

ORGANISATSIOONIGA SAMASTUMINE JA AVALIKU TEENISTUSE
MOTIVATSIOONI ROLL... EAS SA JA SA KREDEX NÄITEL

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Birgit Vilippus, Merle Vink

ORGANISATSIOONIGA SAMASTUMISE JA AVALIKU TEENISTUSE
MOTIVATSIOONI ROLL ORGANISATSIOONIDE ÜHENDAMISEL ETTEVÕTLUSE
ARENDAMISE SA JA SA KREDEX NÄITEL

Magistritöö
Juhendaja: Krista Jaakson, PhD
Kaasjuhendaja: Helen Poltimäe, PhD

Tartu 2022

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

Sisukord

Sisukord.....	3
Sissejuhatus	4
1. Organisatsiooniga samastumine ja avaliku teenistuse motivatsioon organisatsioonide ühendamise kontekstis.....	7
1.1 Organisatsiooniga samastumine, selle olemus ja roll	7
1.2 Avaliku teenistuse motivatsiooni mõiste ja olemus.....	13
1.3. Organisatsiooniga samastumise ja avaliku sektori motivatsiooni olemus organisatsioonide ühendamisel	21
2. Organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni uuring EAS-i ja Kredex SA-s näitel... ..	30
2.1 Uuritavate organisatsioonide tutvustus ja metoodika.....	30
2.2 Organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni uuringu tulemused ja analüüs	36
Kokkuvõte	47
LISA A	56
Eesti erinevate riigiasutuste ühendamise ajajoon.....	56
LISA B.....	57
Uuringute plokkide alamjaotused ja küsimused	57
LISA C	59
Mitte-samastumise ümberkodeeritud küsimused.....	59
LISA D	60
Küsimustik „Minu Organisatsioon“	60
Summary	72

Sissejuhatus

Viimase 15 aasta jooksul on toimunud mitmeid avaliku sektori organisatsioonide ühendamisi (vt Lisa A), mille eesmärgiks on olnud teenuste kodanikele lähemale toomine, kättesaadavuse parandamine, senisest efektiivsemaks muutmine ning seeläbi bürokraatia vähendamine. Muuhulgas on loodetud, et ühendamine parandab riigi poolt pakutava teenuse kvaliteeti, kuna teenuse osutamise protsess muutuks senisest efektiivsemaks ja väheneks eelduslikult asutuste vaheline killustatus ning tegevuste dubleerimine.

Vabariigi Valitsus kiitis 5. augustil 2021 heaks uuendatud riigireformi tegevuskava aastateks 2021-2023, mille üheks (jätkuvaks) eesmärgiks on kvaliteetsete riigiteenuste pakkumine. Reformi tegevuskavas on märgitud, et ühiskond areneb era- ja avaliku sektori tihedas koostöös ning Eesti avalik sektor on jõudnud faasi, kus on vaja keskselt riigi teenuseid kaasajastada, et need vastaksid klientide (kodanike) ootustele. Digikanalid ja e-teenused, kiire ja kliendikeskne teenus, kindel kvaliteet – need on märksõnad, millist teenust inimesed soovivad tarbida. Eesti e-teenuste visioon näeb olukorras, kus teenused on üle erinevate ametite ühised, siis peaksid ka peamised paljudele kodanikele mõeldud e-teenused olema kättesaadavad ühest kohast. (Rahandusministeerium, 2019)

2010. aastal ühendati kolm suurt organisatsiooni – Politseiamet, Piirivalveamet ja Kodakondsus- ja Migratsiooniamet. Eelnimetatud organisatsioonide ühendamise ettevalmistusi tehti kolm aastat (2007 – 2010) ning ühendamise protsessi juurutamine kestis aasta. Mõned värskemad näited avaliku sektori organisatsioonide ühendamistest: ühendasutus Riigi Tugiteenuste Keskus (Riigikontrolli Aruanne, 2018), millega liideti erinevate sihtasutuste Euroopa struktuurfondide rahastusega tegelevad üksused (näiteks Arhimedes, Innove, EAS jt) ning Haridus ja Noorsooamet, millesse koondati kokku erinevate haridus- ja noorsoopoliitikaga seotud sihtasutused ja ametid (näiteks SA Innove, SA Archimedese, Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutuse ning Eesti Noorsootöö Keskuse). Ühendamise protsess on veel pooleli Erametsakeskuse ja SA Keskkonnainvesteeringute keskuse osas, kus ühendamine plaanitakse lõpule viia 2023. aasta alguseks (Maaelu, 2021). Selle aasta veebruaris teatas Sotsiaalministeerium, et kaalub Terviseameti ja Ravimiameti ühendamist tähtajaga 2023 aasta jaanuar (Tooming & ERR, 2022). Erinevate riigiasutuste ühendamise ajajoon on toodud lisas A.

Lähtudes Riigireformi kavast, siis avaliku sektori organisatsioonide ühendamised on päevakajalised, mistõttu on ühendamistega seotud erinevate teemade uurimine väga aktuaalne. Vabariigi Valitsus otsustas ühendada Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi ka EAS) ja sihtasutuse KredEx (edaspidi ka KredEx) ning alates 04.01.2022 on EAS ja KredEx ühendatud uueks ühendorganisatsiooniks, mille juriidiline nimi on Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. (Meist – Ettevõtluse Ja Innovatsiooni Sihtasutus, n.d.)

Organisatsioonide ühendamine võib kulgeda tõrgeteta ning olla edukas, kuid tuleb olla valmis ka väljakutseteks, mis on enamasti seotud töötajate suhtumise ja hoiakutega. Leidub inimesi, kelle jaoks ühendamine pakub uusi ja põnevaid väljakutseid ning, kes näevad ühendamises võimalust enesearenguks. Teisalt eksisteerivad töötajad, kes on kogu ühendamise protsessist tugevalt häiritud, sest tekkinud olukorrad on nende jaoks tundmatud ning nad ei saa ise neid kuidagi mõjutada. (Algie, 1973) Töötajate hoiakud (positiivsed, negatiivsed) mõjutavad töötulemuslikkust ning organisatsiooni eesmärkide täitmist, mistõttu tuleb saada aru, kas ja kuidas ühendamine hoiakuid mõjutab ning milliseid tegevusi tuleb uue organisatsiooni loomisel valida. Seega on oluline läbi mõelda ühendamise tegevusplaan, et üleminek kulgeks võimalikult sujuvalt ja plaanipäraselt.

Pärast ühendamist on oluline keskenduda töötajate (sh ühendamisega kaasnevate) muutustega kohanemisele. Seda aitab mõista organisatsiooniga samastumise nähtus: “Organisatsiooni identifitseerimine peegeldab organisatsiooni ühtsuse või kuuluvuse tajumist, kus isik määratleb end organisatsiooni(de) kaudu, mille liige ta on” (Mael & Ashforth, 1992 lk 103). Käesolev magistritöö keskendub avaliku sektori organisatsioonide ühendamisele, mistõttu on uurimuse keskmes avaliku sektori töötajad. Eelmainitud organisatsioonide töötajatele on omane avaliku teenistuse motivatsioon, mida nähakse kui kutsumuse alustala, mis eeldab bürokraatidelt eetilist kohustust teenida avalikkust või tähendab kohustust, mis tuleneb inimese sisemisest pühendumusest teenida avalikkuse huve jättes omakasu tahaplaanile (Houston, 2006).

Tuginedes eeltoodule on käesoleva magistritöö eesmärgiks EASi ja KredEXi ühendamise näitel välja selgitada organisatsiooniga samastumine ning avaliku teenistuse motivatsiooni roll selle võimalikus muutuses.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Defineerida mõisted. Anda ülevaade organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni olemusest.
- Välja selgitada varasemate uuringute põhjal, mis juhtub organisatsiooni samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooniga organisatsioonide ühendamisel ning püstitada hüpoteesid.
- Empiirilise osa uuringu läbiviimiseks leida organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsioon hindamiseks sobivad mõõtmisvahendid ning koostada küsimustikud veebis läbiviidava küsitluse tarbeks.
- Viia enne ja pärast organisatsioonide ühendamist läbi kahe-etapiline longituuduuring veebiküsitlusena, et välja selgitada EAS-i ja KredEx-i töötajate hinnangud ühendamisele ja -järgsele organisatsiooniga samastumisele ning vastata küsimusele, kas avaliku teenistuse motivatsioon mängib selles rolli.
- Kontrollida teaduskirjanduse alusel püstitatud hüpoteese ning teha järeldusi uue ühendorganisatsiooni töötajate organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni kohta.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene neist koosneb kolmest alapeatükist, millest esimeses uuritakse teaduskirjanduse põhjal organisatsiooniga samastumist (edaspidi ka OS), selle mõistet, olemust ja rolli. Teises alapeatükis käsitletakse avaliku teenistuse motivatsiooni (edaspidi ka ATM), selle olemust ning seost töötajaga. Kolmandas alapeatükis vaadeldakse lähemalt, kas ja kuidas ühendamine mõjutab töötaja organisatsiooniga samastumist ning tema avaliku teenistuse motivatsiooni. Teine peatükk on empiiriline, milles keskendutakse teooria osas püstitatud hüpoteeside kontrollimisele läbi veebiküsitluste põhjal kogutud andmete kvantitatiivne analüüs.

Soovime tänada meie magistritöö juhendajaid Krista Jaaksoni ja Heleni Poltimäed asjalike nõuannete ja toetuse eest ning magistritöö retsensenti Maaja Vadit tagasiside ja konstruktiivse kriitika eest eelkaitsmisel. Samuti oma imelisi perekondi ja häid kolleege Ettevõtluse Innovatsiooni Sihtasutusest ning Statistikaametist. Täname teid kõiki kannatlikuse, toetuse ja innustuse eest. Eriliselt täname Ettevõtluse Innovatsiooni Sihtasutuse strateegilise arenduse üksuse valdkonnajuhti Tarmo Puolokaini, kelle nõudanded olid oluliseks sisendiks meie magistritöö koostamiseks.

Teaduseriala kood on CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

Märksõnad: organisatsiooniga samastumine, avaliku teenistuse motivatsioon, avalik sektor, ühendamine, organisatsioon.

1. Organisatsiooniga samastumine ja avaliku teenistuse motivatsioon organisatsioonide ühendamise kontekstis

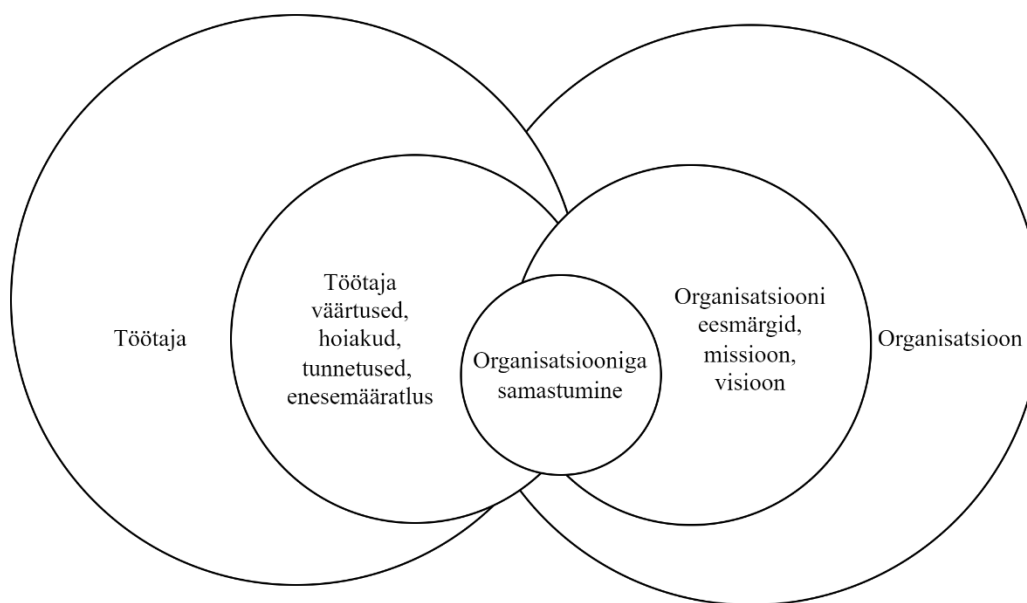
1.1 Organisatsiooniga samastumine, selle olemus ja roll

Selles alapeatükis antakse ülevaade organisatsiooniga samastumise olemusest ja rollist.

Alates 2000ndatest on organisatsiooni identiteet ning (töötaja) organisatsiooniga samastumine tõusnud kaheks kõige olulisemaks teemaks organisatsiooni ja juhtimisevaldkonna uurimustes. Need teemad aitavad mõista organisatsioone ja nende suhtlust ümbritseva keskkonnaga. (He & Brown, 2013) Organisatsiooniga samastumise olemuse lahti seletamiseks peab alustama organisatsiooni identiteedi olemuse lahti mõtestamisest. Organisatsiooni identiteet annab vastused küsimustele: "Kes ma olen?" või "Kes me oleme?". Ashforth (2008) on välja toonud, et organisatsiooni identiteet koosneb erinevatest tähendustest, mida inimesed omistavad talle eraldatud rollile, mida nad tänapäeva eriilmelistes ühiskondades tavaliselt esindavad (Ashforth et al., 2008). Laia organisatsiooni identiteeti määratluse järgi on tegemist olukorraga, kuidas töötajad tajuvad, tunnetavad ja mõtlevad oma organisatsioonidest. Arvatakse, et need tunnetused ja tajud on kollektiivsed ehk ühiselt jagatud arusaamad organisatsioonist, väärtustest ja omadustest (Hatch & Schultz, 1997). Mõistamaks paremini organisatsiooniga samastumist, on vaja lähemalt aru saada, mil moel inimene sellesse läbi sotsiaalse identiteedi sobitub.

Sotsiaalse identiteedi teooria ütleb, et isik määratleb end gruppi kuuluvuse kaudu ning erinevalt isiklikust identiteedist, mina vormist, on sel juhul sotsiaalse identiteedi vormiks meie (Lupina-Wegener et al., 2014). Organisatsiooni identiteeti on defineeritud kui kognitiivset seost või sidet, mis eksisteerib töötajate ja nende organisatsioonide vahel (Ashforth & Mael, 1989). Juhul kui rühmal on tugev koostöövaim ning kõrge grupi enesehinnang, siis sotsiaalne identiteet on positiivne, mis tähendab, et grupis on head inimestevahelised suhted, toimetatakse efektiivselt ning eesmärgid täidetakse lüüasaadusega (Lupina-Wegener et al., 2014). Organisatsiooni identiteedi kujundamisel mängivad olulist rolli inimesed ja inimeste grupid ning seetõttu on väga oluline, et

oleks olemas töötajaid ühendav „meie“, st tugev sotsiaalne identiteet, sest vastasel juhul on takistatud organisatsiooneesmärkide saavutamine, sest puudub ühendav „meie“ osa. Isiku enesemääratlemise oluliseks osaks lisaks soole, vanusele, rassile ning sotsiaal-majanduslikule staatusele on (töö)organisatsiooni suhted ehk kuidas isik määratleb end töösuhetes. Eeltoodu on otseses sõltuvuses ka tema motivatsiooniga panustada tööandjasse. Isikud käituvad tööl viisil, mis on kooskõlas nende enesemääratlustega ja on tugevamalt seotud organisatsioonidega, mis tõstavad nende enesehinnangut (Bright, 2021). Sotsiaalse identiteedi teooriapõhjal arvatakse, et kõrge samastumisega töötajad väärtustavad organisatsiooni kuuluvust kõrgelt ning sellest saab töötaja enesemääratlemise oluline osa (Ashforth et al., 2008). Organisatsiooniga samastumise olemuse avame joonisel 1, kus on illustreeritud, kuidas on seotud töötaja ja organisatsiooni väärtused ning organisatsiooniga samastumine.



Joonis 1, Organisatsiooniga samastumise olemus, Allikad: Kreiner & Ashforth, (2004); Mael & Ashforth (1992); Riketta, (2005)

„Identiteet ja identifitseerimise mõisted on organisatsiooniliste nähtuste juurkonstruktsioonid“ (Ashforth et al., 2016), lk 361), mõlemad mõisted on mitmetahulised ja neid saab siduda erinevate organisatsiooni käitumise aspektidega, näiteks töötaja pühendumus,

organisatsiooni muutustega kohandumine jne. Magistritöös keskendume põhiliselt ühendamise aspektile. Organisatsiooni identiteedi ja organisatsiooniga samastumise eristamiseks saab tuua järgmise näite. Kui identiteedi puhul saab väita, et meie meeskond on uuendusmeelne ning koostööle orienteeritud, siis samastumise puhul, kõlab sama näide järgmiselt – mina kui selle meeskonna liige olen uuendusmeelne ja koostööle orienteeritud.

Samastumist ei tohi segamini ajada teiste organisatsiooniliste teguritega, näiteks tööga rahulolu ja pühendumine organisatsioonile, vaid see on organisatsiooni sisemise ühtsuse tunnetus (Ashforth et al., 2016)(Ashforth et al., 2020). Lisaks on Ashforth (2016) rõhutanud, et samastumise mõistmisel ei saa iseenesestmõistetavalt võtta, et samastumine on kui positiivne hoiak, kus inimene on organisatsioonis rahul oma sotsiaalse staatusega, vaid tegemist on fundamentaalse enesemääratluse sidumisega organisatsioonis. (Ashforth et al., 2016). Ashforth (2020) on võrrelnud isiku organisatsiooniga samastumist armumise tundega – kui armumise algfaasis tundub kõik ülivõrdes ja ühtegi viga teises inimeses ei nähta. Sama olukorda on võimalik üle kanda ka organisatsioonidele – kui töötaja asub tööle, on tal organisatsiooni osas kõrged ootused ja illusioonid ning organisatsiooni vead ei paista välja. Ajapikku armumise faas möödub ning seejärel on võimalik olukord muuta, kas sügavaks armastuseks ehk kõrgeks organisatsiooniga samastumiseks või õnnetuks armastuse looks ehk ei suudeta enam organisatsiooniga samastuda(Ashforth et al., 2020).

Pratt (1998) väitis, et organisatsiooniga samastumine tekib, kui töötaja paigutab end organisatsiooniga samastumise seisukohast (sobivasse) gruppi ning tajub, et organisatsiooniga samastumine on oluline (Pratt, 1998). Organisatsiooni liikmed samastavad end organisatsiooniga, kui vähemalt osaliselt nende enesemääratlus ja organisatsiooni väärtused ühtivad. Juhul kui väärtused ei ühti, siis isik ei tunne samastumist organisatsiooniga ega ühisosa organisatsiooni missiooni, kultuuri ja mainega ning eraldab enda tunnetuse organisatsioonist ehk isik ei samastu organisatsiooniga. Mitte-samastumine organisatsiooniga ilmneb olukorras, kui töötaja ei soovi avaldada, kus ta töötab, kuna tunnetab, et tööandja tegeleb häbiväärsete tegevustega ja tööandja on alatu. Seega tekib töötajal vajadus seltskonnas varjata, millises organisatsioonis ta töötab või teeb expressis verbis selgeks, et tema ei nõustu oma tööandja seisukohtadega. (Kreiner & Ashforth, 2004)

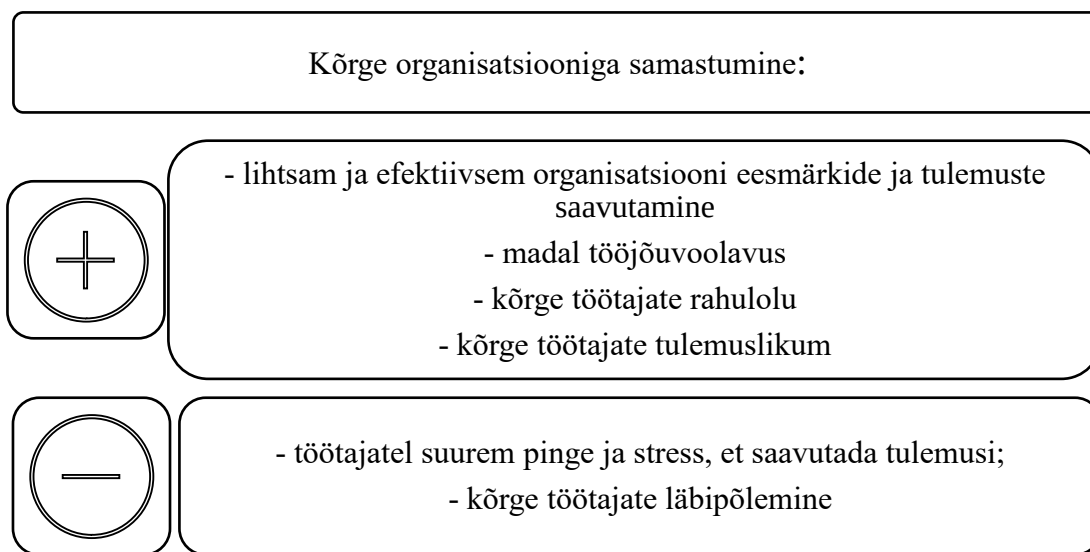
Mitte-samastumise puhul ei ole tegemist vastandmõistega organisatsiooni samastumisele, vaid iseseisva olukorraga, kus isiku enesemääratlus ei ühti organisatsiooniga, kus ta töötab. Mitte-samastumine toimub ka siis, kui isikud püüavad kaitsta oma kehtivat enesemääratlust, luues psühholoogilise eraldatuse organisatsioonist, näiteks juhul, kui töölt lahkumine ei ole võimalik konkurentsikeelu või töötasu katkemise tõttu. (Kreiner & Ashforth, 2004) Lisaks võib välja tuua mitte-samastumise olukordadena, kui inimene tunneb häbi organisatsiooni tegevuste tõttu näiteks juhatuse häbiväärse sõnavõtu pärast või ei kiida heaks organisatsiooni tegutsemiseviisi ehk organisatsiooni põhiväärtused ei vasta tema omadele, näiteks töötab tuumaelektrijaamas, aga hinges pooldab rohelist energiat.

Organisatsiooniga mitte-samastumine on kahjulik nii isikule endale kui organisatsioonile, sest organisatsioon ei saa täita oma eesmäärke piisavalt tõhusalt, kui see oleks võimalik. (De Clercq, 2022) On mõistetav, et organisatsioonid ei kiida heaks, kui töötajad ei samastu organisatsiooniga. Olukord võib tekitada konflikte organisatsiooni ja isiku vahel ning sellised isikud võivad olla takistuseks organisatsiooni edukal toimimisel. Juhul kui organisatsiooniga mitte-samastunud isikud ei soovi lahkuda, kas näiteks halva tööturu olukorra või konkurentsipiiravate lepingu tingimuste tõttu, mistõttu tekib juhtidel lisakohustus olukorra kontrollimise näol, et säilitada töörahu ning organisatsiooni edukas toimimine. Selline olukord tekib näiteks juhul, kui hoolimata mitte-samastumisest ja halbade töötingimustest, jäävad töötajad organisatsiooni edasi, sest nende jaoks on tähtis töökoht kui sissetulekuallikas, lisaks tuttav töökeskkond, kaaskollegid ja senised tööülesanded loovad turvatunde. Oluline on märkida, et kuigi keegi ei soovi organisatsiooni mitte-samastuvaid töötajaid, on sellel nähtusel ka positiivne pool, mis võib aidata hoopis organisatsioonil areneda. Teaduskirjanduses on välja toodud, et mitte-samastumine võib näiteks aidata kaasa innovatsioonile läbi eriarvamuste ning nendel isikutel on ka lihtsam teatada rikkumistest organisatsioonis. (Kreiner & Ashforth, 2004)

Töötajad, kes samastuvad organisatsiooniga kõrgelt, valivad töötegemise viisi, mis toetab kõige rohkem organisatsiooni edu, nende töö on tulemuslikum, neil puudub kavatsus lahkuda töölt, tööga rahulolu ja pühendumus on kõrge ja nad on valmis muudatusi ellu viima (Riketta, 2005). Samale järeldusele jõudis ka Bednar (2020) oma meeskonnaga, nimelt keskenduti organisatsiooni liikmete mõtestatud jõupingutustele ning sellele, kuidas liikmed püüavad mõista ja ümber defineerida enda suhet organisatsiooniga, kus nad töötavad. Kõrge organisatsiooniga

samastumine võib anda positiivse efekti organisatsiooni tulemustele ja näitajatele – väheneb organisatsiooni tööjõuvoolavus, tõuseb töötajate rahulolu ning töötajate tulemuslikkus (Bednar et al., 2020). Kõrge organisatsiooni samastumisega isikul on oluline endaga samastuva organisatsiooni toetamine, ta võtab seda kui iseenda toetamist ehk oluline on mõlema, nii isiku kui organisatsiooni edukus (Ashforth et al., 2020).

Inimestel on tugev organisatsiooniga samastumine kui organisatsiooni liikme tunnetus paistab rohkem välja kui tema teised alternatiivsed samastumised ning minakontseptsioonis on tunnusjooni, mis sarnanevad organisatsiooniga (Miao et al., 2019). Lisaks tuleb märkida, et kõrge organisatsiooniga samastumine ei ole ainult positiivne nähtus, Miao (2019) ja ta kolleegid on välja toonud, et tugeva samastumisega võib kaasneda stress ja depressioon ning seda näiteks juhul kui tööandja organisatsioon satub välise kriitika keskmesse. Teaduskirjandusesst nähtub, et kõrge samastumise määr võib põhjustada ka läbipõlemist, sest inimene soovib panustada maksimaalselt oma organisatsioonile, unustades enda vajadused. (Miao et al., 2019) Kõrge organisatsiooniga samastumise võimalused ja ohud on illustreeritud kokkuvõtlikult joonisel 2.



Joonis 2: Organisatsiooniga samastumise võimalused ja ohud,

Allikas: Autorite loodud, Bednar (2020), Ashforth (2016;2020) ja Miao (2019) põhjal.

Tabelis 1 on välja toodud organisatsiooniga samastumise olemuse definitsioonide arengu mõned näited. Magistritöös lähtutakse peamiselt Ashforth ja Mael ning Ashforthi hilisematest (alates 2016) definitsioonidest.

Tabel 1

Organisatsiooniga samastumise olemuse definitsioonid

Autor ja definitsiooni aasta	Definitsioon
Taylor (1911)	Organisatsiooniga samastutakse juhul kui üksikisikute ning organisatsioonide huvid muutuvad samasuguseks läbi juhtkonna ja töötajate vahelise tiheda, intiimse ja isikliku koostöö.
Barnard (1968)	Organisatsiooniga samastumine on kooslus töötaja ja organisatsiooni vahel, mis tekitab isikliku veendumuse ja valmisoleku kaudu tahet rohkem pühenduda organisatsioonile
Patchen (1970)	Organisatsiooniga samastumisel on erinevaid ja eraldiseisvaid nähtuseid, kuigi nad on omavahel seotud: (1) solidaarsustunne organisatsiooniga; (2) positiivne hoiak organisatsioonile; ja (3) teiste organisatsiooniliikmetega ühiste väärtuste tajumine.
Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Pratt, 1998; Stengel, 1987	Organisatsiooniga samastumine on kognitiivne konstruktsioon, eriti kui harmoneeruvad üksikisiku ja organisatsiooni väärtused
Dutton 1994; Elsbach, 1999; Rousseau 1998	Organisatsiooniga samastumist saab vaadelda protsessina, kus isiku enesemääratlemine ja organisatsiooni tunnetamine on inkorporeeritud.
Mael & Ashforth, 1992	Organisatsiooniga samastumist saab määratleda kui töötaja tunnetust, et kes on organisatsiooniga üks tervik või tugevat kuuluvust organisatsiooni
Ashforth 2016	Organisatsiooniga samastumine on isiku fundamentaalne enesemääratlus, kuidas ta seob/sidustab end organisatsiooniga
Ashforth 2020	Organisatsiooniga samastumine on isiku organisatsiooni sisemise ühtsuse tunnetus

Allikas: Autorite koostatud, Riketta 2005, Ashforth ja Mael 1989, Ashforth 2020 põhjal

Kuna organisatsiooniga samastumine puhul on tegemist Ashforthi (2016) väitel ühe juurkonstruktsiooniga organisatsiooniliste nähtuste seas, siis on selle olemusest ja mõjuritest

arusaamine organisatsiooni edukaks toimimiseks vajalik. Organisatsiooniga samastutakse, juhul kui töötaja enesemääratlus ühtib organisatsiooni väärtustega, mis tähendab, et töötaja tunnetab sisemist ühtuse tunnetust organisatsiooniga. (Ashforth et al., 2016)

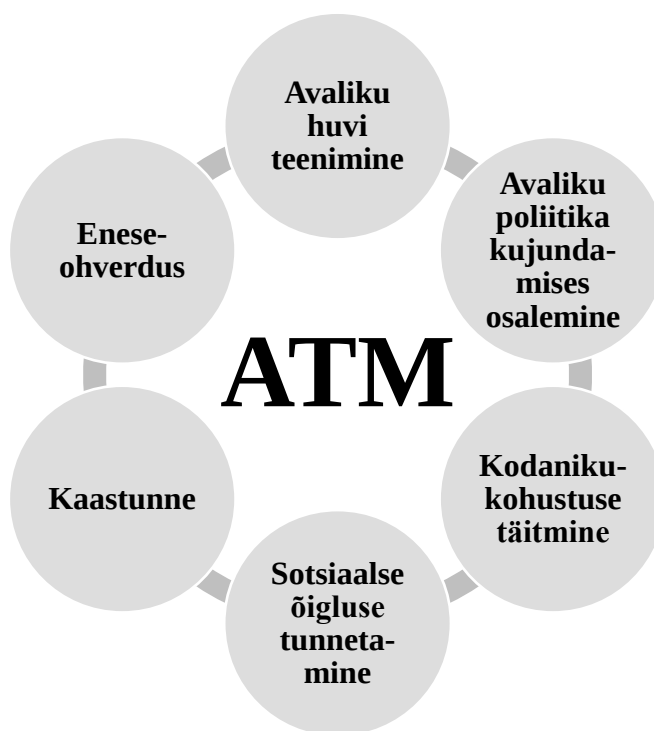
1.2 Avaliku teenistuse motivatsiooni mõiste ja olemus

Selles alapeatükis antakse ülevaade avaliku teenistuse motivatsiooni (edaspidi ka ATM) olemusest, mida see näitab, missugused väärtused määratlevad inimese ATM-i, mil moel mängib rolli aeg ning kuidas ATM seostub organisatsiooni samastumise ja ühendamistega.

Avaliku teenistuse motivatsioon (inglise keeles public service motivation) tuleneb motivatsiooni teooriast, mis selgitab inimese ühiskonna teenimisega seotud stiimuleid (Perry et al., 2010). ATM-i nähakse ka kui kutsumuse alustala, mis eeldab bürokraatidelt eetilist kohustust teenida avalikkust (Houston, 2006) või kohustust, mis tuleneb inimese sisemisest pühendumusest teenida avalikkuse huve jättes omakasu tahaplaanile. Lisaks on ATM-i tõlgendatud kui inimese kalduvust reageerida eelkõige nendele tõmbefaktoritele, mis tulenevad või on omased avaliku teenistuse organisatsioonidele (Houston, 2006, Mary Randolph, 2020). ATM on mitmemõõtmeline termin, mis iseloomustab altruistlike (prosotsiaalsete) inimtüüpide motivatsiooni, mis lähtub inimese empaatiast teiste vastu (Breugh et al., 2017) või „tõelisest veendumusest selle sotsiaalses tähtsuses“ (Perry & Wise, 1990, lk 369). ATM-i kontseptsioon on kujunenud üheks oluliseks käsitluseks avalikku haldust puudutavates teemade mõistmisel (Vandenabeele, 2008b), kuna kogu kontseptsioon põhineb loogikal, et avaliku sektori edu sõltub selles töötavate inimeste motivatsioonist ja ressursidest. (Baroukh & Kleiner, 2002)

ATM-i iseloomustamiseks ja mõõtmiseks on välja toodud kuus dimensiooni (joonis 3) – pühendumine avaliku huvi teenimisele, tahe osaleda avaliku poliitika kujundamises, pühendumine kodanikukohustuste täitmisele, sotsiaalne õiglus, kaastunne ja eneseohverdus. Pühendumine avaliku huvi teenimisele väljendub inimese ratsionaalses või instrumentaalses vajaduses osutada, osaleda või parandada kodanikele osutatava teenuse pakkumist läbi avaliku halduse (Breugh et al., 2017). Kim and Vandenabeele (2010) koos kolleegidega on oma uurimuses kokku koondanud kodanikukohustuse ja sotsiaalse õigluse ning nimetavad neid ühiselt avalikele väärtustele pühendumiseks. Selle all mõeldakse isiku sisemisi norme ja veendumusi, mida ta eeldab või peab iseenesest mõistetavaks seose riigi (või ühiskonna) kohustustega avaliku teenuse osutamisel, samuti iseenda pühendumust avalikkuse üldhuvele ning

avalikele väärtustele (Wright & Pandey, 2008; Kim & Vandenabeele, 2010). Kaastunne peegeldab inimese tunnetel baseeruvaid motiive, näiteks sisemist ajendit aidata teisi ühiskonnas, nn nõrgemaid. Eneseohverdus esindab inimese isetuid ning prosotsiaalseid väärtusi – teha midagi kellegi heaks, ilma midagi vastu saamata, peamine eesmärk on saavutada teiste heaolu. (Kim & Vandenabeele, 2010) Eeltoodu toetab hästi mõtet, et ATM on vahetult seotud inimese empaatiaga, tahtega teisi aidata või “tõeline veendumus oma panuse sotsiaalses tähtsuses” (Perry & Wise, 1990, 369). Käesolevas magistritöös uuritakse EAS-i ja KredEx-i töötajate ATM-i enne organisatsioonide ühendamist, ATM-i dimensioonidena on küsitluses välja toodud avaliku huvi teenimisele pühendumine, avalikele väärtustele (sh kodanikukohustus ja sotsiaalse õigluse tunnetus) pühendumine, kaastundlikkus ja eneseohverdus.



Joonis 3. Avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) iseloomustavad dimensioonid

Allikas: Autorite loodud, Perry & Wise (1990) ja Breaugh et al.(2017).põhjal

Kokkuvõtlikult iseloomustavad ATM-i komponendid seost avaliku sektori käitumise ajendite ja tegevustega, mis on loodud teistele kasu tooma ning panustama ühiskonna heaolusse.

ATM-i komponendid on inimese altruistlikud eesmärgid ja kavatsused ning huvitatus teenida avalikku huve, riiki, rahvast või inimkonda üldisemalt, lisaks usk ja tava, mis ulatuvad kaugemale isiklikust ja organisatsiooni hüvest. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022; Vandenabeele, 2008a)

ATM-i mõistmine ja teadvustamine annab võimaluse osutada senisest paremat avalikku teenust ning vastata kodanike ootustele (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022). Seega on ATM-i olemasolu kaaluka tähtsusega avaliku sektori töökoha valikul, töötulemuslikkuse hindamisel ning organisatsiooni toimivuses. Avaliku sektori organisatsioonide toimepõhimõttest lähtuvalt on inimestel, kes soovivad panustada avalikkuse ja ühiskonna heaolusse, võimalus kaasa lüüa, liitudes avaliku sektori organisatsiooniga. Selliste soovidega inimesed suunduvad iseeneslikult just avaliku sektori organisatsioonidesse (Perry, 2000). Eelnevad empiirilised uuringud on välja toonud, et inimesed, kes valivad töökohaks avaliku sektori (teenistuse) samastuvad tõenäolisemalt avaliku sektori organisatsioonide väärtuste ja kontseptsiooniga ning on valmis panustama suurepäraste tulemuste saavutamisele (Liu et al., 2016, Perry & Wise, 1990) ning inimesed, kelle ATM-i tase on kõrge kandideerivad tõenäolisemalt, avaliku sektori organisatsiooni kui erasektoris. (Perry & Wise, 1990) Need väited suhestuvad hästi Schneideri (1987) ASA (inglise keeles attraction-selection-atrition, eesti keeles huvitumise-valimise-lahkumise) mudeliga, mille järgi inimesed huvituvadki töötamisest organisatsioonides, mille töötajate väärtused, huvid ja teised asjaolud ühtivad nende enda omadega. Organisatsioonid valivad tõenäolisemalt inimesi, kellel on (valdkonna) teadmised, oskused ning võimed, mis sarnanevad olemasolevate töötajate omadele. Loomulikult on organisatsioonides ka erineva taustaga inimesi, kelle puhul saab öelda, et nad ei sobitu organisatsiooni, gruppi ning eeldulikult nad lahkuvad ebakõlade tõttu. (Schneider, 1987, Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022). Seega võib luua sidususe organisatsiooniga samastumisega - inimesed, kes valivad avaliku sektori organisatsiooni, samastuvad selle organisatsiooni väärtustega, sest need ühtivad töötaja enesemääratlusega ning inimene usub selle organisatsiooni eesmärkidesse.

Perry (1996) on viidanud, et üha rohkem teadusuuringuid toovad välja erinevuse avaliku sektori töötajate ja nende erasektori kolleegide vahel; mille põhiline erinevus seisneb tööga seotud väärtuste ja vajaduste vahel. Lisaks eristusid eelistused kõrgema palga osas, teiste abistamine ning (tööga kaasnev) staatus. (Perry et al., 1996) Siinkohal on oluline märkida, et

enamus teadusuuringuid on läbi viidud Ameerika Ühendriikides ning uuritud ametikohtade lõikes olid avaliku sektori tasud kõrgemad kui erasektoris (loomulikult sõltub see valdkonnast, sotsiaalhoolekanne vs riigirahandus jne).

Ratsionaalse valiku lähenemisviis motivatsioonile põhineb eeldusel, et kasulikkust maksimeeriv käitumine toimub täpselt määratletud eesmärkide ning selgete tasu ja tulemuse ootuste olemasolul. Avaliku sektori organisatsioonide puhul võib tekkida olukord, et organisatsioonile seatud eesmärgid on töötajate jaoks ebamäärased ja võibolla ka vastuolulised, kuna need on seatud nn väliste osapoolte poolt ning tööülesanded on raskesti mõõdetavad ning keeruline jälgida (nt võib tekkida olukorras, kus riigiasutusele seab eesmärgid ministeerium, mitte asutus ise). Samuti võivad eksisteerida piirangud rahaliste ja muude materiaalsete hüvitiste suuruse ja kasutamise juhtimisega. Sellistes tingimustes annab ATM hea aluse töötajate motivatsiooni mõistmiseks. (Miao et al., 2019; Perry, 2000) Oluline on tähele panna, et töötaja ATM on seotud inimese sisemiste (inglise keeles intrinsic) ja välimiste (inglise keeles extrinsic) väärtustega ning individuaalsete ja kollektiivsete väärtustega (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022). Välistes (töö)väärtused on majanduslikud hüved, mida töötaja saab kellegi teise käest, näiteks sissetulek, palgatõus, edutamine, tunnustus, paindlik tööaeg, kindlustus vms (Houston, 2000a; Kaasa, 2011). Majanduslike väliste hüvede puhul võib tekkida olukord, kus inimesele tema töö sisu ei meeldi, kuid kuna tööga kaasnevad hüved (palk, paindlik tööaeg jne) on sobilikud, siis inimene jätkab sellel kohal töötamist. Sisemised (töö)väärtused on hüved, mis tulenevad rahulolust, mida inimene saab ülesande täitmisest (nt saavutusvajadus, enese väärtustunne, panus ühiskonna heaoluolusse) (Houston, 2000).

Inimese sisemised ja välimised väärtused sõltuvad isiksusest, teda ümbritsevast sotsiaalsest keskkonnast ning suhetest, inimese enda küpsusest ning elumuutustest tema ümber. Inimese eelistused on ajas muutuvad, mis tähendab, et töökarjääri algfaasis võib mõni eelistada väliseid väärtusi (kõrge tasuga töö või paindlikku tööaega) ning hilisemates etappides otsib töökohti, mis on kooskõlas sisemiste väärtustega (eneseteostus ja ühiskonna heaoluks panustamine). (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Teadusuuringutes on väidetud, et avaliku sektori töötajatel on sisemised väärtused esikohal (joonis 4), samas erasektori töötajate jaoks on olulisemad välistes (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022). Georgellis (2011) on kolleegidega oma uuringus väitnud, et sisemised hüved suurendavad tõenäosust, et inimene valib

eelistatud tööandjaks avaliku sektori organisatsiooni, kusjuures välised hüved seda otsust ei mõjuta (Georgellis et al., 2011). Aja möödudes, kui inimese sisemised väärtused on kooskõlas avaliku sektori organisatsiooni, väärtustega, kus ta töötab, siis võib väita, et töötaja ATM on jätkuvalt kõrge. Küll aga, organisatsiooni töötajate, kes hindavad kõrgelt väliseid väärtusi, kuid jätkavad tööd selles organisatsioonis, nende ATM ajas ei tõuse. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022)

Lisaks sisemistele ja välistele väärtustele on organisatsioonidele ja avalikule sektorile, sh ATM-le, suur mõju individualismil (mina-identiteet) ja kollektivismil (meie-identiteet). Kollektiivsete väärtuste kandjatel on kõrgem ATM kui individualistlike väärtustega inimestel (Kim, 2017). Eelmainitu on põhjendatud tõenäoliselt seetõttu, et individualistlike väärtuste kandja mõtleb mina-keskselt, pidades oluliseks enda saavutusi, sõltumatust ja heakskiitu, mis on kõik väga erinev ATM-i iseloomustavast altruistlikust inimtüübist. Kollektiivsete väärtustega inimesed on pigem meeskonnamängijad, asetavad teiste ja üldised huvid oma püüdlustest ettepoole ning on valmis investeerima rohkem ressursse kollektiivsesse hüvesse kui isikliku kasu saamise. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Muuhulgas on oluline töötaja ja organisatsiooni omavaheline sobivus. Töötajad, kes tajuvad sobivust paremini, samastuvad rohkem organisatsiooniga ning seetõttu on nad rohkem pühendunud, tööga rahulolevad, panustavad innukalt organisatsiooni ning üleüldiselt suhtuvad oma töösse positiivselt. Samas ei saa jätta tähelepanuta, et juhul kui töötaja ja organisatsiooni omavaheline sobivus väheneb või üleüldse puudub, siis mõjub see pärssivalt töötaja sooritustele ning võib kokkuvõttes kahjustada kogu organisatsiooni toimimist ja tulemusi. (Preitof et al., 2015)



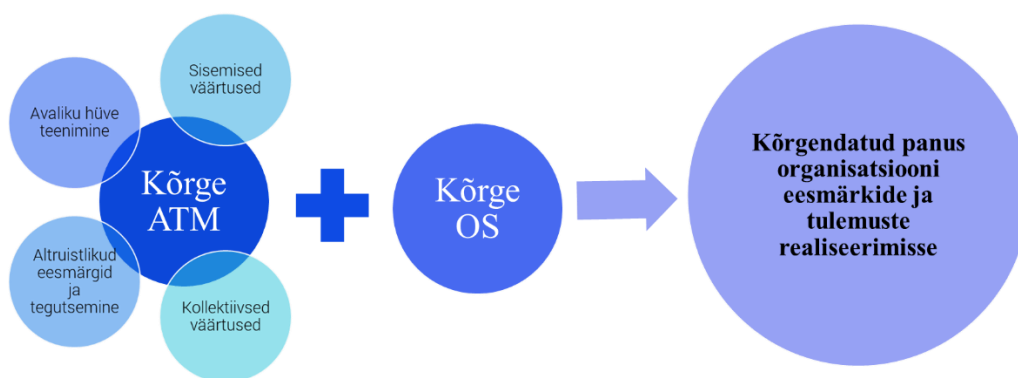
Joonis 4. Avaliku sektori töötaja ajendid

Allikas: Autorite loodud, allikate Houston (2000), Kaasa (2011) ja Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot (2022) põhjal

Töötajate kollektiivsed väärtused soodustavad organisatsiooniga samastumist ning eelduslikult on nende väärtuste kandjate ATM kõrgem, mistõttu võib eeldada, et avaliku sektori organisatsioonide ühendamisel on muutustega kohanemine kollektiivsete väärtuste kandjatel sujuv ning uue organisatsiooniga samastumine kõrge. Miao (2019) ja tema kolleegid on ATM-i ja organisatsiooniga samastumise uurimisel jõudnud järeldusele, et organisatsiooniga samastumine on võtmetegur, mis selgitab, kuidas ATM viib töötajate tulemuslikkuse kõrgemale tasemele.

Miao (2019) on koos kaasautoritega välja toonud, et seejuures on organisatsiooniga samastumine töötajate oluline motivaator, mis paneb inimesed organisatsiooni nimel pingutama. (Miao et al., 2019) Mida rohkem töötaja samastub organisatsiooniga, kus nad töötavad, seda rohkem seotakse organisatsiooni väärtused ja hoiakud oma isiklike väärtuste ja hoiakutega. Töötaja muutub justkui orgaaniliseks organisatsiooni osaks, seega on töötajal lihtsam aktsepteerida ning aktiivselt panustada organisatsiooni eesmärkidesse. Töötaja kohaneb muutustega kergemini ja samuti on töötajal kõrgem motivatsioon pingutada eesmärkide saavutamiseks sealjuures suurendades oma töö tulemuslikkust. (Liu et al., 2016; Miao et al.,

2019) Veelgi enam, töötajad, kelle samastumine organisatsiooniga on kõrge, on oma töös tõenäoliselt püüdlikumad põhjusel, et nende endi ja organisatsiooni eesmärgid on justkui ühildunud ning nad tunnetavad organisatsiooni õnnestumisi ja ebaedu enda omana (Campbell, 2015). Lisaks toetab seda mõtet ka sotsiaalse identiteedi teooria, mis ütleb samuti, et kui töötajate samastumine organisatsiooniga on kõrge, siis nende motivatsioon ongi hoolsamalt töötada, et kindlustada organisatsiooni edu (joonis 5) (Riketta, 2005).



Joonis 5 Avaliku teenistuse motivatsioon (ATM) ja organisatsiooniga samastumine (OS) tõstavad töötaja panust avaliku sektori organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Autorite koostatud, Campbell, (2015), Liu et al., (2016) ja Miao et al., (2019) põhjal

Avaliku sektori töötaja, kellel on kõrge organisatsiooniga samastumine, seostab suurema tõenäosusega oma gruppi ja organisatsiooni kuulumist enda enesemääratlemisega (Shim & Faerman, 2017). Nagu varajasemalt välja toodud, on organisatsiooniga samastumine tugevas seoses avaliku teenistuse motivatsiooniga, sest töötaja on huvitatud nii grupi kui organisatsiooni järjepidevusest kui eesmärkide täitmisest. Sealjuures on töötaja jaoks oluline panustada avalikkuse heaolusse, mis on tingitud kollektiivsete väärtuste kandmisest. Riketta (2005) märgib, et eelmainitud seos võib olla tunnetuslik, nt töötajad samastavad organisatsiooni eesmärgi ja väärtuseid enda omadega või emotsionaalne, mis tähendab, et töötaja tunneb ja väljendab uhkust organisatsiooni liikmeks olemise üle (Riketta, 2005, Miao et al., 2019;). Kui inimene on juba tööle asunud avaliku sektori organisatsiooni, siis organisatsiooniga samastumist soodustab ja

kinnistab tema väärtuste ja uskumuste sobivus organisatsiooni omadega või kujuneb samastumise tunnetus ajapikku, st inimene jälgendab organisatsiooni väärtusi ning kohandub ise nendega. (Pratt, 1998; Shim & Faerman, 2017)

Bright (2021) on samuti oma uuringus jõudnud järeldusele, et avaliku sektori töötajad, kellel on kõrge ATM-i tase, loovad tõenäolisemalt tugevama sidususe oma organisatsiooniga ning märkavad ja tajuvad paremini organisatsiooniväliste isikute positiivseid hoiakuid antud organisatsiooni suhtes. (Bright, 2021) Ka Karolidis (2019) ja kolleegid jõudsid järeldusele, et tõenäoliselt on ATM märkimisväärselt seotud just organisatsiooniga samastumisega ning seetõttu tekib avaliku sektori töötaja ja tema organisatsiooni vahel tugev psühholoogiline side (Karolidis & Vouzas, 2019b).

Kogukonna heaolusse panustamine läbi avaliku sektori organisatsioonide on võimalusterohke, mistõttu on tõenäoline, et kõrge ATM-iga töötajate side organisatsiooniga tugevneb läbi võimaluste veelgi (Karolidis & Vouzas, 2019a; Miao et al., 2019). Avaliku teenistuse töötajate organisatsiooniga samastumist on profileeritud ka demograafiliste näitajate kaudu ning jõutud tulemuseni, et samastumine on tugevas korrelatsioonis inimese vanuse ja sooga. Kui võrrelda naisi ja mehi, siis keskealiste naiste seas oli organisatsiooniga side tugevam võrreldes noorema meessoost töötajaga. (Bright, 2021)

Moynihan and Pandey (2007) uurisid, kuidas mõjutab ATM-i avaliku sektori töötaja tööstaaž ning jõudsid järelduseni, et tööstaažil on negatiivne mõju avaliku teenistuse motivatsioonile (Moynihan & Pandey, 2007). Ühe põhjusena on see tingitud organisatsioonide bürokraatlikust tegutsemisest, kuna töötajad juhitakse (eneseteadmata) bürokraatliku isiksuse suunas. Eelnevat iseloomustab eesmärkide nihkumine, mis tähendab, et organisatsiooni algsed eesmärgid asenduvad (bürokraatlike) reeglite järgimisega. Töötaja seisukohast, mida kauem inimene organisatsioonis töötab, seda tõenäolisemalt muutuvad tööeesmärgid senisest ebaselgemaks, kuna igapäevased tegemised tuleb kohandada töökorralduslikele bürokraatianõutele, juhtimissüsteemidele ning muude aruandlusnõuetega. Tekib olukord, kus töötaja mõistab järk-järgult organisatsiooni ebatõhusust eesmärkide saavutamisel ning seetõttu võibki saada kahjustatud töötaja ATM. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022)

Organisatsiooni toimimiseks on vaja pühendunud inimesi, kes kannavad organisatsiooni väärtusi, samastuvad organisatsiooniga ning panustavad organisatsiooni eesmärkide täitmisele.

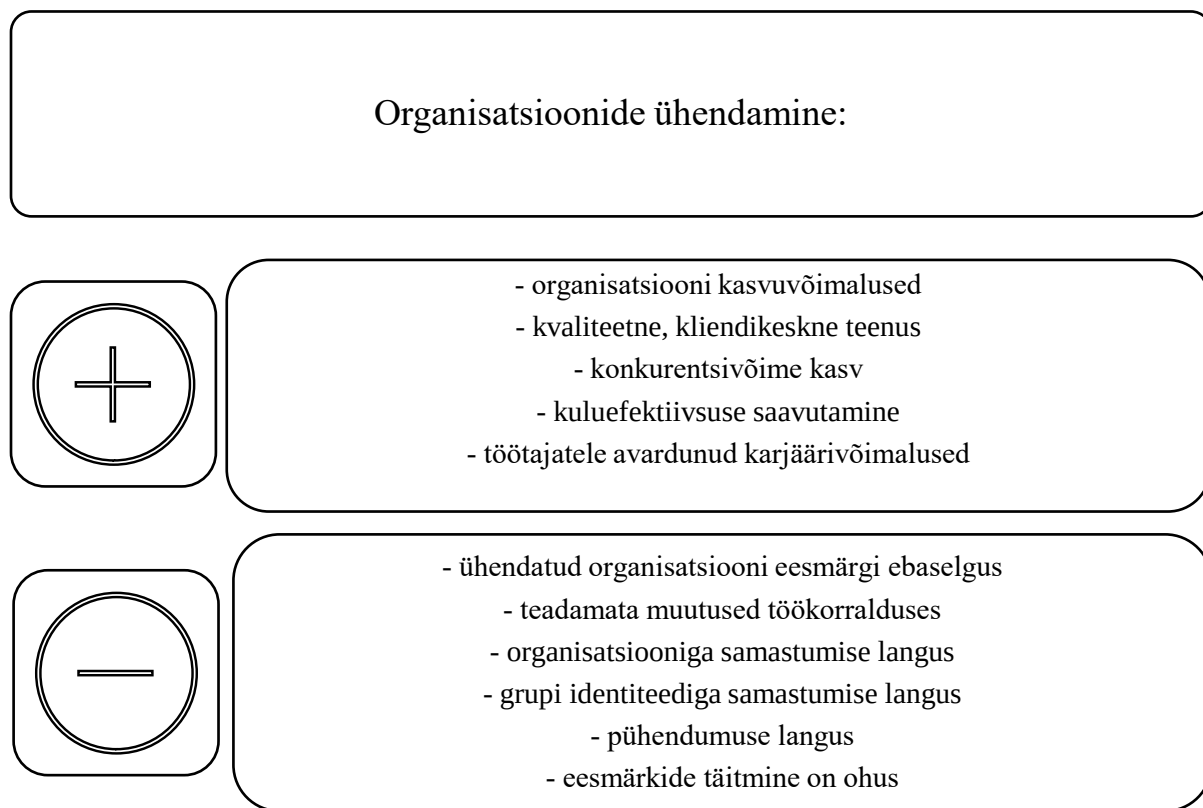
Seega on oluline töötajate värbamisel võtta arvesse eelmainitud kriteeriumeid. Võimalusel tuleks uue töötaja puhul välja selgitada, mis inimest kõnetab, kas individuaalsed või kollektiivsed väärtused. Samuti, mis on tema jaoks tähendusrikkam, kas sisemised või välimised väärtused. ATM mängib olulist rolli avaliku sektori organisatsiooni personalipoliitikas ja töötajate valikul, kuna on seotud töötaja sooritusel, (töö)valdkonna eelistusega, tööjõuvoolavuse ja töörahuloluga, stiimulite/ lisatasude eelistustega ning vilepühumisega (Vandenabeele, 2007).

1.3. Organisatsiooniga samastumise ja avaliku sektori motivatsiooni olemus organisatsioonide ühendamisel

Selles alapeatükis käsitletakse organisatsioonide ühendamist ning missuguseid muutusi see võib kaasa tuua organisatsiooni(de) töötajatele. Eelnevates empiirilistes uuringutes on välja toodud, et ühendamine on üks strateegiline aspekt, mis kerkib esile just olukordades, kus organisatsioonid (ettevõtted) soovivad, kas suurendada turuosakaalu, vähendada erinevat tüüpi kulusid (luua efektiivsust) või luua osutatavate teenuste sünergia ja senisest parem kvaliteet. (Algie, 1973; Bartels et al., 2006) Vaadates ühendamise teemat teenuste kontekstis, siis on ühendamise eesmärgid mitmeid, ühe eesmärgina on ühendamine vajalik, et teenus(t)e kasutajate (kliientide) vajaduste katmine oleks efektiivsem ja samaaegselt saaks käsitleda suuremat arvu probleeme. Lisaks on ühendamine oluline kogukonnas kerkivate kitsaskohtadega tegelemise jaoks, et see oleks terviklikum ja põhjalikum, seejuures mitte käsitleda üksikuid probleeme eraldiseisvalt. Muuhulgas on välja toodud, et teenuste ühendamine annab lisaks võimaluse algsel uuel teenusearendusel, saavutada mastaabisäästu ning vähendada üldkulusid, rakendada laialdasemat valdkonna spetsialistide teadmisi ja üleüldiselt suurendada ning senisest laiapõhjalisemalt kasutada valdkonna spetsiifilist teadmist. Teadusallikates väljatoodud peamise väite põhjal on nii eraisikutel (kodanikel) kui kogukondadel palju sarnaseid ja omavahel seotud probleeme ning teenuseid. Probleemide lahendamiseks on mõistlik teenused nende osutamise tasemel omavahel siduda, et vähendada killustatust. (Algie, 1973) Ühendamised on olulised organisatsiooniliste muutuste läbiviimiseks ja viisiks, kuidas organisatsioonid saavad oma efektiivsust ning konkurentsivõimet tõsta (Mayfield et al., 2021). Viidatud suunas liigub ka Eesti avalik sektor. Kodanikele luuakse lisandväärtust läbi avalike teenuste sisukamaks muutmise. Riigile aga luuakse efektiivne toimimismudel, kasutades selleks avaliku sektori organisatsioonide ühendamist. Riigi plaanid on väljatoodud riigireformi tegevuskavas

(Rahandusministeerium, 2019), mis on kooskõlas autorite poolt läbitöötatud teaduskirjandusega. Avaliku sektori teenuste osutamine võiks olla senisest rohkem kliendivajadustest lähtuvning igasugune lisandväärtus, mis saavutatakse erinevate protsesside ja teenuste optimaalsel integreerimisel, tõstab eelduslikult nii teenuse tarbijate kui ka laiemalt kogukonna rahulolu ning toob kasu riigile.

Organisatsioonid on dünaamilised üksused, mis arenevad ja muutuvad pidevalt. Isikud annavad tähenduse oma organisatsiooniga samastumisele kui püüavad mõista ja ka vajadusel uuesti defineerida oma enesemääratlust organisatsiooniga (Bednar et al., 2020). Organisatsioonis võib näiteks toimuda struktuurilisi muudatusi või ühendamine või ülevõtmine teise organisatsiooni poolt. Ühendamised on stressirohked, arvestades, et ühendamine kui muutus omab väga laiaulatuslikku iseloomu ning sellega on seotud töötajate ebakindlus, kuna töötajad peavad loobuma endale olulisest organisatsiooni identiteedist ning kohanema uue ühendatud organisatsiooni identiteediga (Mayfield et al., 2021). Juhul kui on toimunud organisatsioonis märkimisväärne muudatus, näiteks ühendamine, tunnetavad seda kõik töötajad ning need muudatused puudutavad kõiki – näiteks on vaja muuta töölepinguid, võimalikud struktuurimuudatused, uued juhid jne. Joonisel 6 on välja toodud organisatsioonide ühendamisega kaasnevad võimalused ja ohud.



Joonis 6, Organisatsioonide ühendamise kaasnevad võimalused ja ohud

Allikad: Autorite koostatud Bartels (2006), Bednar (2020) ja Mayfield (2021) põhjal

Seega võib organisatsioonide ühendamine kaasa tuua nii positiivseid kui ka negatiivseid asjaolusi, mis omakorda mõjutavad nii ühendamise protsessi kui sellega seotud inimesi. Eelnevates empiirilistes uuringutes, on välja toodud, et ühendamise kaasnevad töötajate negatiivsed hoiakud võivad tulla asjaolust, et töötajad, kes kuuluvad sarnaste väärtuste ja hoiakutega gruppi, sunnitakse loobuma ühinemise-eelsest grupiidentiteedist. Töötajale jääb tunne, et on justkui kohustatud omaks võtma uue grupi identiteeti, st samastuma uue grupiga. (Terry et al., 2001) Seega on töötaja ebamugavas olukorras ja segaduses ning sellest tulenevalt võib muutuda töötaja organisatsiooniga samastumine ning motivatsioon panustada organisatsiooni eesmärkidesse.

Erinevates ühendamist kajastavates empiirilistes uuringutes on sarnaselt välja toonud, et ühendamised on seotud, kas töötaja ja organisatsiooni vahelise psühholoogilise seosega või samastumisega, samuti mitme sotsiaalse grupi omavahelise võimaliku vaenulikkuse ja

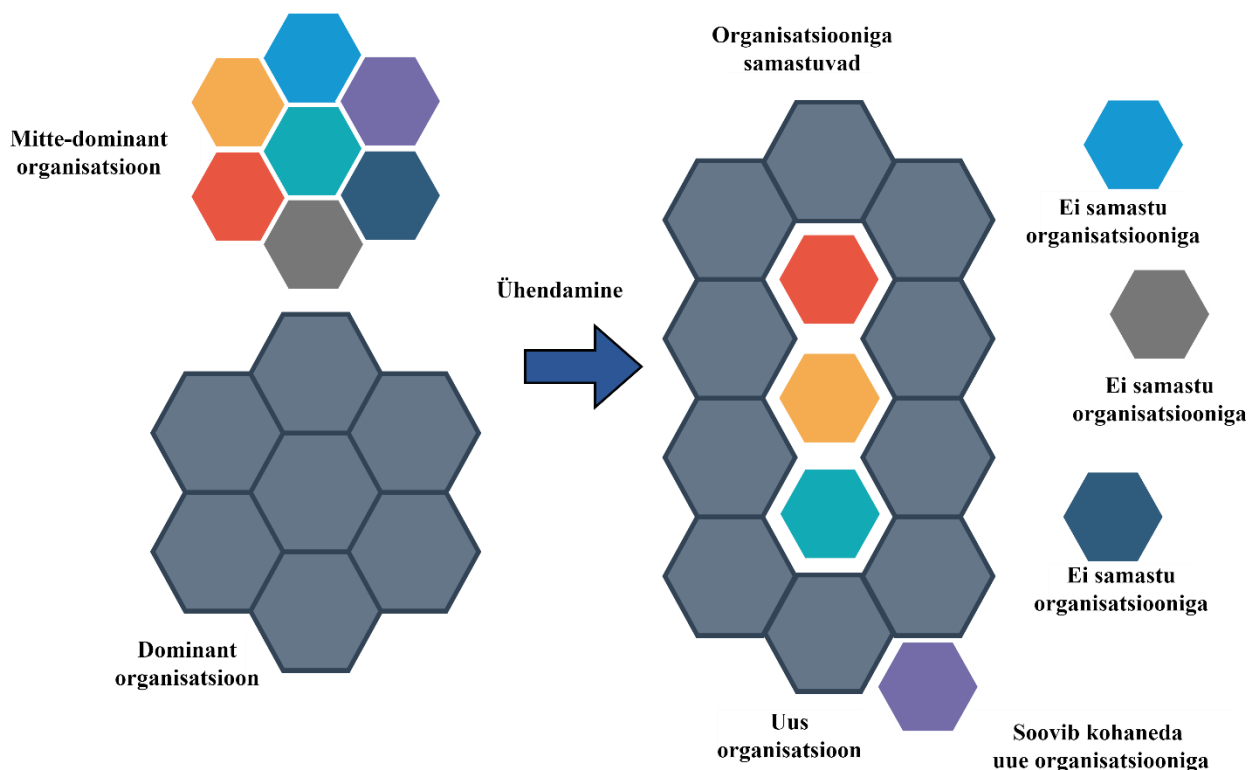
eelarvamusega ning üleüldise ühendamise vastase vastuseisuga (Van Leeuwen et al., 2003). Grupi liikmed on motiveeritud säilitama esialgset gruppi ning selle eristumist teistest omalaadsetest gruppidest. Ühendamine võib aga sundida grupiliikmeid muutma oma enesemääratlust võrreldes ühendatava grupiga, millest tekivadki vastuolud, negatiivsed hoiakud ja pahameel. Grupi liikmed, kes oma varajasema gruppi kuuluvusega eristusid ühendatava organisatsiooni grupist, on sageli sunnitud kohandama enesemääratlust selliselt, et see ühtiks uue ühendatud grupi omadustega. (Van Leeuwen et al., 2003)

Van Leeuweni (2003) ja tema kolleegide uuringu küsitlustest ilmnes, et kahe organisatsiooni ühinemisel on üks organisatsioon alati selge dominant võrreldes teisega, see võib tuleneda asjaolust, et üks organisatsioon on suurem või, et juurde liidetav organisatsioon ei suudaks üks ellu jääda ning vajab teise nn vereringet. (Van Leeuwen et al., 2003) Muuhulgas selgus uuringu küsitlustest, et ühendamiseelse grupi ja organisatsioonide ühendamise järgselt tekkinud grupi positiivne seos ilmnes ainult dominant osapoolle töötajate seas. Eeltoodu on põhjendatud sellega, et edasi kanduvad juba kinnistunud väärtused, eesmärgiseltus ning seega säilib mingigi järjepidevus. Mitte-dominant osapoolle töötajate puhul ei paistnud ühinemiseelse ja -järgse samastumise osas olulist seost. Kui ühendamist kogetakse kui sündi muutuda ühinemisejärgse grupi sarnaseks, siis ühendamise-eelse grupi samastumise tase võib olla kõrgem (ühinemise eelse grupi kasuks) tingituna eelarvamusest, et ühendamisega tunnetatakse ohtu senisele identiteedile ning üleüldiselt seistakse muutusele vastu. Lisaks käsitletakse ühendamiseelse grupi samastumist kui murekoha, sest ühendamine sunnib grupi liikmeid hülgama nende senise ühendamise-eelse grupiga samastumise, millega põhjustatakse grupi ühendamisejärgsed negatiivsed hoiakud. Muutunud hoiakud võivad muuta töötaja panust ja pühendumist organisatsiooni eesmärkide täitmisel ning seetõttu organisatsiooni tulemuste saavutamine võib olla ohus. (Haunschild et al., n.d.; Terry et al., 2001; Van Leeuwen et al., 2003)

Van Leeuweni (2003) sõnul on keeruline leida sellist uuringut, kus on antud väidet selgesõnaliselt uuritud, ehk kuidas sellised reaktsioonid on tegelikult seotud ühendamise-eelse grupi samastumisega seotud muredega. Samast uuringust selgus, et ühendamise-eelse grupi samastumise jätkumine ühinemisejärgses grupis võib samuti põhjustada eelarvamusi ning muutusi uue grupi identiteedis. Segased ja vastuolulised tunded nagu ohutunne, vastupanu ning gruppide vaheline olelusvõitlus ei pruugi olla ainsad asjaolud, mis mõjutavad ühendamise protsessis

töötaja perspektiivi ühendamise-eelse grupi samastumise kadumise üle, vaid seda mõjutab ka kohustus kaasata alarühm, mida varem peeti oma grupist liiga erinevaks. (Van Leeuwen et al., 2003)

Ühendamisel dominantse ehk ühendaja osapoole töötajate puhul organisatsiooniga samastumine püsib stabiilsem, mida näitasid ka van Knippenberg (2002) läbiviidud uuringu tulemused, et domineeriva organisatsiooni töötajate puhul oli tugevam korrelatsioon ühinemiseelse organisatsiooni samastumise ja ühinemisjärgse organisatsiooni samastumise vahel. Ühinemisejärgses organisatsiooni samastumise säilimisel mängib rolli organisatsiooni dominantne roll ning töötajate järjepidevuse tunnetus (joonis 7). (D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002) Ühendamise protsessis on organisatsiooniga samastumise määra säilitamine väljakutse. Samastumise vähendamist on selgitatud sellega, et katkeb järjepidevuse tunnetus – töötajad pelgavad muutusi ning puudub kindlus, et seniselt toimimine jätkub samalaadselt edasi. Siiski ei pruugi järjepidevuse mitte-tunnetamine olla ainus aspekt, mis selgitab seost ühinemise eelse ja -järgse samastumise vahel. Näiteks dominantsele ehk ühendajale on see mõju väiksem, sest dominant organisatsioon saab kasutada oma mõjuvõimu, et kujundada ühendatud organisatsioon enda varasema sarnaseks, sh kantakse edasi väärtused ja organisatsiooni kultuur. (Lupina-Wegener et al., 2014) Seega ebakindlus organisatsiooni tuleviku ning töökoha osas mõjutavad oluliselt töötaja organisatsiooniga samastumist. Eelnevates empiirilistes uuringutes on käsitletud, kuidas töötajate organisatsiooniga samastumine mõjutab töötajate suhtumist organisatsioonilistesse muutustesse – kõrgema organisatsiooniga samastumisega töötajad hoolivad nii tulemustest kui ka muutuste protsessist, kuid madalama organisatsiooniga samastumisega töötajad hoolivad ainult muutuste tulemustest. (Van Knippenberg et al., 2006)



Joonis 7, Dominant ja mitte-dominant enne ja pärast organisatsioonide
ühendamist

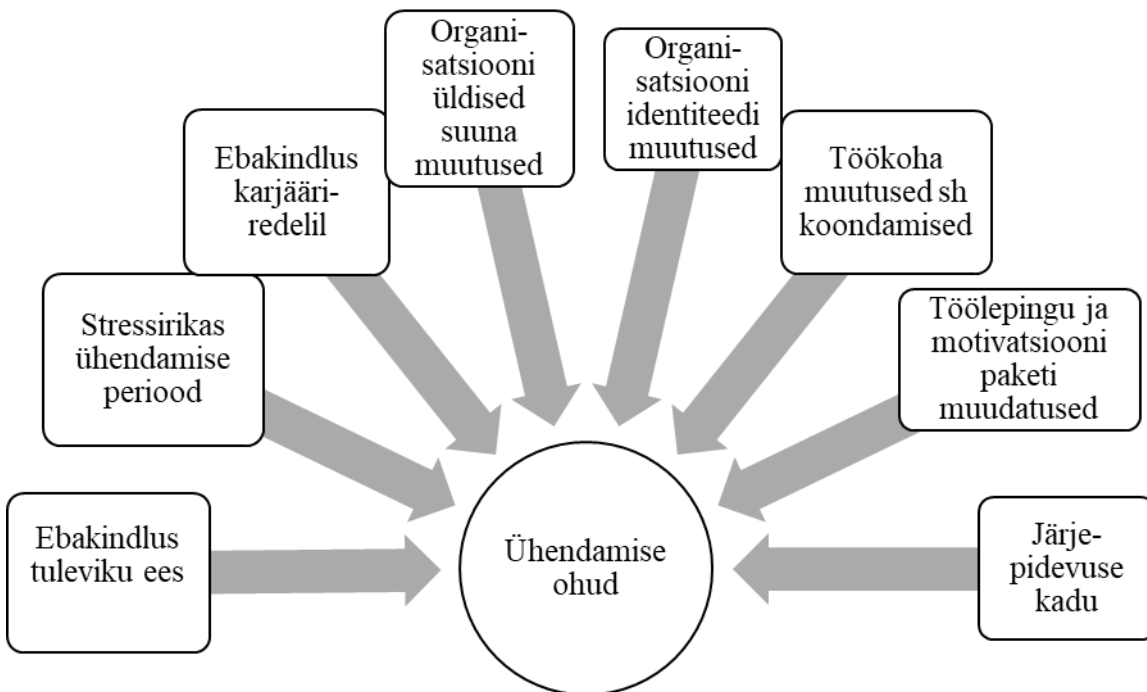
Allikad: Autorite koostatud D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, &
De Lima (2002), Lupina-Wegener (2014) põhjal

Muutuste keskel on inimeste jaoks oluline järjepidevuse tunne. Selle asemel, et lõhkuda liikmete side nende vana ühendamiseelse grupiga ning jõuliselt suunata neid uuega kohanema, on mõistlik säilitada ühinemiseelse grupi järjepidevuse tunne ning sujuvalt kanda see üle ühinemisejärgsele grupile. Järjepidevuse tunnetus soodustab ühendamise järgset gruppi paremini omaks võtma, kuid siinjuures ei pea liidetav partner automaatselt olema ühendamise järgse grupi samastumise lahutamatu osa. Selle asemel saavad grupiliikmed samastuda ühendatud organisatsiooni ühise nn peagrupiga ning samal ajal eristada end selle peagrupi teistest alagruppidest. Eeltoodud kuulumine peagruppi ning samaaegne eristumine teistest sarnastest alagruppidest nähtub selgelt näiteks uuringutest, kus vaadeldi järgnevaid grupe: õpetajaid – eristusid algkooli ja keskkooli õpetajad; mootorratturid – eristusid sportmootorrataste omanikud;

sakslased – eristusid läänesakslased ja idasakslased. (Van Leeuwen et al., 2003; Walczus et al., 2004)

Kui järjepidevus võib soodustada ühendamise õnnestumist, siis stress ja ebakindlus tuleviku ees võivad viia üleüldise ühendamise vastupanuni. Inimestel tekivad eelarvamused ja võib jääda mulje, et uut ühist grupidentiteeti justkui surutakse peale, seega seistakse sellele vastu. Organisatsioonide ühendamise sujuvaks läbiviimiseks on oluliseks soovitusel ühendamise-eelse grupi identiteedi säilitamine. Kui inimene tajub ohtu sotsiaalsele samastumisele (grupi identiteedile), siis võivad grupiliikmed püüda täiendavalt tugevdada sidet senise grupiga ning taastada ühendamise-eelsed algupäraseid grupipiirid. Gruppi kuuluvus ning samastumine grupiga mõjutab inimesi selliselt, et nad mõtlevad ja tegutsevad grupi seisukohast lähtuvalt, samastuvad ning see on üleüldises plaanis grupile kasulik. (Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002; Van Leeuwen et al., 2003) Kuigi organisatsioonide ühendamise eesmärk on muuhulgas ühendamise-eelsete gruppide piiride kaotamine ning toetada uue ühendamisejärgse grupi tekkimist, on siiski kasulik säilitada erinevused kuniks uus nn peagrupp ehk organisatsioon on omaks võetud. (Van Leeuwen et al., 2003)

Töötajad võivad ühendamisele vastu seista, juhul kui nad tunnetavad ohtu organisatsiooni väärtustele või muudele nende jaoks olulistele organisatsiooni iseloomustavatele faktoritele (nt tööiseloom, sporditoetus, lisapuhkus jms), mida tugevam on samastumine organisatsiooniga enne ühinemist, seda raskem saab olema ühendatud organisatsioonis säilitada samalaadset organisatsiooniga samastumist. D Van Knippenberg, Van Knippenberg, Mondenand de Lima (2002) viisid läbi uuringu ühinenud organisatsioonides ja leidsid, et on olemas positiivsed seosed ühinemiseelse ja -järgse samastumise vahel. Positiivsed seosed olid eriti tugevalt domineeriva organisatsiooni liikmete seas. Van Dick, Wegener ja Lemmer (2004) samalaadses uuringus olid samad järeldused. Nemad selgitasid järeldust sellega, et dominantses organisatsioonis on ühendamise tagajärjed piiratud, töötajad said osa oma vanast samastumisest uude organisatsiooni üle kanda. Tugev organisatsiooniülene samastumine tekitab ühendamise suhtes ka positiivsemaid tundeid. Uuringu järeldustes leiti, et võib ühinemiseelse ja -järgse samastumise vahel olla positiivne seos, sest töötajad ei koge ühendamisest ohuna. (Liang et al., 2022; D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Joonisel 8 on kokkuvõtlikult kujutatud ühendamise ohtusid, töötaja vaatest lähtuvalt.



Joonis 8, organisatsioonide ühendamise ohud (töötajate vaates),

Allikas: Autorite koostatud, Terry (2001), Van Knippenberg et al., (2002), Van Leeuweni (2003), Bartels (2006) põhjal

Jos Bartels (2006) koos oma kolleegidega viis läbi uuringu Taani politsei erinevate organisatsioonide ühendamise kohta. Erinevalt varasematest uuringutest mõõdeti longituuduuringuga organisatsiooniga samastumist enne ja pärast ühendamist. Töötajate eeldatava samastumise välja selgitamiseks kasutati viit näitajat: (a) enne ühendamist organisatsiooniga samastumine, (b) järjepidevuse tunnetus, (c) ühendamise oodatav kasulikkus, (d) kommunikatsioon enne ühendamist ja (e) kommunikatsioon ühendamise kohta. Uuring kinnitas, et organisatsiooniga samastumise ühendamise järgsele tasemele mängivad olulist rolli: järjepidevuse tunnetus, ühendamisest kasu eeldamine, kommunikatsioon ning töötajate otsene kaasamine ühendamise protsessi. Uuring kinnitas, et juhul kui nende faktoritega on juhtkond eelnevalt arvesse võtnud ja tegelenud, siis organisatsiooniga samastumise tase ei lange. Samuti leiti, et juhtkond peaks pidevalt keskenduma töötajate organisatsiooniga samastumise taseme hoidmisele, millega on organisatsioon paremini valmis muutusi taluma. (Bartels et al., 2006a)

Ühendamise protsess võib tekitada töötajate seas ebakindlust ja vastuseisu, mis väljendub organisatsiooni samastumise languses. Organisatsioonid peavad muutuma, et konkureerida teiste organisatsioonidega, kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega ning selleks, et vastata kliendi ootustele. Organisatsioonide ühendamise meetod on viis, millel on potentsiaali luua ühendatud organisatsiooni konkurentsieelised eraldiseisvate organisatsioonide ees. Töötajate ebakindlus tuleviku osas põhjustab sageli tugevat samastumist ühendamise-eelse organisatsiooniga, mitte ühinemisejärgse organisatsiooniga, see tähendab et ühendatud organisatsiooniga samastumine langeb. Eeltoodu lisab keerukust integratsiooniprotsessi ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse, kuna töötajate hoiakud on muutunud ning nad ei pruugi nii palju panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kui varem. Ühinemisejärgse organisatsiooniga samastumisel on võtmepositsioon, et säiliks töötajaterahulolu tehtava tööga ehk töörahu. Samuti on oluline väga hea kommunikatsioon, et tagada meeskonna tulemuslikkus ja kindlustada, et väheneb kavatsus lahkuda ühendorganisatsioonist. (Giessner, 2011) Tulenevalt eeltoodust on magistritöös püstitatud järgmised hüpoteesid:

Hüpotees 1 (H1): Pärast organisatsioonide ühendamist mõlema organisatsiooni töötajate organisatsiooniga samastumine langeb;

Hüpotees 2 (H2): Dominant ehk ühendaja organisatsiooni töötajate organisatsiooniga samastumine on pärast ühendamist kõrgem kui mitte-dominant organisatsiooni töötajate oma.

Töötaja ATM-i muutus sõltub organisatsiooni ja töökoha dünaamikast ning muutustest inimese väärtushinnangutes ja eelistustes, mis muutuvad inimese küpsusest lähtuvalt. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Organisatsiooni dünaamikas mängivad rolli töötajate ja juhtide omavahelised suhted, rollihierarhia, üldine juhtimiskultuur, inimeste suhtumine ja arusaam organisatsioonist, organisatsiooni muutuste olemus, töötaja rolli ja tööülesannete olulisus, tööstaaž, töökorralduslik bürokraatia (Camilleri, 2007). Avaliku sektori töötajatega seotud teadusuuringus on välja selgitatud, et ollakse oma tööle vähem pühendunud, kui tunnetatakse, et nende panust ei hinnata, mille nad annavad organisatsioonile, millega nad samastuvad (Wright & Pandey, 2008). Eelmises alapeatükis on välja toodud, et töötaja jaoks on oluline organisatsiooniga samastumine, sh ühised väärtused ja hoiakud. Töötaja peab tunnetama end osana organisatsioonist, juhul kui seda tunnetust ei ole, siis bürokraatlik töökorraldus lämmatab töötaja ning eesmärgiselt kaob, mis on ohuks töötaja ATM-ile. Samuti on välja

toodud, et kõrge ATM-iga inimesed kannavad kollektiivseid väärtusi, läbi mille tunnetavad nad oma avaliku sektori kolleegidega ühtekuuluvust ning panustavad koos organisatsiooni eesmärkidesse, sh on oluline laiemale ühiskonnale loodav väärtus. Seega võib eeldada, et kõrge ATM-iga töötajatel on tugev grüpiidentiteet ning nad kohanevad muutustega, sh ühendamisega hästi.

Tulenevalt eeltoodust püstitati ATM-i osas järgmine hüpotees:

Hüpotees 3 (H3): Kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga (ATM) töötajatel väheneb organisatsiooniga samastumine pärast ühendamist vähem.

Organisatsioonide ühendamine on suur muutus ning väljakutse, kuidas jätkusuutlikult toimetada uues keskkonnas ning mis asjaoludel oleks ühendamine töötajatele kõige sujuvam. Selleks, et mõista, missugused on asjaolud, mis mõjutavad töötajaid organisatsioonide ühendamisel ning millest organisatsioonidel võiks olla abi tulevaste ühendamiste ettevalmistustel analüüsiti põhilisi komponente, mis mängivad olulist rolli inimeste hoiakutes ühendamise-eelselt ning – järgselt.

2. Organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni uuring EAS-i ja Kredex SA-s näitel

2.1 Uuritavate organisatsioonide tutvustus ja metoodika

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (edaspidi ka EAS; inglise keeles Enterprise Estonia) on 2000.aastal loodud sihtasutus, mis tegeleb ettevõtluse arendamisega, aidates kaasa Eesti ettevõtete ekspordi suurendamise, välisinvesteeringute kaasamise ja turismitulu kasvatamise vallas. KredEx on 2001. aastal loodud finantsasutus (õiguslikult sihtasutus), mis muuhulgas annab Eesti ettevõtetele laene, riskikapitali, krediidikindlustust ning riigi garantiiga tagatise, samuti toetab sihtasutus energiatõhususele suunatud lahendusi (nt kortermajade renoveerimist).

Vabariigi Valitsus kinnitas 03.06.2021 ettevõtlus- ja infotehnoloogiaminister Andres Suti (RE) esitatud KredEx-i ja EAS-i ühinemise ajakava (Valitsus Kinnitas Kredexi Ja EASi Ühinemiskava | Majandus | ERR, n.d.), sellega algatati kahe organisatsiooni ühendamise protsess, mille tulemusena on alates 04.01.2022 seisuga ühendatud KredEx ja EAS. Uue organisatsiooni juriidiline nimi on Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. Ühendasutuse eesmärk on toetada ettevõtlust ja elamistingimuste parandamist Eestis, suurendada riigi rahvusvahelist konkurentsivõimet, nähtavust ning atraktiivsust äri-, elu- ja õpipiirkonnana.

Ühendamise strateegilised eesmärgid tulevad riiklikest arengukavadest ning ka riigireformi tegevuskavast. Eesmärgiks on pakkuda senisest tõhusamalt parimat väärtuspakkumist kliendile, terviklikke ja üksteist täiendavaid teenuseid.

2022.a jaanuarist alustati liituvate organisatsioonide üleminekufaasiga, mille käigus luuakse ühendasutusele uus struktuur ja ühtne kaubamärk, seniks jätkub ettevõtetele teenuste pakkumine olemasolevate kaubamärkide ehk EAS-i ja KredEx-i alt. Eesmärk on viia sisuline ühendamine lõpule 2022. aasta jooksu. Magistritöö üks autoritest töötab ühendastuses seetõttu on olnud võimalus empiirikas kasutada ühendorganisatsiooni sisedokumente.

EAS-i kaubamärgi alt arendab ühendorganisatsioon Eesti majandust ja ettevõtteid läbi kolme põhilise valdkonna:

- Ettevõtluse ja innovatsiooni valdkonnas on põhilised teemad: ärimudelite arendamine, innovatsiooni ja rohepöörde hoogustamine ekspordivõimekuse kasvatamine, erinevad toetusmeetmed eelnimetatud tegevuste toetuseks.
- Välisinvesteeringute valdkonnas on eesmärgiks suure lisandväärtusega välisinvesteeringute kaasamine, samuti rahvusvaheliste tippspetsialistide värbamine EAS on 19 välisesindusega Eesti ettevõtete ühenduspunkt maailmaga.
- Turismi valdkonnas on eesmärgiks ettevõtete turismitulu suurendamine ning Eesti kui reisisihi koha maine hoidmine ja kasvatamine.

KredEx-i kaubamärgi alt aitab ühendorganisatsioon ettevõtetel senisest kiiremini areneda ja turvaliselt välisturgudele laieneda pakkudes selleks erinevaid finantsinstrumente- laene, riskikapitali, krediidikindlustust ja riigi garantiiga tagatise. Elamumajanduse valdkonnas parandakse inimeste elamistingimusi, pakkudes kodu soetamiseks riigi garantiiga laenu tagatise ning energiatõhususele suunatud lahenduste teostamiseks laenu, tagatise. Arendatakse läbi erinevate tegevuste start-up-ökosüsteemi ja esindatakse katusorganisatsioonina idusektori huve, et Eestist võrsuks üha uusi tehnoloogiavaldkonna edulugusid. Iduettevõtlus on võtmetähtsusega valdkond digi-, rohe ja innovatsioonipöörde elluviimisel.(EAS, n.d.)

Käesoleva uurimistöö analüüsimeetod on kvantitatiivne analüüs, tulemuste leidmiseks kasutati IBM SPSS Statistics analüüsiprogrammi. Longituuduuring viidi läbi kahe-etapilisena - “Minu organisatsioon” (ühendamise eelne) ja „Minu organisatsioon 2“ (ühendamise järgne). Uuringu eesmärgiks oli koguda EAS-s ja KredEX-s töötavate inimeste hinnangud

organisatsiooniga samastumise kohta enne ning pärast ühendamist (ühendamise ettevalmistav periood juuni 2021- detsember 2021) ning analüüsida, kas ja mil moel ilmneseid muutused ATM-i tõttu.

Uuringu küsimustiku koostamiseks töötati läbi erinevad teaduslikud allikad, mida kajastati teooria peatükis ning küsimustiku loomise aluseks võeti Ashforthi (2004) ja tema kolleegide koostatud organisatsiooniga samastumise küsimustik (Kreiner & Ashforth, 2004) ning Kimi (2012) ja tema kolleegide koostatud avaliku teenistuse motivatsiooni küsimustik (Kim et al. 2012). Nende teadusallikate valik oli tingitud sellest, et teised teadusartikkelid toetuvad samadele küsimustikutele ning seisukohatadele. Eelmainitud küsimustikud tõlgiti mitmesuunaliselt ehk edasi- tagasi eesti ja inglise keelde, et säiliks küsimuste sisu täpsus. Enne lõpliku uuringu avaldamist testiti tõlgitud küsimuste arusaadavust erinevate eestikeelsete vastajate (juhendaja, kaastudengid, kolleegid) seas. Uuring koosnes kokku 26-st küsimusest, detailne küsimustik on toodud välja lisa B - kümme küsimust organisatsiooniga samastumise (OS) kohta, sh organisatsiooni identiteedi tugevus ja organisatsiooniga mitte-samastumise küsimused ning 16 küsimust avaliku teenistuse motivatsiooni ATM kohta, sh osalemine avalikus tegevuses, avalikele väärtustele pühendumine, kaastundlikkus ning eneseohverdus.

Kokkuvõtlikult küsiti nii EAS-i kui KredEX-i töötajate tagasisidet järgnevatele teemadele:

- organisatsiooni identiteedi tugevuse tunnetusele;
- organisatsiooniga mitte-samastumisele;
- avaliku teenistuse motivatsioonile.

Küsimustike vastuste Likerti skaalade jaotus on võetud sarnaselt teoreetilistes materjalides toodud jaotusega. Esimene osa, organisatsiooniga samastumise plokis (OS, sh ka organisatsiooni identiteedi tugevuse tunnetus) paluti vastajatel anda hinnang Likerti 5-pallisel skaalal, organisatsiooni (kus täna töötad) väärtuste ja vastaja hoiakute vaheliste seoste kohta.

Vastused näitasid nõustumist skaalal vastavalt:

- 1- Ei nõustu üldse
- 2- Ei nõustu
- 3- Ei nii ega naa
- 4- Nõustun
- 5- Nõustun täielikult.

Organisatsiooniga samastumise ühes alamplakis küsiti töötajatelt hinnangut organisatsiooni mitte-samastumise kohta, see tähendab neid käsitleti pöördväidetena samastumise kohta ja kodeeriti analüüsi jaoks vastavalt ümber (lisa C) ning see tagas samasuunalised vastused ja korrektsed analüüsi tulemused. Teises osas, avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) plakis, toodi välja teemad, millega avaliku sektori töötajad kokku puutuvad ning vastajatelt paluti nende peegeldust, kuidas nad suhestud esitatud väidetega.

Vastused jagunesid Likerti 7-palli skaalas vastavalt:

- 1- Ei nõustu üldse
- 2- Ei nõustu
- 3- Mõnevõrra ei nõustu
- 4- Ei nii ega naa
- 5- Mõnevõrra nõustun
- 6- Nõustun
- 7- Nõustun täielikult.

Uuring esimesel perioodil, enne ühendamist, küsiti töötajate hinnanguid nii organisatsiooniga samastumise (OS) kui avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) kohta – kokku 26 küsimust; uuringu teisel perioodil, peale ühendamist (küsitluse vahe oli neli kuud), koguti tagasisidet ainult organisatsiooniga samastumise (OS) kohta – kokku kümme küsimust. Küsitlused viidi läbi veebiküsitlusena LimeSurvey keskkonnas, selle tarbeks pöörduti mõlema organisatsiooni personaliosakonna poole, kuna nemad haldavad organisatsioonide üldmeililisti ning paluti, et eelinfo ning küsimustikule suunav veebilink saadetakse mõlema organisatsiooni kõikidele töötajatele. Üks ühendatavatest organisatsioonidest (EAS) kasutab lisaks eesti keelele ametliku ametisisese keelena ka inglise keelt, mistõttu olid küsitlustes väited toodud nii eesti kui inglise keeles. Vastuste kogumise eesmärgiks oli saada võimalikult suur vastamise hulk mõlema organisatsiooni töötajatelt. EAS-i ja KredEX-i töötajate koguarv (uuringu populatsioon) oli 340 (EAS- 270, KredEX -70).

Uuringu esimeses etapis saadi kokku 154 vastust, millest 31 oli poolikult vastatud (küsimustiku esimene või teine osa), küsimustike mittetäitmise põhjused ei ole teada. Esimeses etapis saadi täielikult vastatud küsimustikke 123. Seega saadi kokku 35,14% vastuseid populatsioonist. Teises etapis saadi kokku 132 vastust, millest 38 oli poolikult vastatud,

küsimustike mittetäitmise põhjused ei ole teada. Teises etapis saadi täielikult vastatud küsimustikke 93. Seega saadi kokku teises etapis 27,65% vastuseid kogu populatsioonist. Uuringu mõlema etapi tulemuste muutuste analüüsimiseks, oli oluline leida üles nii esimese kui teise voorus osalenud vastajad – korduvvastajad, selle tarbeks kasutati küsimustikus tunnuskoodi (ema neiupõlve nimi), mille alusel tuvastati mõlemas voorus osalenud korduvvastajad. Mõlemale küsimustikule vastas 58 inimest, mis moodustas 17% vastajate populatsioonist.

Uuringu mõlema etapi vastajate profiili tarbeks kaardistati vastaja sugu, ametikoht, tegevusvaldkond (paiknevus struktuuris, kas põhi- või tugifunktsioon) ning tööstaaž, viimane oli jagatud kolme erinevasse vahemikku (vt tabel 2). Ootuspäraselt moodustavad enamuse EAS-i töötajad, kuna tegemist on (peaaegu) neli korda suurema organisatsiooniga kui KredEx. Vastajate seas olid aktiivsemad naised, see on samuti ootuspärane, kuna kahe organisatsiooni töötajatest ca 70% moodustavad naised; ametikohtade lõikes oli suurem hulk vastajaid ekspertide seas, tegevusvaldkonna osas vastati rohkem põhifunktsioonidest kui tugifunktsioonidets, ka see on ootuspärane, kuna põhifunktsioonid moodustavad ca 70% organisatsiooni tegevustest. Tööstaaži osas on kõige suurem vastuste osakaal ühe kuni nelja aastase staažiga vastajate kasuks.

Tabel 2

Küsimustikele vastajad

		I etapp (09.11.2021 - 22.11.2021)		II etapp (24.03.2022 – 08.04 2022)	
Tunnus		Arv	Osakaal	Arv	Osakaal
Organisatsioon	EAS	107	87,0%	80	86,0%
	KredEx	16	13,0%	13	14,0%
Sugu	Naine	103	83,7%	74	79,6%
	Mees	20	16,3%	19	20,4%
Ametikoht	Juht	32	26,0%	23	24,7%
	Ekspert	91	74,0%	70	75,3%
Tegevus- valdkond	Põhi- funktsioon	70	56,9%	50	53,8%
	Tugi funktsioon	53	43,1%	43	46,2%
Tööstaaž	alla ühe aasta	22	17,9%	10	10,8%
	1 kuni 4 aastat	55	44,7%	42	45,2%
	üle 4 aasta	46	37,4%	41	44,1%
KOKKU		123	100%	93	100%

Allikas: autorite koostatud, LimeSurvey küsimustiku vastuste põhjal

Järgmises peatükis analüüsitakse läbiviidud küsitluste tulemusi lähtudes eelpool püstitatud hüpoteesidele.

Organisatsiooniga samastumise (OS) ja avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) plokkide küsimuste vastuste tulemuste usaldusväärsust kontrolliti Cronbach Alpha kaudu (tabel 3). Rusikareeglina peetakse heaks tulemuseks, kui kordaja Cronbach Alpha on üle 0,8 (Bell et al., 2022). Nimelt kordaja näitab küsimuste plokkide seesmist kooskõla ehk vastused moodustavad vastajate jaoks ühtse terviku. Käesolevas töös analüüsiti ja kontrolliti usaldusväärsust Cronbach Alphaga kõikide vastajate (N=216) seas, eraldi enne (N=123) ja pärast (N=93) ühendamist ning ka korduvvastajate (N=58) lõikes. OS ploki kõikide vastajate Cronbach Alpha väärtus oli 0,931, ATM kordaja väärtus 0,863, ülevaade tulemustest on toodud tabelis 3.

Tabel 3.

Organisatsiooniga samastumise (OS) ja avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) plokkide tunnuste seosed

Plokk	Valim	Cronbach Alpha	Küsimuste arv
OS I etapp*	123	0,830	10
OS II etapp*	93	0,881	10
OS I + II etapp	216	0,931	10
Avaliku teenistuse	123	0,863	16
motivatsioon	58	0,831	16

*I etapi küsitlus viidi läbi enne ühendamist ajavahemikul 09.11.2021-22.11.2021, II etapi oma, pärast ühendamist, perioodil 24.03.2022–08.04 2022

Allikas: autorite koostatud, LimeSurvey küsimustiku andmete põhjal

Kuna Cronbachi alpha väärtus oli piisavalt kõrge (üle 0,8), siis moodustati organisatsiooniga samastumise (OS) ja avaliku teenistuse motivatsiooni (ATM) vastustest vastava ploki keskmine ehk koondmuutuja. Koondmuutuja põhjal teostati organisatsiooniga samastumise ja ATM plokkide keskmiste väärtuste võrdlusi ning viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Analüüsis kasutatud testimise meetodid on toodud tabelis 4:

Tabel 4

<i>Empiirilises analüüsis kasutatud meetodid</i>		
Hüpotees	Hüpoteesi selgitus	Meetod
Hüpotees 1	Pärast organisatsioonide ühendamist mõlema organisatsiooni töötajate organisatsiooniga samastumine (OS) langeb	Sõltumatu valimi t-test; Mann- Whitney U-test
Hüpotees 2	Dominant ehk ühendaja organisatsiooni töötajatel on organisatsiooniga samastumine (OS) pärast ühendamist kõrgem kui mitte-dominant organisatsiooni töötajate oma	Mann- Whitney U-test Wilcoxon'i astakmärgi test
Hüpotees 3	Kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga (ATM) töötajatel väheneb organisatsiooniga samastumine (OS) pärast ühendamist vähem.	Spearmani korrelatsioonianalüüs Mann-Whitney U test

Allikas: autorite koostatud

Mitteparameetrilist keskmiste võrdluseks Mann-Whitney U või Wilcoxon'i astakmärgi testi, juhul kui valim oli väiksem kui 60 vastajat. Magistritöös kasutatav olulisuse nivoo on 0,05 ($\text{sig} \leq 0,05$), siis on tulemus statistiliselt oluline.

2.2 Organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni uuringu tulemused ja analüüs

Organisatsiooniga samastumise puhul analüüsiti, missugused on mõlema organisatsiooni muutused enne ja pärast ühendamist. Magistritöö teooria alapunkti 1.3 järgi võivad töötajad ühendamise suhtes olla tõrksad, kui nad tunnetavad ohtu organisatsiooni väärtustele või muudele nende jaoks olulistele organisatsiooni iseloomustavatele faktoritele. Lisaks, mida tugevam on samastumine organisatsiooniga enne ühinemist, seda raskem saab olema ühendatud organisatsioonis säilitada samalaadset organisatsiooniga samastumist. Küll aga on võimalus, et inimestel säilib järjepidevuse tunnetus (sh kommunikatsioon, töötajate otsene kaasamine

ühendamise protsessi), kui organisatsiooni juhtkond on teadlikult tegelenud töötajate kaasamisega muudatustesse ning kommunikeerinud muudatusi töötajatega, siis töötajate organisatsiooniga samastumise tase ei lange (Bartels et al., 2006). Käesoleva töö esimene hüpotees väitis, et pärast ühendamist mõlema organisatsiooni samastumine langeb. Testi tulemused on välja toodud tabelis 5.

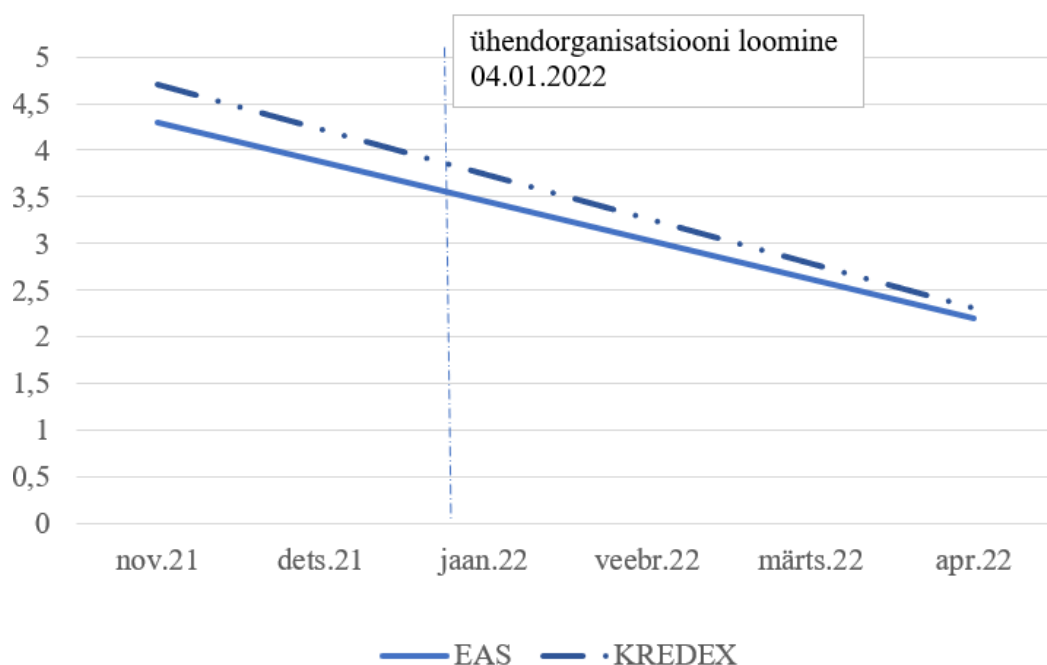
Tabel 5

Organisatsioonide samastumiste keskmiste väärtused enne ja pärast ühendamist

Organisatsioon	Kasutatud test	Keskmine enne (N)	Keskmine pärast (N)	Testi olulisuse tõenäosus (Sig)
EAS	Sõltumatu valimi t-test	4,31 (107)	2,16 (80)	0,001
KredEX	Mann- Whitney U test	4,70 (16)	2,30 (13)	0,001
EAS ja Kredex koos	Sõltumatu valimi t-test	4,36 (123)	2,18 (93)	0,001

Allikas: Autorite koostatud LimeSurvey uuringu ja andmeanalüüsi põhjal

Enne ühendamist läbiviidud küsitluse tulemustest nähtub, et organisatsiooni samastumine on KredEx-i töötajatel kõrgem kui EAS-i töötajatel. Statistiline test kinnitab, et enne ühendamist oli kahe organisatsiooni tulemuste vahel märkimisväärne erinevus, st eksisteerib statistiliselt oluline erinevus ($\text{sig}=0,01$). Pärast ühendamist aga märkimisväärset erinevust enam ei ole ja ka statistiline test näitab, et samastamise määr on samal tasemel. Testi tulemused ja joonis 9 näitavad, et mõlema organisatsiooni samastumine on langenud märkimisväärselt.



Joonis 9. Organisatsioonide ühendamise järgne organisatsiooniga samastumise (OS) muutus

Allikas: Autorite koostatud LimeSurvey uuringu ja andmeanalüüsi põhjal

Seega ühtivad uuringu tulemused teadusartiklis käsitletuga, mille järgi olukorras, kus töötajatel on ebakindlus tuleviku ees, katkeb järjepidevuse tunnetus, siis tõenäoliselt pärast ühendamist organisatsiooni samastumine langeb (D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Lisaks, kui töötajad kogevad ühendamist kui sündi muutuda ühinemisjärgse grupi sarnaseks, siis ühendamiseelse grupi töötajate samastumise tase võib olla kõrgem (ühinemiseelse grupi kasuks) tingituna eelarvamusest, et ühendamisega tunnetatakse ohtu senisele identiteedile ning üleüldiselt seistakse muutusele vastu (Van Leeuwen et al., 2003) ning ei samastuta organisatsiooniga. Seda ilmestavad samuti korduvvastajate vastuste tulemused (tabel 6), kus enne ühendamist oli mõlema organisatsioonide samastumine kõrgel tasemel ning pärast ühendamist on see langenud. Hoolimata korduvvastajate väikesest arvust, siis test näitab, et muutus on statistiliselt oluline ($\text{sig} = 0,01$).

Tabel 6

Organisatsiooniga samastumise keskmiste võrdlus korduvvastajate lõikes

	Meetod	Tunnus	Keskmine väärtus (N)	Testi olulisuse tõenäosus (Sig)
Organisatsiooniga samastumine	Wilcoxon astakmärgi test	Enne ühendamist	4,45 (58)	< 0,001
		Peale ühendamist	4,04 (58)	

Allikas: Autorite koostatud LimeSurvey uuringu ja andmeanalüüsi põhjal

Organisatsioonide ühendamise ettevalmistus oli seitse kuud ning juriidiline ühendamine toimus 04.01.2022, kuid puudus uus strateegia, uus juhatuse esimees (alustas 17.01.2022), jätkusid segadused uue ühendorganisatsiooni nimega ning lisaks asetsevad organisatsioonid erinevatel aadressidel. Uus sihtasutus nimega Ettevõtluse Innovatsiooni Sihtasutus on loodud, kuid asutuse nime võimalik lühend „EIS“ on juba kasutusel teisel riigiasutusel. Lühend EIS kuulub Eesti Interneti Sihtasutusele ning lühend EISA kõlab väljaöelduna „ei saa“, mis ei ole kohane, arvestades sihtasutuse eesmärke. Kahe organisatsiooni sisuline ühendamine koos ühendamise analüüsi, uue struktuuri, strateegia ja kaubamärgiga (uus nimi, logo, brändiarhitektuur, visuaalne brändikuvand) toimub alles 2022. aasta jooksul. Organisatsioonist välja suunatud kommunikatsioon on samuti segadusttekitav. Näiteks olukordades, kus mainitakse ühendorganisatsiooni, palutakse töötajatel selguse huvides nimetada organisatsiooni EAS-i ja KredEx-i ühendorganisatsiooniks või EAS-i ja KredEx-i ühendasutuseks. Varasemalt on kasutatud organisatsiooni nimena lühendit (nt EAS, KredEx), siis tänast lühendit (EIS) ei kasutata, kuna see tekitab segadust. Klient on harjunud teenuseid saama kindla brändi alt, mis jätkub kuniks on loodud uus kaubamärk, mille lansseerides plaanitakse laia teavituskampaaniat. Töötajatel on keeruline end samastada uue organisatsiooniga, kui ei ole kõige lihtsamat ühist näitajat ehk ühist organisatsiooni nime. Seega faktoreid, mis mõjutasid töötajate ebakindlust oli mitmeid ja OS langus oli oodatav tulemus. Ootamatu oli languse määr, mis langes ligi poole võrra.

D.Van Knippenberg et al. (2002) on välja toonud, et juhul kui eksisteerib oht organisatsiooni väärtustele või muudele organisatsiooni iseloomustavatele faktoritele võivad töötajad ühendamisele vastu seista, mida tugevam on samastumine organisatsiooniga enne ühinemist seda raskem saab olema ühendatud organisatsioonis samastumine (D. Van

Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & de Lima, 2002). Sama seisukohta kinnitab KredEx-i töötajate enne ühendamist organisatsiooniga samastumise oluliselt kõrgem näit (4,7) versus EAS-i töötajate sama näiduga (4,31). Tulemusi võivad mõjutada organisatsioonide eelnevad kogemused muudatustega harjumiseks. Näiteks EAS-i juhatuse esimehe staaž on olnud viimasel 20 aastal keskmiselt üks aasta ja üheksa kuud, samuti on enamik juhatuse esimehi läbi viinud struktuuri ja strateegia muutusi. Viimane ja suurim strateegiline muudatus toimus 2018, mil muudeti kõiki strateegia elemente ja toimus regionaaltoetuste väljaandmine Riigi Tugiteenuste Keskusele kitsendamaks fookust ettevõtlusele. KredEx seevastu on olnud ajas olnud väga ühtlane, juhatuse esimehed on olnud pikemalt ametis valdavalt viis kuni kümmeaastat, strateegia on olnud ajas stabiilne, muudatusi on toimunud väga harva. Kuna EAS on muudatustega väga harjunud (iga paari aasta tagant struktuurimuudatus) ja KredEX-i jaoks on muudatused harvad ning seetõttu ka rohkem peljatud, siis on ka töötajate suhtumine pooleliolevasse ühendamisse oluliselt erinev. Ühendorganisatsioonis töötava autori arvates tunnetavad endised KredEx-i töötajad, et ühendaja organisatsioon ei arvesta nendega ja „sõidab neist lihtsalt üle“. Samas varasemad EAS-i töötajad ei mõista, miks endised KredEx-i töötajad neid ei usalda ja ei mõista, saamata aru et protsessid võtavad aega ning otsustajaid ja, kooskõlastajaid on suurem hulk. Seega KredEX-i töötajate organisatsiooniga samastumise märkimisväärne langus on mõningal määral ootuspärane.

Püstitatud hüpotees (H1) leidis kinnitust, et pärast ühendamist nii EAS-i kui ka KredEx-i töötajate OS langeb.

Käesoleva töö teine hüpotees väitis, et dominant ehk ühendaja organisatsiooni töötajate organisatsiooniga samastumine on pärast ühendamist kõrgem kui mitte-dominant organisatsiooni töötajate oma. Testi tulemused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7

Organisatsiooniga samastumise muutus organisatsioonide korduvvastajate lõikes

	Meetod	Organisatsioon	Keskmine muutus	Testi olulisuse tõenäosus (Sig)
Organisatsiooniga samastumise muutus	Mann- Whitney U test	EAS	-0,38	0,038
		KredEX	-1,13	

Allikas: Autorite koostatud LimeSurvey uuringu ja andmeanalüüsi põhjal

Tulemuse puhul tuleb arvestada piiranguga, et analüüs on tehtud KredEx-i kolme vaatluse pealt, mis on märkimisväärselt väike. Põhjuseid, miks korduvvastajaid oli KredEx-i poolt nii vähe, ei ole eraldi analüüsitud, kuid võib eeldada, et küsitlusele vastasid rohkem olukorraga rahulolematud töötajad. KredEx-i organisatsiooniga samastumise langus oli suurem EAS-i omast, muutus on statistiliselt oluline ($\text{sig} = 0,038$). Teooria põhjal mängib olulist rolli ühendamisjärgse organisatsiooni samastumise säilimisel organisatsiooni dominantne roll ning töötajate järjepidevuse tunnetus (D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Dominantses organisatsioonis on ühinemise tagajärjed piiratud, sest töötajad saavad osa oma vanast samastumisest uude organisatsiooni üle kanda.

Seaduslikult, st vormiliselt, ühendati EAS KredEx-i juriidilise kehaga, sest täiesti uue sihtasutuse loomiseks oleks olnud vajalik Finantsinspeksioonilt uue loa taotlemine finantsinstrumentide rakendamiseks. Kuna ühendamist ettevalmistava protsessi aeg oli seitse kuud, siis otsustati sujuvama ning kiirema ühendamise teostamiseks liita EAS KredEx-i külge. EAS-i ja KredEx-i ühendasutusele jäi KredExi endine äriregistrikood ning postiaadress. Selle järgi võiks eeldada, et ühendaja on KredEx, kuid reaalselt oli olukord vastupidine. KredEx-ile rakendati EAS-i IT süsteemid (dokumendihaldussüsteem DHS, dokumentide jagamise keskkond Sharepoint, FREDI eelarvestamine ja hankemoodul jne). Täiendavalt uued vastuvõetud sisekorraeeskirjade punktid sisaldasid rohkem EAS-is kehtinud sisekordade punkte kui KredEx-i omi, uus töötajate motivatsioonipakett oli sarnasem EAS-i senisele paketile ning KredEx pidi loobuma mitmest seni kehtinud hüvest (ntsporditoetuseja lisapuhkuse vähenemine). Seega võib asuda seisukohale, et hoolimata juriidilise ühendamise aspektist, oli ühendamisel sisuline dominantne pool EAS. Eelnevatest empiirilistest uuringutest langeb ühendaja organisatsiooniga samastumine vähem võrreldes ühendatava organisatsiooni omaga. Kuigi kaks organisatsiooni

ühendati võrdsetel alustel, siis nii funktsioonis kui vormis, on domineerivad EAS-i lähenemised. Põhjused selleks on pragmaatilised – senisest suurema organisatsiooni puhul on vaja toimivaid kõikehõlmavaid süsteeme ja täiesti uute lahenduste väljatöötamiseks on aeg ja ressurss piiratud ning töötavaid süsteeme ei ole otstarbekas muuta.

Püstitatud hüpotees (H2) leidis kinnitust, et pärast ühendamist dominandist ühendaja ehk EAS-i töötajate samastumine langes vähem kui KredeEx-i töötajatel.

Avaliku teenistuse motivatsiooni nähakse kui inimese kohustust, mis tuleneb inimese sisemisest pühendumusest teenida avalikkuse huve, jättes omakasu tahaplaanile (Randolph, 2020). Seega inimene, kes töötab avalikus sektoris, on sisemiselt motiveeritud tegutsema ühiskonna paremaks muutmise nimel. Kui töötajas on olemas ATM-i komponendid, mis on seotud avaliku sektori käitumise ajendite ja tegevustega ning isik soovib panustada ühiskonna heaolusse, siis on avalik huvi töötaja jaoks prioriteetne võrreldes isiklike ja organisatsiooni poolt seatud eesmärkidega. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Viidatud ATM-i komponentidega töötaja puhul ei ole oluline, millises organisatsioonis isik töötab. Inimese jaoks jääb esmatähtsaks panustada parema avaliku teenuse loomisele ja pakkumisele. Eelnevat arvestades võib eeldada, et selliste töötajate jaoks on avaliku sektori organisatsioonide ühendamine muutus, millele liialt tähelepanu ei pööra, kuna isiku jaoks on oluline, et säiliks suurem avalikke huve teeniv eesmärk. Selleks, et uurida, kas ATM muudab töötajate organisatsiooniga samastumist ühendamise kontekstis, on käesolevas magistritöös püstitatud kolmas hüpotees, et kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga (ATM) töötajatel väheneb organisatsiooniga samastumine pärast ühendamist vähem.

Uuringu andmed ATM osas koguti ainult enne ühendamist, tulemuste erinevuse leidmiseks kasutati sõltumatu valimi t-testi; kõikide vastajate (N1=153) sh erinevad tunnuste (sugu, amet, tegevus, jt) lõikes. Suuresti näitavad tulemused (vt tabelist 8), et sotsiaal-demograafilistest tunnustest lähtuvalt on töötajate ATM kõrge ning üldjuhul statistiliselt olulisi erinevusi ei leidu, välja arvatud tööstaaži osas. Soo puhul ilmneb, et nais- ja meesvastaja ATM-i keskmine väärtus on väga sarnane (5,31 vs 5,17); naiste ATM on küll veidi kõrgem, kuid see erinevus ei ole statistiliselt oluline (sig=0,339). Magistritöö teooria alapeatükis 1.2 on toodud ATM-i ja organisatsiooniga samastumise seose juures, et ATM ja samastumine on tugevas korrelatsioonis inimese vanuse ja sooga (Bright, 2021) ning vaadates käesoleva uuringu

tulemusi, siis naiste ja meeste ATM-i keskmine on sarnane. Juhtide ja ekspertide osas on tulemused veidi üllatavad (5,23 vs 5,30), kuigi olulist statistiliselt erinevust pole ($\text{sig}=0,568$), siis juhtide puhul võiks eeldada kõrgemat tulemust. Samas on mõlemas organisatsioonis juhte, kes on liikunud paari viimase aastaga erasektorist avalikku sektorisse, mis võib see siinsetes ATM-i tulemustes oma osa mängida. Statistiliselt olulist erinevust ($\text{sig}=0,139$) ei ole ka põhi- ja tugifunktsioonide tulemustes (5,36 vs 5,19), seega on nendel kahel rühmal tulemused sarnased. Organisatsioonide lõikes on ATM väga sarnasel tasemel (EAS (5,29) ja KredeX (5,23)) ning puudub staatiliselt oluline erinevus ($\text{sig}=0,704$). Tunnustest ainsana eristub tööstaaž (5,56 vs 5,32 vs 5,14), kus kolme grupi võrdluses selgus statistiliselt oluline muutus ($\text{sig}=0,043$). Keskmised erinevad üksteisest: alla aasta töötajatel on kõige kõrgem ATM ja üle 4 aasta töötanud inimestel kõige madalam ATM.

Tabel 8

Avaliku teenistuse motivatsioon keskmised väärtused vastajate tunnuste lõikes

	Tunnus	Keskmine väärtus (N)	Testi olulisuse tõenäosus (Sig)
Sugu	Naine	5,31 (177)	0,339
	Mees	5,17 (39)	
Ametikoht	Juht	5,23 (56)	0,568
	Ekspert	5,30 (160)	
Tegevusvaldkond	Põhifunktsioon	5,36 (119)	0,139
	Tugifunktsioon	5,19 (97)	
Organisatsioon	EAS	5,29 (187)	0,704
	KredeX	5,23 (29)	
Tööstaaž organisatsioonis	alla ühe aasta	5,56 (32)	0,043
	1 kuni 4 aastat	5,32 (96)	
	üle 4 aasta	5,14 (88)	

Allikas: Autorite koostatud LimeSurvey uuringu ja andmeanalüüsi põhjal

Moynihan ja Pandey (2007) on oma uuringutes jõudnud tulemini, et avaliku sektori töötaja ATM-i mõjutab tema tööstaaž, mille kasvades võib ATM langeda (Moynihan & Pandey,

2007), kuna töötaja võib takerduda bürokraatiasse. Organisatsiooni algsed eesmärgid asenduvad (bürokraatlike) korralduste järgimisega. Mida kauem inimene on ümbritsetud bürokraatiaga, seda tõenäolisemalt hajub tema siht organisatsiooni tegelike eesmärkide osas ning töötaja mõistab, et töötatakse ebatõhusalt. Seega organisatsiooni eesmärkide saavutamine ei ole võimalik ja töötaja ATM võib langeda. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Seega võivad ka antud uuringu tulemused väljendada asjaolu, et ühendatavates organisatsioonides pikemalt töötanud inimesed saavad olla häiritud bürokraatlikust töökorraldusest. Samuti võib eksisteerida seos töötaja ja organisatsiooni väärtuste erinevuses, kuna töötaja ATM-i muutus sõltub ka organisatsiooni ja töökoha dünaamikast ning muutustest inimese väärtushinnangutes ja eelistustes. (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022) Teisalt on tõenäoline, et uued tulijad usuvad optimistlikumalt organisatsiooni eesmärki ning on oma ametikohal veel kohanemas ning töö pakub ootuspäraseid väljakutseid, mistõttu on neil kõrgem ATM.

Ühendamise mõjutab töötajate organisatsiooniga samastumist (D. Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002), eelduslikult on kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga töötajal väga tugev sisemine soov panustada avaliku huvi teenimisse selliselt, et organisatsiooniga toimuv muutus ei pruugi mõjutada tema organisatsiooniga samastumist (Miao et al., 2019). Käesoleva magistritöö kolmas hüpotees väitis, et kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga (ATM) töötajatel väheneb organisatsiooniga samastumine (OS) pärast ühendamist vähem. Antud väidet kontrolliti uuringu korduvvastajate seas (N=58). Analüüsis testiti erinevaid variante ATM ja OS muutuse võimaliku seose hindamiseks (vt tabelit 9). Üheks meetodiks oli keskmise OS muutus kahes erinevas grupis (kõrge ATM vs madal ATM). Sealjuures lõikepunkti määramiseks kasutati kaht varianti: ühel juhul kasutati töö autorite poolt määratud ATM-i väärtust üle kuue (kõrge ATM (>6)) ja alla kuue (madal ATM (<6)) ning teise variandina kasutati lõikepunktiks mediaani (5,84). Oluline on märkida, et ATM-i vastuste variatiivsus oli tagasihoidlik - miinimum 4,81, maksimaalne hinnang 6,69.

Tabel 9

Kõrge ATM-ga töötajate organisatsiooniga samastumise muutused korduvvastajate lõikes

Tunnus	Kasutatud test	Vastajate arv (N)	Testi olulisuse tõenäosus (Sig)
Kõrge ATM (>6) vs OS II etapi keskmine	Spearmani korrelatsioonikordaja	58	0,49
Kõrge ATM (>6)	Mann-Whitney U	22	0,742
Madal ATM (<6)	mitteparameetiline test	36	
Kõrge ATM (>5,84*)	Mann-Whitney U	29	0,981
Madal ATM (<5,84*)	mitteparameetiline test	29	

*Mediaan

Allikas: Autorite koostatud

Analüüsi tulemustest nähtub, et mõlemat tüüpi lõikepunktide puhul ei ole muutus statistiliselt oluline ning seega hüpotees (H3), mille järgi kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga (ATM) töötajatel väheneb organisatsiooniga samastumine (OS) pärast ühendamist vähem, ei leidnud kinnitust. Korrelatsioonanalüüs ei tuvastanud nende kahe tunnuse (ATM ja OS muutus) vahel seost.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et korduvvastajate avaliku teenistuse motivatsioon ei ole nii tugev ning see võib johtuda mitmest asjaolust, nt inimene on pühendunud avalikkuse huvide teenimisele, st ATM on kõrge, kuid teda juhivad näiteks individuaalsed väärtused, mitte kollektiivsed väärtused ehk organisatsiooni grupi identiteet ei ole tema jaoks nii oluline ning seetõttu ei samastu ta ka nii palju organisatsiooniga. Teisalt võivad olla avaliku teenistuse teenimise kõrval töötaja jaoks olulised välimised väärtused, majanduslikud hüved, mida organisatsioon pakub. Kui eelmainitud väärtused organisatsioonide ühendamise järgselt muutuvad, võib tekkinud olukord põhjustada ka muutusi töötaja organisatsiooniga samastumisel. Kuna kõrge ATM on omane avaliku sektori töötajale, siis võib siinkohal arutleda, kas EAS ja KredEx (või EAS-i ja KredEx-i ühendasutus) üldse on klassikalises mõttes avaliku sektori organisatsioonid, võib-olla on need organisatsioonid oma olemuselt nii palju muutunud, et enam ei saa nende töötajatelt eeldada ATM-i olemasolu.

Uuringu tulemused kinnitavad ka teadusartiklites väljatoodut, et organisatsiooniga samastumine on oluline näitaja organisatsioonile (Bartels et al., 2006), viidates millises olukorras organisatsioon tegelikult on. Organisatsiooniga samastumist tuleks mõõta ja jälgida, eriti ühendatud organisatsioonides, esimestel ühendamise järgsetel aastatel vähemalt kord aastas, samalaadselt nagu töötajate rahulolu. Samaselt organisatsiooniga samastumisele on oluline märgata ja võimalusel mõõta avaliku sektori organisatsiooni töötajate avaliku teenistuse motivatsiooni. Avaliku teenistuse motivatsiooni mõistmine ja teadvustamine annab võimaluse osutada tulevikus paremat avalikku teenust ning vastata kodanike ootustele, seega on oluline organisatsiooni eesmärkide täitmiseks koondada avaliku sektori organisatsiooni töötajad, kellel ATM avaldub. ATM- i teadlik monitoorimine annab võimaluse ATM-i kaudu tuvastada töötaja rahulolu, organisatsioonile ja tööle pühendumist, tulemuslikkust jt individuaalsete ja kollektiivsete väärtustega seotud aspekte.

Ühendorganisatsioonide puhul tuleb arvestada ka ühendatud dominant ja mitte-dominant osapooltega, mitte-dominant osapool vajab organisatsiooniga samastumise taseme hoidmiseks ja tõstmiseks rohkem aega ja tähelepanu. Oluline on nendeni viia uue ühendorganisatsiooni väärtused ja eesmärgid ning luua võimalused uue grüpiidentiteediga kohanemiseks. See vajab ühist jõupingutust nii dominant kui mitte-dominant osapoolelt. Ühendatud organisatsioonide sujuvaks ühendamiseks on vaja läbi mõelda selle jaoks vajalikud tegevused ja varuda piisavalt aega. Töötajatele selguse loomiseks peavad olema enne ühendamist kokkulepitud organisatsiooni strateegilised eesmärgid ja väärtused. Võtmetähtsusega on kommunikatsioon, töötajat puudutavad muudatused (sh töökorralduslikud), mis peavad olema selgelt kommunikeeritud.

Juhul kui kõik eelmainitud tegevused võetakse püsivalt fookusesse, siis on juhtkonnal võimalik saada ülevaade, milline on töötajate tunnetus ja sidusus uue ühendorganisatsiooniga samastumise osas, kui hästi töötajad tunnetavad eesmäärke ja kas ühendorganisatsioon liigub õigel kursil või on vaja kurssi korrigeerida. Lähtudes kogutavast infost saab juhtkond rohkem tähelepanu pöörata madalama organisatsiooniga samastumise määraga gruppidele, et ellu viia tegevusi, mis tõstaksid nende gruppide organisatsiooniga samastumist ning seeläbi panustades innukalt organisatsiooni eesmärkidele.

Kokkuvõte

Avaliku sektori organisatsioonide ühendamise on jätkuvalt päevakorras, kuna oluline on leida avaliku ressursi kasutamisel efektiivsust. Läbi ühendamise on võimalik osutada mitmekülgset ja paindliku avalikku teenust, mis väljendub kliendivajadustest kujundatud teenustes, läbimõeldud protsessides, optimeeritud kuludes ning kompetentses ja pühendunud avaliku sektori töötajas. Seetõttu mängivad rolli avaliku sektori organisatsiooni väärtused ja kultuur, mille osaks ühendatud organisatsiooni töötaja saab. Eelmainitu mõjutab töötaja organisatsiooniga samastumist ja avaliku teenistuse motivatsiooni.

Viimastel aastakümnetel on organisatsiooniga samastumine tõusnud üheks olulisemaks teemaks organisatsiooni ja juhtimisevaldkonna uuringutes. Organisatsiooniga samastumine on tähtis aspekt, kuna see iseloomustab töötaja väärtuste ja hoiakute ühtelangevust organisatsiooniga. Organisatsiooniga samastumine võib olla kas kõrge või madal ja see mõjutab olulisel määral organisatsiooni käekäiku, sh eesmärkide täitmist, valmisolekut muutusteks ning töötajate püsimist organisatsioonis. Organisatsiooni samastumisel on ka negatiivne pool. Kõrge organisatsiooniga samastumine võib tekitada töötajates liiga suurt stressi ja põhjustada läbipõlemist, samuti võivad organisatsiooniga mitte-samastuvad töötajad takistada organisatsioonilisi arenguid. Töökohas muutuste elluviimise osas on oluline kõrge organisatsiooniga samastumise määr, et töötajad oleksid nendele avatud ja ei kardaks järjepidevuse katkemist ning uut töökorraldust.

Avaliku sektori töötajad võivad saavutada väga häid tulemusi, olla innukad rahul oma tööga. kuid ainult juhul, kui nad näevad seost oma avaliku teenistuse motivatsiooni eesmärkide ja oma väärtuste ning organisatsiooni vahel. Avaliku teenistuse motivatsiooni alustaladeks on komponendid, mis on seotud avaliku huvi teenimisega ning loodud ühiskonnale kasu tooma. Siinkohal on oluline töötaja tahe panustada ühiskonna heaolusse, mida toetavad inimese altruistlikud eesmärgid ja kavatsused ning huvitatus teenida avalikke huve laiemalt. Lähtudes kollektiivsetest väärtustest, tegutsetakse usust ja tavast, mis ulatuvad kaugemale isiklikest ja organisatsioonilistest hüvedest. Avaliku teenistuse motivatsioon annab indikatsiooni, milline on töötaja organisatsiooniga samastumine ja kui palju ollakse valmis panustama organisatsiooni eesmärkidesse. Üldjuhul on avaliku sektori töötajad kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga, kuid aja möödudes ja bürokraatlike kohustuste paljususe korral võib see langeda. Eeltoodu on

ohumärk nii organisatsiooniga samastumisele kui ka organisatsioonile laiemalt. Avaliku teenistuse motivatsiooni tuleb teadlikult hoida, jälgida ja võimendada, et säiliks avaliku teenistuse järjepidev paremine. Kõrge avaliku teenistuse motivatsiooniga töötajat organisatsiooniga kaasnevad muutused (näiteks ühendamise teise organisatsiooniga) ei hirmuta, vaid pigem vajab ta kaasamist, kommunikatsiooni, ühiseid väärtusi tulevase ühendorganisatsiooniga (ja selle gruppidega) ning selgeid avalikke huve teenivaid eesmärke.

Magistritöö raames analüüsiti teoreetilised materjalid, mille alusel koostati ülevaade erinevatest käsitlustest ja teadusuuringutest. Lisaks selgitati organisatsiooniga samastumise ja avaliku teenistuse motivatsiooni olemust ja toodi välja avaliku sektori organisatsioonide ühendamise tulenevad võimalikud organisatsiooniga samastumises muutusi põhjustavad aspektid. Läbi töötatud materjalide alusel püstitati kolm hüpoteesi töötaja organisatsiooniga samastumise kohta. Hüpoteeside kontrollimiseks kasutati magistritöö autorite poolt koostatud uuringu „Minu organisatsioon“ tulemusi. Longituuduuring viidi läbi kahe-etapilisena – esimene etapp enne ühendamist (09.11. 2021-22.11.2021) ning teine etapp pärast ühendamist (24.03.22-08.04.22). Uuringu eesmärgiks oli koguda EAS-is ja KredEX-is töötavate inimeste hinnangud organisatsiooniga samastumise kohta enne ja pärast ühendamist ning analüüsida, kas ja mil moel ilmnemised muutused avaliku teenistuse motivatsiooni tõttu. Täielikult vastatud küsimustikke saadi esimeses etapis 123 (kokku 35,14% vastuseid vastajate populatsioonist), teises 93 (kokku 27,65% vastuseid kogu populatsioonist).

Empiirilise osa analüüsi tulemustest selgub, et organisatsiooniga samastumise muutumise põhjusteks võivad olla ettevalmistamise periood ja töötajate harjumused ning viisid. Lisaks mängivad rolli ühendamiseelse organisatsiooni dominantne või mitte-dominantne roll ning töötajate järjepidevuse tunnetus. Eelnevast sõltub, kuidas toimida, et mõlema rolli puhul oleks töötajate kohanemine ühendorganisatsiooniga võimalikult sujuv ning organisatsiooniga samastumine toimuks optimaalse ajaga. Avaliku teenistuse motivatsioon avaliku sektori organisatsiooni töötajal on kõrge, kuid selle hoidmiseks ja võimendamiseks on oluline teada inimese ajendeid, sh millised väärtused temas prevaleerivad, kas individuaalsed või kollektiivsed ning missugustest hüvedest ollakse huvitatud, kas sisemistest või välimistest.

Magistritöö autori tegid ettepaneku mõõta ja jälgida organisatsiooniga samastumist samalaadselt töötajate rahulolule. Lisaks organisatsiooniga samastumisele on oluline märgata ja

võimalusel mõõta avaliku sektori organisatsiooni töötajate avaliku teenistuse motivatsiooni. Avaliku teenistuse motivatsiooni teadlik monitoorimine annab võimaluse selle kaudu tuvastada töötaja rahulolu, organisatsioonile ja tööle pühendumist, tulemuslikkust jt individuaalsete ja kollektiivsete väärtustega seotud aspekte. Organisatsioonide ühendamisel tuleb teadvustada dominant ja mitte-dominandi osapoole olemasolu. Oluline on luua võimalused mõlema osapoole organisatsiooniga samastumiseks. Eelneva jaoks on vaja arvestada järgnevate faktoritega: ühendamise ettevalmistamiseks piisav ajaline varu, selge kommunikatsioon ja enne ühendamist kokkulepitud organisatsiooni strateegia ja väärtused. Kui mõõdetakse organisatsiooniga samastumist ning avaliku teenistuse motivatsiooni, saab juhtkond ülevaate, milline on töötajate tunnetus ja sidusus uue ühendorganisatsiooniga samastumise osas. Ühtlasi on võimalik hinnata, kui hästi töötajad tunnetavad eesmärgi ning kas ühendorganisatsiooni tegevuskava on vaja korrigeerida. Lisaks saab juhtkond rohkem tähelepanu pöörata madalama organisatsiooniga samastumise määraga gruppidele, et ellu viia parendustegevusi, mis tõstaksid nende gruppide organisatsiooniga samastumist ning seeläbi paraneks organisatsiooni eesmärkide täitmine.

Autorite hinnangul võiksid edaspidi sarnaseid teemasid käsitlevad autorid näiteks välja töötada avaliku sektori organisatsioonides kasutatava uuringu, mis hõlmab töötaja organisatsiooniga samastumist ja avaliku teenistuse motivatsiooni, et organisatsioonid saaksid analüüsida, milline on nende hetkeolukord. Kui järgmistes samalaadsetes magistritöös viiakse läbi longituuduuring ühendamise kontekstis, tuleks avaliku teenistuse motivatsiooni mõõta ka pärast ühendamist.

Viidatud allikad

- Algie, J. (1973). MERGING PUBLIC SERVICES. *Management Decision*, 11(5), 280–293.
<https://doi.org/10.1108/eb001027>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 3, pp. 325–374). <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Source: The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://about.jstor.org/terms>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2020). “My company is friendly,” “mine’s a rebel”: Anthropomorphism and shifting organizational identity from “what” to “who.” *Academy of Management Review*, 45(1), 29–57. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0496>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). “I identify with her,” “I identify with him”: Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28–60. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0033>
- at_puhendumus_kirjanduse_ulevaade_2021. (n.d.).
- Baroukh, N., & Kleiner, B. H. (2002). Recruitment and training of public servants. *Management Research News*, 25(3), 28–42. <https://doi.org/10.1108/01409170210783089>
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., & Pruyn, A. (2006a). Organizational identification during a merger: Determinants of employees’ expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x>
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, 31(1), 200–222. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1276>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. 6, 151–171.
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2017). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>, 20(10), 1423–1443.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>

- Bright, L. (2021). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory has on the Relationship between Public Service Motivation and External-Related Stress among Federal Government Employees. Vol.:(0123456789)Public Organization Review, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00546-0>
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Campbell, J. W. (2015). Identification and performance management: An assessment of change-oriented behavior in public organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46–69. <https://doi.org/10.1177/0091026014549473>
- EAS. (n.d.). Meist - Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.eas.ee/meist/>
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473–493. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq073>
- Giessner, S. R. (2011). Is the merger necessary? the interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64(8), 1079–1098. <https://doi.org/10.1177/0018726711406979>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365. <https://doi.org/10.1108/03090569710167583>
- Haunschild, P. R., Zyx, R. L., And^, M., & Murrell, A. J. (n.d.). Sources of Resistance to Mergers Between Groups' zy.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test Downloaded from. J-PART, 10. <http://jpart.oxfordjournals.org/>
- Houston, D. J. (2006). “Walking the walk” of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. In *Journal of Public Administration Research and Theory* (Vol. 16, Issue 1, pp. 67–86). <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>
- Kaasa, A. (2011). Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations. *Review of International Comparative Management*, 12(5).

- Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019a). From PSM to Helping Behavior in the Contemporary Greek Public Sector: The Roles of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Public Performance and Management Review*, 42(6), 1418–1447.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1592762>
- Kim, S. (2017). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1S), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0020852315596214>
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
<https://doi.org/10.1002/job.234>
- Liang, S., Lupina-Wegener, A., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2022). Change is Our Continuity': Chinese Managers' Construction of Post-Merger Identification After an Acquisition in Europe. *Journal of Change Management*, 22(1), 59–78.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951812>
- Liu, B., Perry, J. L., & Liu, ; (2016). The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4–30. <https://doi.org/10.1177/0734371X14549672>
- Lupina-Wegener, A., Drzensky, F., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2014). Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and projected continuity in a corporate merger. *British Journal of Social Psychology*, 53(4), 752–772.
<https://doi.org/10.1111/bjso.12056>
- Maaelu. (2021). Erametsakeskuse ja KIK-i ühinemine lõkkub aasta võrra edasi. *Postimees*.
<https://maaelu.postimees.ee/7386136/erametsakeskuse-ja-kik-i-uhinemine-lukub-aasta-vorra-edasi>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 13).

- Mayfield, M., Mayfield, J., & Walker, R. (2021). Leader Communication and Follower Identity: How Leader Motivating Language Shapes Organizational Identification through Cultural Knowledge and Fit. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 221–253. <https://doi.org/10.1177/2329488420979285>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39(2), 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Miller-Mor-Attias, R., & Vigoda-Gadot, E. (2022). Evolving Motivation in Public Service: A Three-Phase Longitudinal Examination of Public Service Motivation, Work Values, and Academic Studies Among Israeli Students. *Public Administration Review*, 82(2), 210–224. <https://doi.org/10.1111/puar.13452>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2006.00695.X>
- Perry, J. L. (2000a). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. <https://academic.oup.com/jpart/article/10/2/471/987765>
- Perry, J. L. ., & Wise, L. R. (1990a). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367–373. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00466.x>
- Perry, J. L., Aldag, R., Brumbach, G., Cassady, A., Lam, D., Lane, L., Miller, T., Sherwood, F., Schwab, D., Sinclair, T., & Weiss, A. (1996). ARTICLES Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In *J-PART* (Vol. 6).
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Symposium on Public Service Motivation Research Revisiting the Motivational Bases of Public Service 681 Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ViE5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA171&dq=To+be+or+not+to+be%3F+Central+questions+in+organizational+identification&ots=ToIj01yx7S&sig=7DAIYeC6Fz2odvd8fypo2dZDvdo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

- Preitof, L., Juhendaja, M., & Parmak, M. (2015). TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond Tööstuspsühholoogia instituut INIMENE-ORGANISATSIOON
SOBIVUSE JA PÜHENDUMISE SEOS MÜÜGIORGANISATSIOONI NÄITEL.
Rahandusministeerium. (2019). Riigireformi tegevuskava 2019-2023. 1–4.
Randolph, M. (2020). Motivation in the Public Sector.
Riigikontrolli Aruanne, R. (2018). Riigiasutuste tugiteenuste tsentraliseerimine. 2018.
Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational
Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE.
Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship
Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and
Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531–559.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>
Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee Adjustment to an Organizational
Merger: An Intergroup Perspective.
Tooming, M., & ERR. (2022, February 1). Valitsus liidab terviseameti ja ravimiameti _ Eesti _
ERR.
Valitsus kinnitas Kredexi ja EASi ühinemiskava | Majandus | ERR. (n.d.). Retrieved February
25, 2022, from [https://www.err.ee/1608233805/valitsus-kinnitas-kredexi-ja-easi-
uhinemiskava](https://www.err.ee/1608233805/valitsus-kinnitas-kredexi-ja-easi-uhinemiskava)
Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-
orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal
of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704. <https://doi.org/10.1002/JOB.391>
Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational
identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social
Psychology*, 41(2), 233–252. <https://doi.org/10.1348/014466602760060228>
Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., & De Lima, F. (2002). Organizational
identii cation after a merger: A social identity perspective. In *British Journal of Social
Psychology* (Vol. 41). www.bps.org.uk

- Van Leeuwen, E., Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). ARTICLE PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN van Leeuwen et al. / CONTINUING AND CHANGING GROUP IDENTITIES Continuing and Changing Group Identities: The Effects of Merging on Social Identification and Ingroup Bias.
<https://doi.org/10.1177/0146167203251210>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
<https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2008). GOVERNMENT CALLING: PUBLIC SERVICE MOTIVATION AS AN ELEMENT IN SELECTING GOVERNMENT AS AN EMPLOYER OF CHOICE. *Public Administration*, 86(4), 1089–1105. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.2008.00728.X>
- Waldzus, S., Mummendey, A., Wenzel, M., & Boettcher Franziska. (2004). (PDF) Of bikers, teachers and Germans: Groups' diverging views about their prototypicality | Amelie Mummendey - Academia.edu. *British Journal of Social Psychology*.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit Testing the Mediating Effect of Value Congruence.
<https://doi.org/10.1177/0095399708320187>

LISA A

Eesti erinevate riigiasutuste ühendamise ajajoon



Allikas: Autorite loodud

LISA B

Uuringute plokkide alamjaotused ja küsimused

Organisatsiooniga samastumine (OS)

Organisatsiooni identiteedi tugevus

- MB01 Organisatsioonis on ühine eesmärgi tunnetus
- MB02 Organisatsioonil on selge ja kordumatu visioon
- MB03 Organisatsioonis on tugev üksustunne
- MB04 Organisatsioonil on eriline missioon, mida töötajad jagavad

Mitte-samastumine

- MB05 Tunnen piinlikust olla selle organisatsiooni liige
- MB06 Organisatsioon teeb häbiväärseid asju
- MB07 Kohtudes erinevate inimestega, olen püüdnud varjata organisatsiooni, kus ma töötan
- MB08 Mulle tundub see organisatsioon alatu
- MB09 Ma tahan, et inimesed teaksid, et ma ei nõustu selle organisatsiooni käitumisega
- MB10 Mul on olnud ebamugav organisatsioonis toimuva pärast

Avaliku teenistuse motivatsioon (ATM)

Pühendumine avaliku huvi teenimisele

- MB11 Ma imetlen inimesi, kes algatavad ja on seotud tegevustega, mis abistavad minu kogukonda
- MB12 On oluline panustada tegevustesse, mis tegelevad sotsiaalsete probleemidega
- MB13 Tähendusrikas avalik sektor on mulle oluline
- MB14 Minu jaoks on oluline panustada ühiskonna heaolusse

Avalikele väärtustele pühendumine

- MB15 Ma arvan, et võrdsed võimalused kodanikele on väga olulised
 - MB16 On oluline, et kodanikud saavad loota avaliku sektori teenuste toimepidevusele
 - MB17 Avalikus sektoris töötavatele isikutele on eluliselt oluline käituda eetiliselt
-

MB18 Poliitikate kujundamisel on iseenesest mõistetav, et arvestatakse tulevaste põlvete huvidega

Kaastundlikkus

MB19 Tunnen kaasa neile, kes on kitsikuses ja vähekindlustatud

MB20 Tunnen kaasa raskustesse sattunud inimestele

MB21 Ma olen väga häiritud, kui kedagi koheldakse ebaõiglaselt.

MB22 Teiste heaolu on väga oluline

Eneseohverdus

MB23 Olen ühiskonna heaks valmis ohvreid tooma

MB24 Ma usun, et kodanikukohustuse kõrgele seadmisesse iseenda vajadustest

MB25 Olen ühiskonna aitamiseks valmis riskima isikliku kasu kaotusega

MB26 Nõustun mõistliku plaaniga, mis aitab vaeseid, isegi siis, kui see nõuab mult rahalist väljaminekut

Allikas: autorite koostatud; OS (Kreiner & Ashforth, 2004), ATM (Kim et al. 2012) küsimustiku põhjal

LISA C

Mitte-samastumise ümberkodeeritud küsimused

Organisatsiooniga samastumine (OS)

Mitte-samastumine

MB05 Tunnen piinlikust olla selle organisatsiooni liige

MB06 Organisatsioon teeb häbiväärseid asju

MB07 Kohtudes erinevate inimestega, olen püüdnud varjata organisatsiooni, kus ma töötan

MB08 Mulle tundub see organisatsioon alatu

MB09 Ma tahan, et inimesed teaksid, et ma ei nõustu selle organisatsiooni käitumisega

MB10 Mul on olnud ebamugav organisatsioonis toimuva pärast

Samastumine

MB05 Mul ei ole piinlik, et olen selle organisatsiooni liige

MB06 Organisatsioon ei tee häbiväärseid asju

MB07 Kohtudes erinevate inimestega ei püüa ma varjata organisatsiooni, kus töötan

MB08 Mulle tundub, et see organisatsioon ei ole alatu

MB09 Ma tahan, et inimesed teaksid, et pooldan selle organisatsiooni käitumist

MB10 Organisatsioonis toimuv ei tekita mulle ebamugavust

Likerti skaala

1. Ei nõustu üldse
 2. Ei nõustu
 3. Ei nii ega naa
 4. Nõustun
 5. Nõustun täielikult
-

Allikas: autorite koostatud; OS (Kreiner & Ashforth, 2004) küsimustiku põhjal

LISA D

Küsimustik „Minu Organisatsioon“

Minu organisatsioon

Koostatud uuringu eesmärk on koguda EAS-is ja KredEX-is töötavate inimeste hinnangud organisatsiooniga samastumise kohta enne ning pärast ühinemist. Selle tarbeks oleme kokku pannud küsimustiku “Minu organisatsioon”.

Uuring koosneb kahest etapist, millest ühe viime läbi 2021. a sügisel ning teise 2022. a hiliskevadel. Oleme tänulikud, kui leiad aega panustada, vastamine võtab aega kuni 5 minutit. Kasutame Sinu poolt antud vastuseid ainult isikustamata kujul uuringu tulemuste esitamiseks.

Iga töötaja roll organisatsiooni väärtuste kandmisel on määrava tähtsusega. Just Sina tead, kuidas oma valdkonnas teha asju nii, et need toetaksid organisatsiooni väärtusi. Selleks, et Sina saaksid oma tööd hästi teha, et organisatsioon saavutaks oodatud tulemused on vaja tagada, et Sul oleks info organisatsiooni ambitsioonide ja eesmärkide kohta ning võimalus selle tegemistes kaasa rääkida.

Selles küsimustikus on 32 küsimust.

Suur tänu vastamast, Sinu panus on väärtuslik!

Kokkuvõtte uuringu tulemustest esitame magistritöös vaid üldistatud kujul ning uuringu detailid jäävad uuringut läbi

viivate tudengite teada. Küsitluste vastajatel on võimalus kokkuvõttega tutvuda, võttes selleks ühendust Birgit Vilippusega e-posti aadressil: birgit.vilippus@ut.ee

Heade soovidega

Birgit Vilippus ja Merle Vink

Esita küsimustik.

Täname teid, et vastasite küsimustikule.

 TARTU ÜLIKOOL

0%

Vastaja profiil

*** Sugu**
Gender

 Naine

 Mees

*** Ametikoht**
Position

Valige üks järgnevatest vastustest

☐ Juht/ Manager

☐ Ekspert/ Expert

*** Tegevusvaldkond**
Field of activity

paiknemine struktuuris/ unit's position in structure

Valige üks järgnevatest vastustest

☐ Põhifunktsioon/ General unit

☐ Tugifunktsioon/ Support unit

*** Tööstaaž organisatsioonis**
Work experience period in organisation

Valige üks järgnevatest vastustest

☐ 1- alla ühe aasta/ less than a year

☐ 2 - 1 kuni 4 aastat/ / 1 to 4 years

☐ 3 - üle 4 aasta/ / over 4 years

*** Tunnuskood**

Identification code

Selleks, et saaksime kahes ajapunktis antud vastused omavahel anonüümselt kokku viia, palume teil küsitluses olevasse lahtrisse lisada oma „ema neiupõlvenimi“

In order to be able to summarize the answers given at two points in time, we ask you to add your "mother's maiden name"

*** Palun valige oma organisatsioon**

Please choose you organization

 Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ EAS
- ☐ KredEX

 TARTU ÜLIKOOL

33%

Organisatsiooniga samastumine

Selles küsimuste plokis soovime peegeldust organisatsiooni (kus täna töötad) väärtuste ja Sinu hoiakute vaheliste seoste kohta.

In this block of questions, we want a reflection on the connections between the values of the organization (where you work today) and your attitudes.

***Organisatsioonis on ühine eesmärgi tunnetus**

There is a common sense of purpose in this organization

🔔 Nõustumise tase/ *Level of agreement*
🔔 Valige üks järgnevatest vastustest

☐ 1- Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*

☐ 2- Ei nõustu/ *Disagree*

☐ 3- Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*

☐ 4- Nõustun/ *Agree*

☐ 5- Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

***Organisatsioonil on selge ja kordumatu visioon**

This organization has a clear and unique vision

🔔 Valige üks järgnevatest vastustest

☐ 1- Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*

☐ 2- Ei nõustu/ *Disagree*

☐ 3- Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*

☐ 4- Nõustun/ *Agree*

☐ 5- Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Organisatsioon on tugev ühtsustunne**

There is a strong feeling of unity in this organization

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4 – Nõustun/ Agree
- ☐ 5 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Organisatsioonil on eriline missioon, mida töötajad jagavad**

This organization has a specific mission shared by its employees

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/Disagree
- ☐ 3 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4 – Nõustun/ Agree
- ☐ 5 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Tunnen piinlikust olla selle organisatsiooni liige**

I am embarrassed to be part of this organization

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4 – Nõustun/ Agree
- ☐ 5 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Organisatsioon teeb häbiväärseid asju**

This organization does shameful things

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4 – Nõustun/ Agree
- ☐ 5 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Kohtudes erinevate inimestega, olen püüdnud varjata organisatsiooni, kus ma töotan**

I have tried to keep the organization I work for a secret from people I meet

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1- Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2- Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3- Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4- Nõustun/ Agree
- ☐ 5- Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Mulle tundub see organisatsioon alatu**

I find this organization to be disgraceful

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1- Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2- Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3- Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4- Nõustun/ Agree
- ☐ 5- Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Ma tahan, et inimesed teaksid, et ma ei nõustu selle organisatsiooni käitumisega**

I want people to know that I disagree with how this organization behaves

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1- Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2- Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3- Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4- Nõustun/ Agree
- ☐ 5- Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Mul on olnud ebamugav organisatsioonis toimuva pärast**

I have been ashamed of what goes on in this organization

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1- Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2- Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3- Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 4- Nõustun/ Agree
- ☐ 5- Nõustun täielikult/ Strongly agree

66%

Avaliku teenistuse motivatsioon

Selles küsimuste plokis on teemad, millega avaliku sektori töötajad kokku puutuvad. Soovime Sinu peegeldust, kuidas sa suhestud esitatud väidetega.

This block of questions contains topics that public sector employees face. We want your reflection on how you relate to the statements made.

*** Ma imetlen inimesi, kes algatavad ja on seotud tegevustega, mis abistavad minu kogukonda**

I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community

🗳️ Nõustumise tase/ Level of agreement

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** On oluline panustada tegevustesse, mis tegelevad sotsiaalsete probleemidega**

It is important to contribute to activities that tackle social problems

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Tähendusrikas avalik sektor on mulle oluline**

Meaningful public service is important to me

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Minu jaoks on oluline panustada ühiskonna heaolusse (common good)**

It is important to me to contribute to the common good

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Ma arvan, et võrdsed võimalused kodanikele on väga olulised**

I think equal opportunities for citizens are very important

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** On oluline, et kodanikud saavad loota avaliku sektori teenuste toimepidevusele**

It is important that citizens can rely on the continuous provision of public services

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Avalikus sektoris töötavatele isikutele on eluliselt oluline käituda eetilisel**

To act ethically is essential for public servants

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Poliitikate kujundamisel on iseenesest mõistetav, et arvestatakse tulevaste põlvete huvidega**

It is fundamental that the interests of future generations are taken into account when developing public policies

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Tunnen kaasa neile, kes on kitsikuses ja vähekindlustatud**

I feel sympathetic to the plight of the underprivileged

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Tunnen kaasa raskustesse sattunud inimestele**

I empathize with other people who face difficulties

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Ma olen väga häiritud, kui kedagi koheldakse ebaõiglaselt**

I get very upset when I see other people being treated unfairly

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Teiste heaolu on väga oluline**

Considering the welfare of others is very important

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Olen ühiskonna heaks valmis ohvreid tooma**

I am prepared to make sacrifices for the good of society

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Ma usun, et tuleb kodanikukohustus seada kõrgemale iseenda vajadustest**

I believe in putting civic duty before self

🗳️ Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ *Strongly disagree*
- ☐ 2 – Ei nõustu/ *Disagree*
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ *Somewhat disagree*
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ *Neither agree or disagree*
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ *Somewhat agree*
- ☐ 6 – Nõustun/ *Agree*
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ *Strongly agree*

*** Olen ühiskonna aitamiseks valmis riskima isikliku kasu kaotusega**

I am willing to risk personal loss to help society

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

*** Nõustun mõistliku plaaniga, mis aitab vaeseid, isegi siis, kui see nõuab mult rahalist väljaminekut**

I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it cost me money

Valige üks järgnevatest vastustest

- ☐ 1 – Ei nõustu üldse/ Strongly disagree
- ☐ 2 – Ei nõustu/ Disagree
- ☐ 3 – Mõnevõrra ei nõustu/ Somewhat disagree
- ☐ 4 – Ei nii ega naa/ Neither agree or disagree
- ☐ 5 – Mõnevõrra nõustun/ Somewhat agree
- ☐ 6 – Nõustun/ Agree
- ☐ 7 – Nõustun täielikult/ Strongly agree

Summary

THE ROLES OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION IN MERGIN ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF ENTERPRICE ESTONIA AND KREDEX

Birgit Vilippus, Merle Vink

Merging of public sector organizations is still a trending topic, which is the reason why it is important to find efficiency in the use of public resources.

Organizational identification is an important aspect, as it characterizes the coincidence of employee values and attitudes with the organization. Organization identification can be either high or low and it has a significant impact on the organization's progress, including meeting goals, willingness for a change and employee retention. To implement organizational changes, a high degree of organizational identification is important, so that employees are open to changes, there is no fear of interruption of continuity and management of work remains the same.

Public sector motivation is an indication of employee's identification with the organization. It also describes to which extent he or she is prepared to contribute to the organisation's goals as well to the greater development of the organization. An employee with a high level of public sector motivation is not intimidated by the changes that come with the organization but rather needs involvement, communication, shared values with the organization (and its groups) and clear public interest goals.

This thesis looked at the nature of organizational identification and the motivation of the public sector. Also, the thesis pointed out the possible aspects of change arising from the merger of public sector organizations. On the basis of the studied literature, the authors made three hypotheses about the employee's organizational identification. Furthermore, the thesis included two-step longitudinal study – before and after the merger. The aim of the study was to collect assessments of people working in Enterprise Estonia and KredEx about their identification with the organization before and after the merger and to analyse whether the changes occurred and how the changes affected the public sector motivation.

The results from the empirical part of the analysis showed that there are several reasons for the negative change in the organizational identification. For example, the preparation period for merging organizations cannot be short and the time and ways getting used to new ways are very different among employees. In addition, the role of dominance of the pre-merger organizations plays a role. The motivation of an employee of a public sector organization is high but in order to maintain and amplify it, it is important to know a person's motivations, including what values prevail in him or her, whether it is individual or collective and what benefits he or she is interested in, are they internal or external.

The authors of this thesis proposed to measure and monitor the organizational identification and the motivation of the public sector in a similar way as employee satisfaction. In addition to organizational identification, it is important to notice the public sector motivation of the organization's employees. Conscious monitoring of the motivation of the public sector provides an opportunity to identify employee satisfaction, commitment to the organization and work, performance and other aspects related to individual and collective values. When merging organizations, the existence of a dominant and non-dominant party must be acknowledged. When measuring organizational identification and public sector motivation, management obtains an overview of the employees' perception and coherence in identifying with the new joint organization, also how well the employees are aware of the objectives and whether the action plan of the joint organization needs to be adjusted.

According to the authors, future theses could, for example, develop a survey for public sector organizations that identifies employees with their organization and public sector motivation, so that organizations can analyse their situation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie Birgit Vilippus ja Merle Vink,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose:

„ORGANISATSIOONIGA SAMASTUMISE JA AVALIKU TEENISTUSE MOTIVATSIOONI ROLL
ORGANISATSIOONIDE ÜHENDAMISEL ETTEVÕTLUSE ARENDAMISE SA JA SA KREDEX NÄITEL“,
mille juhendajateks on Krista Jaakson PhD ja Helen Poltimäe PhD), reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada,
sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli
veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis
lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse
õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Birgit Vilippus ja Merle Vink

19.05.2022