolli taset Heimo Vilpuu bürooga, siis Virge Välb büroos on kontroll tugevam.

Inimesele orienteerumist hinnatakse Virge Välb büroos madalalt. Vastaja nr 1 andis kõrgema võimaliku hinnangu väärtuse dimensioonile, omades seisukohta, et juhile on esmatähtis töötajate heaolu, mitte töö valmistegemise ja tööalased eesmärgid. Sama vastaja hindas alternatiivtulude dimensiooni võimaliku minimaalse hinnanguga. Tähendades, et töötajad ei saa alternatiivtulusid. Madalamalt hindasid väärtuse dimensiooni vastajad nr 2 ja nr 3, kes on arvamusel, et juhile on tähtis küll töötajate heaolu, kuid olulisemad on siiski tööalaste eesmärkide täitmine ja töö valmistegemine.

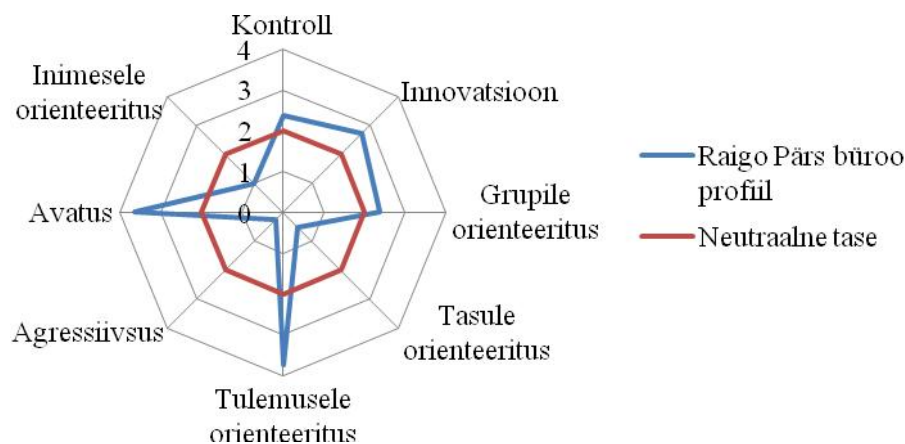
Samuti hindasid nad alternatiivtulude taset madalalt. Seega antud büroos alternatiivtulud puuduvad. Samas Heimo Vilpuu büross saavutas alternatiivtulude dimensioon maksimaalse võimalku taseme. Seega Heimo Vilpuu büroos on inimesele orienteeritus hinnantud kõrgemalt, kui Virge Välb büroos.

Madalalt väärtustati ka agressiivsust. Vastaja nr 1 andis võimaliku minimaalse hinnangu nii ressursside jaotusele kui väljenduse dimensioonidele. Omades seisukohta, et organisatsioonis valitseb rahulik õhkkond ning konflikte ei esine. Samuti ei proovita saada teistest töötajatest suuremat kasu. Pigem toetatakse üksteist ja vahetatakse töökohemusi. Võrreldes agressiivsuse hinnanguid Heimo Vilpuu bürooga, on viimases antud väärtus madalam, kui Virge Välb büroos.

Kõige madalamalt oli hinnatud tasule orienteerumist. Minimaalsema võimaliku hinnangu andsid tasu dimensioonile vastajad nr 1 ja nr 3. Punktiga „1“ hindas vastaja nr 2, mis on ka väga madal tase. Seega Virge Välb büroos ei sõltu töötajate kasud otseselt töötulemustest ja käitumisest. Hästi töötades ei ole võimalik saada suuremat palka ning halva töö korral pole oodata palgakaotust. Autori arvates on raske väikses büroos tulemustasu või preemiat saada. Põhjuseks on büroo sissetulekute ebastabiilsus. Kohtutäitur saab oma teenistuse kohtutäituri tasudest (tasude suuruse fikseerib Eesti Vabariigi Kohtutäituri seadus), aga kui võlgnevuste tasumisi on võlgnike poolt vähe, ei ole ka suuremat sissetulekut oodata. Samas mängib olulist rolli ka kohtutäituri tööpiirkond ning büroo asukoht. Loomulikult teenivad Tallinna ja Tartu kohtutäituriid kordades rohkem, kui näiteks Paide kohtutäituriid. Võrreldes Virge Välb büroos Heimo Vilpuu bürooga, selgus, et tasule orienteerumist hinnatakse Heimo Vilpuu büroos tunduvalt kõrgemalt. Kõrgemat hinnangut selgitas autor eespool, kui võimalust saada parema töötulemuse puhul preemiat ja kolleegide austus.

Kohtutäitur Raigo Pärs büroos, mis asub Rakveres, vastasid ankeetküsitlusele neli indiviidi. Selgus, et kõige kõrgemalt (vt joonis 6) oli büroos hinnatud tulemusele orienteerumist ja avatust. Kõrgemapoolseks osutusid innovatsioon, kontroll ja grupile orienteerumine. Madala hinnangu said inimesele ja tasule orienteerumine ja agressiivsus.

Tulemusele orienteerumises andsid kolm töötajat võimalku maksimaalse hinnangu nii väärtuse kui pingutuse dimensioonile. Kõige madalamalt hindas vastaja nr 3 tulemusele orienteeritust, mõlemat dimensiooni punktiga „3“, mis on ka kõrge hinnang. Tulemuste põhjal saab väita, et tööd teostatakse antud büroos alati kindlate reeglite järgi ning nende täitmine on esmatähtis. Samuti töötajad alati püüavad pingutada maksimaalselt. Võrreldes omavahel kolme bürood, on kõigis neis kõrgelt hinnatud tulemustele orienteerumist.



Joonis 6. Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroo väärtuste profiil (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Avatuses, mida samuti väärtustati väga kõrgelt, olid vastajad nr 1 ja nr 4 arvamusel, et iga töötaja teab alati täpselt, mida, millal ja kuidas ta peab tegema. Vajalik teave on alati kõigile kiiresti kättesaadav. Mõnevõrra madalama hinnangu andsid avatuses info dimensioonile vastajad nr 2 ja nr 3 punktiga „3“, mis on ka tegelikult kõrge hinnang. Suhtlemise dimensioonile andsid maksimaalse võimaliku hinnangu kolm töötajat. Madalamalt hindas suhtlemise dimensiooni vastaja nr 3. Lähtudes suhtlemise dimensiooni hinnangutest saab öelda, et töötajad on väga avatud ning uutesse töötajatesse suhtutakse hästi. Võrreldes saadud tulemusi kahe eelnenud bürooga, selgus, et kõigis büroodes hinnatakse kõrgelt avatust. Mõnevõrra kõrgemalt väärtustati avatust Virge Välb büroos. Madalamalt oli avatus esindatud Heimo Vilpuu büroos.

Kõrgemapoolse hinnangu saavutas innovatsioon. Kolm vastajat hindas innovatsiooni püüdluse dimensiooni maksimaalse võimaliku tasemega. Vastaja nr 3 andis püüdluse dimensioonile madalama hinde „3“ võrreldes teiste töötajatega. Selgus, et büroos püüavad töötajad parandada töötulemusi ja kohanevad kergelt muudatustega. Innovatsiooni töö dimensiooni hindasid kõrgemalt vastajad nr 1 ja nr 4 ja kõige madalama võimaliku hinde andis vastaja nr 3. Võib arvata, et inimeste töö ei ole väga vaheldusrikas. Uuendusi ei ole palju, mida võiks ellu viia ja arendada. Olemas on pigem konkreetsed reeglid ja meetodid töö tegemiseks. Võrreldes saadud väärtuseid Heimo Vilpuu ja Virge Välb büroodega, on kõrgema innovaativusega Virge Välb büroo ja madalama innovaativusega Heimo Vilpuu büroo.

Kontroll osutus pigem tugevamaks. Kontrolli dimensioonidest hinnati kõrgemalt efektiivsust ja madalamalt teostamist. Tähendades, et töötajad peavad kinni tööajast. Ei hiline ega lahku varem töölt. Samas on tööteostamisel nõrk kontroll ülemuse poolt. Vaadates töötajate vastuseid, selgub, et need on küllaltki erinevad. Seega väärtustatakse kontrolli olemasolu organisatsioonis ka erinevate arusaamade alusel. Mis viitab jälle tõsiasi, et töötajad on antud väärtuse poolest erinevad. Võrreldes antud bürood eelnevalt analüüsitud büroodega, selgub, et kontroll on tugevam Virge Välb büroos ja nõrgem Heimo Vilpuu büroos.

Pigem kõrgemaks peetakse Raigo Pärs büroos ka grupile orienteerumist. Antud väärtuse puhul on vastajate arvamused erinevad. Kõrgemalt hindasid grupile orienteerumise püüdluse dimensiooni vastajad nr 1 ja nr 4, olles arvamusel, et eelistatakse töötada grupis. Oodatakse teiste abi ja aidatakse kaastöötajaid. Madalamalt hindasid antud dimensiooni vastajad nr 2 ja nr 3. Grupile orienteerumise töö dimensiooni hindas kõrgemalt vastaja nr 4 punktiga „3“. Madala hinde „1“ andsid antud dimensioonile vastajad nr 1 ja nr 2, jagades mõlemad seisukohta, et tööd tehakse individuaalselt. Tööga seotud otsuseid võetakse vastu iseseisvalt. Kolme büroo võrdlusel selgus, et grupile orienteerumist väärtustatakse rohkem Heimo Vilpuu büroos ja vähem Raigo Pärs büroos.

Inimesele orienteeritus on Raigo Pärs büroos madal. Väärtuse dimensiooni hindas kõrgemalt vastaja nr 1, olles pigem seisukohal, et juhile on esmatähtis töötajate heolu, kui tööt valmistemine. Samas vastaja nr 4 on vastupidisel arvamusel.

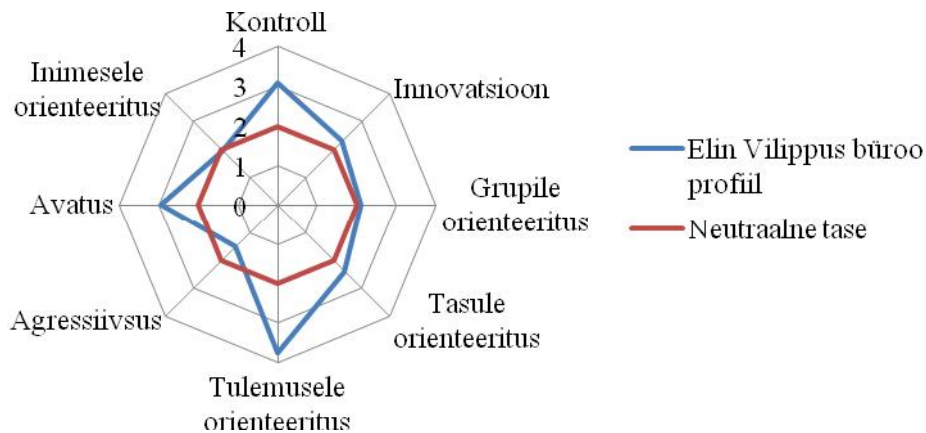
Alternatiivtulude dimensiooni on hinnatud minimaalse võimalikuga. Seega büroo töötajad ei saa alternatiivtulu, näiteks kingitusi pühadeks ja sünnipäevaks. Võrreldes hinnanguid eelpool toodud büroodega, selgus, et kõrgemaks osutus inimesele orienteeritus Heimo Vilpuu büroos ja madalamaks Raigo Pärs büroos.

Tasule orienteeritus osutus Raigo Pärs büroos väga madalaks. Seega, nagu ka Virge Välb büroos, töötajate kasud ei sõltu töötulemustest. Võimalik ei ole saada paremat palka hea töö eest ja vastupidi. Kolme büroo võrdlusel on tasule orienteeritus kõrgem Heimo Vilpuu büroos ning madalam Virge Välb büroos.

Väga madalalt oli hinnatud agressiivsust nagu ka kahes eelnevas büroos. Sellest lähtuvalt võib väita, et organisatsioonis on konflikte väga vähe ning valitseb rahulik õhkkond. Töötajad vahetavad töökogemusi ning ei proovita saada teistest suuremat kasu.

Elin Vilippus büroos vastasid ankeetküsitlusele 10 töötajat 24-st. Antud büroo asub Tallinnas. Kuna vastajaid oli alla 50%, siis autor mõnevõrra kahtleb tulemuste usaldusväärsuses. Samas saab ikkagi aimu, millised väärtused büroos domineerivad ja millised mitte. Selgus, et kõige kõrgemalt väärtustatakse tulemusele orienteeritus nagu ka eelnenud kolmes kohtutäituri büroos. Kõrgelt oli hinnatud ka kontrolli ja avatust (vt joonis 7). Kõrgemapoolse taseme saavutasid innovatsioon ja tasule orienteerumine. Neutraalselt suhtuti grupile orienteerumisele. Pigem madalalt väärtustati inimesele orienteeritus ning madala tasemega oli agressiivsus.

Tulemusele orienteerumisel andisid kõik vastajad maksimaalse võimaliku hinnangu väärtuse dimensioonile. Tähendades, et büroos teostatakse tööd alati kindlate reegite ja normide järgi ning nende täitmine on esmatähtis. Pingutuse dimensiooni hindas teistest madalamalt vastaja nr 1. Samas enamus vastajatest andis ka sellele dimensioonile maksimaalse võimaliku hinnangu. Seega üldjoontes töötajad püüavad pingutada maksimaalselt. Võrreldes nelja bürood omavahel, selgus, et kõigis büroodes oli väga kõrgelt väärtustatud tulemusele orienteerumine.



Joonis 7. Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroo väärtuste profiil (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne

Kontrolli tase Elin Vilippus büroos on tugev. Kontrolli efektiivsuse dimensiooni hindas madalamalt vastaja nr 3, aga seitse töötajat pidasid kontrolli pigem tugevaks ning kaks töötajat andsid antud dimensioonile maksimaalse võimaliku hinnangu. Sellest lähtuvalt võib öelda, et töötajad peavad siiski kinni tööajast ning ei hiline ega lahu varem töölt. Kontrolli teostamise dimensioonis oli peamiselt esindatud kõrgemad hinnangud. Üks vastajatest andis antud dimensioonile punkti „1“. Üldiselt on tööteostamisel tugev kontroll ülemuse poolt. Autori arvates tuleks kontrolli rakendada, seda enam, et antud büroos on võrreldes teiste analüüsitud büroodega tunduvalt rohkem töötajaid. Tugev kontroll distsiplineerib töötajaid paremini tööd tegema ning tööandjale on see jällegi garantiiks, et tööd korralikult tehakse.

Avatuse tase büroos osutus kõrgeks, sest nii info, kui ka suhtlemise dimensioonides domineerisid kõrgemad hinnangud. Samas leidis ka töötaja, kes andis minimaalse võimaliku hinnangu info dimensioonile. Enamasti suhtutakse uutesse töötajatesse hästi ning vajalik info on kõigile kättesaadav. Võrreldes teiste büroodega oli avatus kõige kõrgemalt väärtustatud Virge Välb büroos ja madalamalt Elin Vilippus büroos.

Pigem kõrgemalt oli hinnatud tasule orienteerumine. Samas olid töötajate hinnangud mõnevõrra erinevad – viis töötajat hindasid kõrgemalt antud väärtus ning viis töötajat

jällegi madalamalt. Siiski domineerisid kõrgemad hinnangud madalamaid oma punktidel. Seega hea töötulemuse puhul on ilmselt ikkagi võimalik saada kaastöötajate austust ning võimalik, et ka preemiat.

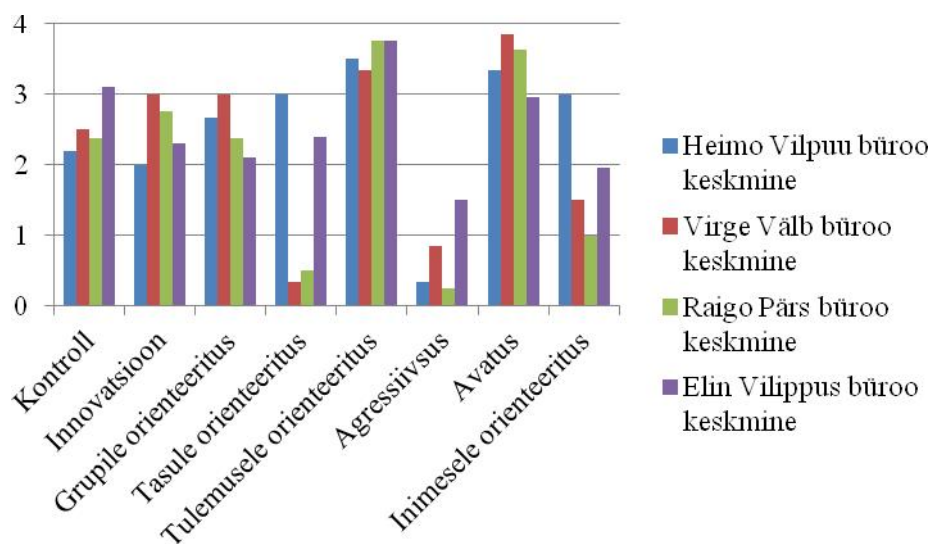
Büroos väärtustatakse pigem kõrgemalt ka innovatsiooni. Innovatsiooni dimensioonidest hinnati kõrgemalt püüdlust ja madalamalt tööd. Tähendades, et töötajad kohanevad kergemalt muutustega ja püüavad parandata töötulemusi. Samas ei ole töö vaheldusrikas, sest välja on kujunenud, mida keegi peab tegema. Teiste büroodega võrreldes on innovaatilisemad Virge Välb büroo töötajad ning vähem innovaatilisemad Heimo Vilpuu büroo töötajad.

Grupile orienteerumist võib pidada Elin Vilippus büroos pigem neutraalseks. On töötajaid, kellele meeldib töötada ühtse meeskonnana, aga ka neid, kellele meeldib teha tööd individuaalselt. Osad töötajatest ootavad kaastöötajate abi, aga on ka neid, kes seda ei oota. Otsuste vastuvõtmised toimuvad nii meeskonnana, kui ka individuaalselt. Võrreldes teiste kohtutäiturite büroodega, on kõrgemalt väärtustatud grupile orienteerumine Virge Välb büroos ja madalamalt Elin Vilippus büroos.

Pigem madalalt oli väärtustatud inimesele orienteerumine. Seega on juhile tähtsam töö valmistegemine ja tööalased eesmärgid, kui töötajate heaolu. Alternatiivtulude dimensioonist lähtudes, on pooled töötajates hinnanud seda taset kõrgemalt ja pooled madalamalt. Ilmselt mingisugused alternatiivtulud ikkagi büroos esinevad. Inimesele orienteerumine oli kõrgemalt esindatud Heimo Vilpuu büroos ja madalamalt Raigo Pärs büroos.

Madalaima hinnangu sai agressiivsus. Kahest dimensioonist lähtudes, hinnati ressursside jaotus madalamalt, kui väljendust. Tähendades, et organisatsioonis valitseb rahulik õhkkond ja konflikte ei esine. Teistest töötajatest ei proovita saada suuremat kasu. Töötajad on üksteist toetavad ja vahetatakse pidevalt töökogemusi. Kõigis nelja büroos oli agressiivsus madalalt esindatud. Veidi kõrgem agressiivsus oli Elin Vilippus büroos, mida võib pidada loogiliseks. Mida rohkem on töötajaid, seda suurem on tõenäosus, et töötajad erinevad oma väärtustelt ning see võib tekitada arusaamatusi ja probleeme.

Võrreldes omavahel nelja kohtutäituri bürood, selgub, et büroodes enamjaolt väärtuste hinnangud kattuvad. Büroodes väärtustatakse enam tulemusele orienteerumist ja avatust (vt joonis 8). Kõige madalamalt hinnati agressiivsust.



Joonis 8. Nelja kohtutäituri büroo väärtuste võrdlus (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Suuremad erinevused esinesid tasule ja inimesele orienteerumisel. Mõlemaid väärtuseid hinnati kõrgemal Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroos. Suhteliselt sarnased olid hinnangud kontrollile, innovatsioonile ja ka grupile orienteerumisele. Sellest lähtuvalt peaks kohtutäituri büroosse sobima inivid, kes hindab samasuguseid väärtuseid, mis analüüsi käigus ilmsid. Seega isik peaks olema hea suhtleja ja kiire õppija ning valmis panustama töö eesmärkide täitmisele ja töö valmistegemisele.

Järgevas alapunktis on välja toodud I-O sobivus neljas kohtutäituri büroos ning saadud väärtuseid on võrreldud büroode vahel. Vaadatakse, kui hea või kehv on sobivus indiviidi ja organisatsiooni väärtuse vahel.

2.3. Indiviidi ja organisatsiooni sobivus neljas kohtutäituri büroos ja nende võrdlus

Järgnevalt analüüsis autor ankeetküsitluse teise osa vastuseid, milles töötajad vastasid iseenda kohta ning individuaalseid hinnanguid võrreldakse büroo väärtuste profiiliga,

mis kujunes küsimustiku esimese osa põhjal. Läbi selle on võimalik tuvastada, milline töötaja sobib kõige paremini organisatsiooni, milline mitte. Teisisõnu, millised väärtused indiviidi ja organisatsiooni vahel sobivad ja millised mitte, mida kajastab ka alljärgnev tabel 2 esmalt Heimo Vilpuu büroo näitel.

Tabel 2. Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroo töötajate hinnangute erinevused büroo keskmisest

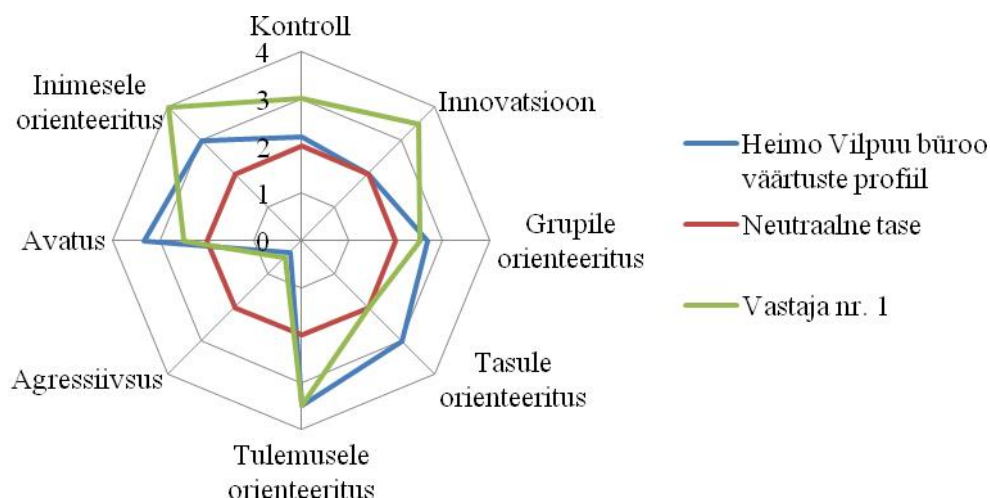
	Heimo Vilpuu büroo keskmine	Vastaja nr. 1 erinevus	Vastaja nr. 2 erinevus	Vastaja nr. 3 erinevus
Kontroll	2,2	0,8	1,3	1,8
Innovatsioon	2	1,5	0	1,5
Grupile orienteeritus	2,67	-0,17	-0,67	-0,67
Tasule orienteeritus	3	-1	-1	-1
Tulemusele orienteeritus	3,5	0	0,5	0
Agressiivsus	0,34	0,16	-0,34	-0,34
Avatus	3,34	-0,84	-1,34	-0,34
Inimesele orienteeritus	3	1	0,5	1

Allikas: (autori koostatud)

Tabelist selgub, et ideaalne väärtuste sobivus on vastajatel nr 1 ja nr 3 tulemusele orienteerumisel. Nende jaoks on esmatähtsad konkreetsed saavutused ja nõutavad tulemused. Tööl antakse endast alati maksimum, uskudes, et tööd on võimalik teha paremini, kiiremini ja suuremas mahus. Innovatsioonis ühtis vastaja nr 2 hinnang büroo keskmisega.

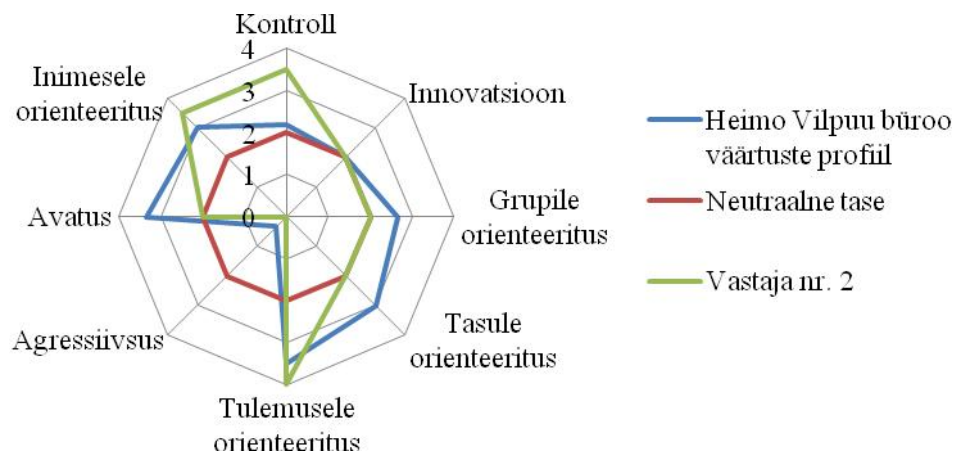
Enim erines büroo keskmisest vastaja nr 3 hinnang kontrollile, olles seisukohal, et pidev kontroll on vajalik, kuna nii saab vigu vältida. Samuti peab vastaja oluliseks alluda ülemuse ettekirjutustele ning arvestab alati organisatsiooni reeglitega. Suurema erinevusega oli ka vastaja nr 2 avatuse hindamisel. Tema arvates ei ole ta väga huvitatud aspektidest, mis töösse ei puutu. Lisaks ei pea ta väga tähtsaks personaalsete ja sotsiaalsete sidemete loomist ja säilitamist.

Tabelist selgub, et kõige vähem erines oma hinnangutelt vastaja nr 1 ja kõige rohkem vastaja nr 2. Seega saab väita, et kõige suurem väärtuste sobivus on Heimo Vilpuu büroo ja vastaja nr 1 vahel (vt joonis 9). Kõige vähem sobib büroo väärtustega vastaja nr 2 (vt joonis 10).



Joonis 9. Hea I-O väärtuste sobivus Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Jooniselt 9 on näha, milline on hea sobivus Heimo Vilpuu büroos. Vastaja nr 1 arvates on vajalik, et tööd pidevalt kontrollitakse, kuna see aitab vigu vältida. Ollakse arvamusel, et vähese kontrolliga võidakse muutuda laisaks ja töötulemused ei pruugi olla nii heal tasemel. Samuti allutakse ülemuse ettekirjutustele ning arvestatakse reeglite ja normidega. Töötaja eelistab ka stabiilset keskkonda ning arvab, et efektiivsuse tõstmiseks tuleks teha süstematiseeritud ja distsiplineeritud tööd. Vajalikud meetodid ja normid on ammu paigas ning neid ei saa keegi ise muuta. Meelsamini töötatakse üksi ja abi osutatakse kaastöötajatele siis, kui seda palutakse. Vastaja nr 1 jaoks on olulised konkreetset saavutused ja nõutavad tulemused. Usutakse, et tööd on võimalik alati teha paremini, kiiremini ja suuremas mahus. Tööd tehes ei konkureerita kaastöötajatega. Ollakse arvamusel, et töö peaks olema jagatud võrdselt. Samas peetakse abivalmidust pigem oluliseks omaduseks. Töötaja on arvamusel, et edu ja areng on pigem saavutatav läbi toetuste, kogemuste jagamise ja solidaarsuse. Lisaks tööalastele aspektidele ollakse mõnevõrra huvitatud ka kaastöötajate eraelust. Töötaja on väga seltskondlik. Kõrgelt hinnatakse töö juures sõbralikku keskkonda ja häid töötingimusi. See on motivaatoriks töö tegemisel.



Joonis 10. Kehv I-O väärtuste sobivus Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Kehva sobivuse näiteks on vastaja nr 2, kes erines kõige enam büroo väärtustest (vt joonis 10). Samas ei ole need erinevuselt väga suured, et saaks väita, et indiviid ei sobi üldse organisatsiooni.

Töötaja arvates peaks kontrolli tase olema veel tugevam ja tulemustele orienteeritus veel suurem, kui arvas seda vastaja nr 1. Avatust ja grupile orienteeritust väärtustas töötaja vähem. Järelikult meelsamini töötatakse üksi ning puudub huvi kaastöötajate eraelu vastu.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroos väärtustatakse kõrgelt tulemusele orienteerumist ja avatust. Olulisel kohal on inimesele, tasule ja grupile orienteerumine. Neutraalselt suhtutakse innovatsiooni ja kontrolli. Madalaima hinnangu sai agressiivsus. Enam sobib oma väärtustelt büroosse vastaja nr 1 ja vähem vastaja nr 2. Samas ei esinenud kardinaalseid erinevusi, et saaks väita, et keegi ei sobi üldse oma väärtustelt organisatsiooni. Seega I-O sobivus Heimo Vilpuu büroos on olemas.

Võttes aluseks töötajate individuaalsed hinnangud, mida igäüks vastas iseenda kohta, saab tuvastada I-O väärtuste sobivuse Virge Välb büroos. Tulemusi kajastab tabel 3, kus välja on toodud vastajate erinevused büroo keskmisest.

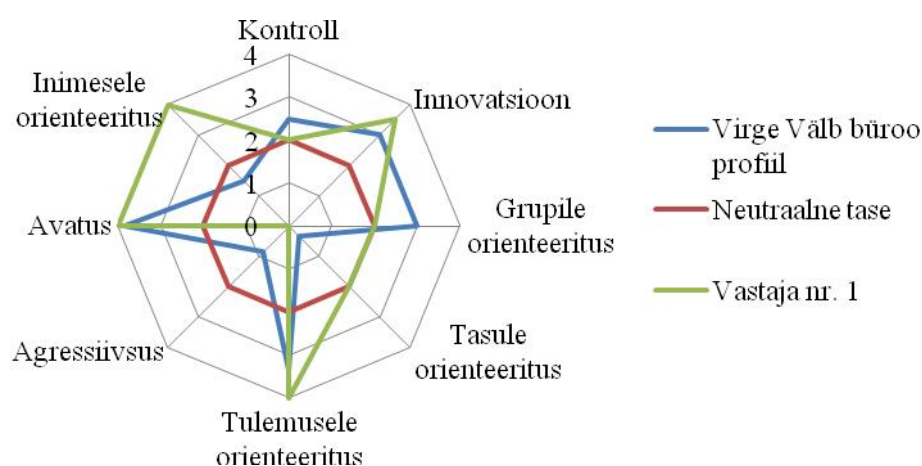
Tabel 3. Paide kohtutäitur Virge Välb büroo töötajate hinnangute erinevused büroo keskmisest

	Virge Välb büroo keskmine	Vastaja nr. 1 erinevus	Vastaja nr. 2 erinevus	Vastaja nr. 3 erinevus
Kontroll	2,5	-0,5	-0,5	-1,5
Innovatsioon	3	0,5	-1	-2
Grupile orienteeritus	3	-1	-1,5	-1,5
Tasule orienteeritus	0,33	1,67	3,67	1,67
Tulemusele orienteeritus	3,34	0,66	0,16	0,16
Agressiivsus	0,84	-0,84	-0,34	0,16
Avatus	3,84	0,16	-2,84	-2,34
Inimesele orienteeritus	1,5	2,5	2	2

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist selgub, et ideaalset sobivust ühegi väärtuse osas ei esine. Seega ühegi vastaja hinnangud ei ühtinud büroo keskmisega 100%. Suurem erinevus büroo keskmisest esines vastaja nr 2 hinnangutes tasule orienteerumises ja avatuses. Vastaja peab tähtsaks, et vastavalt pingutusele saab ka vastavat tasu, isegi, kus see tähendaks palgakaotust. Samuti ei olda huvitatud aspektidest, mis töösse ei puutu.

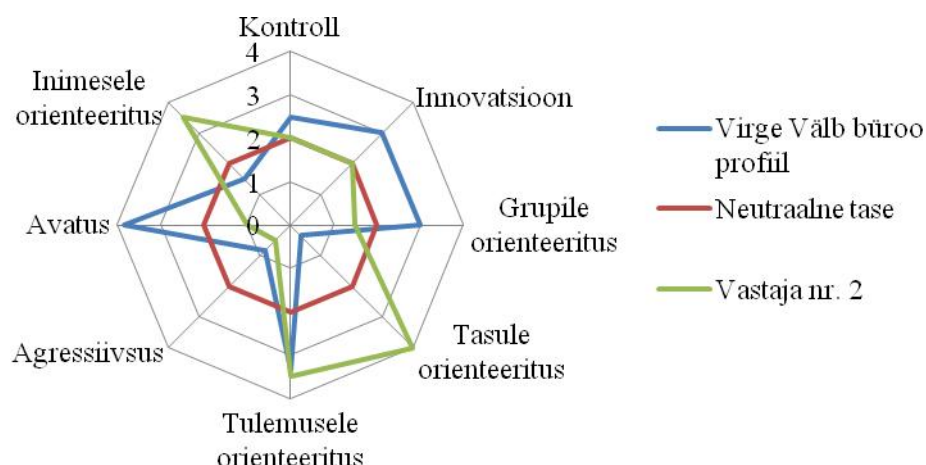
Kõige vähem erines oma hinnangutelt vastaja nr 1 ja kõige rohkem vastaja nr 2. Teisisõnu, kõige suurem väärtuste sobivus on Virge Välb büroo ja vastaja nr 1 vahel (vt joonis 11). Kõige vähem sobib büroo väärtustega vastaja nr 2 (vt joonis 12).



Joonis 11. Hea I-O väärtuste sobivus Paide kohtutäitur Virge Välb büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Vastaja nr 1 peab oluliseks personaalsete ja sotsiaalsete sidemete loomist ja säilitamist. On väga seltskondlik inimene ning on huvitatud ka aspektides, mis töösse ei puutu ehk siis kaastöötajate eraelust. Tööl annab endast alati maksimumi. Lisaks usub, et tööd on võimalik teostada paremini, kiiremini ja suuremas mahus. Töötaja peab tähtsaks konkreetseid saavutusi ja nõutavaid tulemusi. Samuti peab ta oluliseks motivaatoriks töö juures sõbralikku keskkonda ja häid töötingimusi. Vastaja nr 1 omab seisukohta, et töötaks tunduvalt paremini, kui talle pakutakse paremaid töötingimusi ja avaldatakse tunnustust. Olulisemaks peab stabiilsema keskkonna olemasolu ning muutuste vähesust. Efektiivsuse tõstmiseks tuleks teha süstematiseeritud ja distsiplineeritud tööd. Töötaja ei pea eriti vajalikuks, et tema tööd pidevalt kontrollitakse. Tähtsaks peetakse rohkem oma isiklike saavutusi ja tegevusi, mitte meeskonnatöoga saadud tulemusi. Meelsamini eelistatakse töötada üksinda. Töötaja eelistab stabiilset sissetulekut, mitte tulemustasu. Samuti usub vastaja nr 1, et edu ja areng on saavutatavad läbi kogemuste jagamise ja solidaarsuse. On abivalmis ning ei konkureeri kaastöötajatega.

Kehva väärtuste sobivusega osutus vastaja nr 2. Jooniselt 9 on näha, et innovatsiooni peab antud vastaja vähem oluliseks. Samuti ollakse arvamusel, et inimesele ja tasule orienteerituse tasemed peaksid olema tunduvalt kõrgemalt väärtustatud. Indiviid ei ole huvitatud kaastöötajate eraelust ning pole huvitatud meeskonnatööst.



Joonis 12. Kehv I-O väärtuste sobivus Paide kohtutäitur Virge Välb büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Paide kohtutäitur Virge Välb büroos on kõrgelt hinnatud avatus ja tulemusele orienteerumine. Kõrgemalt väärtustatakse ka innovatsiooni, grupile orienteeritust ja kontrolli. Vähem oli esindatud inimesele ja tasule orienteerumine ning agressiivsus. Hea I-O sobivus esines Virge Välb büroo ja vastaja nr 1 vahel. Vähem sobib büroosse vastaja nr 2.

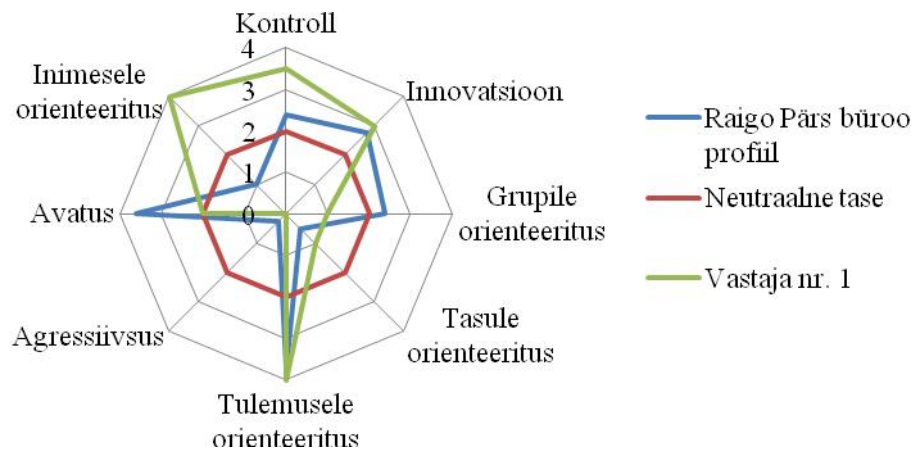
Analüüsidest töötajate individuaalseid hinnanguid Raigo Pärs büroos, mida igapäevast vastas iseenda kohta, saab tuvastada I-O head väärtuste sobivust ja kehvapoolset. Tabelist 4 selgub, et ideaalne väärtuste sobivus Raigo Pärs büroos puudub. Suurem erinevus büroos keskmisest esines vastaja nr 1 hinnangus inimesele orienteeritusele ning vastajate nr 2, 3, ja 4 hinnangutes avatusele. Võib öelda, et töötajad ei ole huvitatud töövälisest valdkonnadest.

Tabel 4. Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroo töötajate hinnangute erinevused büroo keskmisest

	Raigo Pärs büroo keskmine	Vastaja nr. 1 erinevus	Vastaja nr. 2 erinevus	Vastaja nr. 3 erinevus	Vastaja nr. 4 erinevus
Kontroll	2,38	1,12	0,12	-0,38	1,62
Innovatsioon	2,75	0,25	-1,25	-0,25	0,25
Grupile orienteeritus	2,38	-1,38	-0,38	0,62	0,12
Tasule orienteeritus	0,5	0,5	2,5	1,5	2,5
Tulemusele orienteeritus	3,75	0,25	-0,75	-1,25	-0,25
Agressiivsus	0,25	-0,25	0,25	1,25	-0,25
Avatus	3,63	-1,63	-2,63	-2,63	-2,63
Inimesele orienteeritus	1	3	2,5	2,5	2,5

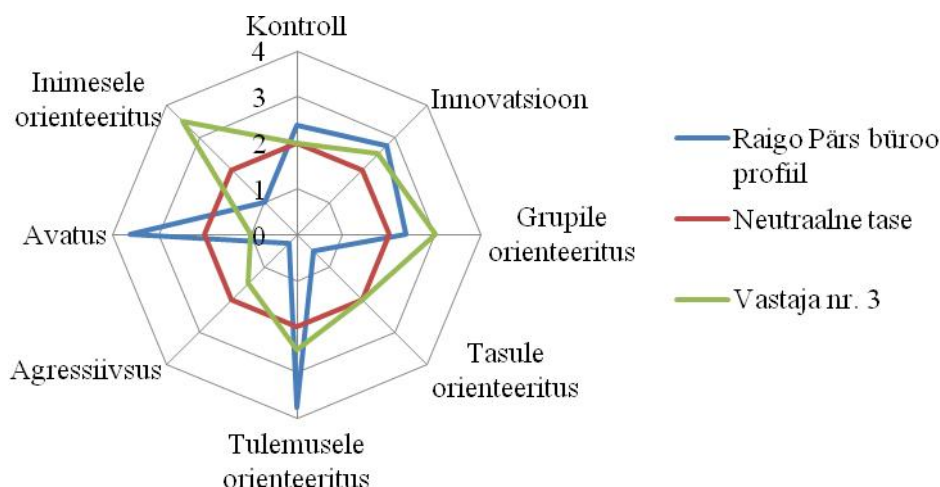
Allikas: (autori koostatud).

Kõige vähem erines oma hinnangutelt vastaja nr 1 ja kõige rohkem vastaja nr 3. Sellest lähtuvalt saab väita, et kõige parem väärtuste sobivus büroo keskmisega on vastajal nr 1 (vt joonis 13). Kõige vähem sobib büroo väärtustega vastaja nr 3 (vt joonis 14).



Joonis 13. Hea I-O väärtuste sobivus Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Vastaja nr 1 peab vajalikuks, et tema tööd pidevalt kontrollitakse, sest see aitab vigu vältida. Ilma kontrollimata võib muutuda töötaja laisemaks ning selle all kannatavad töötulemused. Organisatsiooni liikmena arvestatakse selle normide ja reeglitega, isegi, kui omatakse teist seisukohta. Oma töös tuleb efektiivuse tõstmiseks teha pigem süstematiseeritud ja distsiplineeritud tööd. Tööd tehakse peetakse tähtsaks ainult oma isiklike saavutusi ja tegevust. Meelsamini eelistatakse töötada üksinda. Samuti vastaja nr 1 ei kiirusta kohe kedagi aitama, kui selleks tungivat vajadust ei teki. Ollakse seisukohal, et raskused tuleb ise ületada, sest need muudavad inimest tugevamaks. Töötaja on arvamisel, et töötasu ei peaks sõltuma tema pingutustest. Seega ka halva töötulemuse korral ei kaotata palgas. Indiviidi jaoks on olulised konkreetsed saavutused ja nõutavad tulemused. Tööl antakse endast alati maksimum. Usutakse, et tööd on võimalik alati teha paremini. Töötaja omab arvamust, et edu ja areng on saavutatavad läbi toetuste, kogemuste jagamise ja solidaarsuse. Tööd tehakse ei konkureerita teiste töötajatega. Isik on abivalmis ja arvab, et töö peaks olema jagatud töötajate vahel võrdselt. Samas töötaja ei ole eriti huvitatud aspektidest, mis töösse ei puutu. Kaastöötajate eraelu ei paku vastajale nr 1 erilist huvi. Seega ei ole töötaja eriti seltskondlik, kuid hindab tööjuures sõbralikku keskkonda. Lisaks heade töötingimuste olemasolu motiveerib töötajat töö tegemisel. Tunnustuse avaldamine hea töö puhul on antud töötajale suureks motivaatoriks.



Joonis 14. Kehv I-O väärtuste sobivus Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Kõige vähem sobib Raigo Pärs büroo väärtustega vastaja nr 3. Antud töötaja arvates peaks töö tasustamine mingil määral sõltuma töötulemustest. Selgub ka, et töötaja ei ole seltskondlik ning teda huvitavad ainult aspektid, mis on tööalased. Samas leiab individid, et tunnustuse avaldamine ja paremad töötingimused motiveerivad teda paremini töötama.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos hinnatakse kõrgelt tulemusele orienteerumist ja avatust. Kõrgemapoolseks osutusid innovatsioon, kontroll ja grupile orienteerumine. Büroos puudub agressiivsus ja tasu suurus ei sõltu töötulemustest. Hea I-O sobivusega on vastaja nr. 1 ja kehva poolsega vastaja nr 3.

Võttes aluseks töötajate individuaalsed hinnangud Elin Vilippus büroos, mida iga töötaja vastas iseenda kohta, saab tuvastada I-O väärtuste sobivuse. Saadud tulemusi kajastab tabel 5, kus on väljatoodud vastajate erinevused büroo keskmisest.

Tabelist 5 selgub, et ideaalne väärtuste sobivus esines vastajatel nr 8 ja 9 agressiivsuses. Nende jaoks on edu ja areng on saavutatavad läbi toetuste, kogemuste jagamise ja solidaarsuse. Mõningal määral tuntakse konkurentsi kaastöötajatega.

Tabel 5. Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroo töötajate hinnangute erinevused büroo keskmisest

Vastaja erinevus/väärtus	nr 1	nr 2	nr 3	nr 4	nr 5	nr 6	nr 7	nr 8	nr 9	nr10
Kontroll	-0,1	-1,1	0,9	-0,6	-1,1	-0,1	-3,1	-0,1	-1,1	-0,6
Innovatsioon	-0,3	-0,3	1,7	-0,3	0,2	0,7	-1,8	0,7	0,2	0,2
Grupile orienteeritus	1,4	-0,1	0,9	-0,1	-0,1	0,4	0,4	-0,1	0,9	0,9
Tasule orienteeritus	0,6	-1,4	-2,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	1,6	-0,4
Tulemusele orienteeritus	-1,75	-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	-0,75	-0,75
Agressiivsus	-0,1	-1,5	-1,5	-1,5	-1	-1,5	-1,5	0	0	0,5
Avatus	-1,95	-2,45	-1,95	-0,95	-1,45	-1,45	-0,95	-1,45	-0,95	-0,95
Inimesele orienteeritus	2,05	1,55	2,05	2,05	2,05	2,05	2,05	1,05	1,05	1,55

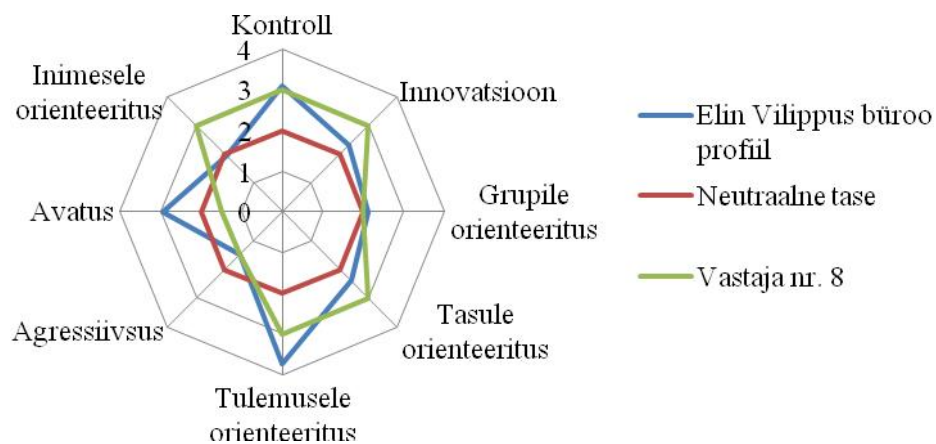
Allikas: (autori koostatud).

Suuremad erinevuse esinesid vastaja nr 2 hinnangus avatusele, vastaja nr 3 hinnangus tasule orienteeritusele ja vastaja nr 7 hinnangus kontrollile ja innovatsioonile. Vastaja nr 2 ei ole huvitatud töövälisest aspektidest ning ei ole seltskondlik inimene. Vastaja nr 3 on arvamusel, et töötasu ei pea sõltuma pingutusest. Hea töö korral ei oodata palgalisa. Halva töökorral ei ole ohtu, et palgas kaotaks. Vastaja nr 7 ei pea üldse vajalikuks, et tema tööd kontrollitakse, olles kindel, et ta ei muutu laisaks, kui teda ei kontrollita. Samuti ei pea ta tähtsaks alluda ülemuse ettekirjutustele. Töötaja jääb oma seisukohtadele alati kindlaks isegi siis, kui see peaks vastuollu minema organisatsiooni reeglite ja normidega.

Tuginedes tabelile 5, selgub, et kõige vähem erines oma hinnangutelt vastaja nr 8 ja kõige rohkem vastaja nr 7. Tulemustest lähtuvalt on kõige suurem väärtuste sobivus Elin Vilippus büroo ja vastaja nr 8 vahel (vt joonis 15). Kõige vähem sobib büroo väärtustega vastaja nr 7 (vt joonis 16).

Jooniselt 15 on näha, et hea sobivus bürooga on vastajal nr 8. Vastaja nr 8 peab oluliseks kontrolli funktsiooni, kuna see minimeerib vigade tekkimist. Töötaja allub ülemuse ettekirjutustele ning arvestab organisatsiooni reeglite ja normidega. Pigem ollakse seisukohal, et süstematiseeritud ja distsiplineeritud töö aitab tõsta efektiivsust. Töötajal pole midagi selle vastu, et teha meeskonnatööd või töötada individuaalselt.

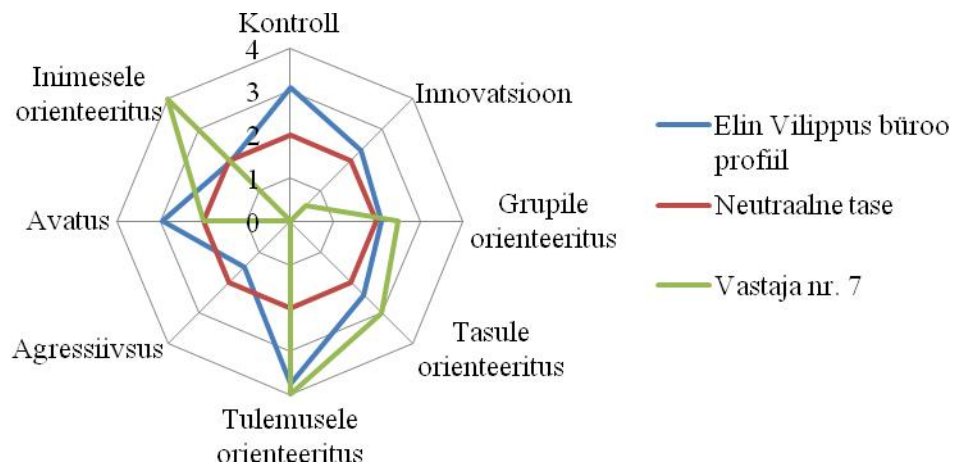
Indiviid eelistab saada tasu vastavalt pingutustele ning halva töökorral aktsepeeriks ka palgakaotust. Pigem peab ka oluliseks konkreetseid saavutusi ja nõutavaid tulemusi. Tööd tehes ei konkureerita kaastöötajatega. Samas ei huvita vastajat nr 8 kaastöötajate eraelu. Töötajat pigem motiveerivad head töötingimused.



Joonis 15. Hea I-O väärtuste sobivus Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Kehva sobivuse näiteks on vastaja nr 7, kes erines teistes vastajates kõige rohkem oma väärtuste poolest (vt joonis 16). Töötaja ei pea vajalikuks kontrolli olemasolu ega ole innovaatiline. Töötaja on väga rahumeelne, ega konkureeri kaastöötajatega. Inimesele orienteerumist väärtustab töötaja tunduvalt kõrgemalt, kui büroos tervikuna.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos väärtustatakse väga kõrgelt tulemusele orienteerumist. Kõrgeks osutusid ka kontroll ja avatus. Kõrgemapoolse tasemega on innovatsioon ja tasule orienteerumine. Neutraalseks võib pidada grupile orienteerumist. Inimesele orienteerumine osutus pigem madalamapoolseks. Madala tasemega oli hinnatud agressiivsus. Enam sobib oma väärtustelt büroosse vastaja nr 8 ja vähem vastaja nr 7.



Joonis 16. Kehv I-O väärtuste sobivus Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos (autori koostatud). 0 – minimaalne hinnang, 4 – maksimaalne hinnang

Autori arvates uuringu tulemused olid ootuspärased, kuid esines ka erinevusi. Uurimismetoodika põhjal sai hinnata büroode ja nende töötajate väärtuseid. Samuti saadud tulemused olid sisuliselt loogilised ja hästi tõlgendatavad.

Tulemuste analüüsimisel selgus, et büroodes väärtustatakse tulemustele orienteeritust ja avatust. Büroodes eeldatakse, et töö teostamine on esmatähtis. Kindlasti tuleb täitetoimingute ja aktide koostamisel tugineda vastavale seadusele. Samuti töötajad on valmis andma endast maksimumi ning püüavad pingutada, et saavutada parem tulemus. Avatust peetakse ka väga oluliseks, sest kõigile töötajatele peaks vajalik tööalane info olema kättesaadav. Seega, kui vastuvõtule tuleb võlgnik, siis peaks vajalik info olema täitetoimiku vahel.

Kõrgemapoolseteks osutusid väärtustelt kontroll, innovatsioon ja grupile orienteerumine. Büroodes eeldatakse, et töö tuleb ära teha korrektselt ja ilma vigadeta. Lubamatu on välja saada vigaseid akte, kus esineb kirjavigu. Samuti tuleb alati üle kontrollida, kas summad, mis tööprogrammi sisestatakse on õiged. Seega töötajad peaksid olema väga täpsed. Sellest tulenevalt peetakse kontrolli tähtsaks. Näiteks olulistele päringutele vastuste tegemisel võidakse lastakse kohtutäituril see läbi lugeda ning küsida arvamust akti sisu kohta. Vajadusel ülemus suunab akti paremaks

muutmisel. Samas võiks olla kontrolli funktsioon suurem, kui see praegu on. Samuti bürood kohanevad kergesti muutustega. Hoolimata sellest, et täitetoiminguid teostab iga töötaja oma arvutis individuaalselt, hinnatakse ka meeskonnatöö olemasolu. Ollakse kaastöötajate vastu pigem abivalmid ning oodatakse vajadusel teiste abi.

Kõige madalama tasemega avaldus agressiivsus. Konfliktid töötajate vahel puuduvad ning ei konkureerita omavahel. Autori arvates töö spetsiifikast lähtudes ei tohikski konflikte olla, kuna töö on oma olemuselt niigi pingeline ja rutiinne. Seega büroodes valitseb rahulik ja sõbralik keskkond.

Suuremad erinevused büroode vahel esinesid tasule ja inimesele orienteerumises. Heimo Vilpuu ja Elin Vilippus büroodes eeldatakse, et hea töö ja pingutuste tegemine väärrib premeerimist. Samas Virge Välb ja Raigo Pärs büroodes ei sõltu tasu suurus töötulemustest. Hea töö puhul ei premeerita ja eksimuste tegemisel ei kaotata palgas. Inimesele orienteerumine oli kõrgemalt hinnatud jällegi Heimo Vilpuu ja Elin Vilippus büroodes. Seega töötajad saavad mingil kujul alternatiivtuluseid, näiteks kingitusi tähtpäevadeks. Virge Välb ja Raigo Pärs büroodes ei panustata alternatiivtuludesse.

Läbiviidud uuringu käigus selgus, et kõik töötajad suuremal või vähemal määral sobivad oma büroo väärtustega. Ei esinenud ühtegi indiviidi, kes ei sobinud ühegi büroo väärtusega. Seega võib öelda, et I-O kokkusobivus kohtutäiturite büroode ja nende töötajate vahel on olemas. Võrreldes I-O väärtuste kokkusobivust Bozhenok'i tulemustega, selgus, et tähtsaks peetakse avatust. Ühine on ka, et vähe on agressiivsust, mis on positiivne. Sarnased on kontroll ja grupile orienteerumine. Mõnevõrra erinevaks osutus innovaatilisus, mida kohtutäiturite büroodes väärtustatakse rohkem. Põhjus võib seisneda selles, et töötajad suhtuvad hästi muutustesse ning ka suudavad hästi omandada uue teadmise. Näiteks seadusandluse muutumisel omandavad uued teadmised kiirelt. Kohtutäiturite büroodes on tulemusele orienteeritus ka kõrgem.

Saadud teadmised aitavad büroosid ja seal töötavaid inimesi tõhusamalt juhtida. Samuti aitaks indiviidi väärtuste profiili koostamine uue töötaja värbamisel. Nimelt kui anda täite küsimustik iseenda kohta, siis saaks saadud tulemusi võrrelda organisatsiooni olemasoleva väärtuste profiiliga ning vaadata, kas saadud tulemused ühtivad või ei. Autori arvates, see lihtsustaks sobiva töötaja leidmist. Lisaks väärtuste võrdlus

kohtutäiturite büroode vahel näitab, millised bürood väärtustelt rohkem sarnanevad. Autori arvates on see heaks eelduseks koostöö toimimiseks teatud tasandil. Seega bürood, kus väärtustatakse kõrgelt avatust, suurema tõenäosusega vahetavad rohkem informatsiooni ühiste võlgnike kohta.

Huvitav oleks autori arvates teostada aja möödudes uuesti sama ankeetküsitlus ning vaadata, kas tulemused erinevad praegustest. Sarnast uuringut võiks läbi viia ka teist liiki organisatsioonides ja teistes riikides.

KOKKUVÕTE

Teadlaste seas on palju tähelepanu ärritanud I-O sobivuse teema. Mõistet on tõlgendatud mitmeti ning isegi on oldud arvamusel, et selline mõiste on ebatäpne ja vastuoluline. Antud uurimuses defineeritakse I-O sobivust kui indiviidide ja organisatsioonide vahelist kokkusobivust. Kokkusobivust saab eristada kahel viisil, milleks on kooskõla sobivus ja täiendav sobivus. Kooskõla sobivus ilmneb, kui indiviid omab tunnuseid, mis on sarnased teiste indiviididega keskkonnas. Täiendav sobivus esineb juhul, kui isiksuseomadused muudavad keskkonna „tervikuks“ või lisavad seda, mis on vajaka. Sellised tegurid on seotud nõudmiste-pakkumiste suhtega. Antakse ära teatud ressursse (nt. aeg, pingutused, kogemused) eesmärgina vastu saada teatud ressursse (nt. rahalised, füüsilised, psühholoogilised) ja võimalusi. Samuti omavad siin väärtused suurt tähtsust, kuna kajastuvad individuaalsetes tunnustes.

I-O sobivus esineb teoreetiliselt siis, kui esineb kooskõla sobivus. Kõige sagedamini uuritakse kooskõla sobivust ja seda indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel. Ka käesolevas töö empiirilises osas on valitud selline lähenemine.

I-O sobivuse mudeli abil saab kindlaks teha erinevused ja sarnasused inimeste ja organisatsioonide väärtuste vahel. Kõrge I-O sobivusega tasemed on kasutoovad nii indiviididele ja organisatsioonidele. Ekstreemselt kõrged tasemed I-O sobivuses võivad aga viia ebaefektiivsele indiviidi ja organisatsiooni käitumisele. Madal I-O sobivuse tase võib viia isiku lahkumiseni organisatsioonist. Seega on küllalt keerukaks probleemiks leida sobiv tasakaal I-O sobivuse määras.

I-O sobivuse saavutamiseks on teoreetiliselt välja toodud erinevaid viise. Nendeks võivad olla näiteks töötajate värbamise ja valimise protsess, sõnumi edastamine töötajatele, sotsialiseerumine, väärtuste omandamine, koolitused jne. Vastavalt

vajadusele kasutatakse üht või mitut võimalust neist, mis tagaks I-O sobivuse efektiivsema juhtimise.

I-O sobivuse analüüsimisel on võimalik kasutada erinevaid väärtuste dimensioone. Antud töös on aluseks võetud O'Reilly ja Hofstede väärtuste dimensioonid ning nende integreerimisel osutusid vaatlusalusteks kontroll, innovaatilisus, grupile orienteeritus, tulemusele orienteeritus, agressiivsus, avatus ja inimesele orienteeritus.

Uuring I-O väärtuste sobivusest viidi läbi Paide kohtutäiturite Heimo Vilpuu ja Virge Välb büroodes, Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos ning Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos, kus hinnati väärtuste kokkusobivust büroo ja indiviidide vahel. Asutused tegelevad rahaliste ja varaliste nõuete sundtäitmisega. Ankeetküsitlusel oli aluseks võetud Pavlo Bozhenok'i küsimustik, mida ta kasutas oma bakalaureusetöös I-O sobivuse uurimisel. Küsimustiku koostamise aluseks oli võetud kaks organisatsioonikultuuri sisaldavat lähenemist, mille integreerimise käigus määras Bozhenok väärtustele dimensioonid. Samad kaheksa dimensiooni oli antud uurimuses aluseks võetud ning autor kohandas vastavalt vajadusele küsimustiku uurimusele sobilikumaks. Saadud tulemuste põhjal koostati organisatsioonide ja indiviidide profiilid, millele tuginedes sai teha järeldused I-O sobivuse ja organisatsioonide väärtuste kohta.

Paide kohtutäitur Heimo Vilpuu büroos väärtustatakse kõrgelt tulemusele orienteeritust ja avatust. Madalalt hinnati agressiivsust. Sarnaselt Heimo Vilpuu bürooga oli Virge Välb büroos kõrge tasemega tulemusele orienteerumine ja avatus. Vähem oli esindatud agressiivsus ning inimesele ja tasule orienteerumine. Rakvere kohtutäitur Raigo Pärs büroos hinnati samuti kõrgelt avatust ja tulemusele orienteerumist. Büroos puudub agressiivsus ning madalaks osutus ka tasule orienteerumine. Tallinna kohtutäitur Elin Vilippus büroos väärtustatakse üsna kõrgelt tulemusele orienteerumist, kontrolli ja avatust. Madalama tasemega oli agressiivsus.

Analüüsist selgus, et tulemustele orienteeritus ja avatus saavutasid kohtutäiturite büroodes väga kõrge taseme. Kõrgemapoolseks oma tasemetelt osutusid kontroll, innovatsioon ja grupile orienteeritus. Agressiivsuse tase büroodes oli väga madal, pea olematu. Suuremad erinevused büroode vahel esinesid tasule ja inimesele

orienteerumises. Indiviidide ja organisatsioonide profiilide analüüsimisel selgus, et kõikide töötajate väärtused suuremal või vähemal määral ühtisid vastava büroo väärtustega. Sellist indiviidi, kes üldse ei sobinud, ei olnud.

Saadud tulemuste kaudu saaksid kohtutäiturid teada, millised väärtused büroos on domineerivad. Samuti milliseid väärtuseid töötajad ise mõnevõrra rohkem hindavad. Teades, milliste väärtustega on organisatsiooni väärtuste profiil, saaksid kohtutäiturid paremini suunata praeguseid ja ka uusi töötajaid büroo väärtustega paremini kokkusobima. I-O väärtuste sobivus suurendab jällegi büroo efektiivsemat toimimist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aldrich, H. E.** Organizations and environments. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. Viidatud Schneider, B. The people make the place. – Personnel Psychology 40, 1987, pp. 437-453 vahendusel.
2. **Atkinson, C.** Career management and the changing psychological contract. – Career Development International, 2002, Vol. 7, No. 1, pp. 14-23.
3. **Autry, C. W., Wheeler, A. R.** Post-hire Human Resource Management Practices and Person-organization Fit: A Study of Blue-collar Employees. – Journal of Managerial Issues, 2005, Vol. 17, No. 1, pp. 58-75.
4. **Bozhenok, P.** Indiviidi ja organisatsiooni sobivus AS A. Le Coq Reola töötamisõksuse näitel. TÜ Ettevõtetmajanduse instituut, 2011, 71 lk (bakalaureusetöö)
5. **Bretz, R. D., Judge, T. A.** Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. – Journal of Vocational Behavior 44, 1994, pp. 32-54. Viitatud Kristof, A. L. *at al.* Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. – Personnel Psychology, 1996, pp. 1-49 vahendusel.
6. **Carless, S. A.** Person-Job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, Vol. 78, pp. 411-429.
7. **Chatman, J. A.** Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349.
8. **Chatman, J. A.** Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. – Administrative Science Quarterly, 1991 36, pp. 459-484.

9. **Da Silva, N. et al.** Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective. – *The Journal of Psychology*, 2010, pp. 145-161.
10. **Diener, E., Larsen, R., Emmons, R.** Person X situation interactions: Choice of situations and congruence response models. – *Journal of Personality and Social Psychology* 47, 1984, pp. 580-592. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
11. **Enz, C.** The role of value congruity in intraorganizational power. – *Administrative Science Quarterly* 33, 1988, pp. 284-304. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
12. **Epstein, S.** The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of time. – *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1979, pp. 1097-1126. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
13. **Fishbein, M., Ajzen, I.** Belief, attitude, intention and behavior, 1975. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
14. **Greenberg, J., Baron, R. A.** Behavior in Organizations, 2008, 774p.
15. **Hofstede, G.** Dimensions.
[geer-hofstede.com/organization-culture-dimensions.html] 30.01.2012
16. **Holland, J. L.** Making vocational choices: A theory of careers. – Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall, 1985. Viidatud Schneider, B. The people make the place. – *Personnel Psychology* 40, 1987, pp. 437-453 vahendusel.
17. **Holland, J. L.** Vocational preferences. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1976, pp. 521-570.
18. **Janis, I., Mann, L.** Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. – New York: Free Press, 1977. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization

- Fit. – Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
19. **Li, Ji.** The interactions between person-organization fit and leadership styles in Asian firms, an empirical testing. – The International Journal of Human Resource Management, 2006, Vol. 17, No. 10, pp. 1689-1706. Viidatud Sutarjo. Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – International Journal of Business and Social Science , 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233 vahendusel.
 20. **Kristof, A. L. at al.** Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. – Personnel Psychology, 1996, pp. 1-49.
 21. **McCulloch, M. C., Turban, D. B.** Using Person-Organization Fit to Select Employees for High Turnover Jobs. – International Journal of Selection and Assessment, 2007, Vol. 15, No. 1, pp. 63-71.
 22. **Mobley, W. H.** Employee turnover in organizations, 1982. Viidatud Schneider, B. The people make the place. – Personnel Psychology 40, 1987, pp. 437-453 vahendusel.
 23. **Morse, J.** Person-job congruence and individual adjustment. – Human Relations 28, 1975, pp. 841-861. Viidatud Chatman. J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. – Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349 vahendusel.
 24. **Muchinsky, P. M., Monahan, C. J.** What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. – Journal of Vocational Behavior 31, 1987, pp. 268-277.
 25. **Newstrom, J. W.** Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 2010, 554p. Viidatud Sutarjo. Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – International Journal of Business and Social Science , 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233 vahendusel.
 26. **O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F.** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. – Academy of Management Journal 34, 1991, pp. 487-516.

27. **Premack, S. L., Wanous, J. P.** A meta-analysis of realistic job preview experiments. – *Journal of Applied Psychology* 70, 1985, pp. 706-719. Viidatud Schneider, B. The people make the place. – *Personnel Psychology* 40, 1987, pp. 437-453 vahendusel.
28. **Rynes, S. L., Gerhart, B.** Interviewer assessments of applicant „fit:“ An exploratory investigation. – *Personnel Psychology* 43, 1990, pp. 13-35
29. **Sathe, V.** How to Decipher and Change Corporate Culture, 1985. Viidatud Sutarjo. Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – *International Journal of Business and Social Science* , 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233 vahendusel.
30. **Schneider, B.** The people make the place. – *Personnel Psychology* 40, 1987, pp. 437-453.
31. **Sutarjo.** Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – *International Journal of Business and Social Science* , 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233.
32. **Van Vianen, A. E. M., et al.** Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. – *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol. 22, No. 2, pp. 188-202.
33. **Verquer, M. L., et al.** A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. – *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol. 63, pp. 473-489.

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Ankeetküsitlus

Teile on täitmiseks antud ankeetküsitlus, kus Teie abi palub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõtetmajanduse tudeng Marin Palitser. Käesoleva ankeedi tulemuste põhjal valmib bakalaureusetöö, mille eesmärgiks on võrrelda indiviidi ja organisatsiooni sobivuse tasemed kohtutäiturite büroode vahel. Teie andmeid käsitletakse anonüümselt ja konfidentsiaalselt uurimuses püstitatud eesmärgi täitmiseks.

Ankeetküsitlus tugineb väärtuste hindamisele ja koosneb kahest osast. Esimeses osas tuleb hinnata bürood tervikuna ja teises osas iseennast. Igale väitele on üks vastus ning sobiva vastuse leidmisel märkige vastusevariant. Täna Teid, et olite nõus vastama.

I OSA: Meie ...

1. Töötajad püüavad alati pingutada maksimaalselt.
2. Organisatsioonis valitseb pingeline õhkkond. Pidevalt esineb konflikte.
3. Töötajad on avatud. Uutesse töötajatesse suhtutakse hästi.
4. Organisatsioonis saavad töölised alternatiivtulusid (nt kingitusi pühadeks).
5. Töötajad peavad rangelt kinni tööajast. Ei hiline ega lahku varem töölt.
6. Võimalusel püüavad töötajad parandada töötulemusi. Kohanevad kergelt muudatustega.
7. Inimesed eelistavad töötada grupis. Oodatakse teiste abi ja aidatakse kaastöötajaid.
8. Töötaja kasud sõltuvad otseselt töötulemustest ja käitumisest. Hästi töötades on võimalik suuremat palka ja paremat positsiooni ettevõttes saada (nt parem töö, kolleegide austus).
9. Tööd teostatakse kindlate reeglite ja normide järgi ning nende täitmine on esmatähtis.
10. Töötajad ei toeta üksteist ega vaheta töökogemusi. Proovitakse saada teistest suuremat kasu.
11. Iga töötaja teab alati täpselt, mida, millal ja kuidas ta peab tegema. Vajalik teave on kõigile kättesaadav.
12. Juhile on esmatähtis töötajate heaolu, mitte töö valmistegemine ja tööalased eesmärgid.

Lisa 1 järg

13. Juhile on esmatähtis töötajate heaolu, mitte töö valmistegemine ja tööalased eesmärgid.
14. Tööteostamisel on tugev kontroll ülemuse poolt. On olemas ranged ettekirjutused (kas suulised või kirjalikud) tööaja ja ülesannete kohta.
15. Inimeste töö ei ole vaheldusrikas. Iga päev tehakse ühte ja sama. Reeglid ja meetodid on ammu paigas ning neid ei saa ise muuta.
16. Töö toimub grupis, mitte individuaalselt. Kõiki tööga seotud otsuseid võetakse vastu koos.

II OSA: Mina ...

1. Minu jaoks on esmatähtsad konkreetsed saavutused ja nõutavad tulemused.
2. Ma usun, et edu ja areng ei ole saavutatavad läbi toetuste, kogemuste jagamise ja solidaarsuse.
3. Tööd tehes ei ole ma huvitatud aspektidest, mis töösse ei puutu (kaasa arvatud kaastöötajate eraelu).
4. Ma hindan töö juures sõbralikku keskkonda ja häid töötingimusi. See motiveerib mind töö tegemisel.
5. Ma pean vajalikuks, et pidevalt kontrollitakse minu tööd, kuna nii saab vigu vältida. Ilma kontrollimata võin muutuda laisaks ning see kajastub töötulemustes.
6. Minu jaoks on oluline stabiilne keskkond ning eelistan vältida muutusi. Oma töös tuleb efektiivsuse tõstmiseks teha süstematiseeritud ja distsiplineeritud tööd.
7. Hindan rohkem meeskonnatööd. Saavutused toovad suuremat naudingut, kui nad on saavutatud koos.
8. Pean tähtsaks, et vastavalt pingutustele saan vastavat tasu. Hea töö juures ootan palgalisa. Halva töö korral väärin madalamat palka.
9. Tööl annan endast alati maksimumi. Usun, et tööd on võimalik teha paremini, kiiremini ja suuremas mahus.
10. Tööd tehes konkureerin ma kaastöötajatega. Olen arvamusel, et igäiks peaks oma tööga ise hakkama saama. Abi ei paku ma kunagi vabatahtlikult.
11. Olen väga seltskondlik inimene. Minu jaoks on tähtsam personaalsete ja sotsiaalsete sidemete loomine ja säilitamine

Lisa 1 järg

12. Mind mõjutab olulisel määral töökeskkond. Töötan tunduvalt paremini, kui mulle pakutakse paremaid töötingimusi ja avaldatakse tunnustust.
13. Allun täielikult ülemuse ettekirjutustele. Organisatsiooni liikmena arvestan selle reeglite ja normidega, isegi, kui oman teist seisukohta.
14. Lähtun alati töös kindlatest normidest ja reeglitest, ka siis, kui oleks võimalus tulemust paremaks muuta. Ei hakka aega „jalgratta leiutamise“ peale raiskama, kõik vajalikud meetodid ja reeglid on ammu paigas.
15. Meelsamini eelistan töötada üksinda isegi siis, kui tööd on võimalik kellegagi jagada. Enne ootan, kui lähen kedagi tungiva vajaduseta aitama. Olen seisukohal, et raskused tuleb ise ületada, sest need muudavad inimest tugevamaks.

SUMMARY

PERSON-ORGANIZATION VALUES FIT ON EXAMPLE OF FOUR BAILIFF OFFICES

Marin Palitser

Person-organization (P-O) fit is a topic that has become more important according to a number of scholars, for example Benjamin Schneider, Amy L. Kristof, Jennifer A. Chatman. The I-O fit has also become important for organisations, because people find that better fit between the individual and the organisation helps organisations to operate more effectively.

Professor of Psychology at the University of Maryland, Benjamin Schneider says that the main factors for the organisation's successful operation are individual characteristics of employees', not the nature of external circumstances or the organisation's technology and structure etc. This Bachelor thesis focuses on the assessment of individual and organisational values. The author considers values important in this context, because these help people understand what is right and wrong, what is good and bad. Values develop over time and may be related to social factors that, for example, accompany belonging to an organisation. Therefore it is important for an organisation to employ people who share similar values with the organisation. Values may include desirable results, harmony, pursuit for innovation. The author opinion is that values are very important in bailiffs offices, because the work in there is specific, routine and fairly stressful and it is important that the atmosphere between the employees is harmonious. When it comes to the organisation, however, it is important to monitor how the enterprise has developed and whether it has strengthened.

The objective of this Bachelor's thesis is to show the similarities and differences in the fit of I-O values in four bailiff offices. In order to attain the objective, the author set the following research tasks:

- define I-O fit and determine the importance of I-O fit to an organisation;
- compare different I-O fit frameworks;
- conduct an I-O fit research in four bailiff offices;
- analyse the results of the four offices and work out a values profile of an organisation for every office;
- show differences and similarities in the four bailiff offices according to I-O values fit.

P-O fit is a topic that has attracted the attention of multiple scholars. This concept has been described as „elusive“ and as having an imprecise and inconsistent definition. This research defines P-O fit as the compatibility between individuals and organizations. Two distinctions have been raised that help clarify these multiple conceptualizations. The first distinction is between supplementary and complementary fit. Supplementary fit occurs when a person supplements, embellishes, or possesses characteristics which are similar to other individuals in an environment. Complementary fit occurs when a person's characteristics „make whole“ the environment or add to it what is missing. These factors are related to demands-supplies ratio.

P-O fit occurs when there is a supplementary fit. This approach was most often used to identify compatibility between individual and organization values. Supplementary fit was mainly used to find compatibility between individual and organization values.

P-O fit is also possible to identify through various dimensions. This work is based on O'Reilly and Hofstede of values and these dimensions between O'Reilly and Hofstede approach were integrated. These dimensions of values that were used are control, innovation, group orientation, outcome orientation, aggressiveness, openness and people orientation.

The research was conducted in the offices of Paide bailiffs Heimo Vilpuu and Virge Vältb, in the office of Rakvere bailiff Raigo Pärs, and in the office of Tallinn bailiff Elin

Vilippus, where the compatibility of values between the office and individuals was assessed.

In the office of Paide bailiff Heimo Vilpuu the outcome-oriented and openness were highly valued. The aggressiveness was low. In the office of Virge Vält the outcome-oriented and openness were also high levels. Aggressiveness, people and payment oriented were less represented. In the office of Rakvere bailiff Raigo Pärs the openness and outcome-oriented were highly assessed. Aggressiveness was missing in the office and the payment-oriented was low. In the office of Tallinn bailiff Elin Vilippus the outcome-oriented, control and openness were quite highly valued. Aggressiveness was low.

The analysis revealed that outcome-oriented attitude and openness were very high in the bailiff offices. Control, innovation, and group-oriented attitude also proved to be high. The level of aggression was very low in the offices, almost non-existent. The biggest differences between the offices were in terms of orientation to payment and person. Analysing the profiles of individuals and organisations showed that the values of all the employees were more or less the same as the relevant company's. There were no such individuals who were completely unsuitable. It could be said that the I-O compatibility is higher in offices with a smaller collective than those with a larger one.

The achieved information helps to manage offices and people working there in a more effective manner. Drafting a values profile of an individual would also be beneficial for recruiting new employees. If a person were asked to fill in a questionnaire about themselves, the results could be compared to the organisation's existing values profile, which would reveal whether the results are compatible or not. The author is of the opinion that this would simplify finding a suitable employee. Comparing values between the bailiff offices would also show which offices are similar to each other in terms of values. The author considers this to be a good premise for successful collaboration at a certain level. Offices that attach great importance to openness are thus more likely to share information about debtors.

It would be interesting to conduct the same questionnaire after some time to see whether the results differ from those gathered now. Values tend to change over time.

Through the results bailiffs could know which values are dominated in the office. Which values are more valued by the employees. Knowing which values are in the organization profile of values, the bailiff could direct existing and new employees to fit better with the values of the office. P-O fit of values increase the efficient functioning of the office.