

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Kadri Alekõrs

**KOHANEMINE ORGANISATSIOONIS JA SELLE  
SEOS ISIKSUSEOMADUSTEGA KAHE EESTI  
TOOTMISETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2013

Soovin suunata kaitsmisele .....  
(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ .....2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....  
(õppetooli juhataja prof Maaja Vadi)

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

.....  
(Kadri Alekõrs)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. ORGANISATSIOONIS KOHANEMISE JA ISIKSUSEOMADUSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	9
1.1. Kohanemise olemus, tasandid, etapid ja dimensioonid .....	9
1.2. Suure Viisiku isiksuseomaduste ülevaade ja nende mõju organisatsioonis kohanemisele.....	25
2. KOHANEMINE ORGANISATSIOONIS SÕLTUVALT ISIKSUSEOMADUSTEST KAHES EESTI TOOTMISETTEVÖTTES.....	39
2.1. Kohanemise ja isiksuseomaduste uuringu valimi ja uurimismetoodika iseloomustus.....	39
2.2. Organisatsioonis töötavate inimeste kohanemine sõltuvalt isiksuseomadustest kahe Eesti tootmisettevõtte näitel.....	45
2.3. Järeldused organisatsioonis töötavate inimeste kohanemise ja isiksuseomaduste kohta kahe tootmisettevõtte näitel.....	53
KOKKUVÕTE.....	60
VIIDATUD ALLIKAD .....	63
LISAD .....	71
Lisa 1. Kohanemise definitsioonid.....	71
Lisa 2. Uuringu ankeet .....	72
Lisa 5. Järg .....	73
Lisa 2. Järg .....	74
Lisa 3. Kohanemise dimensioonidele antud hinnangute kirjeldav statistika ettevõttes A.....	75
Lisa 4. Kohanemine dimensioonidele antud hinnangute kirjeldav statistika ettevõttes B .....	76

Lisa 5. Kohanemise dimensioonidele antud hinnangute mediaanid ettevõttes A ja ettevõttes B.....	77
Lisa 6. Kohanemise dimensioonide hinnangud ettevõttes A ja ettevõttes B .....	78
SUMMARY .....	79

## SISSEJUHATUS

Tööjõuturu tihedates konkurentsitingimustes on iga organisatsiooni jaoks oluline värvata kvalifitseeritud, sobivate isiksuseomaduste, veendumuste ja tõekspidamistega, arenemis- ja kohanemisvõimelisi töötajaid ning hoida neid organisatsiooni heaks töötamas. Selleks, et organisatsioon suudaks häid töötajaid hoida, on oluline pakkuda töötajale sisseelamisprogrammi, mis toetaks töötaja kohanemist ametikohal ja edaspidistel muutustel. Tänapäeva organisatsioon iseloomustab muutuv ja dünaamiline keskkond, kus töötajatel on vaja muutuda vastavalt olukorrale (Edwards, Morrison 1994; Hollenbeck, LePine, Ilgen 1996; Ilgen, Pulakos 1999, Smith, Ford, Kozlowski 1997) ning on tähtis, et töötaja tuleks toime ja saaks hakkama muutustega töökohas. Näiteks peavad töötajad sageli kohanema uue ametikoha või tehnoloogiaga, mõne muu muutusega, mis tuleb ametikohast. (Pulakos, Dorsey, White 2006: 41) Muutustega kohanemise teema on viimasel ajal muutunud üha rohkem aktuaalseks, kuid samas on see valdkond kogu aeg olnud organisatsioonikäitumises päevakohane.

Igal organisatsioonil on oma eripärad – töökollektiiv, oodatavad käitumisreeglid, normid, hoiakud ja väärtussüsteemid. Viimasel ajal püüavad organisatsioonid teha mitmesuguseid ümberkorraldusi, rakendada uut tehnoloogiat, teha koostööd allhanke organisatsioonidega ning viia sisse organisatsiooni juhtimisega seotud muudatusi, et olla konkurentsivõimeline. Niisugused muutused on tänapäeva töökeskkonnas vältimatud. Seega on tähtis, et organisatsiooni töötajad kohaneksid võimalikult kiiresti uute tingimuste ja muutustega. Selleks peaks ettevõtte juhtimises pöörama tähelepanu kohanemisprotsessile. Kohanemine on kahepoolne protsess, kus ühel poolel on individid, kes püüab kohaneda töökeskkonnast tulenevate muudatustega ning teisel poolel on organisatsioon, kes viib ellu uuendusi. Magistritöös keskendutakse ühele individitasandi tegurile, mis võib kohanemisprotsessi mõjutada, täpsemalt isiksuseomadustele. Isiksuseomaduste arvessevõtmine töötajate värbamisel võib aidata töötajatel organisatsiooniga paremini kohaneda. Tosi ja Mero (2003: 47) on väitnud, et

kohanemine organisatsioonis sõltub väga palju inimese isiksuseomadustest ja kohanemisvõimest.

Võrreldes teiste organisatsiooniteaduse valdkondadega, on see teema erialases kirjanduses vähe kajastamist leidnud. Siiski on magistritöö autor leidnud Ployharti ja Bliese'i (2006) individuaalse kohanemise teooria (*Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory*) mudeli, mis on üks magistritöö alus. Mainitud teooria toob välja kaheksa olulist aspekti, millele tuleb tähelepanu pöörata. Autori arvates sobib I-ADAPT teooria selgitama kohanemise olemust organisatsioonis. Kuna kohanemise edukus organisatsioonis mõjutab tugevasti töötaja töösooritust ja organisatsiooni stabiilsust, leiab töö autor, et inimeste kohanemise hõlbustamiseks eri organisatsioonides tuleks isiksuseomaduste rolli selles protsessis põhjalikumalt uurida. Tähtis on tõsta ettevõtte juhtide teadlikkust ja oskusi kohanemisprotsessi kiiremaks ja sujuvamaks muutmiseks töötajate isiksuseomadustega sobivate meetmete abil.

Kohanemist on ka varem uuritud, kuid sellekohaseid uuringuid ei ole palju tehtud. Kohanemist on käsitlenud Feldman ja Brett (1983) ning kohanemise kohta on teinud järeldusi ka Schein (1978) (Ashford 1986: 465). Samas ei ole ka palju teoreetilisi mudeleid ja teooriaid selle valdkonna kohta. Isiksuseomadusi ja nende rolli kohanemisel organisatsioonis ei ole töö autori teada Eestis varem uuritud.

Magistritöö eesmärk on selgitada kahe tootmisettevõtte näitel, kuidas on seotud organisatsioonis kohanemine ja isiksuseomadused. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. anda teoreetiline ülevaade kohanemisest organisatsioonis, selle olemusest ja tähtsusest;
2. kirjeldada Suure Viisiku isiksuseomaduste mudelit ja selle tähtsust inimeste kohanemisel organisatsioonides;
3. korraldada ankeetküsitlus kahe Eesti tootmisettevõtte töötajate hulgas;
4. selgitada küsitluse tulemuste põhjal välja, milliseid hinnanguid kohanemise dimensioonidele on andnud erinevate isiksuseomadustega töötajad;
5. teha järeldusi kohanemise ja isiksuseomaduste seostest.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Teooriaosa esimeses alapunktis annab autor kirjanduse põhjal ülevaate kohanemise teooriatest ja mudelitest. Käsitletakse eri autorite seisukohti töötaja kohanemise olemusest, antakse ülevaade varasematest ja olulisematest kohanemise käsitlustest ning selgitatakse kohanemise rolli organisatsioonis. Antakse ülevaade Ployharti ja Bliese'i (2006) käsitletud individuaalse kohanemise teooria kaheksast dimensioonist, samas teadvustades, et igas ettevõttes võivad need olla erineva tähtsusega. Näiteks ebakindlusega kohanemist mõnes ametikohas nii väga vaja ei ole, kuid on vaja kohanemist loovate lahenduste leidmisega jne. Seega on organisatsioonidel võimalik ise otsustada, missugused dimensioonid on nende jaoks olulisemad ning samas ka jälgida, missuguste isiksuseomadustega inimesed võiksid olla edukamad. Teoreetilise osa teises alapunktis käsitletakse isiksuseomadusi ja tuuakse esile erinevad isiksusetooriad. Isiksuseomaduste dimensioonide analüüsimisel on töö autor võtnud aluseks McCrae ja Costa (1992) Suure Viisiku mudeli (*The Five Factor Model*). Esimeses peatükis käsitletakse erialase kirjanduse põhjal ka isiksuseomaduste ja kohanemise vahelisi võimalikke seoseid. Viimaks tuuakse varasemate uuringute tulemusel välja, missugused isiksuseomadused võivad aidata organisatsioonis paremini kohaneda, missugused on seejuures takistuseks. Teoreetiliste seisukohtade paikapidavust kontrollitakse ankeetküsitlusega empiirilises osas.

Töö teine peatükk keskendub autori tehtud empiirilise uuringu tulemustele. Empiirilises osas uuritakse töötajate hinnanguid kohanemisele organisatsioonis kahe Eesti tootmisettevõtte näitel ning mõõdetakse isiksuseomadusi, et selgitada välja, missuguste isiksuseomadustega töötajad on andnud kohanemisele kõrgemaid hinnanguid. Kohanemist organisatsioonis analüüsitakse I-ADAPT mudeli abil; see koosneb 55 väitest, mis on jaotatud kaheksaks dimensiooniks. Isiksuseomaduste mõõtmiseks kasutatakse isiksuseomaduste küsimustikku, mis põhineb McCrae ja Costa Suure Viisiku käsitlusel ning koosneb 30 väitest. Mõlemale ettevõttele koostati raport nende ettevõtte tulemustest, kuna ettevõtted tundsid tulemuste vastu huvi. Empiirilise osa esimeses alapunktis iseloomustab töö autor saadud valimit ning kirjeldab, kuidas uuring toimus. Kuna uuringus osales kaks tootmisettevõtet, esitatakse mõlema organisatsiooni tulemused koos.

Empiirilise osa teine alapunkt kätkeb ankeetküsitluse tulemuste analüüsi. Analüüs tehti andmetöötlusprogrammiga SPSS 17.0. Andmete statistiliseks analüüsimiseks kasutati kirjeldavaid statistikuid, reliaablusanalüüsi ja korrelatsioonanalüüsi. Peale selle tehti Mann-Whitney test, millega hinnati kahe ettevõtte vahelisi tulemusi. Nende põhjal on võimalik teha järeldusi selle kohta, kuidas võiks isiksuseomaduste arvessevõtmine aidata parandada töötaja kohanemist organisatsioonis. Kolmandas alapunktis esitatakse saadud tulemused, võrreldakse neid teoreetiliste seisukohtadega ning tehakse nende põhjal järeldusi isiksuseomaduste ja kohanemise seostest.

Magistritöö autor tänab kõik küsitluses osalenuid ja organisatsiooni juhte, kes olid nõus oma ettevõttes uuringut teha laskma. Kõige siiramad ja suuremad tänud kuuluvad juhendaja Anne Aidlale, kelle toetav ja motiveeriv suhtumine ning sisukas juhendamine aitasid kaasa töö valmimisele.

# 1. ORGANISATSIOONIS KOHANEMISE JA ISIKSUSEOMADUSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Kohanemise olemus, tasandid, etapid ja dimensioonid

Siinses alapeatükis defineeritakse kohanemise mõiste ning kirjeldatakse kohanemise olemust, etappe ja eri tasandeid organisatsioonis. Teoreetilise materjali põhjal selgitatakse kohanemise tähtsust organisatsioonis, võttes sealjuures arvesse kaheksat kohanemisega seotud dimensiooni. Samuti tuuakse välja individuaalse kohanemise teooria (ingl I-ADAPT *Theory*) sisu.

Organisatsioonid ja neis töötavad inimesed tegutsevad tänapäeval muutlikus ja dünaamilises keskkonnas, kus edukaks toimimiseks tuleb töötajatel kohaneda. Mõned inimesed tulevad kohanemisega paremini toime kui teised, kuna nad reageerivad ja tõlgendavad erisuguseid olukordi enda jaoks edukamalt. Sotsiaalteadlased on uurinud, mis mõjutab inimest kohanemist muutustega sotsiaal- või töökeskkonnas ja jõudnud tõdemuseni, et töötaja kohanemist organisatsioonis on võimalik prognoosida (Ployhart, Bliese 2006: 3). Vaatamata sellele, et isiku kohanemist organisatsioonis on võimalik ette näha, on seda seni siiski vähe uuritud ja uuringute tulemused ei ole praktikas rakendust leidnud. Peale selle on olemasolevas kirjanduses mõned puudused (Wang, Zhan *et al.* 2011: 164).

Kohanemine (ingl *adaptation* või *adjustment*) ehk sotsialiseerumine (*socialization*) on hierarhiline protsess, mis hõlmab palju asju organisatsiooni kultuurist (Champoux 2011: 131) ning mille kaudu töötaja õpib ja kohaneb ametikohaga organisatsioonis (Chao *et al.* 1994: 730). Organisatsioonis saab kohanemist vaadata kui mitmetasandilist protsessi, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost kohanemisel ning on tähtis organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel (Meyer, Allen 1997: 11).

Molde, Parise ja Robi 2005. aasta uuringust selgub, et töötajad muudavad end vastavalt töökohale rohkem kui kunagi varem, sest tänapäeva organisatsioonis on tähtis, et töötaja tuleks kaasa uuenduste ja muudatustega. Kohanemise uuringud on veel näidanud, et olemasoleva töötaja kohanemine uuel ametikohal või organisatsioonist tulenevatest muutustest on aga esimestel kuudel sama tähtis kui uue töötaja kohanemine (Morrison, 1993a, 1993b; Saks, Ashforth, 1997; Buyens, Schalk 2003: 538). Kui töötaja ei suuda nelja kuu jooksul organisatsioonis uuendustega kohaneda, siis suure tõenäosusega ta lahkub sellest organisatsioonist ja otsib uue töökoha. Organisatsioonilise kohanemise mõistet on kirjanduses defineeritud ja tõlgendatud mitmel eri moel ning lisas 1 on toodud mõned neist. Järgnevas tabelis (vt tabel 1) on toodud esile kohanemise definitsiooni määratlused 1970.–2000. aastateni.

**Tabel 1.** Kohanemise definitsiooni määratlused

<b>Märksõna</b>	<b>Teadlane</b>
Teadmiste omandamine	Shein (1978); Türk, Üksvärav (2003)
Sisseelamine organisatsiooni ellu	White (1974); Chan (2000)
Uute töö nõudmistega kohanemine	Chan (2000); Ployhart, Bliese (2006)
Organisatsioonikultuuriga tutvumine	Shein (1978); Robbins (1994);
Uute rollide omaksvõtt	Shein (1978); Northcraft, Neale (1990)
Vähendada töötaja esialgset muret ja ärevust	Türk, Üksvärav (2003)

Allikas: autori koostatud Ashford 1986: 465; Northcraft, Neale 1990: 474; Robbins 1994: 611; Chan 2000: 4; Üksvärav 2003: 138 ja Ployhart, Bliese 2006: 13 põhjal.

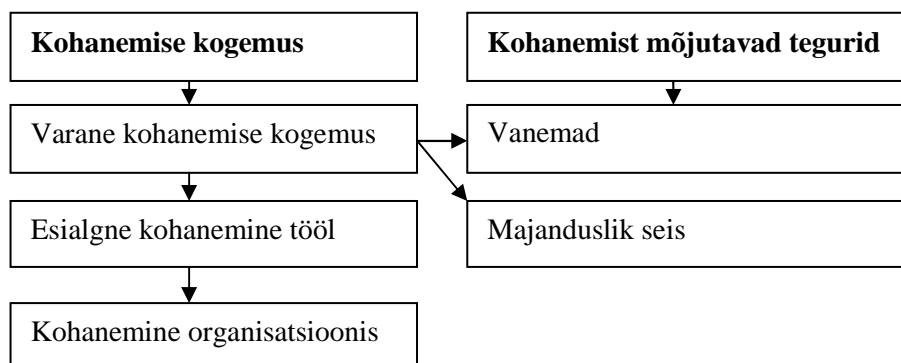
Eri teadlaste kohanemise mõistete määratlused ja kõige iseloomulikud märksõnad on esitatud tabelis 1. 1970ndate alguse kohanemise olemust on White (1974) määratlenud protsessina, kus töötaja elab organisatsiooni ellu sisse. Kohanemise määratlus organisatsioonis hõlmab laia tegevusvaldkonda, mis ei too hästi välja kõige tähtsamaid aspekte, millega töötaja peaks organisatsioonis kohanema. Samas Shein (1978), Northcraft ja Neale (1990) on kohanemise olemuse palju täpsemal kujul esitanud. Shein (1978) rõhutab, et kohanemise olemuse juures on tähtis teadmiste omandamine, uute rollidega kaasnev vastutus ja organisatsioonikultuuriga tutvumine. Seevastu Northcraft ja Neale (1990) on organisatsioonis kohanemise puhul esile toonud, et töötaja omandaks organisatsiooni eesmärgid, normid, käitumisviisid ning töökohaga seotud rollid ja vastutuse. Ometi on organisatsioonikultuuri tähtsaimaks komponendiks veel organisatsiooni liikmetele omased väärtushinnangud (nt baasilised arusaamad) (Schein

2010: 27). Seevastu Chan (2000) ning Türk ja Üksvärav (2003) näevad sarnaselt kohanemisprotsessi eesmärki, mis on sobiva tasakaalu leidmine töötaja ja organisatsiooni vahel ning uute teadmiste saamine. Samuti on tähtis, et inimene suudaks kohaneda erinevate tööülesannete, sotsiaalse keskkonna ja ühiskonnale omaste tunnustega. Organisatsioonid on küll erinevad ja kohanemise eesmärk võib varieeruda, ent üldisem eesmärk on kõigil organisatsioonidel siiski sama – ühendada töötaja ja organisatsiooni huvid. Kõige ajakohasem definitsioon aga keskendub Ployharti ja Bliese'i (2006) vahendusel inimese võimele, oskusele, kalduvusele, valmisolekule ja motivatsioonile kohaneda organisatsioonis eri ülesannete, sotsiaalse keskkonna ja ühiskonnale omaste tunnustega.

Eelnevalt toodud definitsioonide märksõnade põhjal on selgelt näha, et kõigis mõstetes on läbi aja kaks peamist ja püsivamat aspekti kohanemise olemuses olnud organisatsioonikultuuri omandamine ja inimese võime leida sobiv tasakaal muutuva ja ebakindla töö olukorra vahel. Organisatsioonikultuuriga kohanemisel peab indiviid olema valmis omandama teadmisi organisatsioonist ning leidma tasakaalu oma hoiakute, uskumuste ja väärtushinnangute vahel. Üldiselt tekib isiku ja organisatsiooni väärtussüsteemide piisava kattuvuse ja ühtse arusaama vahel organisatsiooni äratuntav identiteet, mille põhjal võib öelda, et isik on omaks võtnud organisatsioonikultuuri.

Tabelis 1 toodud kohanemise definitsioonide põhjal on magistritöö autor võtnud aluseks Türki ja Üksvärava (2003) kohanemise definitsiooni, kuna kohanemise eesmärk peaks olema töötaja pingete vähendamine ning töö ja organisatsiooniga kohandamise võimaldamine. Kohanemine organisatsioonis on pikk protsess ja seda on võimalik jaotada eri etappideks. Järgnevalt antakse ülevaade kohanemise etappidest.

Kohanemine on protsess, mis saab alguse inimese sünnihetkel ja jätkub kogu elu (Tosi, Mero 2003: 44). Kohanemine loob ühendava silla inimeste eri eluetappide vahel (Feij 1998: 207). Inimese kohanemine koosneb kolmest faasist, mis on toodud joonisel 1.



**Joonis 1.** Isiku kohanemisprotsess üle elukaare (autori koostatud Tosi *et al.* 2003: 44–46 põhjal).

Kohanemise esimese etapi – varase kohanemise kogemuse – puhul on kohanemisel väga suur vanemlik mõju: vanemad suunavad oma lapsi ja õpetavad neile, kuidas eri organisatsioonides (nt kirikus, koolis jt) saadud kogemused või omandatud teadmised aitavad tulevikus kujundada indiviidi hoiakuid, väärtusi, sotsiaalset ringkonda ja isiksust. P. Fernandez on esile toonud, et vanemliku mõju puhul mängib rolli ka vanemate sotsiaalmajanduslik taust, kuna kõrgemasse sotsiaalsesse klassi kuuluvad vanemad teenivad rohkem ja neil on paremad tutvused, mis aitavad tulevikus nende lapsi. Täisealiseks saades tuleb teha oma elus iseseisvaid otsuseid ja kohaneda muutuva maailmaga. (*Ibid.* 2003: 44–45)

Teine kohanemise faas on esialgne kohanemine tööga, kus inimesed otsivad ja proovivad eri ametikohti ja õpivad erinevaid oskusi, omandavad hoiakuid, õpivad tundma erisuguseid kultuure ning spetsialiseeruvad organisatsioonile ja konkreetsele ametikohale. Selles faasis läbib inimene kolm etappi (Tosi *et al.* 2003: 46):

1. omandab erialased oskused;
2. hakkab omandatud erialaseid oskusi töökeskkonnas rakendama;
3. valib oma esimese töökoha.

Erialase pädevuse omandamiseks õpib inimene palju aastaid ning omandab seeläbi vajalikud teadmised ja oskused. See on investering tulevaseks edukaks toimimiseks tööturul. Järgmine samm on erialaste oskuste rakendamine töökeskkonnas (nt käiakse praktikal või poole kohaga tööl). Viimane samm on esimese töökoha valimine.

Kõige viimane faas on kohanemine organisatsiooniga. Tegu on nimetatud kolmest etapist inimese elus ühe olulisemaga, kuna isik peab kohanema keskkonnas, mis võib muutuda kiirelt ja ootamatult. Sealjuures tuleb arvesse võtta, et iga organisatsioon, osakond ja töökoht on erinev ning indiviidid peavad pideva õppimise teel muutustega kohanduma. Kohaneda on vaja pidevalt, mitte ainult uude organisatsiooni minnes, vaid ka seal pikemalt olles. Seega võib organisatsioonis näha kahte eri tüüpi norme, millega tuleks kohanemisprotsessis arvestada. Osa norme on niisugused, mille omaksvõtt on hädavajalik ning need normid on organisatsioonis ka kõige tähtsamad. Teised normid on niisugused, mille puhul inimene saab valida, kuivõrd ta neid järgib. Mõlemat tüüpi normide aktsepteerimisel on aga väga tähtis organisatsiooni ja isiksuse sobivus, kuna see määrab ära, kas organisatsiooni väärtused ühtivad isiku väärtustega. Sobivuse väljaselgitamiseks läbib töötaja kolmestaadiumilise kohanemisprotsessi, millest on juttu alljärgnevas. (Tosi, Mero 2003: 47)

Organisatsioonipsühholoogid on käsitlenud kohanemist läbi eri etappide, mida töötaja kohanemisprotsessi vältel läbib. On välja töötatud mitmesuguseid formaalseid ja mitteformaalseid kohanemise strateegiaid, et aidata töötajal töökohaga paremini kohaneda. Organisatsioonikäitumise uurija Feldman (1981) on välja pakkunud kolmeetapilise kohanemise mudeli. Lisaks Feldmanile on kolmeetapilist jaotust kasutanud ka teised autorid, näiteks Porter, Lawler, Hackman (1975), Shein (1978) ja Greenberg, Baron (1993). Greenbergi ja Baroni (1993: 322) käsitluse järgi on need kolm etappi järgmised:

1. sisenemise staadium;
2. läbilöömise staadium;
3. sisseseadmise staadium.

Esimene staadium on sisenemine, kus töötaja kasutab kõiki oma varasemaid teadmisi, mida ta on omandanud enne organisatsiooni tulekut. Selles staadiumis on töötajal oma väärtused, eesmärgid ja ootuste kogum, mis on omandatud eelnevatest elu- ja

töökogemustest (Feldman 1976: 434; *ibid.* 1993: 322) ning toimub informatsiooni otsimine nii organisatsiooni kui ka tööülesannete kohta (Wanous, Reichers, Malik 1984: 672).

Läbilöömise staadiumis saab töötaja ettekujutuse tegelikust organisatsioonist ja töökohast. Feldman (1976: 433) on kirjeldanud, et selles etapis näeb töötaja, mida organisatsioon endast tegelikult kujutab ja püüab saada selle organisatsiooni osaks ning võtab omaks organisatsioonis toimuva. Peale selle toob ta esile järgmised neli etappi, millega töötaja selles staadiumis tegeleb: uute tööülesannete õppimine, suhete loomine, enda ja kaastöötajate rolli väljaselgitamine organisatsioonis ning nende arengu hindamine organisatsioonis (*ibid.* 1976: 435). Töötaja analüüsib enda ootusi ning tegelikku olukorda organisatsioonis ja töökohal. Kui töötaja ootused ja reaalsus erinevad antud ametikohast, siis võib töötajal tekkida organisatsioonis kohanemisega raskusi. Siinkohal võib töötaja töökohas pettuda ja sellest loobuda. (*Ibid.* 1993: 322) Selles etapis on oluline, et organisatsioon aitaks töötajal töökohaga kohaneda.

Sisseseadmise staadiumis on töötajal püsiv arvamus ja ettekujutus töökohast. Töötaja on kohanenud organisatsiooni väärtuste, normide, eesmärkide, reeglite ja kaastöötajatega. Peale selle on töötaja omandatud tööülesanded. (*Ibid.* 1993: 322) Selleks, et kohanemise kõik kolm etappi töötaja jaoks sujuvaks muuta, on tähtis organisatsiooni tugi. Seda tuge saab pakkuda töötajale organisatsioonis kohanemise protsessi kaudu. Kohanemise eri faasid on väga erineva pikkusega, need sõltuvad ametikohast, isiksusest ja organisatsiooni eripärast. Kohanemise kaudu saab töötaja teada, missugused on organisatsiooni väärtushinnangud ja millised neist on otsustava tähtsusega, millised mitte. Väga tähtis on mõista ka kohanemine tasandeid organisatsioonis.

Burke, Pierce ja Salas (2006) on esile toonud, et kohanemine organisatsioonis saab toimuda kolmel eri tasandil: indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasandil. Seejuures on oluline kõigi kolme tasandi koostöö, sest meeskonnal ja organisatsioonil on indiviidi kohanemisel toetav roll. Oluline on ka isiku suhtlemine teiste töötajatega, nii saadakse teadmisi ametikohast ja organisatsioonist (Almahamid *et al.* 2010: 334). C. Loeng, Furnham ja Cooper (1996: 1346) märgivad, et kõigist teooriatest võib välja tuua ühise tunnuse – töötaja kohanemist organisatsioonis on raske ette näha, seega peavad organisatsioonilised ja individuaalsed tegurid olema käsitletud koos. Jones (1983: 464)

on uurinud organisatsiooni kohanemise teemat ning pidanud vajalikuks leida vastus töötaja kohanemisprotsessi tähtsusele organisatsioonis.

Chao (2005: 3) on seisukohal, et hästi kohanenud töötajal on mõned positiivsed eelised. Indiviid, kes on organisatsioonis hästi kohanenud, on oma tööga rohkem rahul, pühendunum ning teenib rohkem kui teised töötajad (Chao 2005: 3). Kohanenud töötaja on vähem huvitatud töölt lahkumisest ja tal on suurem huvi teha organisatsioonis karjääri. Kohanemise edukus organisatsioonis sõltub kahest peamisest faktorist: motivatsioonist organisatsiooni siseneda (indiviidi tasandi tegur) ning organisatsiooni püüetest töötajat hoida ja toetada kogu kohanemisprotsessi vältel (organisatsiooni tasandi tegur) (Schein 1988: 56). Kui töötaja motivatsioon on kõrge, siis on töötaja tolerantne ja kohanemisprotsessis vastutulelikum. Kui motivatsioon on madal, võib töötaja organisatsioonist lahkuda, kuna kohanemisprotsess on tema jaoks ebamugav. Kohanemist on võimalik käsitleda kaheksa eri aspekti abil. Järgnevalt räägib autor kohanemise eri teooriatest ning keskendub peamiselt kaheksale kohanemise dimensioonile, mis võivad olla organisatsioonis kohanemisprotsessis määrava tähtsusega.

Psühholoogid Carver (1998) ja Scheier, Carver (1992) on kohanemise mudelit nimetanud traumaks (ingl *trauma*) ning on seda käsitlenud organisatsioonilises kontekstis. Janoff-Bulmas (1992) on defineerinud traumad kui sündmust, mille tulemusena isik muudab ja kohandab oma tegevust vastavalt vajadusele ja ümbritsevale keskkonnale. Traumad saab vaadelda kahes eri aspektis, need on füüsiline ja vaimene tajumine. Mõned teadlased (Carver 1998; Janoff-Bulman 1982, 1992; Morgan, Janoff-Bulman 1994, O'Leary, Ickovics 1995) on ühel nõul, et vaimne tasand mõjutab isiku kohanemist. Peale selle on nimetatud neli erinevat traumat (Parent, Levitt 2009: 26):

1. alistumine (ingl *diver*);
2. ellujäämine (*survivor*);
3. vastupidamine (*reviver*);
4. arenemine (*thrifer*).

Organisatsioonis toimuvate muutuste korral (näiteks organisatsioonide ühinemisel) on töötajaid, kes ei lähe kaasa uuendustega ega suuda nendega kohaneda. Seega on nad otsustanud sellest töökohast loobuda. Olemasoleva töötaja teine võimalus oleks

ellujäämine muutuste keskel, kuid see nõuab töötajalt pingutust ja selle tõttu langeb töötaja motivatsioon. See tähendab organisatsiooni jaoks seda, et töötaja tööülesannetesse panustamine langeb ning võidakse luua negatiivne atmosfäär organisatsioonis. Järgmine võimalus on vastupidamine, kus töötaja aktsepteerib muutusi ka siis, kui need pole kooskõlas isiku enda väärtushinnangutega. Pärast kohanemist suudab töötaja muudatused omaks võtta ning on võimeline uues situatsioonis kohanema. Viimaseks traumaks on välja toodud arenemine, kus töötaja on omaks võtnud muutused ja uuendused. Kokkuvõttes võib öelda, et dünaamilist kohanemisprotsessi mõjutavad sotsiaalsed tegurid. Näiteks organisatsiooni ühinemisel peab töötaja olema valmis õppima uusi oskusi ja võtma omaks muutusi.

Viimasel ajal on käsitletud kohanemist kui oskust reageerida tõhusalt muutuvale olukorrale (White *et al.* 2005; Tucker, Pleban 2010: 81). Teisalt on Ployhart ja Bliese (2006) esile toonud, et kohanemisvõime ei kajasta teistsugust käitumist, vaid peegeldab muutusi selle tulemuslikkuses. Seega, kohanemisvõimeline isik mitte ainult ei näita muutust käitumises, vaid ka saavutab häid töötulemusi (White *et al.* 2005; Tucker, Pleban 2010: 82). Selleks, et mõista paremini töötajate kohanemisvõimet, tuleb tähelepanu pöörata individuaalsele kohanemisele, millest on juttu järgnevalt.

Kohanemise mõistmiseks tuleb vaadata eri kriteeriumeid, mis annavad ülevaate kohanemisest. Kõige paremini iseloomustab kohanemist autori arvates Ployharti ja Bliese'i (2006) käsitletud individuaalse kohanemise teooria (*Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory*). I-ADAPT teooria aitab mõista individuaalseid erinevusi kohanemisel ja võimaldab parandada töötajate kohanemisvõimet keerulises ja muutuv keskkonnas (Ployhart, Bliese 2006: 4). Pulakos ja tema kolleegid (Pulakos, Dorsey, White 2006: 44) on testinud I-ADAPT teooria kaheksa dimensiooni seoseid kohanemisega organisatsioonis 1619 vastanu peal 24 eri ametikohalt. Selle teooria ja mudeli kohta ei leidnud magistritöö autor ühtegi kriitikat ega ka sarnaseid teooriaid. Kuid on nimetatud kohanemise üldised puudused viimase 20 aasta jooksul. Peamiste puudustena on esile toodud järgmised punktid (Feldman 1976; Fisher 1986; Wanous, Colella 1989; Saks, Ashforth 1997: 235):

1. enamasti kirjeldav teooria;
2. puudub empiiriline test;

3. metodoloogiliselt nõrk ja puudulik teooria;
4. kontseptuaalselt raske mõista.

Töös eelnevalt käsitletud kohanemise teooriad on kirjeldavad ja annavad ülevaate sellest, kuidas kohanemine võiks organisatsioonis toimuda, aga keegi pole välja töötanud mudelit, mis mõõdaks töötaja kohanemist organisatsioonis. Seevastu leiab töö autor, et see teooria on tänapäevane ja annab hea ülevaate töötaja kohanemisest organisatsioonis. Samas on seda mudelit mitmel varasemal korral testitud ning kohanemise kaheksa dimensiooni on järgmised (Ployhart, Bliese 2006: 8):

1. kriisisituatsiooniga seotud kohanemine (ingl *crisis adaptability*);
2. kultuuriga kohanemine (*cultural adaptability*);
3. tööülesannete ja töökeskkonnaga seotud kohanemine (*physical work adaptability*);
4. ebakindlusega seotud kohanemine (*uncertainty adaptability*);
5. loovusega kohanemine (*creativity adaptability*);
6. inimsuhetega kohanemine (*interpersonal adaptability*);
7. tööstressiga kohanemine (*work stress adaptability*);
8. õppimisega seotud kohanemine (*learning adaptability*).

Sõna kriis (kr *krisis*) tähendab kohtu otsust, valikut või otsust. Erinevas kontekstis kasutatakse seda terminit erinevalt. (Preble 1997; Paraskevas 2006: 893) Organisatsiooni kriis on sündmus, mis seab ohtu organisatsiooni harjumuspärase toimimise ning vastavas olukorras tuleb teha kiireid otsuseid (Pearson, Clair 1998: 60). Kriisi tunnused on olukorra ootamatus, ohu olemasolu ja vajadus kiiresti reageerida (Ulmer, Sellnow, Seeger 2007: 6). Kriisisituatsiooniga seotud kohanemine (ingl *crisis adaptability*) organisatsioonis hõlmab indiviidi võimet kohaneda muutuvast organisatsiooni keskkonnas ja vastutada ning teha vajaduse korral kiireid otsuseid. Töötaja suudab kiiresti reageerida kriitilistes olukordades ja analüüsida võimalikke ohte ja mõjusid. Kriitiliste situatsioonide korral tuleb jääda objektiivseks ja keskenduda olukorra lahendamisele. (Pulakos *et al.* 2002: 301; Pulakos, Dorsey *et al.* 2006: 54) Kohanemise teine tähtis dimensioon on kultuuriga kohanemine, järgnevalt sellest lähemalt.

Kultuuri mõiste on äärmiselt lai. Antud juhul on silmas peetud kultuuri organisatsiooni sees, mille kujundavad indiviidid, kes seal töötavad. Schwartz ja Davis (1981: 33) väitsid, et kultuur on organisatsiooni liikmete jagatud uskumuste ja ootuste süsteem. Seega, iga töötaja peab omaks võtma organisatsiooni kultuuri. Kultuuriga kohanemine (*cultural adaptability*) on valmisolek ja võime ära tunda ning mõista ja töötada koos eri kultuuridest inimestega. Kultuuriga kohanemine on oluline, kuna organisatsioonides töötavad erinevate väärtuste, ootuste ja vaatenurkadega inimesed. Niisugused erinevused mõjutavad üksikisikute kohanemist organisatsioonis ja töökollektiivis ning kohanemist organisatsiooni juhtimisstiiliga, suhtlemist töökaaslastega ja töö tegemise viise. (Deal, Prince 2003: 7)

Kohanemist organisatsioonis mõjutavad Ployharti ja Bliese'i järgi veel tööülesanded ja -keskkond. Tööülesannetega seotud kohanemine (ingl *physical work adaptability*) hõlmab kohanemist töökeskkonnast tulenevate teguritega, mis mõjutavad töö tegemist. Niisugused tegurid on näiteks soojus, müra, ekstreemne töökliima ja keerulised keskkonnategurid. (Pulakos *et al.* 2000: 614) Peale selle on tööülesannetega seotud kohanemise juures oluline töötaja suhtumine tööülesannete lõpuleviimisse ja tulemuslikult töötamise isegi siis, kui ollakse väsinud (Pulakos *et al.* 2002: 301; Pulakos *et al.* 2006: 54). Selleks, et kohanemine sellise dimensiooni raames toimuks kiiresti, on tähtis, et tööandja tagaks töötajale sobivad töötingimused. Tööandja peab järgima tööohutuse ja -tervishoiu nõudeid.

Kohanemise juures on sageli möödapääsmatu dimensioon ebakindlus. Mitu autorit on arutanud kohanemisega seotud ebakindluse põhjuseid töökohal. Ebakindlusega seotud kohanemine (ingl *uncertainty adaptability*) tähendab seda, et töötaja püüab kohaneda uute tööülesannete ja -keskkonnaga, millega tal puudub varasem kokkupuude (Wang *et al.* 2011: 171). Tööülesannetega seotud ebamäärasus ja ootamatud olukorrad võivad suurendada töötaja ebakindlust. Gudykunst ja Hammer (1987: 112) väidavad, et ärevus ja ebakindlus on peamised kohanemist mõjutavad faktorid, mis saadavad kõiki alguse kommunikatsioonisituatsioone. Pulakos ja tema kolleegid tõid esile, et ebakindluse põhjuseks on muutused, mis toimuvad organisatsioonis ja see, kuidas lahendada probleeme loovalt (Pulakos *et al.* 2000: 613). Ebakindla isiku tunnused on järgmised: ta ei ole võimeline muutuva olukorraga kohanema, ei suuda plaane ümber teha ega neid

olukorra järgi kohandada. Ebakindlust tekitavad tegurid võivad tuleneda nii välisest keskkonnast kui ka isiksusest endast – erineva enesehinnanguga inimesed on erisuguse ebakindluse tasemega.

Üks kohanemise eri aspekte peale eelmainitu on loovus. Loovust ehk kreatiivsust on defineeritud mitut moodi. McLeod ja Cropley (1989) on loovuse mõiste sõnastanud kui isiksuse omaduste kogumi, mis loob eeldused mistahes inimtegevuse valdkonnas ette tulevate probleemide lahendamiseks vajalikel uudsetel viisidel. Loovus on inimese võime näha asjades ja olukordades uusi seoseid ning võimalusi (Kolk 2005: 17). Loovusega kohanemine (ingl *creativity adaptability*) on igapäevatöö probleemide lahendamine (Sternberg, Lubart, 1999: 3). Selleks eeldatakse, et töötaja on paindlik ja kohaneb erinevates töösituatsioonides (Guilford 1968; Runco 1991b; Runco 2006: 147). Organisatsioonis tuleb ette mitmeid keerulisi töösituatsioone ja sageli nõuavad need olukorrad uusi, tavapäratuid lahendusi. Seega tuleb töötajal pidevalt kohaneda uute keeruliste töösituatsioonidega ning olla nende lahendamisel innovaatiline. (Pulakos *et al.* 2000: 613)

Kuuenda kohanemise dimensioonina on Ployhart ja Bliese toonud esile inimsuhted, millest antakse järgmisena ülevaade. Mõned teadlased on leidnud, et inimsuhted on olulised, kuna suurema osa ajast veedab inimene töökeskkonnas. Inimsuhtel on tähtis roll organisatsioonis ning selleks on kommunikatsiooni vahendamine töökaaslaste ja klientidega. Inimestega kohanemine (ingl *interpersonal adaptability*) tähendab inimese kalduvust olla uute inimestega tutvumisel paindlik ja avatud mõtlemisega (Ployhart, Bliese 2006; Wang *et al.* 2011: 170). Uuel töötajal läheb sageli aega, et kohaneda teatud organisatsiooni või osakonna kolleegidega, mis võimaldaks mugavalt ja pingevabalt suhelda (Kim, Cable, Kim 2005; Wang *et al.* 2011: 170). Kirjanduses on nimetatud, et inimsuhetega kohanemise eesmärk võib olla töökohal soovitud eesmärkide saavutamine (Pulakos *et al.* 2000: 614). Inimsuhetega kohanemise tunnuste hulka kuulub veel tähelepanelik kuulamine ning arvestamine teiste seisukohtade ja arvamustega. Kui töötaja tajub, et tema väärtused on kooskõlas meeskonna tööga, siis on suurem tõenäosus, et töötaja naudib töötamist selles meeskonnas. Sellest tulenevalt on vähem inimsuuhete vahelisi konflikte ja arusaamatusi juhtimises. (Wang *et al.* 2011: 170)

Järgmine väga tähtis kohanemist mõjutav tegur on tööstress. Stress on inimese ja keskkonna vaheline protsess, mida käsitletakse kui inimese võimet tulla või mitte tulla toime olemasoleva ressursiga. Kui isiku ressursid on piisavad, et raske olukorraga toime tulla, võib ta tunda vähesel määral stressi ja tajuda olukorda hoopis väljakutsena. Kui inimene ei suuda toime tulla olemasoleva ressursiga, seab see ohtu individuaalse heaolu, mille tõttu tekib stress. (Lazarus, Folkman 1984; Cash, Gardner 2011: 647) Suur hulk keskkonnatingimusi (nii positiivseid kui ka negatiivseid) võivad tekitada stressi, kuid erinevad inimesed reageerivad samadele tingimustele erineval viisil. Üks stressor on kohanemine uues organisatsioonis/osakonnas või uued väljakutsed tööl. Tööstressiga kohanemine (ingl *work stress adaptability*) on üks osa kohanemisprotsessis, sest töötajal on uues töökeskkonnas alati palju uut informatsiooni, mis põhjustab stressi. Seega võib stress põhjustada töötajale negatiivse kogemuse, mille tõttu ei paku töökoht seda, mida töötaja on oodanud. Tööstressi olukordades peaks töötaja suutma emotsioone kontrollida ja rahulikuks jääda. Kõrgema tööstressi taluvusega töötajad suudavad tööstressiga paremini toime tulla. Seega võib oletada, et kõrgema tööstressi taluvusega inimesed on suutelised uues töökeskkonnas paremini kohanema. (Wang *et al.* 2011: 168–169) Schewiger, DeNisi (1999) leidsid samuti, et töötajad, kes tajuvad tööl suuremat stressi, on võimelised toime tulema töökohal kohanemisega (Parent, Levitt 2009: 41).

Peale tööstressi on organisatsioonis kohanemise juures tähtis tegur ka õppimisvõime. See tegur on viimasel ajal väga tähtsaks muutunud, kuna suurt rõhku pannakse õppiva organisatsiooni arendamisele. Tänapäeva organisatsioonide eesmärk on tuleviku vajaduste ennetamine ja kohanemine muutuvate tööturu vajadustega uute ülesannete kaudu, tehnoloogia ja rollide õppimise teel (Pulakos *et al.* 2000: 614). Õppimisega seotud kohanemine (ingl *learning adaptability*) tähendab seda, et inimene püüab aktiivse õppimise teel kohaneda uute tööülesannete ja -keskkonnaga. Töö käigus peaks töötaja olema võimeline omandama uusi lähenemisviise ja tehnoloogia eripärasid. Tõenäolisem on, et töötaja, kellel on suurem õppimisvõime, kohaneb eri organisatsioonides paremini, kuna ta on meelsamini valmis oma teadmisi ja oskusi töökeskkonnas täiendama. (Wang *et al.* 2011: 169)

Eeltoodud kaheksa dimensiooni kirjeldavad organisatsioonis töötavate inimeste kohanemisega seotud olukordi, mis võivad organisatsioonis, osakonnas või töökohal esineda. Kuna organisatsioonid on erinevad, siis kindlasti võib üks või teine dimensioon olla eri organisatsioonides tähtsam kui teised. Näiteks loovusega kohanemist mõnel ametikohal nii väga vaja ei ole, kuid samas on vaja kohanemist ning huvi õppida uusi lähenemisviise ja tehnoloogiat. Seega tuleb lähtuda töötaja ametikohast ja rakendada nendest kaheksast dimensioonist neid, mis on kõige vajalikumad. Kõik kaheksa dimensiooni koos neid kõige paremini kirjeldatavate märksõnadega on koondatud tabelisse 2.

Varasemad kohanemise uuringud on pööranud tähelepanu uue töötaja kohanemisele ja töö tulemuslikkusele ning isiku-keskkonna sobivuse (ingl *personal-environment fit*) väljaselgitamisele (Wang 2011: 164). Viimasel ajal on mõned teadlased (Hesketh, Neal 1999; Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon, 2000) väitnud, et praeguseid mudeleid töö tulemuslikkusest on vaja laiendada, et hinnata paremini üksikisiku kohanemist uutes tingimustes ja nõudmistes töökohal (Tucker, Pleban 2010: 81). Osaliselt põhineb kohanemise idee selles, et töötaja oleks suuteline reageerima muutuvale olukorrale tõhusalt (White *et al.* 2005; Tucker, Pleban 2010: 81). Seevastu I-ADAPT teooria erineb teistest varem käsitletud teooriatest, kuna see kontseptsioon keskendub isiku kohanemist mõjutavate tegurite väljaselgitamisele ja muutustele, mitte ülesande täitmisele (Ployhart, Bliese 2006: 14). Kuigi empiirilisel on tõestatud, et kohanemise I-ADAPT teooria kirjeldab kõige paremini töötaja kohanemist organisatsioonis (Pulakos *et al.* 2000), ei ole ikkagi piisavalt uuritud kohanemise vahelisi seoseid organisatsioonis (Tucker, Pleban 2010: 81). Järgnevalt kirjutatakse lahti I-ADAPT mudeli idee.

I-ADAPT kohanemise mudel koosneb erinevatest mitmemõõtmelistest tunnustest. Kohanemisel pole põhitunnust või -oskust, vaid seda mõjutavad mitmed tunnused. Eesmärk on määratleda ja uurida kohanemist töömaailmas ja igapäevaelus. Joonis 2 annab graafilise ülevaate I-ADAPT teooriast ja sellest, kuidas kujuneb erinevate indiviidide kohanemine töökeskkonnas. Joonis 2 esitab Ployharti ja Bliese'i (2006) sõnastatud kohanemise definitsiooni ja annab kokkuvõtliku ülevaate kohanemisprotsessist organisatsioonis.

**Tabel 2.** Kohanemise kaheksa dimensiooni ja neid iseloomustavad märksõnad

<b>Kohanemise dimensioon</b>	<b>Dimensiooni lühiseloomustus</b>
Kriisisituatsioon	Kiire reageerimine kriitilistes olukordades. Võimalike ohtude ja mõjude analüüsimine. Kiirete otsuste vastuvõtmine. Emotsiooni kontrollimine pingelistes olukordades. Kriitilistes situatsioonides objektiivseks jäämine. Suutlikkus tegutseda pingelises olukorras. Keskendumine olukorra lahendamisele.
Kultuur	Positiivne suhtumine teistesse kultuuridesse. Erinevate kultuuride kommete ja väärtuste aktsepteerimine. Valmisolek töötada koos eri rahvustest ning erinevate väärtushinnangute ja kommetega inimestega.
Tööülesanded ja -keskkond	Toimetulek ekstreemsete töötingimustega (liigne kuumus või külmus, niiskus, räpasus). Võime töötada tulemuslikult isegi siis, kui ollakse väsinud. Oluliste ülesannete lõpule viimine.
Ebakindlus	Tulemuslike otsuste vastuvõtmine. Kiire reageerimine ootamatutele olukordadele. Kohanemine muutuvate olukordadega. Edukas käitumine ebakindlates olukordades. Plaanide kohandamine vastavalt muutuvatele olukordadele.
Loovus	Innovaatilisus. Probleemide käsitlemine mitme eri nurga alt. Uute lahenduste kasutamine erinevates situatsioonides. Võime luua seoseid.
Inimsuhted	Päindlik ja avatud mõtteviisiga suhtlemine. Tähelepanelik kuulamine. Teiste seisukohtade ja arvamustega arvestamine. Väga erinevate inimestega suhtlemine. Valmisolek kohandada oma käitumist selleks, et teistega hästi läbi saada.
Tööstress	Võime jääda pingelistes töösituatsioonides ja kiire ajakava tingimustes rahulikuks. Võime kontrollida emotsioone. Võime säilitada stressirohketes olukordades rahu ja selget pead.
Õppimine	Huvi õppida uusi lähenemisviise ja tehnoloogiat. Valmisolek omandada uusi oskusi. Valmisolek hoida tööga seotud teadmised ja oskused ajakohased. Valmisolek osaleda aktiivselt koolitustel.

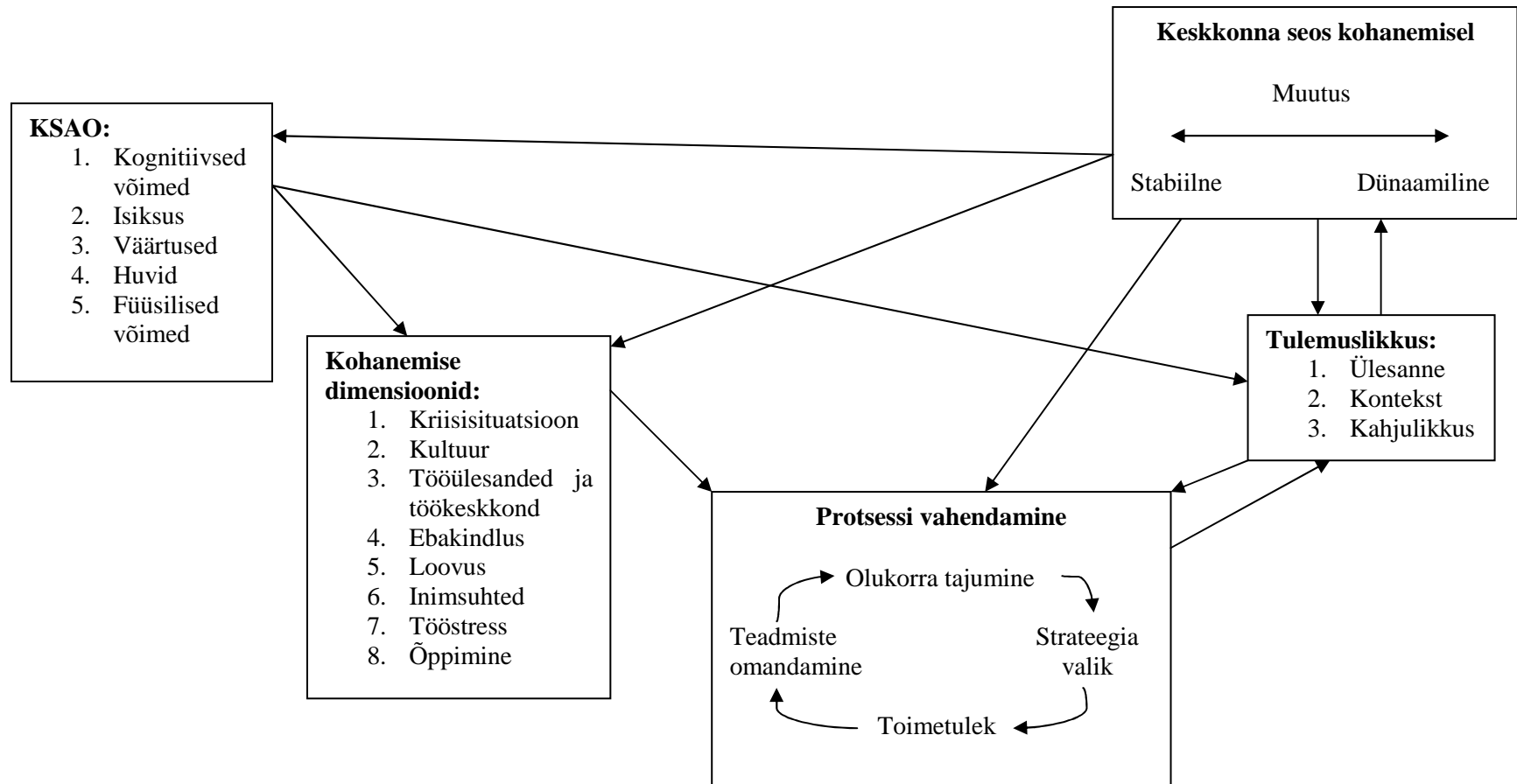
Allikas: autori koostatud Pulakos *et al.* 2000: 617; Pulakos *et al.* 2002: 301; Pulakos *et al.* 2006: 54; Deal, Prince 2003: 7 põhjal.

I-ADAPT kohanemisprotsessi loetakse joonise (vt joonis 2) kõige kaugemast ja kõige lähemast pidevuspunktist. Kõige kaugemal asuvad tunnused on stabiilsed, kestvad ja kindlate tunnusjoontega, mis aja jooksul ei muutu ja on suhteliselt püsivad tunnused. Samas kõige lähemal olevad tunnused muutuvad ajas ning ei ole püsivad. (George

1992; Kanfer 1990; Ployhart, Bliese 2006: 17) Kõige kaugemad tunnused on teadmised, oskused, võimed ja muud omadused (nt isiksuseomadused) ehk KSAO (ingl *knowledge, skill, ability and other characteristics*), mis on stabiilsed ja kestvad. KSAO sisaldab individuaalseid erinevusi, nagu kognitiivsed võimed, väärtused ja huvid ning füüsilised võimed. Tuckeri ja Plebani (2010: 95) uuringus leiti, et KSAO on tugevalt otsene mõju tulemuslikkusele. Selleks, et mõista paremini isiku kohanemist organisatsioonis, tuleb uurida indiviidi individuaalseid tunnuseid, mis võivad määrata kohanemise käitumise ja pädevuse. Isiksuseomadused on üks tunnustest, mis mõjutab isiku kohanemist töökeskkonnas. Need on igal isikul ainulaadsed ning suhteliselt muutumatud ja kestvad. Isiksuseomadused võivad muutuda ainult väga pika aja jooksul. (Ployhart, Bliese 2006: 17) Isiksuseomadused avaldavad mõju kohanemise kaheksale dimensioonile, millest on täpsem ülevaade järgmises alapunktis 1.2. Seevastu kõige lähemal olevad tegurid, näiteks tulemuslikkus ja keskkonna seos kohanemisel, mis on rohkem mõjutatud erinevatest situatsioonidest, muutuvad ajas ja olukorras ning on suhteliselt dünaamilised.

Magistritöös keskendutakse indiviidi tasandile, täpsemalt isiksuseomadustele, sest organisatsioonis kohanemine võib suuresti sõltuda töötajate isiksusest. Pöörates tähelepanu töötaja isiksuseomadustele, on võimalik pakkuda töötajale kõige paremat kohanemise võimalust organisatsioonis. Alapeatükis 1.2 on esitatud isiksuseomaduste ja kohanemise vahelised seosed.

Parent, Levitt (2009: 26) väidavad, et inimese võime muutuda ja kohaneda sõltuvad väga palju sellest, millised olid isiku uskumused enne muutumist. Sellises protsessis toimub muutuste vahendamise kulg, kus isik tajub ja hindab olukorda, valides strateegia, mille järgi toimida ning igast olukorrast saab alati omandada mingi teadmise. Individuaalsed erinevused kohanemisel mõjutavad, kuidas inimesed tajuvad ja hindavad olukorda, sündmusi, rolle ja ülesandeid. Need süsteemid on omavahel seotud ja sõltuvad üksteisest. Tulemuslikkus on seotud keskkonnaga, mis mõjutab kohanemist, inimese isiksuseomadusi ja seda, kuidas isik tõlgendab teatud sündmusi. Keskkonnategur on kõige muutuvam ajas ning mõjutab tulemuslikkust ja teisi tunnuseid. Keskkonnal on kaks suunda: stabiilne ja dünaamiline. Stabiilne keskkond on muutumatu, kuid dünaamiline seevastu pidevas muutumises.



**Joonis 2.** Individuaalse kohanemise (I-ADAPT) teooria (autori koostatud Ployhart, Bliese 2006: 16 põhjal).

Stabiilses keskkonnas on kohanemist võimalik ennetada, sest keskkond ei soosi muutust, aga kui isik tajub vajadust muutuse järele, siis pakub stabiilne keskkond ka selle võimaluse. Teine äärmus on dünaamiline keskkond, kus tuleb kohaneda muutusega ning sellel on otsene mõju tulemusele. Sellisel juhul tuleb muutus keskkonnast ning vastasmõju avaldab mõju tulemuslikkusele, millega tuleb kohaneda. (Ployhart, Bliese 2006: 19–23)

I-ADAPT teooria oluline osa on prognoosida isiku kohanemist töökeskkonnas. Seega kirjeldab see teooria üsna hästi kohanemise mõju. Teades indiviidi isiksuseomadusi ja töökeskkonna eripärasid, on võimalik pakkuda töötajale häid kohanemise tingimusi. Kohanemist mõjutab suuresti keskkond, kas muutus toimub stabiilses või dünaamilises olukorras. Oluline on see, kuidas isik olukorda enda jaoks tõlgendab ja millised isiksuseomadused sellel inimesel rohkem domineerivad. Sellest sõltub kohanemise valmisolek ja suhtumine muutustesse.

Indiviidi kohanemine saab alguse juba varases kohanemise faasis ning see mõjutab tervet inimese elukaart. Võib öelda, et kohanemine organisatsioonis on tähtis, kuna individid veedab suurema osa oma ajast tööl. Kohanemisprotsess organisatsioonis koosneb kolmest põhilisest etapist (sisenemise, läbilöömise ja sisseseadmise staadium). Organisatsioon võiks tähelepanu pöörata kaheksale kohanemise dimensioonile lähtudes organisatsiooni vajadusest. Kohanemine organisatsioonis võib olla nii otsene kui ka vastasmõjuline ja see sõltub keskkonnast. Osa muutusi tuleb keskkonnast, mõned aga isiksuse soovist midagi muuta. Tucker ja Pleban (2010: 95) väidavad uuringu põhjal, et kohanemisel on tugev mõju tööülesannete täitmisele, kuna kohanemise oskust on võimalik arendada koolitustega ja kogemuse kaudu (nt mentor, kes juhendab teisi töötajaid). Samas on väga suur roll isiksuseomadustel indiviidi kohanemisel, millest on lähemalt juttu järgmises alapeatükis.

## **1.2. Suure Viisiku isiksuseomaduste ülevaade ja nende mõju organisatsioonis kohanemisele**

Siinses alapeatükis defineeritakse isiksuse ja isiksuseomaduste mõiste ning käsitletakse isiksuse paradigmade klassifitseeritud lähenemist. Teoreetilise materjali põhjal antakse

ülevaade Costa ja McCrae Suure Viisiku isiksusetooriast, mida tuntakse ka kui viiefaktorilist mudelit. Samas tuuakse esile tegurid, mis mõjutavad isiksuseomadusi ja nende kujunemist. Esitatakse Suure Viisiku viis dimensiooni ja igale faktorile kõige iseloomulikumat tunnused. Selgitatakse välja Suure Viisiku tähtsus töökontekstis ja arutletakse selle üle, missugused isiksuseomadused võiks organisatsioonis kohanemist soodustada ja takistada.

Organisatsioon on keeruline süsteem, kuna koosneb erinevate isiksusejoontega indiviididest, kelle juhtimine ja ühtse meeskonnana toimima panemine nõuab head isiksuse tundmist. Selleks, et paremini mõista inimeste käitumist organisatsioonis, on vaja mõista inimese isiksust. Psühholoogid ei ole suutnud leida ühist isiksuseomaduste definitsiooni, kuid erinevad väljapakutud lähenemised sisaldavad mitmeid sarnasusi. Hogan on isiksuseomadusi defineerinud kui järjepidevaid, stabiilseid isiku sisemiste seisundite käitumismustreid, mis selgitavad inimese käitumist erinevates olukordades (Appannaiah, Reddy, Kavitha 2010: 154). Seega, isiksusejooned on igal indiviidil ainulaadsed ja üksteisest erinetakse isiksuseomaduste poolest. Indiviidid erinevad oma isiksuseomadustelt juba sünnipäraselt ning need erinevused on püsivad, avaldades inimese käitumises, suhtumises ja hoiakus. Allport on defineerinud isiksust kui dünaamilist korraldust, mis väljendab indiviidisiseid psühhofüüsilisi süsteeme, mis määravad inimese unikaalse kohanemise keskkonnaga (Robbins, Judge 2009: 139). Mõlemad nimetatud definitsioonid viitavad sellele, et isiksusejoontel on välise keskkonnaga kohanemise protsessis suur roll. See omakorda annab aluse eeldada, et isiksuseomadused on seotud ka kohanemisega organisatsioonis erinevates situatsioonides. Selleks, et paremini mõista isiksuseomadusi, tuleb tutvuda erinevate isiksuseomaduste käsitlemisega, millest on juttu alljärgnevalt.

Psühholoogias on mitmesuguseid seisukohti isiksuse käsitlemise paradigmatel, mida on võimalik koondada kuueks erinevaks lähenemiseks. Magistritöös lähtutakse klassifitseeritud lähenemisest, kuna selline lähenemisviis kirjeldab kõige paremini inimestevahelisi erinevusi ja sarnasusi ning toob esile teatud olukorrad, kus isikud kalduvad sarnasel viisil käituma, mõtlema või isegi tundma (Kiis 2012: 10). 1930. aastatel olid isiksuseomaduste uurimisel tuntumad tegijad Allport, Cattell, Eysenck, McCrae ja Costa. Allporti ja Cattelli käsitletud isiksuseomaduste uurimise meetodid ja

teooriad pole erilist populaarsust ega suurt rakendamist leidnud. Üks peamine põhjus võib olla, et nüüdseks ajaks on välja töötatud palju paremaid ja lühemad isiksusemõõtmise testid ja teooriad. Sellegipoolest on nende mõlema panus isiksuseomaduste uurimisse olnud märkimisväärne. Ülejäänud kolme ülalnimetatud isiksuseomaduste uurija väljatöötatud testid ja teooriad on tänapäeval rohkem kasutust leidnud, kuna need annavad paremaid tulemusi. Magistritöö autor valis McCrae ja Costa isiksuseomaduste mudeli, kuna see teooria on tänapäevaks kõige enam kasutamist leidnud rahvusvaheline isiksuseomaduste test, mis kirjeldab isiksust viie faktori kaudu (Digman 1990: 428–429). Järgnevalt antakse ülevaade McCrae ja Costa isiksuseomaduste käsitlusest.

McCrae ja Costa arendasid Eysencki mudelist edasi Suure Viisiku (ingl *Five Factor Model* (FFM) või ka *Big Five*) isiksuseomaduste mudeli. McCrae ja Costa (1992: 5) on seisukohal, et isiksust iseloomustavad kõige paremini viis faktorit: neurootilisus (ingl *neuroticism*), ekstravertsus (*extraversion*), avatus kogemusele (*openness to experience*), sotsiaalsus (*agreeableness*) ja meelekindlus (*conscientiousness*).

Paljud isiksusepsühholoogia uurijad on üksmeelel, et nimetatud teooria abil saab kirjeldada inimese loomust kõige paremal viisil (Fayombo 2010: 106). Arvatakse, et Suure Viisiku skaalade väärtused on igal inimesel elu jooksul küllaltki püsivad ja need on pärilikud (McCrae 2001: 86). Viimase kolmekümne aasta uuringud on näidanud, et isiksuseomaduste ja pärilikkuse vahel esineb seos, mis on mõõdukas või väga tugev (Allik, Realo, Konstabel 2003: 46). Ka McCrae ja Costa (2003: 193–195) on isiksuseomaduste teooriast esile toonud, et pärilikkuse osakaal on ajas püsiv omadus ja mõjutab inimese tegevust. Seega on pärilikkuse teguril isiksuseomaduste kujunemisel inimese elus väga suur roll.

Samas ei pruugi Suure Viisiku skaalade väärtused üle inimese elukaare päris muutumatud olla: pärilikkusest tulenevat stabiilset omadust võivad aja jooksul muuta mitmed välised tegurid (nt keskkond ja erinevad situatsioonid, elukogemused). Lühiajaliselt võivad Suure Viisiku tulemused ka veidi muutuda, näiteks sõltuvalt meeolest (Brody, Ehrlichman 1998: 50). McCrae ja Costa arvamus on, et elus toimuvad katsumused ja sündmused ei muuda isiksuseomadusi, pigem määravad

isiksuseomadused viisi, kuidas inimesed nendele katsumustele ja sündmustele reageerivad ning nendega toime tulevad (Brody *et al.* 1998: 52).

Suure Viisiku teooria on saanud palju rohkem kriitikat kui mõni teine isiksusetooria. Psühholoogia professor Jack Block on väitnud, et Suure Viisiku teooria on puudulik, sest Suure Viisiku mudel tugineb liiga palju faktoranalüüsile, mille tulemusena jäävad analüüsist välja olulised isiksuse tunnused ning seda võib tema sõnul asendada kahe faktori teooriaga (McAdams, Walden 2010: 50). Sellegipoolest on teooria leidnud rahvusvaheliselt laialdast kasutamist, kuna tegemist on lihtsa ja arusaadava mudeliga. Magistritöös kasutatakse Suure Viisiku mudelit, kuna see mudel annab hea ülevaate indiviidi isiksuseomadustest. Kõiki viit dimensiooni saab iseloomustada märksõnadega, mis annavad edasi dimensiooni sisu. Tabelis 4 on esitatud Suure Viisiku dimensioonide täpsem iseloomustus, kusjuures on nimetatud isiksuseomaduste äärmused. Enamik inimesi aga asetseb oma isiksuseomadustelt kahe äärmuse vahepeal.

Järgnevalt kirjeldatakse eri allikate põhjal pikemalt Suure Viisiku isiksuseomadusi. Sealjuures keskendutakse sellele, kuivõrd teatud isiksuseomadused võivad olla seotud alapunktis 1.1 käsitletud kohanemise dimensioonidega.

Neurootilisus (ingl *neuroticism*) tähendab soodumust kogeda teatud situatsioonides negatiivseid emotsioone, nagu ärevus, viha, süü ja depressioon (Fayombo 2010: 107). Uuringud on tõestanud, et neurootilistel inimestel on madal enesehinnang ja nad on pessimistliku suhtlemisega (McCrae, Costa 1999: 143). Nad pööravad suurt tähelepanu oma ebaõnnestumistele ja puudujääkidele (Allik *et al.* 2003: 184). Neurootilisemad inimesed ei armasta muutusi ega otsuseid vastu võtta ning nad on tihti erinevates olukordades ebakindlad. Samuti kohanevad neurootilisemad inimesed raskemini, kui võtta arvesse ka ülejäänud nelja isiksuseomadust. (Judge, Cable 1997: 364) Judge ja Higgins (1999: 626–627) töid esile, et neurootilisus ei soodusta tööalases karjääris edu. Töö autori arvates ja ka leitud teadusuuringute ja -kirjanduse põhjal on selgunud, et neurootilised isikud hindavad madalalt uuendusi ning on nende suhtes negatiivse hoiakuga.

**Tabel 4.** Suure Viisiku mudeli viit dimensiooni iseloomustavad märksõnad

<b>Dimensioon</b>	<b>Kõrge tulemus</b>	<b>Madal tulemus</b>
Neurootilisus	Murelik, ärev, ebakindel, emotsionaalne, närviline, vaenulik, depressiivne, lootusetu, rahulolematu.	Rahulik, tasane, kindel, vaoshoitud, pingevaba, sõbralik, rõõmsameelne, rahulolev.
Ekstravertsus	Aktiivne, enesekindel, jutukas, rõõmsameelne, sõbralik, seltskondlik, optimistlik, veenev, rahulolev, südamlük.	Passiivne, ebakindel, vaikne, kurvameelne, vaenulik, üksildane, tundetu, rahutu, tagasihoidlik.
Kogemusele avatus	Paindlik, uudishimulik, loominguline, laia silmaringiga, salliv, originaalne, eelistab mitmekesisust.	Jäik, ei ole uudishimulik, mitteloominguline, piiratud silmaring, tavaline, eelistab rutiini, piiratud huvidega.
Sotsiaalsus	Tagasihoidlik, järeleandlik, sõbralik, kaastundlik, usaldav, leplik, vastutulelik, helde, abivalmis, avameelne, andestav, otsekohene, kergeusklik.	Esilekutsuv, jäik, ebasõbralik, kalk, kahtlustav, vaenulik, kriitiline, ärrituv, manipuleeriv, küüniline, ebaviisaks, kättemaksuhimuline.
Meelekindlus	Korralik, kohusetundlik, sihikindel, usaldusväärne, töökas, organiseeritud, edasipüüdlik, pedantne, mõtleb enne tegutsemist, distsiplineeritud.	Lohakas, organiseerimata, sihitu, ebausaldusväärne, laisk, loobuja, lodev, tahtejõuetu.

Allikas: autori koostatud Allik *et al.* 2003: 162, 183–187; Fayombo 2010: 106–107; McCrae, Costa 1999: 143; Costa, McCrae 1992: 5–6; Judge, Heller, Mount 2002: 531; Robbins, Judge 2009: 142–143; Rothmann, Coetzer 2003: 69; Bozionelos 2004: 70–72 põhjal.

Erinevates tööolukordades tuleb ette juhtumeid, mida ei ole võimalik ette näha, kuid mis vajavad kiireid lahendusi. Olenevalt inimese isiksuseomadustest on mõned inividid võimelised lahendama kriisisituatsioone kiiremini ja loovamalt kui teised. DeLongise ja Holtzmani (2005: 16) uuringust selgus, et kõrgema neurootilisusega inimesed on halvemad probleemide lahendajad. Neil puudub oskus kasutada sobivat strateegiat, et lahendada tööl ette tulevaid keerulisi situatsioone.

Organisatsioonides töötavad erineva kultuuritaustaga töötajad, kellel on erisugused väärtused, ootused ja vaatenurgad. Peale mitmekesiste kultuuride on inimestel ka erinevad isiksuseomadused, seega tuleb organisatsioonis tähelepanu pöörata ka erisuguste isiksuseomadustega inimeste kohanemisele mitmekesise kultuurilise

taustaga. On leitud, et neurootilisuse ja multikultuurse keskkonna vahel on negatiivne seos – kuna neurootilised inividid kogeivad sagedamini negatiivseid emotsioone. Seega on tõestatud, et neurootilistel isikutel on raskem toime tulla mitmekesises kultuuris toimivate uuenduste ja inimestega. (Gardner *et al.* 2012: 22–23)

Tööülesannetega seotud kohanemine hõlmab töökeskkonnast tulenevaid tegureid, mis mõjutavad töö tegemist. Need tegurid on näiteks soojus, müra, ekstreemne töökliima ja keerulised keskkonnategurid. (Pulakos *et al.* 2000: 614) Lisanduvad ka ametikohast tulenevad tööülesanded. Isiksuseomadustel on määrav roll selles, kuidas inimene reageerib ja käitub erinevate tööülesannete ja -keskkonnast tulenevate tegurite korral. Griffini ja Heskethi (2004: 250) uuringus selgus, et neurootilised isikud taluvad halvasti töökohal ette tulevaid pingelisi olukordi ja ärevust. Ebameeldiv töökeskkond, nagu müra ja ekstreemne töökliima, ei mõju hästi kõrge neurootilisuse määraga inimestele, kuna nad võivad muutuda närviliseks ja see võib tekitada stressi ning raskendada isikute kohanemise protsessi.

Ebakindlus töökohal on isiku negatiivne seisund. Uuring on kinnitanud, et kõrge neurootilisusega isikud kannatavad rohkem töökoha ebakindluse all kui ekstravertsed isikud (Näswell, Sverke, Hellgren 2005: 38). Seda tingib nende ebakindlus ja madal enesehinnang. Uuringu põhjal on jõutud järelduseni, et inimesed, kelle hoiak eri aspektidele kaldub olema negatiivne, tajuvad töökohal ebakindlust raskemalt ning nende üldine heaolu väheneb (Roskies, Louis-Guerin, Fournier 1993: 624). Seega raskendab neurootilisusest tingitud kõrgem ebakindlus töökoha suhtes inimese kohanemist nii töökohal kui ka organisatsioonis.

Inimsuhted töökohal on tähtsad, kuna suurema osa oma ajast veedab inimene tööl. Seega on inimsuhetega kohanemine töökohal vajalik ning eri uuringute põhjal on leitud, et isiksuseomadustel on suur mõju inimsuhetele. Barretti ja Pietromonaco (1997: 1180) uuringus on esitatud, et neurootilised isikud ei ole sotsiaalselt aktiivsed suhtlejad, kuna neil on ülekaalus negatiivsed emotsioonid, mida nad ei suuda kontrollida. Kõrge neurootilisuse tasemega isikud satuvad sagedamini konfliktsetesse olukordadesse kui madala neurootilisuse määraga inimesed (Barrett *et al.* 1997: 1180).

Tööstressi ja organisatsioonis kohanemise vahelisi seoseid uurides on leitud, et kõrge neurootilisuse skooriga inimesed tajuvad töösituatsioonis ebaefektiivseid olukordi stressirohketena ja nad on emotsionaalsed (Fayombo 2010: 107). Neurootilised inimesed kalduvad kogema negatiivseid emotsioone, mille tõttu töökoht ei paku neile seda, mida nad on oodanud. Kõrgema neurootilisuse tasemega töötajad taluvad tööstressi halvasti ega suuda toime tulla tööstressiga organisatsioonis. Seega võib eeldada, et kõrge neurootilisuse tasemega inimeste puhul raskendab uues töökeskkonnas kohanemist ka kehv tööstressi taluvus. (Wang *et al.* 2011: 168–169)

2005. aastal tehtud uuringust selgus, et neurootilisus on positiivselt seotud stressiga. Inimesed, kelle domineeriv isiksuseomadus on neurootilisus, tunnevad ennast rohkem pinges, väsinuna, segaduses ja on tööga vähem rahul. (Ortega, Branner, Leather 2007: 43) Peale selle tajuvad neurootilised inimesed tööl suuremat pinget ja koormust (McManus, Keeling, Paice 2004: 8). Londonis 2004. aastal meditsiinitöötajate seas tehtud uuringus selgus, et neurootilisematel inimestel esineb sagedamini stressi ja läbipõlemist (McManus *et al.* 2004: 2). Nimetatud uuringute tulemuste põhjal võib teha järelduse, et inimene, kelle isiksuseomaduste hulgas domineerib neurootilisus, ei tule tööstressiga toime ja kohaneb seetõttu organisatsioonis halvemini.

Mitmes uuringus on leidnud kinnitust, et õppimise ja isiksuseomaduste vahel esineb negatiivne seos. Zhang (2003: 1441), kes uuris üliõpilaste lähenemisviise õppimisele, väitis, et neurootilised inimesed ei süvene õppimisse, vaid kalduvad omandama uusi teadmisi pinnapealselt. Negatiivne seos leidis kinnitust ka Amsterdami ülikooli psühholoogia üliõpilaste seas tehtud uuringus, kus uuriti üliõpilaste õppimisvõimet – leiti, et neurootilised inimesed kogevad hirmu ebaõnnestumise ees ega oska toime tulla negatiivsete tunnetega. (Busato *et al.* 1999: 134–135)

Ekstravertsus (ingl *extraversion*) on soodumus kogeda positiivseid emotsioone (Judge, Higgins *et al.* 1999: 624), nagu rõõm, rahulolu, optimism, õnn, meeldivad elamused jne. Ekstravertsed inimesed on väga seltskondlikud, aktiivsed, seiklushimulised (*ibid.* 1999: 624), jutukad ja energilised (Fayombo 2010: 107) ning otsivad naudingut pakkuvaid ja elamusrohkeid üritusi (Allik *et al.* 2003: 184). Peale selle on ekstravertsed inimesed julged ja otsusekindlad ning oskavad end kehtestada, kui see on vajalik (McCrae, Costa 1999: 143). Samas võivad ekstravertsed inimesed olla ka agressiivsed (Judge, Cable

1997: 365). Mõne uuringu tulemused on näidanud, et ekstravertsed inimesed on töös edukamad kui introvertsed inimesed (*ibid.* 1999: 624).

Ekstraverdid on edukamad kriisisituatsiooniga seotud olukordade lahendamisel ja läbirääkimistel (kriisisituatsiooniga seotud kohanemine) kui inimesed, kelle domineeriv isiksusejoon on neurootilisus, sotsiaalsus või meelekindlus. Peale selle tulevad ekstraverdid väga hästi toime mitmesuguste ootamatute olukordadega. (Berge, Raad 2002: 88)

2012. aastal USA ärijuhtimise üliõpilaste seas tehtud uuringust selgus, et ekstravertsus on positiivselt seotud multikultuurse keskkonnaga. Ekstravertsete isiksuseomadustega inividid on positiivsed ning nad suhtuvad eri kultuuridesse tolerantselt ja optimistlikult. Huang *et al.* (2005: 1666) uuris isiksuseomaduste ja välismaal elavate inimeste kultuurilist kohanemist. Ta leidis, et kõrge ekstravertsuse tasemega isikud on valmis kohanema uue keskkonnaga. Ekstravertsetele inimestele meeldib luua uusi sõprussuhteid ja nad suhtlevad hea meelega teiste kultuuride esindajatega. (Huang *et al.* 2005: 1667)

Pulakose *et al.* (2000: 619) uuringust selgus, et tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemine on oluline, kuna ekstravertsed inimesed suhtuvad tööülesannete täitmisesse alati positiivselt ja nad on aktiivsed. Ekstravertsed inividid on rahumeelsed ning nad suudavad töökeskkonnast tulenevatesse probleemidesse suhtuda arusaadavalt. Seega tulevad väga hästi toime ekstravertsete isiksuseomadustega inimesed, kuna nad on positiivsed ja suudavad ennast tööülesannete täitmisel motiveerida ning suudavad hakkama saada erineva töökeskkonna tingimustes.

Ekstravertsed isikud ei lase töökohast tuleneval ebakindlusel ennast mõjutada ja suudavad olukorraga toime tulla. Kõrge ekstravertsuse määraga inimesed on enesekindlad ja kehtestavad, mille tulemusena saavad nad edukalt hakkama töökohal esineva ebakindlusega. (Näswell *et al.* 2005: 38) Töö autor oletab sellest, et töökoha ebakindlus ekstravertse indiviidi kohanemist organisatsioonis ei raskenda.

Psühholoogiatudengite seas korraldatud uuringust selgus, et mida suurem ekstravertsuse skoor, seda lihtsam on luua uusi sotsiaalseid suhteid, kuna ekstraverdid on näiteks

neurootiliste isikutega võrreldes oluliselt seltskondlikumad. Samuti tuleneb sellest uuringust, et ekstravertsed isikud hindavad head seltskonda ja otsivad enda ümber inimesi. (Mahoney, Stasson 2005: 212)

Ekstravertsed inimesed on positiivsemad ning suudavad tööstressi ja pingeliste olukordadega paremini toime tulla kui neurootilised inimesed. Ühe varasema uuringu põhjal on selgunud ka see, et mida suurem ekstravertsuse tase, seda põhjalikumad ja kohusetundlikumad on meditsiinitudengid ja hiljem arstid (McManus *et al.* 2004: 4). Ekstravertsemad inimesed on oma tööga rahulolevamad, seega on neil vähem tööstressi ja nad kohanevad organisatsioonis paremini (*ibid.* 2004: 4, 10). DeLongise ja Holtzmani uuringus oli mainitud, et ekstravertsed isikud tulevad stressiga efektiivselt toime ja kasutavad selleks aktiivseid viise. Samuti on ekstravertid valmis minema kompromissile. (DeLongise, Holtzmani 2005: 17) Eelnevate uuringute põhjal saab teha järelduse, et ekstravertsete isikute puhul ei mõjuta tööstress nende kohanemist organisatsioonis negatiivselt.

Avatus kogemustele (ingl *openness to experience*) on isiksuseomadus, mis kirjeldab inimest, kes on avatud uutele ideedele, sündmustele ja kogemustele (Kichuk, Wiesner 1997: 201). Avatud inimesed on uudishimulikud, loomingulised ja laia silmaringiga (Lievens *et al.* 2001: 36), nad tahavad olla sõltumatud ning on teistest erineva mõtlemisega (Judge, Cable 1997: 365). Mitme uuringu tulemused on näidanud, et avatud inimesed on hea kujutlusvõimega ja neil on huvi ümbritseva maailma vastu (Baggley, Preece, DeLongis 2005: 1144; Chiaburu *et al.* 2011: 1142). Nad tegelevad paljude erinevate huvialadega ning neile meeldivad muutused ja uudsus, nad ei talu rutiini (McCrae, Costa 1999: 143). On leitud, et avatud inimesed on liberaalsed ja tolerantsed ning vastuvõtlikumad kultuurilistele eripäradele ja eluviisidele (Fayombo 2010: 107). Kinnised inimesed on konservatiivsemad ning nad eelistavad pigem vana ja järeleproovitud kui midagi uut ja tundmatut (Allik *et al.* 2003: 44). Peale selle väärtustavad avatud inimesed tundeid (*ibid.* 2003: 186).

Peltokorpi ja Froese (2012: 743) uuringus tuuakse esile, et kogemustele avatud isikud suudavad kohaneda uues kultuuris paremini, kuna on avatud uudsusele, mis tuleneb keskkonnast. On näidatud ka positiivne seos kogemustele avatuse ja kultuurilise mitmekesisusega kohanemise vahel, avatud kogemusega isikud on paindlikud ja

suudavad eri kultuuridega kohaneda (Gardner *et al.* 2012: 23). Samas on kogemustele avatud isikud ühe teise uuringu tulemuste põhjal rohkem orienteeritud eesmärgi saavutamisele kui inimestevahelistele suhetele ja eri kultuuridega kohanemisele (Huang *et al.* 2005: 1667).

Ebakindluse ja kogemustele avatuse vahel on tuvastatud negatiivne seos: kogemustele avatud inimesed on uudishimulikud, loovad, originaalsed ja neile meeldivad väljakutsed ning nad suudavad kiiresti muutustega kohaneda. Nad suudavad ka ebakindlates olukordades edukalt toime tulla (Srinivasan 2009: 5). Kogemustele avatud inimeste puhul ei ole (töökoha) ebakindlus oluline organisatsioonis kohanemist mõjutav faktor.

Varasematest uuringutest on selgunud, et loovuse ja kogemustele avatuse vahel esineb tugev positiivne seos. Rothmann ja Coetzer (2003: 72) korraldasid uuringu apteegi töötajate hulgas, mille tulemusena selgus, et kogemustele avatud inimesed on aktiivse kujutlusvõimega, tähelepanelikud ja eelistavad teistest erineda, see aga muudab nad töökohal teistest isikutest loovamaks. Horton (1992) ja Raudsepp (1990) on sellist tulemust kinnitanud: nad leidsid, et avatus kogemusele aitab kaasa loovusele (Rothmann *et al.* 2003: 72). Seega on kogemustele avatud isikud paindlikud ja valmis aktsepteerima erinevaid vaatenurki, isegi kui ideed tunduvad kummalised. Sungi ja Choi (2009: 952) empiirilisest uuringust selgus, et kogemustele avatud inimeste mõtteviis on uudne ja ainulaadne.

Furnhami (1996: 294) uuringu põhjal selgus, et õppimise ja kogemustele avatuse vahel on tugevam positiivne seos kui õppimise ja meelegendluse vahel. Seega on kogemusele avatud inimesed valmis õppima ning kogema uusi ideid ja teadmisi. Peale selle on kogemusele avatud inimesed motiveeritumad kui teiste isiksuseomadustega isikud.

Sotsiaalsus (ingl *agreeableness*) on isiksuseomadus, mis näitab inimese soovi olla teiste inimestega heades suhetes ja vältida konflikte (Lievens *et al.* 2001: 36). Seega on sotsiaalsed inimesed alati siirad, leplikud, lahked, tagasihoidlikud, sõbralikud, vastutulelikud, abivalmid ja omakasupüüdmatud (Judge, Cable 1997: 366; McCrae, Costa 1999: 143; Fayombo 2010: 106). Kõrge sotsiaalsuse tasemega inimesed kogevad teistest harvemini ebameeldivus- ja vastikustunnet (Allik *et al.* 2003: 184). Sotsiaalsed inimesed andestavad kergesti ja on valmis oma huvidest kellegi teise heaks loobuma.

Samuti usuvad nad, et kõik inimesed on head ning on valmis tegema koostööd teiste inimestega (McCrae, Costa 1999: 143). Sotsiaalsed inimesed on karjääris edukad, kuna nad on väga koostööaltid (Judge, Higgins *et al.* 1999: 625).

Berge'i ja Raadi (2002: 88) uuringust selgus, et sotsiaalsus on negatiivselt seotud võimekusega lahendada keerulisi olukordi, sest sotsiaalsed inimesed pigem väldivad konflikte. Nende tekkimisel ei ole nad aga võimelised tööl tekkinud kriisiolukordi lahendama. Samas sotsiaalsete isiksuseomadustega isikud on sõbralikud ja tolerantsed ning nad sõbrunevad kergesti erinevast kultuuritaustast pärit inimestega. Eeldatavalt kõrge sotsiaalsusega isikud tulevad hästi toime kultuuriga seotud kohanemisega.

Kuna sotsiaalsed inimesed on mõistvad ja suudavad olukordi adekvaatselt hinnata ning eelistavad rahumeelset keskkonda, siis lepivad nad töökoha ebakindlust tekitava olukorraga kergemini (Tasa, Sears, Schat 2011: 69). Seega võib oletada, et sotsiaalsed inimesed suudavad endale teadvustada, et töökohaga seoses võivad ilmned raskused, mis tekitavad ebakindlust, aga sotsiaalsed isikud suudavad ebakindlusega kenasti hakkama saada.

Inimsuhetega seotud kohanemise ja sotsiaalsuse vahelisi seoseid uuriti 2011. aastal üliõpilaste seas tehtud uuringus. Sellest selgus, et sotsiaalsed isikud on head meeskonnaliikmed, sest nad kohandavad oma käitumist teiste grupiliikmete järgi. (Tasa *et al.* 2011: 79)

Meelekindlus (ingl *conscientiousness*) on isiksuseomadus, mida iseloomustab kõige paremini eesmärgile orienteeritus. Meelekindlad inimesed on valmis eesmärgi nimel oma plaanide elluviimiseks pingutama. (McCrae, Costa 1999: 143) Nad on organiseeritud ja planeerivad oma tegevusi ette (Fayombo 2010: 106). Kõrgema meelekindlusega inimesed näitavad välja enam otsustavust, kontsentreerumisvõimet ja püsivust (Allik *et al.* 2003: 185). Samuti on meelekindlad inimesed motiveeritud ja töökad (Fayombo 2010: 106) ning usaldusväärsed, ambitsioonikad, kannatlikud ja hoolsad. Meelekindlate inimeste tähtis omadus on pidev arenemine, kuid sellele vaatamata ei armasta nad riske ja muutusi ning on oma tegemistes ettevaatlikud. (Judge, Cable 1997: 367) Uuringute järgi on kõrgema meelekindluse tasemega inimesed tööl

edukamad kui madalama meelekindluse tasemega inimesed (Judge, Higgins *et al.* 1999: 643).

Berge'i ja Raadi (2002: 88) uuringust selgus, et meelekindlus on negatiivselt seotud kriisisituatsiooniga: meelekindel isik ei oska ootamatuid olukordi lahendada, kuna talle ei meeldi ootamatud muutused ja olukorrad, mida ta ei suuda kontrollida. Samuti selgus, et meelekindluse ja kultuurilise mitmekesisusega kohanemise vahel esineb negatiivne seos, kuna meelekindlad isikud on oma tegemiste suhtes ning suhtlemises teiste indiviididega, keda nad hästi ei tunne, ettevaatlikud (Gardner *et al.* 2012: 22). Seevastu tööülesannetest ja -keskkonnast tulenevate häirivate tegurite tingimustes suudab meelekindel isik hästi toime tulla. Meelekindel isik on orienteeritud eesmärgile ja saab hakkama töökeskkonna eri tingimustes. (Pulakos *et al.* 2000: 619)

Töökohaga seotud ebakindluse ja meelekindluse vahel esineb negatiivne seos. Meelekindlad isikud on küll järjepidevad, kuid neile ei meeldi ettetulevad muutused. Meelekindlad inimesed planeerivad oma tegevusi ette ning neil on kalduvus järgida reegleid ja teha asju õiges järjekorras. Ootamatud muutused ja ebakindlus töökohal tekitab neis pingeid. (Heeryd 2000: 185) Sellest tulenevalt on tähtis organisatsiooniga kohanemise hõlbustamiseks vähendada meelekindlate inimeste jaoks võimalikku töökohaga seotud ebakindlust.

Meelekindlad isikud on valmis õppima, et olla teistest paremad. Nad on nõus omandama uusi teadmisi, et konkureerida teiste indiviididega. Samas on leitud, et kõige paremini on võimelised õppima inimesed, kellel on kõrge avatus kogemustele, kuna neil on huvi ja nad omandavad asju süvenenult. (Zhang 2003: 1441–1442) Sellegipoolest esineb positiivne seos ka meelekindluse ja õppimise vahel: meelekindlad isikud on kohusetundlikud ja õppimises eesmärgile orienteeritud (Busato *et al.* 1999: 136–137).

Eespool kajastatud teoreetilise kirjanduse ja empiiriliste uuringute põhjal koostatud arutluse tulemused on kokkuvõtvalt tabelis 5, kus on esitatud kohanemise kaheksa dimensiooni ja isiksuse dimensiooni vahelised seosed. Tähis X tähendab seda, et kohanemise dimensiooni ja isiksuse dimensiooni vahel seost ei leitud.

**Tabel 5.** Oodatavad seose suunad kohanemise ja isiksuse eri dimensioonide vahel

<b>Kohanemise dimensioon:</b>	<b>Neurootilisus</b>	<b>Ekstravertsus</b>	<b>Avatus kogemustele</b>	<b>Sotsiaalsus</b>	<b>Meelekindlus</b>
Kriisisituatsioon	Negatiivne seos (DeLongis <i>et al.</i> 2005: 16)	Positiivne seos (Berge <i>et al.</i> 2002: 88)	X	Negatiivne seos (Berge <i>et al.</i> 2002: 88)	Negatiivne seos (Berge <i>et al.</i> 2002: 88)
Kultuur	Negatiivne seos (Gardner <i>et al.</i> 2012: 22–23)	Positiivne seos (Huang <i>et al.</i> 2005: 1666)	Positiivne seos (Peltokorpi <i>et al.</i> 2012: 743; Huang <i>et al.</i> 2005: 1667)	Positiivne seos (Tasa <i>et al.</i> 2011: 79)	Negatiivne seos (Gardner <i>et al.</i> 2012: 22)
Tööülesanded ja -keskkond	Negatiivne seos (Griffin <i>et al.</i> 2004: 250)	Positiivne seos (Pulakos <i>et al.</i> 2000: 619)	X	X	Positiivne seos (Pulakos <i>et al.</i> 2000: 619)
Ebakiindlus	Negatiivne seos (Roskies, <i>et al.</i> 1993: 624)	Positiivne seos (Näswell <i>et al.</i> 2005: 38)	Positiivne seos (Srinivasan 2009: 5)	Positiivne seos (Tasa <i>et al.</i> 2011: 79)	Negatiivne seos (Heeryd 2000: 185)
Loovus	X	X	Positiivne seos (Rothmann <i>et al.</i> 2003: 72; Sung <i>et al.</i> 2009: 952)	X	X
Inimsuhted	Negatiivne seos (Barrett <i>et al.</i> 1997: 1180)	Positiivne seos (Mahoney 2005: 212)	X	Positiivne seos (Tasa <i>et al.</i> 2011: 79)	X
Tööstress	Negatiivne seos (Ortega, <i>et al.</i> 2007: 43; McManus <i>et al.</i> 2004: 2)	Positiivne seos (McManus <i>et al.</i> 2004: 4; DeLongis <i>et al.</i> 2005: 17)	X	X	X
Õppimine	Negatiivne seos (Zhang 2003: 1441; Busato <i>et al.</i> 1999: 134–135)	X	Positiivne seos (Furnham 1999: 294)	X	Positiivne seos (Zhang 2003: 1441–1442)

Allikas: Autori koostatud (X – seost ei leitud).

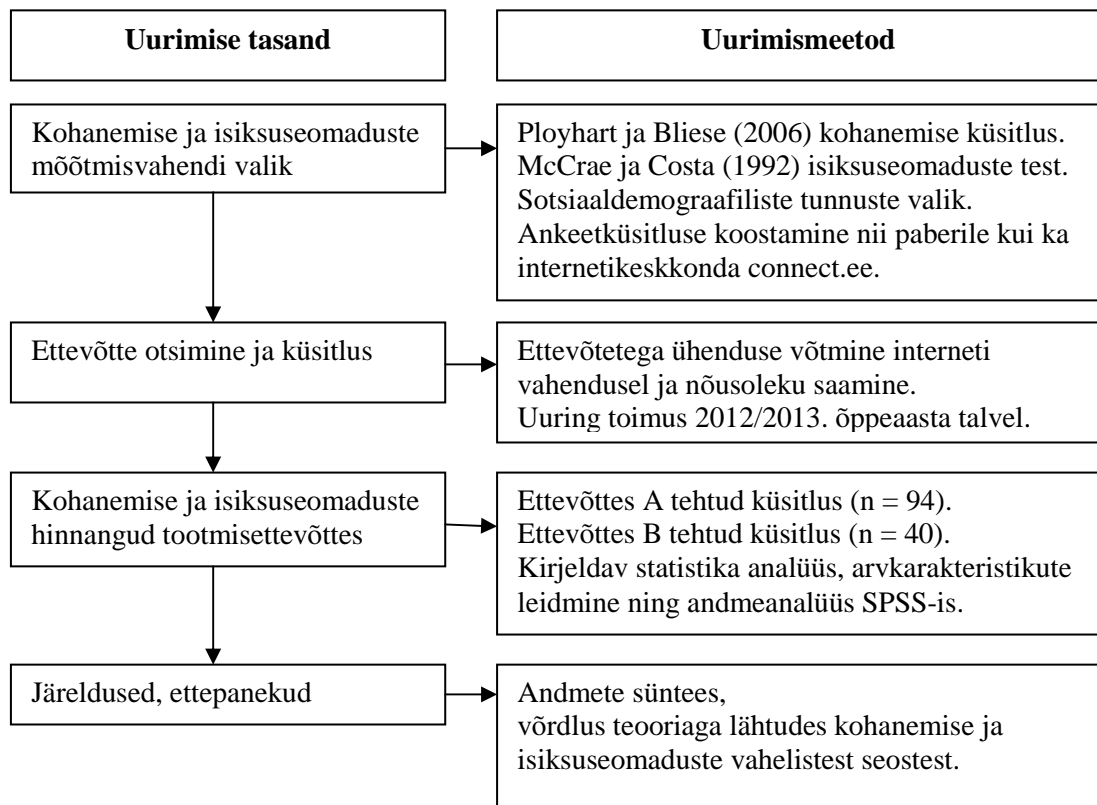
Tabel 5 võtab kokku erinevad eespool kajastatud varasemad uuringud ja autori arvamused, mis aitavad kirjeldada ja mõista inimeste kohanemist organisatsioonis lähtudes nende erinevatest isiksuseomadustest. Siinne peatükk andis ülevaate sellest, kuidas isiksuseomadused kujunevad, toodi esile, et isiksuseomadused on kõigil inimestel püsivad ja väljakujunenud ning need võivad muutuda väliste tegurite ja tujude ajel vaid väga vähesel määral. Isiksuseomaduste püsiv olemus on inimestega suhtlemisel ja inimestega seotud otsuste tegemisel suure tähtsusega. Organisatsiooni juhtimises annab see tööandjatele võimaluse ära kasutada isiksuseomaduste mõõdetavust, nii töötajate värbamisel (värvata selliste isiksuseomaduste inimesi, kes kõige tõenäolisemini suudavad kiiresti organisatsiooni sulanduda) kui ka juba värvatud töötajatele nende isiksuseomadustest tulenevate sobivaimate organisatsiooni sisseelamismeetmete väljatöötamisel. Isiksuseomaduste ja organisatsiooni ning töökoha eripärasid arvesse võttes on võimalik kiirendada töötaja sisseelamist organisatsiooni ja pakkuda parimat kohanemisprogrammi. Näiteks kõrge neurootilisuse tasemega olemasolevate töötajate puhul tuleb kohanemise puhul tähelepanu pöörata kriisisituatsioonidele ning tööga seotud ebakindluse ja tööstressi vältimisele. Meelekindlad inimesed kohanevad organisatsioonis kindlasti paremini kui neurootilised inimesed, kuid samas ei meeldi neile muutused ja nad ei armasta riskida. Sellest tulenevalt peaks organisatsioonis töötavatele inimestele, kelle domineeriv isiksuseomadus on meelekindlus, pakkuma stabiilseid töötingimusi. Kas teoreetilistele materjalidele ja varasematele empiirilistele uuringutele tuginevad eeldused seoste suundade kohta ja nende põhjal tehtud järeldused aga ka Eesti ettevõtluskeskkonnas töötavate isikute hinnangutel paika peavad, seda analüüsib autor järgmises peatükis kahe tootmisettevõtte näitel.

## **2. KOHANEMINE ORGANISATSIOONIS SÕLTUVALT ISIKSUSEOMADUSTEST KAHES EESTI TOOTMISETTEVÖTTES**

### **2.1. Kohanemise ja isiksuseomaduste uuringu valimi ja uurimismetoodika iseloomustus**

Töö empiirilises osas keskendutakse kahes Eesti tootmisettevõttes tehtud uuringule ning leitakse kohanemise ja isiksuseomaduste vahelised seosed lähtudes uuringu tulemustest. Autor tutvustab uurimismetoodikat ehk kuidas uuring toimus, st millistest väidetest ja küsimustest see koosnes ning kuidas saadud andmeid töödeldi. Uuringu valimi moodustab kaks Eesti tootmisettevõtet ning nende uuringu tulemused esitatakse eraldi, kuna tegemist on eri suurusega organisatsioonidega ja kohanemine on igas organisatsioonis individuaalne. Kahe organisatsiooni tulemusi võrreldakse omavahel ja saadud tulemuste põhjal tehakse järeldused.

Magistritöö empiiriline uurimus on üles ehitatud kvantitatiivsele meetodile, kuna selline lähenemine sobib autori arvates kõige paremini saadud hinnangute põhjal järelduste tegemiseks. Kohanemise ja isiksuseomaduste uurimiseks tuleb eraldi vaadata kohanemist organisatsioonis ning indiviidi isiksuseomadusi, seetõttu on kvantitatiivse analüüsi põhjal võimalik neid tulemusi hinnata. Peale selle on kvantitatiivse meetodiga võimalik leida seoseid kohanemise ja isiksuseomaduste vahel. Magistritöö empiirilises osas rakendatud uurimismeetodid on esitatud joonisel 3.



**Joonis 3.** Magistritöö empiirilise osa ülesehitus (autori koostatud).

Uurimisprotsess sai alguse Ployharti ja Bliese'i (2006) koostatud küsitluse tõlkimisest ja ankeetküsitluse koostamisest. Magistritöö autor tõlkis ära 55 väidet, mis hindavad kohanemist organisatsioonis ja esitas need väited segamini, et ei oleks võimalik aru saada, millised väited mida uurivad. Ankeetküsitlus koosnes kolmest osast: kohanemine organisatsioonis ja isiksuseomaduste test ning viis sotsiaal-demograafilist tausta puudutavat küsimust. Osalenutel paluti vastata 85 väitele, millest 55 olid seotud kohanemisega ja 30 isiksuseomadustega. Väidetele anti vastuseid seitsmepalliskaalal, kus 1 näitas, et vastaja arvates on väide täiesti vale ning 7 näitas, et väide on täiesti õige. Lisas 2 on magistritöö autor esitanud ankeetküsitluse esimese osa, mis uuris kohanemist organisatsioonis.

Cronbachi alfa ( $\alpha$ ) abil kontrollitakse, kas kogutud andmete korral on väited usaldusväärsed, kuna väited on võetud originaalküsimustikust. Selleks viidi läbi reliaablusanalüüs, mis näitab, usalduse taset konkreetsete väidete koondamisel kindlatesse faktoritesse. Reliaabluse hindamise piirväärtused sotsiaalteadustes on 0,80, kuid rahuldavaks peetakse ka tulemust kui  $\alpha > 0,70$ . (Osula 2010: 23). Reliaabluste tõlgendamisel tuleb arvestada valimi mahtu. Kui valimi suurus on väiksem kui 100, siis

tuleb reliaabluse tõlgendamisel olla ettevaatlik. Kohanemise väidete reliaablusanalüüs kahe tootmisettevõtte põhjal on toodud tabelis 6.

**Tabel 6.** Reliaablusanalüüs kahe tootmisettevõtte põhjal

Kohanemise dimensioonid	Kohanemise väidete arv	Faktorite Cronbachi alfad
Kriisisituatsioon	6	$\alpha=0,87$
Kultuur	5	$\alpha=0,80$
Tööülesanded ja -keskkond	9	$\alpha=0,50$
Ebakindlus	9	$\alpha=0,67$
Loovus	5	$\alpha=0,78$
Inimsuhted	7	$\alpha=0,81$
Tööstress	5	$\alpha=0,75$
Õppimine	9	$\alpha=0,91$

Allikas: Autori koostatud.

Antud reliaabluse tulemused on kõrged, välja arvatud tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemise väited ( $\alpha=0,50$ ) ning ebakindlusega seotud kohanemise väited ( $\alpha=0,67$ ). Seega tööülesannete ja -keskkonnaga ning ebakindlusega seotud kohanemise faktoriga seotud tulemuste tõlgendamisel tuleb olla ettevaatlik.

Teise ankeetküsitluse poole moodustas Suure Viisiku isiksuseomaduste test. Selle kasutamise luba saadi Kenn Konstablilt ning autoriõiguste tõttu ei ole võimalik isiksuseomaduste ankeeti avalikustada. Isiksuseomaduste skoorid ja ka reliaablused arvutas välja Kenn Konstabel. Saadud tööskoorid on standardiseeritud arvestades Eesti normvalimit nii, et väärtus 50 vastab normvalimi keskmisele. Seega, kui normvalimiga kohandatud skoor ehk T-skoor on 50 pallist väiksem, siis on uuritava valimi keskmine alla normi ja kui üle 50, siis on tulemus üle normvalimi keskmise. Seega, kui vastaja ekstraversuse määr on T-skoori järgi näiteks 56, siis on ta Eesti keskmisest kõrgema ekstraversusega. Kui vastaja neurootilisuse määr on näiteks 42, siis on ta Eesti keskmisest madalama neurootilisusega. Järgnevalt on esitatud mõned näited isiksuseomaduste kohta käivatest väidetest:

1. neurootilisus („Ma olen sageli närviline, tunnen hirmu ja ärevust ning muretsen, et midagi võib halvasti minna.”; „Ma tunnen end tihti abitu ja otsustusvõimetuna, eriti keerulistes olukordades.”)

2. ekstraversus („Mulle meeldivad inimesed, ma olen sõbralik ja avatud ka võõrastega suheldes.”; „Mulle meeldib, kui saan tutvuda ja suhelda paljude inimestega.”);
3. avatus („Mul on elav kujutlusvõime. Mulle meeldib fantaseerida ja lasta oma mõtetel vabalt rännata.”; „Ma armastan uudsust ja vaheldust.”);
4. sotsiaalsus („Ma usaldan inimesi ning usun, et nad on enamasti ausad ja heade kavatsustega.”; „Ma usun, et iga inimene väärrib lugupidamist.”);
5. meeleskindlus („Ma olen järjekindel inimene ning armastan korda ja puhtust.”; „Ma tean kindlalt, mida tahan saavutada ja teen selle nimel kõvasti tööd.”).

Isiksuseomaduste reliaablusanalüüs näitas, et Cronbachi alfad on järgmised: neurootilisus (0,86); ekstraversus (0,79); avatus (0,69); sotsiaalsus (0,62) ja meeleskindlus (0,83). Avatuse ja sotsiaalsuse reliaablus on alla 0,70 – see on Kenn Konstabi sõnul tavapärase, kui kasutatakse 30-väitelist ankeeti. Seega, nende faktoritega seotud tulemuste tõlgendamisel tuleb olla ettevaatlik. Teiste isiksuseomaduste reliaabluse tulemused on kõrged. Isiksuseomadused selgitavad väited ja eespool esitatud kohanemisega seotud väited annavad edasi arusaama, kuidas seotud võivad olla isiksuseomadused ja kohanemine.

Magistritöö autor otsis juhusliku kriteeriumi alusel organisatsiooni, kus uuring korraldada. Esimeseks ettevõtteks, kes oli huvitatud koostööst ja uuringust, osutus Eesti mõistes keskmise suurusega tootmisettevõtteks. Seega polnud see piisav valim, sest magistritöö jaoks oleks nii väikese valimi põhjal väga raske järeldusi teha. Adegvaatse tulemuse saamiseks otsis töö autor juurde veel ühe organisatsiooni, mis tegeleks sama tegevusvaldkonnaga. Seega osales uuringus kaks tootmisettevõtet (ettevõtte A ja ettevõtte B) ja magistritöö autor tegi uuringu 2012/2013. õppeaasta talvel. Ankeetküsitlusele oli võimalik vastata nii paberil kui ka interneti vahendusel ([www.connect.ee](http://www.connect.ee) keskkonnas).

Üldvalimi moodustasid kahest Eesti tootmisettevõttest saadud tulemused. Ankeetküsitluses osalemine oli vabatahtlik ja anonüümne. Uurimuses osales kokku 134 inimest ning mõlemas ettevõttes kokku oli töötajaid 352, seega tulem on 38,07% üldkogumist, mis on kvantitatiivse uuringu kohta hea tulemus.

Töös kasutatakse andmete analüüsiks andmetöötlusprogrammi SPSS 21.0, kuhu sisestati kodeeritud andmed. Statistilise analüüsi meetoditena kasutatakse kirjeldavaid statistikuid (aritmeetilist keskmist, standardhälvet, minimaalset ja maksimaalset väärtust ning mediaani) ja mitteparameetrilist korrelatsioonanalüüsi ning dispersioonanalüüsi (Mann-Whitney U test). Olulisuse nivooks on valitud kogu analüüsis 0,05.

Korrelatsioonanalüüs toob välja seosed eri tunnuste vahel. Seoseid otsitakse isiksuseomaduste dimensioonide ja kohanemise dimensioonide vahel. Nii saab näiteks teada, kas neurootilisus on mõne kohanemise dimensiooniga seotud või mitte. Korrelatsioonikordajate puhul on määratud ka teatud vahemikud, kuna on tegemist nõrga, keskmise ja tugeva seosega. Ideaalsel juhul on korrelatsioonikordaja üle 0,90, mis näitab, et seos on tugev. Vahemikus üle 0,80 kuni üle 0,70 olevat seost peetakse keskmise tugevusega seoseks ning vahemikus üle 0,60 kuni üle 0,50 on seos nõrk ja tulemust alla 0,50 ei aktsepteerita (George, Mallery 2003: 231). Seega, kui näiteks korrelatsioonikordaja on 0,50, siis on tegemist nõrga seosega. Väikese valimi korral tuleb korrelatsiooni tugevuse hindamisel siiski ettevaatlik olla ja jälgida peamiselt seose olemasolu ja suunda.

Uuringus osales kokku 134 inimest, mis moodustab üldvalmi – ettevõtte A, kus töötab 310 töötajat ja ettevõtte B, kus töötab 42 töötajat. Ettevõttes A tehtud uuringus osales 94 töötajat 310-st, seega 30,32% üldkogumist, mis on hea tulemus. Ettevõttes B osales 40 töötajat 42-st, seega 95,23% üldkogumist, mis on samuti väga hea tulemus. Tabel 6 annab nii arvulise kui ka protsentuaalse ülevaate küsimustiku täitjate soost, vanusest, haridusest, ametist ja tööstaažist. Ettevõttes A tagastatud küsitluste seas esines 8 rikutud ankeeti, mida töö autor analüüsimisel arvesse ei võtnud. Ettevõttes B ei olnud mitte ühtegi rikutud ankeeti. Ettevõttes A osalenutest moodustasid üle poole valimist mehed. Enamik ettevõttes B uuringus osalenutest olid samuti mehed, kes moodustasid kaks kolmandikku valimist.

**Tabel 6.** Ettevõttes A ja ettevõtte B osalenud soo, vanuse, hariduse, ameti ja tööstaaži järgi absoluutväärtuses ja protsentuaalselt

		Vastajaid (absoluut- arv)	Vastajate osakaal vastava tunnuse järgi (%)	Vastajaid (absoluut- arv)	Vastajate osakaal vastava tunnuse järgi (%)
		Ettevõtte A		Ettevõtte B	
<b>Sugu</b>	Naine	31	32,98	12	30,00
	Üldkogumis naisi	118	38,00	15	35,71
	Mees	62	65,96	27	67,50
	Üldkogumis mehi	192	62,00	27	64,29
	Vastamata	1	1,06	1	2,50
<b>Vanus</b>	20–35	42	44,68	11	27,50
	36–51	29	30,85	8	20,00
	52 – vanemad	13	13,83	12	30,00
	Vastamata	10	10,64	9	22,50
<b>Haridus</b>	Kõrgem kui gümnaasiumi haridus	27	28,72	9	22,50
	Gümnaasiumi haridus	56	59,57	15	37,50
	Madalam kui gümnaasiumi haridus	8	8,51	14	35,00
	Vastamata	3	3,19	2	5,00
<b>Amet</b>	Juht, juhtimine	7	7,45	4	10,00
	Administratsioon	35	37,24	10	25,00
	Tootmine	42	44,68	19	47,50
	Vastamata	10	10,64	7	17,50
<b>Tööstaaž</b>	1–5 aastat	29	30,85	10	25,00
	6–9 aastat	22	23,40	8	20,00
	10–14 aastat	20	21,28	3	7,50
	üle 15 aasta	21	22,34	16	40,00
	Vastamata	2	2,13	3	7,50

Allikas: Autori koostatud.

Ettevõttes A oli kõige enam vastajaid vanuses 20–35 aastat, 36–51-aastaseid osales uuringus 30,85% ning 52-aastasi ja vanemaealisi oli vähe. Uurimuses osalenute keskmine vanus on 49 aastat (standardhälve on 11,26), noorim vastaja on 19-aastane ja vanim 65-aastane. Seega võib järeldada, et organisatsiooni A meeskonnas on ülekaalus keskealised töötajaid, aga esineb ka nooremaelisi töötajaid.

Samas oli ettevõttes B kõige enam vastajaid – vanuses 52 ja vanemad ning 20–35-aastaseid osales uuringus 27,5% ja 36–51-aastaseid oli mõni. Uurimuses osalenute keskmine vanus on 43 aastat (standardhälve on 14,60), noorim vastaja on 21-aastane ja vanim 72-aastane. Seega võib teha järelduse, et organisatsiooni B meeskonnas on enam-vähem võrdselt vanema- ja nooremaelisi töötajaid.

Ettevõttes A küsitluses osalenute haridustaseme juures on näha, et kõige enam on uuringus osalejate seas nii gümnaasiumi- kui ka kõrgema kui gümnaasiumiharidusega töötajaid, mis moodustas üle poole vastanutest ja see vastab ettevõtte profiilile. Ettevõttes B on kõige enam uuringus osalejate seas nii gümnaasiumi- kui ka madalama kui gümnaasiumiharidusega töötajaid, mis vastab samuti ettevõtte profiilile.

Ankeedis on küsitud ka töötajate ametipositsiooni ning ettevõtte A tulemustest selgus, et enamik töötajatest töötab tootmises, kolmandik kontoris ja mõni on juhtival ametikohal. Tulemused on loogilised, kuna tegemist on Eesti kontekstis suure tootmisettevõttega. Ettevõtte B töötaja ametipositsiooni tulemustest selgus, et pooled töötajatest töötavad tootmises, mõned kontoris ja vähesed on juhtival ametikohal. Saadud tulemused on loogilised, kuna tegemist on Eesti kontekstis väikese tootmisettevõttega. Edasises analüüsis eristatigi neid kolme gruppi.

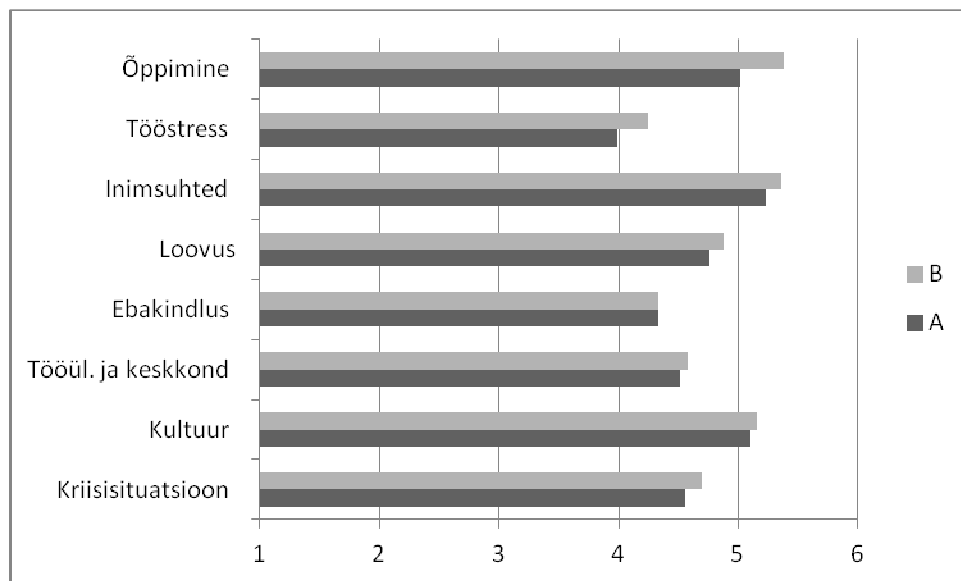
Kõige rohkem osales ettevõtte A uuringus keskmine tööstaažiga töötanud inimesi, kelle tööstaaž on 1 kuni 5 aastat (30,85%). Uuringus osales 20 inimest, kes on töötanud ettevõttes A 10 kuni 14 aastat. Ettevõttes B on enamik inimesi töötanud 15 aastat või rohkem, seega töötab ettevõttes B väga palju staažikaid inimesi. Uuringus hakkas silma kolm inimest, kes on töötanud ettevõttes B 10–14 aastat. Uuringu tulemuste analüüs on järgmises alapeatükis.

## **2.2. Organisatsioonis töötavate inimeste kohanemine sõltuvalt isiksuseomadustest kahe Eesti tootmisettevõtte näitel**

Selles alapeatükis tuuakse välja kogu valimi tulemused ning võrreldakse saadud tulemusi kahe ettevõtte näitel. Esmalt arvatati välja organisatsioonis kohanemist näitavad kirjeldavad statistikud, täpsemalt aritmeetiline keskmine, standardhälve, minimaalne ja maksimaalne väärtus ning mediaan. Kirjeldava statistika tabelid on

toodud lisas 3 ja 4. Järgnevalt on lähemalt lahti seletatud kirjeldavate statistikute põhjal saadud statistilise analüüsi tulemused.

Keskmete näitajate joonisel 3 on näha, et kõige kõrgemad hinnangud üle viie olid organisatsioonis A ja organisatsioonis B inimsuhetega seotud kohanemisel, kultuuriga seotud kohanemisel ja õppimisega seotud kohanemisel. Keskmiselt küllaltki madalaid hinnanguid on antud kahe dimensiooni kohta (tööstressiga ja ebakindlusega kohanemine) nii organisatsioonis A kui ka organisatsioonis B.



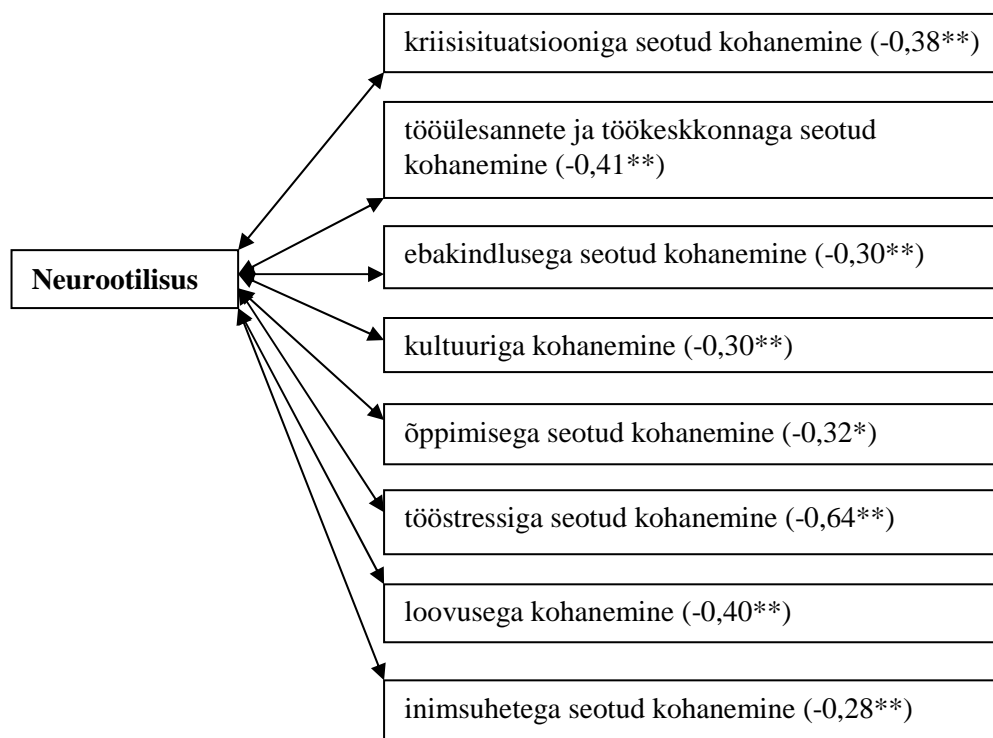
**Joonis 3.** Aritmeetiline keskmine kahe tootmisettevõtte (A ja B) kohanemise dimensioonide kaupa. Allikas: Autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal. Skaala 1–7: 1 – täiesti vale; 2 – enamasti vale; 3 – pigem vale; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem õige; 6 – enamasti õige; 7 – täiesti õige.

Vastajad andsid kõrgeid hinnanguid inimsuhetega seotud dimensiooni kohta, mis näitab, et nad üritavad olla teistega suheldes paindlikud ja naudivad teiste seltskonda. Samuti ollakse valmis oma käitumist vajaduse korral kohandama sõltuvalt sellest, kellega suheldakse. Kontrolliks vaadeldi ka hinnangute mediaani (vt lisa 5), mis kinnitab, et organisatsioonis A on kõige kõrgem keskpunkt antud hinnangute puhul inimsuhetega seotud kohanemisel (5,29). Samal ajal organisatsioonis B andsid vastajad kõrgeid hinnanguid õppimisega seotud dimensiooni kohta, mis näitab, et vastajad on õpihimulised, isiklikust arengust huvitatud ja täiendavad pidevalt oma oskusi. Mediaani (vt lisa 5) hinnangut vaadates selgus, et kõige kõrgem keskpunkt antud hinnangutes on õppimisega seotud kohanemisel (5,50). Seega on mediaani ja aritmeetilise keskmise

hinnangud sarnased. Ettevõtte A töötajad andsid kõrgeid hinnanguid veel kultuuriga seotud dimensioonile, millest võib järeldada, et vastajad on valmis töötama koos erineva tagapõhjaga kaastöötajatega. Õppimisega seotud dimensiooni hinnangud olid samuti suhteliselt kõrged organisatsioonis A. Organisatsiooni B töötajad andsid kõrgeid hinnanguid veel inimsuhete ja kultuuriga seotud dimensioonidele (vt lisa 6).

Madalaid hinnanguid andsid vastajad tööstressiga seotud dimensioonile, seega võib eeldada, et vastajate arvates on keeruline toime tulla tööl stressi tekitavate olukordadega, nt pingelise töögraafikuga, suure töökoormusega jne. Ka ebakindlusega seotud dimensioon sai vastajatelt madalaid hinnanguid, millest järeldub, et uute tööülesannete ja -keskkonnaga kohanemine tekitab ebakindlust, ebamäärasust ja ootamatuid olukordi, see aga teeb kohanemise raskeks. Kahe ettevõtte töötajate vahelistest hinnangutes ei olnud statistiliselt olulisi erinevusi. Nii ettevõtte A kui B töötajad andsid kohanemise dimensioonidele sarnaseid hinnanguid.

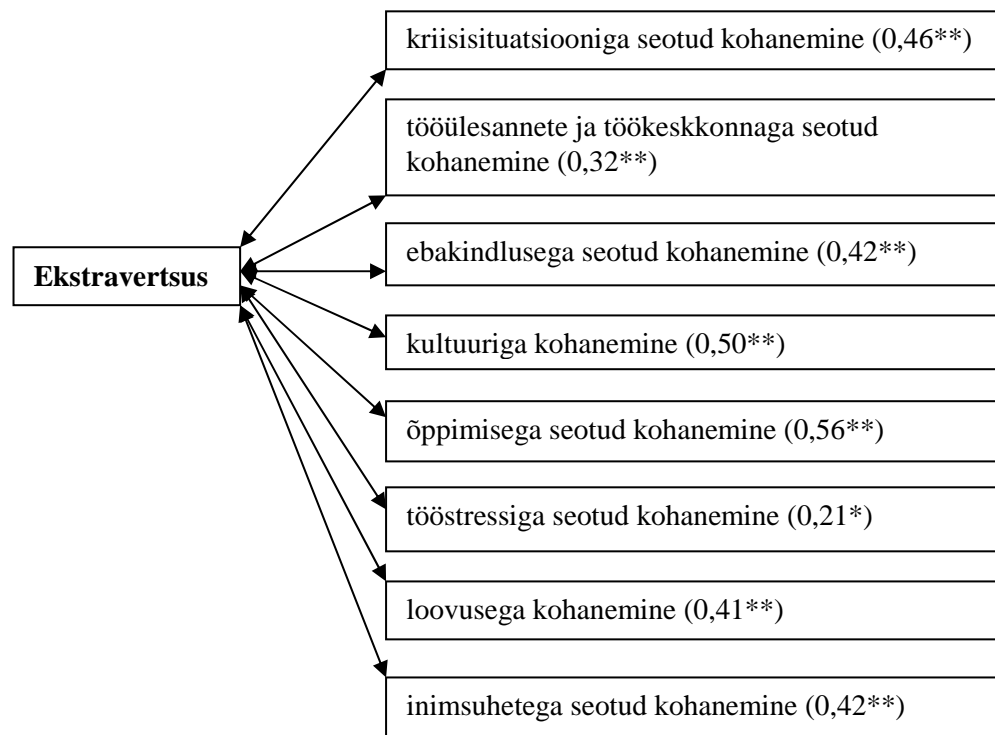
Järgnevalt esitatakse kogu valimi korrelatsioonanalüüs, mis annab üldise ülevaate kohanemise ja isiksuseomaduste seoste vahel. Korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal selgus, et neurootilisus on seotud kõigi kohanemise dimensioonidega negatiivselt. Joonisel 5 on toodud kõik kaheksa dimensiooni, mis on statistiliselt oluliselt seotud neurootilisusega. Seega saab väita, et kui tõuseb neurootilisuse tase, siis väheneb ka keskmine hinnang kõigi kaheksa kohanemise dimensiooni väidete puhul. Järelikult, mida neurootilisem inimene, seda halvemini ta enda arvates organisatsioonis kohaneb ja seda kõigi uuritud kohanemise dimensioonide jaotuses.



**Joonis 5.** Neurootilisuse statistiliselt olulised seosed kohanemise kaheksa dimensiooni väidetega. (Autori koostatud).

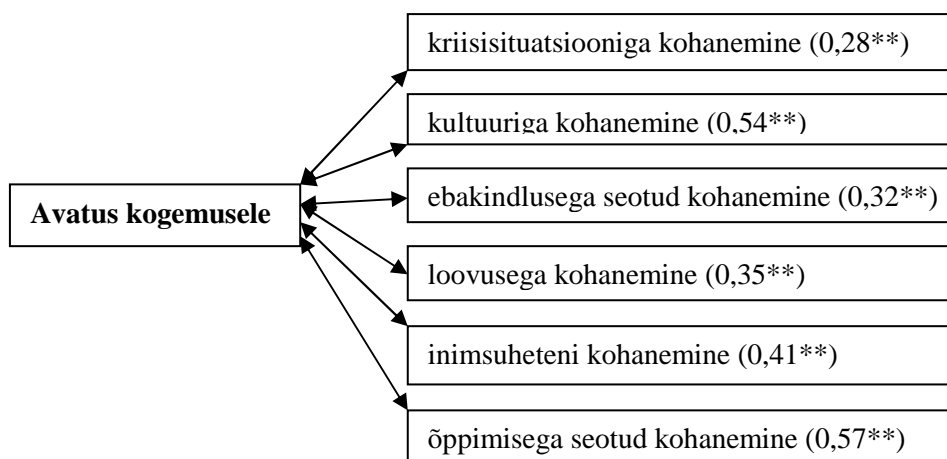
Neurootilisemad töötajad kohanevad organisatsioonis arvatavasti halvemini, kuna nad ei armasta muutusi ning ülekaalus on negatiivsed emotsioonid. Mida suurem on neurootilisus, seda rohkem tunneb inimene rahutust ja ärevust kohaneda end ümbritsevas keskkonnas. Kuna korrelatsioon on kahesuunaline nähtus, siis saab öelda, et mida enam inimene tunneb, et kohanemine töökeskkonnas on raske, seda neurootilisem ta on.

Veel selgus uuringu tulemusel, et ekstravertsusel on statistiliselt oluline samasuunaline ehk positiivne seos kaheksa kohanemise dimensiooni vahel. Joonis 6 annab ülevaate seostest ekstravertsuse ja kohanemise kaheksa dimensiooni vahel. Tulemuste põhjal selgub, et ekstravertsemad inimesed kohanevad enda hinnangul paremini eri olukordades, mille põhjuseks võib olla, et nad on optimistlikud, rõõmsameelsed, seltskondlikud ja entusiastlikud.



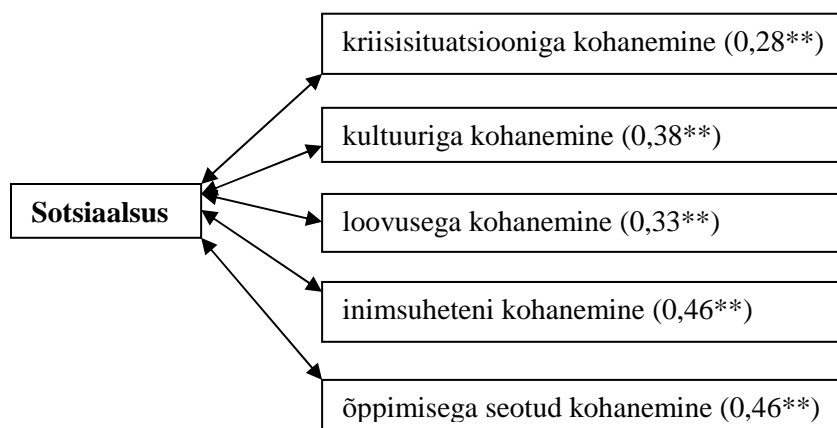
**Joonis 6.** Organisatsiooni B ekstravertsuse statistiliselt olulised seosed kohanemise kaheksa dimensiooni väidetega. (Autori koostatud).

Uuringust selgus veel, et avatuse määr on seotud mitme kohanemise dimensiooniga. Statistiliselt olulised tulemused saadi järgnevate kohanemise dimensioonidega: kriisisituatsiooniga kohanemine, kultuuriga kohanemine, ebakindlusega seotud kohanemine, loovusega kohanemine, inimsuhetega kohanemine ja õppimisega seotud kohanemine (vt joonis 7). Avatud inimesed on avatud uutele ideedele, sündmustele ja kogemustele. Avatud inimestele meeldib suhelda erinevate inimestega ning nad naudivad seltskonda enda ümber. Samas aitab kohanemisele kaasa lai silmaring, loomingulisus ja avatus muutustele ning uutele tegudele. Oluline isiksuseomadus organisatsioonis kohanemise juures on valmidus omandada uusi teadmisi ja oskusi. Seega on avatuse kõrge määr paljude kohanemise aspektide seisukohast organisatsioonis väga oluline.



**Joonis 7.** Avatuse statistiliselt olulised seosed kriisisituatsiooniga, kultuuriga, ebakindlusega, loovusega, inimsuhetega ja õppimisega seotud kohanemise väidetega. (Autori koostatud).

Sotsiaalsuse ja kohanemise vahel esines samuti statistiliselt olulisi samasuunalisi seoseid, milleks on kriisisituatsiooniga kohanemine, kultuuriga kohanemise, ebakindlusega kohanemine, loovusega kohanemine, inimsuhetega kohanemise ja õppimisega seotud kohanemine (vt joonis 8).

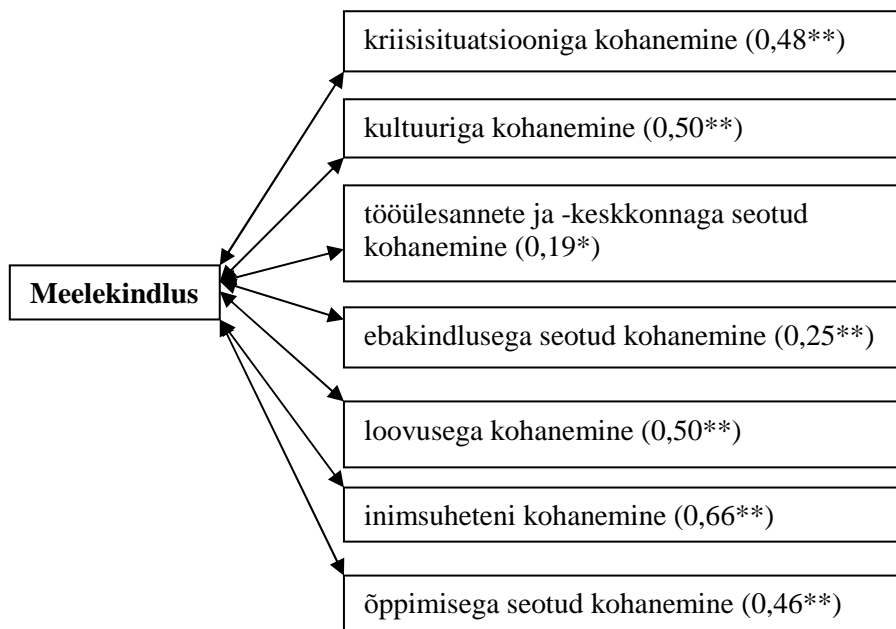


**Joonis 8.** Sotsiaalsuse statistiliselt olulised seosed kriisisituatsiooniga, kultuuriga, loovusega, inimsuhetega ja õppimisega seotud kohanemise väidetega. (Autori koostatud).

Sotsiaalsed inimesed sotsialiseeruvad väga hästi, kuna neid iseloomustab kõige enam soov olla teiste inimestega heades suhetes ja nad adapteeruvad hästi erinevates

situatsioonides. Samuti on sotsiaalsed inimesed rahulolevad oma tööga, aga selleks, et olla edukam töös, on nad valmis ennast täiendama. Sotsiaalsuse tasemega inimesed on tagasihoidlikud, siirad ja omakasupüüdmatud. Lähtuvalt vastava isiksuseomaduse kirjeldusest võib öelda, et sotsiaalsed inimesed kohanevad paljudes aspektides organisatsioonis paremini, kuna saavad teiste inimestega hästi läbi ja hoiduvad konfliktidest.

Viimaseks isiksuseomaduseks on meelekindlus, mis on samuti statistiliselt oluliselt samasuunalises seoses mitmete kohanemise dimensioonidega. Statistiliselt olulised tulemused saadi seitsme kohanemise dimensiooniga kaheksast (v.a tööstressiga kohanemine) (vt joonis 9). Seega saab selle seose puhul selgeks, et meelekindlad inimesed on valmis kohanema erineva taustaga inimestega, nad on loovad ja inimsuhetele avatud ning neile on tähtis pidev areng õppimise kaudu. Kõrgema meelekindlusega inimesed näitavad üles usaldusväarsust, sihikindlust ja reeglitest kinnipidamist, mille tulemusena meelekindlatel inimestel on kergem kohaneda ametipositsioonil, kuna nad oskavad luua häid suhteid teiste inimestega. Samuti on meelekindlad inimesed ambitsioonikad, kannatlikud ja hoolsad, mis soodustab neil omandada uusi teadmisi, et organisatsioonis paremini kohaneda.



**Joonis 9.** Meelekindluse statistiliselt olulised seosed kriisisituatsiooniga, kultuuriga, tööülesannete ja -keskkonnaga, ebakindlusega, loovusega, inimsuhetega ning õppimisega seotud kohanemise väidetega. (Autori koostatud).

Isiksuseomaduste ja kohanemise dimensioonide kohta käiva analüüsi kohta võib kokkuvõttes öelda, et organisatsioonis kohanevad üldjoontes paremini inimesed, kellel on kõrgem ekstraversus, sotsiaalsus, meelekindlus ja avatus ning madalam neurootilisus. Kohanemise dimensioonide vahel oli siiski teatavaid erinevusi, seega kui on näiteks soov suurendada inimeste kohanemist tööstressiga, siis tasub jälgida, et neurootilisematel inimestel oleks lihtsam toime tulla (teiste isiksuseomadustega siin seost ei olnud). Tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemise puhul tuleks eraldi tähelepanu pöörata madala ekstraversuse, kõrge neurootilisuse ja madala meelekindlusega inimestele. Kuigi isiksuseomadused on suures osas kaasasündinud, on ka inimest ümbritseval keskkonnal oma roll ning see saab soodustada teatud omaduste avaldumist.

Lähtudes käesoleva töö eesmärgist, saab öelda, et organisatsioonis töötavate inimeste kohanemine ja nende isiksuseomaduste vahel on suuremal või väiksemal määral seosed. Analüüsi tulemustest selgus, et neurootilised inimesed kohanevad halvemini kui ekstraversed inimesed. Kõrge ekstraversus aitab paremini toime tulla, kuna ekstraverdid on positiivsed, seltskondlikud, aktiivsed ja sõbralikud. Samuti selgus uuringu tulemustest, et avatud, meelekindlad ja sotsiaalsed inimesed kohanevad teatud

aspektidega organisatsioonis paremini kui vähem avatud, meelegindlad ja sotsiaalsed inimesed. Järgnevalt antakse ülevaade järeldustest, mis on saadud tulemuste põhjal ning sellest on juttu edaspidi.

### **2.3. Järeldused organisatsioonis töötavate inimeste kohanemise ja isiksuseomaduste kohta kahe tootmisettevõtte näitel**

Eelnevas alapeatükis 2.2 tehtud uuringu tulemustest võib järeldada, et kohanemine organisatsioonis võib sõltuda suuremal või vähemal määral isiksuseomadustest.

Champoux (2011: 139) on väitnud, et inimesed ei reageeri ühtemoodi kohanemisele organisatsioonis. See sõltub väga palju indiviidi isiksuseomadustest, mis teeb kõik isikud ainulaadseks ja erinevaks. Samas on võimalik välja tuua teatud aspektid, mis on kohanemise juures olulised ja mis hindavad kohanemisvõimet. Samuti on võimalik isiksuseomadusi grupeerida ja tuua esile indiviidi kõige iseloomulikud karakteristikud. Magistritöö uuringus kirjeldati isiksuseomadusi Suure Viisiku meetodist lähtudes ning kohanemist mõõdeti eri väitete abil, mille on koostanud Ployhart ja Bliese (2006). Eespool (vt alapeatükk 1.2) on esile toodud varasemad uuringutulemused isiksuseomaduste ja kohanemise kohta, millest lähtudes võrreldakse siinse magistritöö uuringu tulemusi teooriaga.

Kohanemist organisatsioonis käsitletakse kahepoolse protsessina, mille käigus organisatsioon kohandab indiviidi enda jaoks ning individid kohandab enda isikupärale (individualiseerib) organisatsiooni enda huvide ja väärtustest lähtudes (Chao 2005: 3). Seda seisukohta kinnitavad ka töö uuringu tulemused, millest selgus, et kohanemise ja isiksuseomaduste vahel on samasuunaline seos.

Uuringutulemustest selgus, et neurootilisus on negatiivselt seotud kohanemise kõigi kaheksa dimensiooniga. Näiteks kriisisituatsioonis ei ole neurootilised isikud võimelised lahendama keerulisi olukordi ning samale tulemusele jõudsid ka DeLongise ja Holtzman (2005), et neurootilised isikud ei tule toime ootamatute olukordadega, mis nõuavad neilt loovat ja kiiret võimet probleem lahendada. Tabel 7 on toodud kohanemise ja neurootilisuse võrdlus teooria ning empiirilise osaga.

**Tabel 7.** Kohanemise ja neurootilisuse võrdlus teooria ning empiirilise osaga

Kohanemise dimensioon:	Neurootilisuse teoreetilised tulemused	Neurootilisuse empiirilised tulemused
Kriisisituatsioon	—	—
Kultuur	—	—
Tööülesanded ja -keskkond	—	—
Ebakinglus	—	—
Loovus	X	—
Inimsuhted	—	—
Tööstress	—	—
Õppimine	—	—

Allikas: Autori koostatud (— negatiivne seos, X – seost ei leitud).

Selgub, et suures osas on käesoleva töö empiirilised tulemused kooskõlas varasemate uuringute tulemuste ja teoreetiliste seisukohtadega. Ainus erinevus tuli välja loovusega kohanemise puhul, mille kohta seost ei eeldatud, kuid käesolevas uuringus leiti. Saab välja tuua, et neurootilisuse ja loovuse vahel esineb samuti negatiivne seos. Seega saab väita, et kõrgema neurootilisuse määraga inimesed ei ole nii hästi võimelised teatud olukordades olema loovad, kuna nad on mõnes situatsioonis ebakinglad (Judge, Cable 1997: 364). Peale selle on mõni psühholoog (McCrae, Costa, 1999; Fayombo, 2010; Judge, Cable 1997) iseloomustanud neurootilisi isikuid kui närvilisi, depressiivseid, rahulolematuid ja ärevaid inimesi. Seega võib oletada, et negatiivsed emotsioonid ei aita kaasa loovuse arengule ning neurootilised ei pruugi näha asjades ja olukordades uusi seoseid ega võimalusi. Kuna seos on negatiivne, saab väita, et kui suureneb neurootilisuse tase, siis väheneb ka keskmine hinnang kaheksa kohanemise dimensiooni faktori puhul. Järelikult, mida neurootilisem inimene, seda halvemini ta organisatsioonis kohaneb (Judge, Higgins 1999: 626–627) ja seda kaheksa uuritud kohanemise dimensiooni põhjal.

Teorias on mainitud, et ekstravertsed isikud on head kohanejad (DeLongise, Holtzman 2005: 17), kuna neil on soodumus kogeda positiivseid emotsioone (Judge, Higgins *et al.* 1999: 624). Kohanemise ja ekstravertsuse võrdlus teooria ning empiirilise osaga on toodud tabelis 8.

**Tabel 8.** Kohanemise ja ekstravertsus võrdlus teooria ning empiirilise osaga

<b>Kohanemise dimensioon:</b>	<b>Ekstravertsus teoreetilised tulemused</b>	<b>Ekstravertsus empiirilised tulemused</b>
Kriisisituatsioon	+	+
Kultuur	+	+
Tööülesanded ja -keskkond	+	+
Ebakiindlus	+	+
Loovus	X	+
Inimsuhted	+	+
Tööstress	+	+
Õppimine	X	+

Allikas: Autori koostatud (+ positiivne seos, X – seost ei leitud).

Ka siin võib öelda, et varasemad tulemused, teoreetilised seisukohad ja töö empiiriline uuring on päris hästi kooskõlas. Teoreetilise osa põhjal ei olnud võimalik näha seost ekstravertsuse ning loovuse ja õppimise vahel, kuid autori tehtud uuring tõi need seosed välja. Samas võib pidada töö uuringu tulemust loogiliseks, kuna ekstravertsetel isikutel on hea kujutlusvõime, mis soodustab loovuse arengut. Keskmisest ekstravertsemad töötajad on eeldatavalt positiivsemad ja motiveeritumad omandama uusi teadmisi. Sellest tulenevalt võib järeldada, et keskmisest ekstravertsemad töötajad on loovad ja õppimisvõimelised, mille põhjal saab öelda, et nad on võimelised minema kaasa muutuste ja uuendustega. Tabelis 9 on esitatud ülevaatlik kohanemise ja avatud kogemuse teoreetilise ning empiirilise osa võrdlus.

**Tabel 9.** Kohanemise ja avatud kogemuse võrdlus teooria ning empiirilise osaga

<b>Kohanemise dimensioon:</b>	<b>Avatus teoreetilised kogemusele tulemused</b>	<b>Avatus empiirilised kogemusele tulemused</b>
Kriisisituatsioon	X	+
Kultuur	+	+
Tööülesanded ja -keskkond	X	X
Ebakiindlus	+	+
Loovus	+	+
Inimsuhted	X	+
Tööstress	X	X
Õppimine	+	+

Allikas: Autori koostatud (+ positiivne seos, X – seost ei leitud).

Magistritöö autori tehtud uuringust selgus, et avatusel on seos kultuuri, ebakindluse, loovuse ja õppimisega seotud kohanemisega, see leidis kinnitust ka teaduslike artiklite põhjal tehtud eeldustest. Kuna kõrge avatusega inimesed on liberaalsed ja tolerantset ning vastuvõtlikumad eri kultuuride ja erinevate eluviiside suhtes (Fayombo 2010: 107). Seevastu korrelatsioonanalüüsist selgus, et vastupidi ootustele ilmnis positiivne seos avatuse määra ning kriisiga kohanemise ja inimsuhetega kohanemise vahel. Seega võib järeldada, et keskmisest avatumad töötajad on valmis vastutama ja lahendama keerulisi situatsioone töökohal, kuna neile ei meeldi rutiin (McCrae, Costa 1999: 143). Veel on uuringud näidanud, et avatud inimesed eelistavad pigem lahendada probleeme (Allik *et al.* 2003: 161–162). Empiirilisest osast võib veel esile tuua selle, et avatuse ja inimsuhete vahel esineb seos, mille kohta teoreetilises osas seost ei leitud. Lievens *et al.* (2001: 36) on iseloomustanud avatud isikut kui uudishimuliku ja laia silmaringiga ning McCrae, Costa (1999: 143) märgivad veel, et avatud inimesele meeldib tegelda paljude erinevate huvialadega. Seetõttu võib arvata, et keskmiselt avatud inimese tutvusringkond on piisavalt suur, kuna tegeleb mitmesuguste tegevusaladega. Eeldavasti on avatud kogemusega isik ka seltskondlik ja väärtustab suhtlemist. Nii uuringus kui ka teoreetilises osas leidis kinnitust, et avatuse ja tööülesande, töökeskkonna ning avatuse ja tööstressi vahel ei esine seost.

Teoreetilistest allikatest võetud sotsiaalsuse dimensiooni kirjeldusest lähtudes leidsid statistilist kinnitust järgmised kohanemise dimensioonid: kultuuriga ja inimsuhetega kohanemine (vt tabel 10). Sotsiaalseid isikuid on iseloomustatud kui sõbralikke ja tolerantseid inimesi, kes sõbrunevad kergesti erinevatest kultuuridest pärit inimestega. Peale selle soovivad sotsiaalsed inimesed olla heades suhetes teiste inimestega, mille põhjal võib öelda, et inimsuhetega kohanevad nad hästi. Ülejäänud kohanemise dimensioonide kohta käivad tulemused on küllaltki erinevad sellest, mida teoreetilise osa põhjal oleks võinud eeldada.

**Tabel 10.** Kohanemise ja sotsiaalsuse dimensiooni võrdlus teooria ning empiirilise osaga

<b>Kohanemise dimensioon:</b>	<b>Sotsiaalsuse teoreetilised tulemused</b>	<b>Sotsiaalsuse empiirilised tulemused</b>
Kriisisituatsioon	–	+
Kultuur	+	+
Tööülesanded ja -keskkond	X	X
Ebakindlus	+	X
Loovus	X	+
Inimsuhted	+	+
Tööstress	X	X
Õppimine	X	+

Allikas: Autori koostatud (– negatiivne seos, + positiivne seos, X – seost ei leitud).

Järgnevas tabelis 10 on ära toodud, et empiirilise analüüsi tulemusena on sotsiaalsuse ja kriisiga kohanemise vahel positiivne seos. Seega võib uuringu tulemustele tuginedes väita, et sotsiaalsed töötajad on võimelised käesoleva valimi põhjal tehtud uuringu tulemuste põhjal lahendama keerulisi olukordi tööl. Siin aitab kaasa nende kannatlikkus ja leplikkus. Uuringu tulemustest tuli ka välja, et ebakindluse ja sotsiaalsuse vahel puudub seos, kuigi teoorias on öeldud, et töökohaga seotud ebakindlusega suudavad sotsiaalsed isikud hakkama saada (Tasa *et al.* 2011: 69). Sotsiaalsus ei ole seotud tööstressiga ega tööülesannete ja -keskkonnaga. Seevastu selgus uuringust, et sotsiaalsuse ning loovuse ja õppimise vahel esineb seos, mida teoorias ei olnud esile toodud. Järelikult võib öelda, et keskmiselt sotsiaalsemad inimesed on valmis arenema ja õppima, kuna Judge, Higgins *et al.* (1999: 625) on väitnud, et sotsiaalsed inimesed on karjääris edukad. Seega võib järeldada, et sotsiaalsed isikud on kohanemisvõimelised.

Meelekindlate inimeste toimetulekut kirjeldab sihikindlus (DeLongis, Holtzman 2005: 18), organiseeritus ja eesmärgikindlus (Fayombo 2010: 106). Seega võib väita, et meelekindlad inimesed tulevad toime kriisisituatsioonidega kohanemisel, kultuuriga kohanemisel, tööülesannete ja -keskkonnaga kohanemisel ning ebakindlusega seotud kohanemisel, loovusega seotud kohanemisel, samuti inimsuhetega ja õppimisega seotud kohanemisega (vt tabel 11). Uuringus ja teoreetilises osas esines erinevusi kriisiga, kultuuriga ja ebakindlusega kohanemise vahel. Teoorias oli toodud negatiivne seos

kohanemisega, millest järeldub, et meelekindlad isikud ei ole võimelised kohanema kriisiga ja erinevate kultuuridega ning tunnevad ennast tihti ebakindlalt. Samas selgus siinses uuringus, et keskmiselt meelekindlam inimene on kohanemisvõimeline kriisisituatsioonis ja erinevate kultuuride esindajatega ning tunneb ennast kindlat. Ühe põhjusena võib esile tuua, et meelekindlad isikud on usaldusväärsed, kannatlikud, ettevaatlikud ja otsustusvõimelised.

**Tabel 11.** Kohanemise ja meelekindluse võrdlus teooria ning empiirilise osaga

<b>Kohanemise dimensioon:</b>	<b>Meelekindluse teoreetilised tulemused</b>	<b>Meelekindluse empiirilised tulemused</b>
Kriisisituatsioon	—	+
Kultuur	—	+
Tööülesanded ja -keskkond	+	+
Ebakindlus	—	+
Loovus	X	+
Inimsuhted	X	+
Tööstress	X	X
Õppimine	+	+

Allikas: Autori koostatud (— negatiivne seos, + positiivne seos, X – seost ei leitud).

Berge, Raad (2002) uuringus selgus, et meelekindlus on negatiivselt seotud kriisisituatsiooniga kohanemisega. Seevastu magistritöö empiirilise analüüsi tulemusena selgus, et meelekindluse ja kriisiga kohanemise vahel esineb positiivne seos. Seega võib öelda, et antud uuringu valimis olevad meelekindlad töötajad tulevad toime keerulistes olukordades ning suudavad ootamatuid olukordi lahendada. Peale selle selgus korraldatud uuringust, et meelekindluse ja kultuuriga kohanemise vahel on positiivne seos, kuid teorias oli nende dimensioonide vahel negatiivne seos. Saadud tulemustest järeldub, et meelekindlad isikud on valmis suhtlema eri rahvustest inimestega. Heeryd (2000) uuringus oli välja toodud, et meelekindlus ja ebakindlus on negatiivselt seotud. Kuid magistritöö empiirilises osas selgus, et meelekindluse ja ebakindluse vahel esines positiivne seos. Sellest võib välja lugeda, et antud valimi põhjal tehtud uuringu tulemustest selgus, et meelekindlad isikud suudavad ebakindlates olukordades siiski toime tulla. Empiirilises analüüsis selgus veel, et meelekindluse ja loovuse ning inimsuhete vahel esineb seos, mida teoreetilises osas ei ole kirjeldatud, kuna selle kohta ei leidnud töö autor materjali. Seoste tähtsuse järgi võib öelda, et meelekindlad isikud

on usaldusväärsed ja kannatlikud, mis peaks soodustama häid suhteid teiste inimestega. Meelekindluse ja tööstressiga seotud kohanemise vahel ei leitud seost ei töö empiirilises uuringus ega ka teoorias.

Kokkuvõttes võib öelda: uuringu põhjal selgus, et paljudel kohanemise dimensioonidel esineb seos isiksuseomadustega. Magistritöö tulemuste põhjal saab öelda, et kõige paremini kohanevad tootmisettevõttes isikud, kellel on ülekaalus ekstravertsus või meelekindlus. Neurootilisus peaks seevastu kohanemise seisukohast madal olema. Sotsiaalsus ja avatus on olulised teatud kohanemise aspektide puhul. Sellest lähtuvalt on võimalik isiksuseomadusi arvesse võttes pakkuda töötavatele inimestele kiiremat, sujuvamat ja paremat kohanemisvõimalust muutuvus töökeskkonnas. Sellest tulenevalt võib välja lugeda, et organisatsioonis töötaja kohanemisel on suur roll isiksuseomadustel, mida võiks arvesse võtta.

## KOKKUVÕTE

Inimeste elus on muutused vältimatud ning üheks olulisemaks etapiks isiku elus on kohanemine töömaailmaga, kuna kohanemine töökohal on küllaltki keeruline ja nõuab töötajalt pingutust pideva õppimise teel muutustega kohaneda. Paratamatu on ka see, et töötajal tuleb pidevalt kohaneda keskkonnast tulenevate muutustega, et ellu jääda ja areneda. Kohanemine on tähtis aspekt, mis mõjutab töötaja ja organisatsiooni vahelist koostööd, aga ka organisatsiooni arengut, edukust ja majanduslikke saavutusi. Kui kohanemise vajalikkusele organisatsioonis pööratakse tähelepanu, on töötaja ja organisatsiooni vaheline koostöö sujuvam ning mõlemad pooled saavad kasu. Peale kohanemise tuleb arvesse võtta ka indiviidi isiksuseomadusi, kuidas töötajad potentsiaalselt võiks organisatsioonis kohaneda.

Töö teoreetilises osas selgus, et indiviidi kohanemine on suhteliselt stabiilne ja kulgeb kogu inimese terve elukaare. Seega võib väita, et kohanemine organisatsioonis on indiviidi elus oluline osa. Eri allikate põhjal toodi välja kohanemisprotsessi kolm põhilist etappi (sisenemise, läbilöömise ja sisseseadmise staadium). Samas võiks organisatsioon keskenduda kaheksale kohanemise dimensioonile, mida võiks kohandada organisatsiooni vajadustest lähtudes. Kohanemine organisatsioonis võib olla nii otsene kui ka vastasmõjuline ja sõltub mitmesugustest teguritest (nt keskkond või isiksuse soov midagi muuta). Seega on indiviidi kohanemise puhul väga suur roll isiksuseomadustel.

Iga tööandja on huvitatud, et töötaja omandaks tarvilikud oskused ja kohaneks võimalikult kiiresti ning tuleks iseseisvalt toime muutustega töökeskkonnas. Selleks, et töötaja omandaks paremini vajalikud töösituatsioonid, organisatsiooni normid, väärtused ja tavad, on vaja arvesse võtta ka töötaja isiksuseomadusi kohanemisel. Isiksuseomadused mõjutavad indiviidi hoiakut ja käitumist ning ka suhtumist erinevatesse olukordadesse. Töötaja isiksuseomadustest lähtuvalt on võimalik anda ülevaade ja teoreetiliste materjalide põhjal välja selgitada, kuidas isikud kohanevad

organisatsioonis ehk kuidas on seotud kohanemine ja isiksuseomadused. Isiksuseomaduste kirjeldamiseks on valitud Suure Viisiku mudel, mis on üks nüüdisaja tunnustatum isiksuseomadusi mõõtev teooria ja leidnud laialt kasutamist. See teooria jagab isiksuseomadused viieks faktoriks: neurootilisus, ekstravertsus, avatus, sotsiaalsus ja meelekindlus. McCrae ja Costa on esile toonud, et sarnaste isiksuseomadusega inimesed võivad käituda samalaadse käitumismustriga, kuna isiksuseomadused on 50% päritavad. Sellest tulenevalt võib teha järelduse, et sarnaste isiksuseomadusega inimesed võivad kohaneda sarnaselt teatud olukordades.

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldas autor teoreetiliste allikate põhjal lahti Suure Viisiku isiksuseomadused ning tõi esile erinevate isiksuseomaduste ja kaheksa kohanemise dimensiooni varasemad teadusuuringud. Järgmises alapeatükis esitati uuringu tulemused, mis näitasid, kuidas erinevate isiksuseomadustega inimesed kohanevad organisatsioonis ja sellest lähtuvalt on võimalik teha järeldusi, missuguste isiksuseomadustega inividid kohanevad organisatsioonis kõige paremini. Küsitlus oli võimalik täita nii internetikeskkonnas kui ka paberil kahes Eesti tootmisettevõttes. Valimi suuruseks kujunes 134 töötajat kahest tootmisettevõttest. Analüüsitud tulemuste põhjal tehti järeldused.

Järelduste tegemisel lähtus magistritöö autor teoreetilistest seisukohtadest ja tehtud uuringu tulemustest. Järgnevalt antakse ülevaade organisatsioonis kohanemise ja isiksuseomaduste vahelistest seostest tulenevad järeldused:

1. Kriisisituatsioonidega, kultuuriga, loovusega, inimsuhetega ja õppimisega kohanemise puhul on toetavad isiksuseomadused madal neurootilisus, kõrge ekstravertsus, avatus, sotsiaalsus ja meelekindlus;
2. Tööülesannetega ja töökeskkonnaga kohanemise seisukohalt on oluline madal neurootilisus ning kõrge ekstravertsus ja meelekindlus;
3. Ebakindlusega kohanemise puhul on soodsaks madal neurootilisus, kõrge ekstravertsus, avatus ja meelekindlus;
4. Tööstressiga kohanemist toetab madal neurootilisus ja kõrge ekstravertsus.

Võttes arvesse uuringust välja tulnud seoseid, on tööandjal võimalik organisatsioonis uuenduste ja muutuste korral pakkuda töötajatele kõige paremaid kohanemise võimalusi. Uuringutulemuste põhjal on võimalik koostada organisatsioonis sisseelamise

programm. Peale selle saab tulemusi kasutada ka muudatuste juhtimisel organisatsioonis. Seega on võimalik saadud tulemusi kasutada organisatsioonis tervikuna (nt tunda organisatsiooni töötajaid paremini). Samalaadse uuringu võiks korraldada eri tegevusvaldkondade või ametikohtade kohta ning seejärel saaks öelda, kas eri tegevusharudes või ametikohtade puhul kohanevad inimesed erinevalt või sarnaselt, kui on arvesse võetud isiksuseomadusi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allik, J., Realo, A., Konstabel K.** Isiksusepsühholoogia. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus 2003, 357 lk.
2. **Almahamid, S., Kalaldehy, T., McAdams, A. C.** The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan – *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2010, Vol. 5, pp 327–356.
3. **Appannaiah, H. R., Reddy, P. N., Kavitha, B. R.** Organisational Behaviour. Global Media. Mumbai. 2010, pp. 286.
4. **Ashford, S. J.** Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. – *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 29, No. 3, pp 465–487.
5. **Baggley, D. L., Preece, M., Delongis, A.** Coping with Interpersonal Stress: Role of Big Five Traits. – *Journal of Personality*, 2005, Vol. 75, No. 5, pp. 1141–1180.
6. **Barrett, L. F., Pietromonaco, P. R.** Accuracy of the Five-Factor Model in Predicting Perceptions of Daily Social Interactions. – *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, Vol. 23, pp. 1173–1187.
7. **Berge, M., A., T., Raad, B.** The Structure of Situations from a Personality Perspective. – *European Journal of Personality*, 2002, Vol. 16, pp. 81–102.
8. **Bozionelos, N.** The Big Five of Personality and Work Involvement. – *Journal of Managerial Psychology*, 2004, Vol. 19, No. 1, pp. 69–81.
9. **Brody, N., Ehrlichman, H.** *Personality Psychology*, New Jersey: Prentice Hall, 1998, 446 p.
10. **Busato, V., V., Prins, F., J., Elshout, J. J., Hamaker, C.** The Relation Between Learning Styles, the Big Five Personality Traits and Achievement

Motivation in Higher Education. – Personality and Individual Differences, 1999, Vol. 26, pp. 129–140.

11. **Buyens, Ans De Vos, D., Schalk, R.** Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity. – Journal of Organizational Behavior, 2003, Vol. 24, No. 5, pp. 537–559.
12. **Cash, M. L., Gardner, D.** Cognitive Hardiness, Appraisal and Coping: Comparing Two Transactional Models. – Journal of Managerial Psychology, 2011, Vol. 26, Issue 8, pp. 646–664.
13. **Chan, D.** Understanding adaptation to change in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. – Research in personnel and human resource management, 2000, Vol. 18, pp 1–42.
14. **Champoux, J. E.** Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organization 4<sup>th</sup> ed. – New York, London: Routledge, 2011, pp. 498.
15. **Chiaburu, D. S., Berry, C. M., Ning, L., Gardner, R. G.** The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. – Journal of Applied Psychology, 2011, Vol. 96, No. 6, pp. 1140–1166.
16. **Choa, G. T.** The role of socialization in the organizational entry process. – The International Symposium of Youth and Work Culture of Helsinki, 2005.
17. **Chao, G. T., O'Leary Kelly, A. M., Wolf, S., & Klein, H. J.** Organizational socialization: Its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 1994, Vol. 79, No. 5, pp. 730–743.
1. **Costa, P. T., McCrae, R. R.** Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. Psychological Assessment, 1992, Vol. 4, No. 1, pp. 5–13.
2. **Deal, J. J., Prince D., W.** Developing Cultural Adaptability. How to Work Across Differences. Center for Creative Leadership. 2003, pp 32.
3. **DeLongis, A., Holtzman, S.** Coping in Context: The Role of Stress, Social Support and Personality on Coping. – Journal of Personality, 2005, Vol. 73, No. 6, pp. 1–23.

4. **Digman, J. M.** Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. – Annual Review of Psychology, 1990, Vol. 41, pp 417–440.
5. **Fayombo, G. A.** The Relationship between Personality Traits and Psychological Resilience among the Caribbean Adolescents – International Journal of Psychology Studies, 2010, Vol. 2, Issue 2, pp 105–116.
6. **Feij, J. A.** Work Socialization of Young People. - Handbook of Work and Organizational Psychology 2<sup>nd</sup> Eds, 1998, Vol. 3: Personell Psychology, pp. 422.
7. **Feldman, D.** A Contingency Theory of Socialization. – Academic Journal of Administrative Science Quarterly, 1976, Vol. 21, Issue 3, pp. 433–452.
8. **Furnham, A.** The FIRO-B, the Learning Style Questionnaire and the Five-Factor Model. – Journal of Social Behavior and Personality, 1996, Vol. 11, No. 2, pp. 285–299.
9. **Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., Foley, R. T.** Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person-Organization Fit. – Management Communication Quarterly, 2012, pp. 1–38.
10. **George, D., Mallery, P.** SPSS for Windows Step by Step: A Siple Guide and Reference. 11.0 Update (4th edition). Allyn & Bacon, 2003, pp. 386.
11. **Greenberg, J., Baron, R. A.** Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Boston, 1993, pp. 680.
12. **Griffin, B., Hesketh, B.** Why Openness to Experience in not a Good Predictor of Job Performance. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 3, pp. 243–251.
13. **Gudykunst, W.B., & Hammer, M.R.** Strangers and hosts: An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. In Kim, Y.Y. & Gudykunst, W.B. (Eds.), Cross-cultural adaptation: Current approaches. Newbury Park, CA: Sage, 1987, pp. 106–139.
14. **Heeryd, E.** Insecure Workforce. Routledge, London, 2000, 251 p.
15. **Huang, T-J., Chi, S-C., Lawler, J. J.** The Relationship between Expatriates' Personality Traits and their Adjustment to International Assignments. – Int. J. of Human Resource Management, 2005, Vol. 16, No. 9, pp. 165 1670.

16. **Judge, T. A., Cable, D. M.** Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization attraction.- *Personnel Psychology*, 1997, Vol. 50, Issue 2, p. 359.
17. **Judge, T., A., Heller, D., Mount, M., K.** Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. – *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 3, pp. 530–541.
18. **Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R.** The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career success Across the Life Span.– *Personnel Psychology*, 1999, Vol. 52, Issue 3, pp 621–652.
19. **Jones, G. R.** Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. – *Academy of Management Review*, 1983, Vol. 8, No. 3, pp. 464–474.
20. **Kichuk, S. L., Wiesner, W. H.** The Big Five Personality Factors and Team Performance: Implications for Selecting Successful Product Design Teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1997, Vol. 14, pp. 195–221.
21. **Kiis, K.** Sissejuhatus psühholoogiasse: Isiksusepsühholoogia. Tallinn: Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor, 2012, 21 lk. [[http://www.e-ope.ee/download/euni\\_repository/file/3449/%C3%B5o\\_materjal\\_sissejuhatus%20ps%C3%BChholoogiasse\\_isiksusepsyhholoogia.pdf](http://www.e-ope.ee/download/euni_repository/file/3449/%C3%B5o_materjal_sissejuhatus%20ps%C3%BChholoogiasse_isiksusepsyhholoogia.pdf)] 01.02.2013.
22. **Kolk, L.** Loovus – ettevõtte arengu võti. Tallinn: Äripäeva Kirjastus AS, 2005, 192.
23. **Leong C. S., Furnham A, Cooper C. L.** The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. – *Human Relations*, 1996, Vol. 49 Issue 10, pp. 1345–1363.
24. **Lievens., F., Decaesteker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J.** Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective.- *Applied Psychology*, 2001, Vol. 50, Issue 1, pp. 30–51.
25. **Mahoney, J., M., Stasson, M., F.** Interpersonal and Personality Dimensions of Behavior: FIRO-B and the Big Five. – *North American Journal of Psychology*, 2005, Vol. 7, No. 2, pp. 205–216.
26. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** Commitment in the workplace: Theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, pp. 150.

27. **McAdams, D. P., Walden, K.** Jack Block, the Big Five and Personality from the Standpoints of Actor, Agent and Author. – *Psychological Inquiry*, 2010, pp. 50–56.
28. **McCrae, R., Costa, P. T.** Handbook of Personality: Theory and research. Chapter 5: A Five-Factor Theory of Personality. Gerontology Research Center, National Institute on Aging, 1999, pp.139–154.
29. **McCrae, R. R., & Costa, P. T.** Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective (2nd ed.). New York: The Guilford Press, 2003, pp. 268. **Ptk 10: A Five-Factor Theory of Personality** (p. 184–205).
30. **McCrae, R. R.** Traits Through Time. – *Psychological Inquiry*, 2001, Vol. 12, No. 2, pp. 84–103.
31. **McLeod, J., Cropley, A.** Defining Academic Excellence. In *Fostering Academic*. 1989, pp. 289.
32. **McManus, I., Keeling, A., Paice, E.** Stress Burnout and Doctors' Attitudes to Work are Determined by Personality and Learning Style: A Twelve Year Longitudinal Study of UK Medical Graduates. – *BMC Medicine*, 2004, Vol. 2, No. 29, pp. 1–12.
33. **Mintzberg, H.** *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organisations*. New York: Free Press, 1989, pp. 418.
34. **Northcraft, G. B., Neale, M. A.** *Organizational Behavior*. The Dryden Press, 1990, pp. 800.
35. **Näswell, K., Sverke, M., Hellgren, J.** The Moderating Role of Personality Characteristics on the Relationship between Job Insecurity and Strain. – *Work & Stress*, 2005, Vol. 19. Issue 1, pp. 37–49.
36. **Ortega, A., Branner, S.-O., Leather, P.** Occupational Stress, Coping and Personality in the Police: an SEM study. – *International Journal of Police Science & Management*, 2007, Vol. 9, No. 1, pp. 36–50.
37. **Osula, K.** *Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika*. Tallinn: Tallinna Ülikool 2010, 24 lk.
38. **Paraskevas, A.** Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 2006, Vol. 44 Issue 7 pp. 892–907.

39. **Parent, J. D., Levitt, K.** Manager vs. Employee Perceptions of Adaptability and Work Performance. – *Business Renaissance Quarterly*, 2009, Vol. 4, No. 4, pp. 23–48.
40. **Pearson, C. M., Clair, J. A.** Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 1, pp. 59–76.
41. **Peltokorpi, V., Froese, F., J.** The Impact of Expatriate Personality Traits on Cross-Cutlural Adjustment: A Study with Expatriates in Japan. – *International Business Review*, 2012, Vol. 21, pp. 734–746.
42. **Ployhart, R. E., & Bliese, P. D.** Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds), *Understanding adaptability: Prerequisite for effective performance within complex environments, Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 2006, Vol. 6, pp. 3–39.
43. **Pulakos, D. E., Arad, S., Plamondon, K. E., Donovan, M. A.** Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. – *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 4. pp. 612–624.
44. **Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., White, S. S.** Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds), *Understanding adaptability: Prerequisite for effective performance within complex environments, Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 2006, Vol. 6, pp. 41–71.
45. **Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., Hedge, J. W.** Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. – *Human Performance*, 2002, Vol. 15, pp. 299–323.
46. **Robbins, S., P.** *Organizational Behavior*. San Diego State University, 1994, pp. 611–614.
47. **Robbins, S. P., Judge, T. A.** *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (N.J): Pearson Prentice Hall, 2009, pp. 750.
48. **Rollag, K., Parise, S., & Rob, C.** Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 2005, Vol. 46, No. 2, pp. 35–41.

49. **Roskies, E., Louis-Guerin, C., Fournier, C.** Coping with job insecurity: How does personality make a difference? – *Journal of organizational behaviour*, 1993, Vol.14, pp. 617–630.
50. **Rothmann, S., Coetzer, E. P.** The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. – *SA Journal of Industrial Psychology*, 2003, Vol. 29, No. 1, pp. 68–74.
51. **Runco, M. A.** *Creativity: Theories and Themes: Research, Development and Practice*. Academic Press, 2006, pp 504.
52. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010, pp. 464.
53. **Schein, E. H.** Organizational socialization and the Profession of Management. – *Sloan Management Review Industrial Management*, 1988, Vol. 30. No. 1, pp. 53–65.
54. **Schwartz, H. & Davis, S. M.** Matching Corporate Culture and Business strategy. *Organizational Dynamics*, 1981, Vol. 10, Issue 1, pp. 30–48.
55. **Srinivasan, S., S.** Performance Under Requirements Uncertainty: a Personality perspective. – *PACIS 2009 Proceedings*, 2009, pp. 1–10.
56. **Sternberg, R. J.; Lubart T. I.** The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. – *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999 pp. 3–15.
57. **Sung, S., Y., Choi, J., N.** Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? The Moderating Role of Extrinsic Motivation. – *Social Behavior and Personality*, 2009, Vol. 37, No. 7, pp. 941–956.
58. **Zhang, L., F.** Does the Big Five Predict Learning Approaches? – *Personality and Individual Differences*, 2003, Vol. 34, pp. 1431–1446.
59. **Tasa, K., Sears, G. J., Schat, A. C. H.** Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy. – *Journal of Organizational Behaviour*, 2011, pp.65–85.
60. **Tosi, H. L., Mero, N. P.** *The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know*. Blackwell, 2003, pp. 301.
61. **Tucker, J. S., Pleban, J. R.** The Mediating Effects of Adaptive Skill on Values-Performance Relationships. – *Human Performance*, 2010, Vol. 23, pp. 81–99.

62. **Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., Seeger, M. W.** Effective Crisis Communicatsion: Moving from Crisis to Opportunity. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007, pp. 197.
63. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2004, 474 lk.
64. **Wang, M., Zhan, Y., Muccune, E., Truxillo, D.** Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables. – Personnel Psychology, 2011, Vol. 64, Issue 1, pp 163–189.
65. **Wanous, J, Reichers, A, Malik, S. D.** Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspetive. – Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No.4, pp 670–683.
66. **Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., Hamaker, S.** Affect, Personality and Social Activity. – Journal of Personality and Social Psychology, 1992, Vol. 63, No. 6, pp. 1011–1025.

# LISAD

## Lisa 1. Kohanemise definitsioonid

<b>Teadlased</b>	<b>Kohanemise definitsioon</b>
Robert W. White (1974)	Kohanemine organisatsioonis on protsess, mille käigus töötaja elab sisse organisatsiooni ellu.
Edgar H. Shein (1978)	Kohanemine organisatsioonis võimaldab töötajal omandada teadmisi ning kohaneda uue töökohaga, võttes omaks uued rollid vastutuse ja organisatsioonikultuuri.
Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale (1990)	Kohanemise käigus antakse töötajale edasi organisatsiooni eesmärgid, normid ja käitumisviisid, mis aitavad töötajal organisatsiooniga kohaneda.
Stephen P. Robbins (1994)	Kohanemine kui mehhanism, mida ettevõtte kasutab oma organisatsioonikultuuri edasi andmiseks.
David Chan (2000)	Individuaalne kohandumine on teatud sobiva tasakaalu saavutamine muutuva ja ebakinda töö olukorra vahel ning enda käitumine uue töö nõudmistega.
Kulno Türk, Raoul Üksvärav (2003)	Kohanemise eesmärk on vähendada töötaja esialgset muret ja ärevust, mis kaasneb töö alustamisega, ning avardada tema teadmisi organisatsioonist ja tööst.
Robert E. Ployhart, Paul D. Bliese (2006)	Kohanemine väljendab inimese võimet, oskust, kalduvust, valmisolekut ja motivatsiooni kohaneda erinevate ülesannete, sotsiaalse keskkonnaga ja ühiskonnale omaste tunnustega.

Allikas: autori koostatud Ashford 1986: 465; Northcraft, Neale 1990: 474; Robbins 1994: 611; Chan 2000: 4; Üksvärav 2003: 138 ja Ployhart, Bliese 2006: 13 põhjal.

## Lisa 2. Uuringu ankeet

### I osa. KOHANEMINE ORGANISATSIOONIS

Palun hinnata skaalal 1 kuni 7, kus 1 – täiesti vale; 2 – enamasti vale; 3 – pigem vale; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem õige; 6 venamasti õige ja 7 – täiesti õige.

	Väide	Täiesti vale	Enamasti vale	Pigem vale	Ei oska öelda	Pigem õige	Enamasti õige	Täiesti õige
1.	Ma olen võimeline kriitilistes situatsioonides keskendunuks jääma.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mulle meeldib teisi kultuure tundma õppida.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ma kaldun stressitekitavate uudiste korral üle reageerima.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Usun, et teiste inimestega suheldes on oluline olla paindlik.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ma vastutan selle eest, et omandaksin uusi oskusi.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ma saan hästi hakkama erineva kultuuritaustaga inimestega koos töötades.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ma olen suuteline teisi inimesi mõistma ja aru saama, kuidas nad ennast ühel või teisel ajahetkel tunnevad.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Olen osav füüsilist võimekust nõudvate ülesannete täitmisel.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ma suudan kriisilistes situatsioonides emotsioonid maha suruda ja keskenduda oluliste ülesannete täitmisele.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Suudan näha seoseid näiliselt mitteseotud asjade vahel.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mulle meeldib õppida uusi lähenemisviise oma tööülesannete täitmiseks.	1	2	3	4	5	6	7

**Lisa 5. Järg**

	Väide	Täiesti vale	Enamasti vale	Pigem vale	Ei oska öelda	Pigem õige	Enamasti õige	Täiesti õige
12.	Ma suudan pingelistes olukordades selgelt mõelda.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Ma suudan oma füüsisist hästi mobiliseerida.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Minu jaoks on oluline see, et ma austan teisi kultuure.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Ma tunnen, et mul puuduvad oskused rohke stressiga toimetulekuks.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Ma oskan välja töötada tavapäratuid lahendusi keerulistele probleemidele.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Ma suudan jääda kriitilistes situatsioonides objektiivseks.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Minu tähelepanelikkus aitab mul tõhusalt teiste inimestega töötada.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Ma naudin mitmekülgset ja õppimisvõimalusi, mida pakub töötamine koos erineva taustaga inimestega.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ma suudan töötada ainult organiseeritud töökeskkonnas.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ma olen häiritud kui mu ajakava on liiga pingeline.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Kriisisituatsioonides pigem tegutsen kui tardun.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Minu jaoks on oluline, et asjaolud oleksid n-õ must-valged.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Ma olen innovaatiline inimene.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ma tunnen ennast hästi suheldes inimestega, kellel on erinevad väärtushinnangud ja kombed.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ma ei saa hästi tegutseda, kui mind ümbritsev keskkond ei ole mugav (nt puhas).	1	2	3	4	5	6	7
27.	Ma võtan kriisisituatsioonides vastu suurepäraseid otsuseid.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Mind ärritab, kui asjad on ettenägematud.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ma olen teiste inimestega suheldes avatud mõtteviisiga.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Ma tegutsen selle nimel, et parandada oma töö tulemuslikkust.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Suur töökoormus tekitab minus tavaliselt stressi.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Olen tähelepanelik ning kasutan neid teadmisi teistega suhtlemisel.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Ma omandan tihti uusi teadmisi ja oskusi, et püsida oma erialal esirinnas.	1	2	3	4	5	6	7

## Lisa 2. Järg

	Väide	Täiesti vale	Enamasti vale	Pigem vale	Ei oska öelda	Pigem õige	Enamasti õige	Täiesti õige
35.	Kui ma olen suure stressikoorma all, siis ma nutan tihti või vihastan kergesti.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Kui ressursse napib, arendan ma edukalt innovaatilisi lahendusi.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Olen suuteline vaatama probleeme paljude erinevate nurkade alt.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Ma õpin kiiresti selgeks probleemide lahendamiseks vajalikud uued meetodid.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Ma kaldun tegutsema kõige paremini stabiilsetes olukordades ja keskkondades.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Kui juhtub midagi ootamatut, reageerin ma sellele kergesti.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Ma loobuksin oma tööst, kui see eeldaks minult suuremat füüsilist tugevust.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Ma üritan teistega suheldes olla paindlik.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Ma suudan kohaneda muutuvate olukordadega.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Ma arendan ennast, et hoida oma tööga seotud teadmised ja oskused ajakohased.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Ma sunnin ennast olulisi ülesandeid lõpule viima.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Ma õpin pidevalt uusi oskusi oma töö jaoks.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Ma tegutsen ebakindlates olukordades edukalt.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Ma suudan töötada tulemuslikult isegi siis, kui olen väsinud.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Ma vastutan selle eest, et mu teadmised oleksid ajakohased.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Ma kohandan oma käitumist, et teistega hästi läbi saada.	1	2	3	4	5	6	7

**Lisa 3.** Kohanemise dimensioonidele antud hinnangute kirjeldav statistika ettevõttes A

<b>Kohanemise dimensioonid</b>	<b>Miinumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standard-hälve</b>	<b>Mediaan</b>
Kriisisituatsiooniga seotud kohanemine	2,00	6,00	4,56	0,65	4,67
Kultuuriga kohanemine	1,00	7,00	5,10	0,99	5,10
Tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemine	2,33	6,22	4,51	0,65	4,56
Ebakindlusega seotud kohanemine	3,33	5,89	4,33	0,54	4,33
Loovusega kohanemine	1,60	6,80	4,76	0,84	4,70
Inimsuhetega kohanemine	1,00	6,86	5,23	0,79	5,29
Tööstressiga kohanemine	1,00	7,00	3,99	1,09	4,00
Õppimisega seotud kohanemine	1,00	7,00	5,02	0,95	5,11

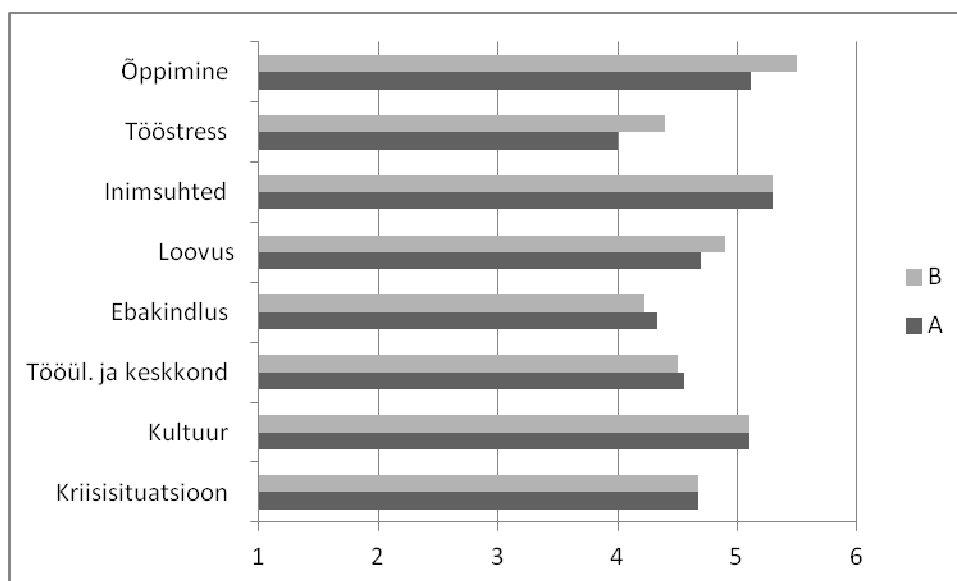
Allikas: Autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal. Skaala 1–7: 1 – täiesti vale; 2 – enamasti vale; 3 – pigem vale; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem õige; 6 – enamasti õige; 7 – täiesti õige. Vastajat arv n = 94.

**Lisa 4.** Kohanemine dimensioonidele antud hinnangute kirjeldav statistika ettevõttes B

<b>Kohanemise dimensioonid</b>	<b>Miinumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standard-hälve</b>	<b>Mediaan</b>
Kriisisituatsiooniga seotud kohanemine	3	6	4,70	0,56	4,67
Kultuuriga kohanemine	4	7	5,16	0,79	5,10
Tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemine	3	6	4,58	0,68	4,50
Ebakindlusega seotud kohanemine	4	6	4,33	0,54	4,22
Loovusega kohanemine	4	7	4,88	0,75	4,90
Inimsuhetega kohanemine	4	7	5,36	0,67	5,29
Tööstressiga kohanemine	2	6	4,25	1,09	4,40
Õppimisega seotud kohanemine	4	7	5,38	0,72	5,50

Allikas: Autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal. Skaala 1–7: 1 – täiesti vale; 2 – enamasti vale; 3 – pigem vale; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem õige; 6 – enamasti õige; 7 – täiesti õige. Vastajate arv n = 40

**Lisa 5.** Kohanemise dimensioonidele antud hinnangute mediaanid ettevõttes A ja ettevõttes B



Allikas: Autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal. Skaala 1–7: 1 – täiesti vale; 2 – enamasti vale; 3 – pigem vale; 4 – ei oska öelda; 5 – pigem õige; 6 – enamasti õige; 7 – täiesti õige.

**Lisa 6.** Kohanemise dimensioonide hinnangud ettevõttes A ja ettevõttes B

Kohanemise dimensioonid:	Ettevõtte A		Ettevõtte B		Olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Standardhälve	Keskmine	Standardhälve	
Kriisisituatsiooniga seotud kohanemine	4,56	0,65	4,70	0,56	0,37
Kultuuriga kohanemine	5,10	0,99	5,16	0,79	0,91
Tööülesannete ja -keskkonnaga seotud kohanemine	4,51	0,65	4,58	0,68	0,70
Ebakindlusega seotud kohanemine	4,33	0,54	4,33	0,54	0,80
Loovusega kohanemine	4,76	0,84	4,88	0,75	0,55
Inimsuhetega kohanemine	5,23	0,79	5,36	0,67	0,54
Tööstressiga kohanemine	3,99	1,09	4,25	1,09	0,20
Õppimisega seotud kohanemine	5,02	0,95	5,38	0,72	0,27

Allikas: Autori koostatud

# **SUMMARY**

## **ADAPTATION IN ORGANISATION AND ITS RELATIONSHIP WITH PERSONALITY TRAITS ON EXAMPLE OF TWO ESTONIAN MANUFACTURING COMPANIES**

Kadri Alekõrs

Intense competition in the labour force market makes it important for every organisation to hire qualified employees with suitable characteristics, beliefs and values, who are able to develop and adapt, and keep them working for the organisation. In order to hold on to good employees, organisations need to have an induction program that would help an employee adapt to their position and future changes. Organisations today are characterised by a changing and dynamic environment where employees need to act according to the situation (Edwards, Morrison 1994; Hollenbeck, LePine, Ilgen 1996; Ilgen, Pulakos 1999, Smith, Ford, Kozlowski 1997) and therefore, it is important that the employees cope with and manage change in the workplace. For example, employees often need to adapt to new positions or technologies or to some other position-related alterations. (Pulakos, Dorsey, White 2006: 41) The topic of adapting to change has received more and more attention lately, although it has always been crucial in terms of organisational behaviour.

Every organisation has its distinct features – organisational members, rules of expected behaviour, norms, attitudes and value systems. Lately, organisations have been trying to make all kinds of rearrangements, implement new technologies, cooperate with various subcontracting organisations and introduce changes in management in order to be competitive. These changes are inevitable in today's work environment. Thus, it is important that the employees in an organisation adapt to changes as quickly as possible. To encourage this, management should focus on the adaptation process. Adaptation is a two-way process with a person trying to adjust to changes made in the work environment on the one end and an organisation implementing the changes on the other. This thesis centres on the individual factor that may influence the adapting process, more precisely on personality traits. Considering personality traits when hiring new employees may help the employees better adapt to an organisation. Tosi and Mero

(2003: 47) have suggested that adapting to an organisation depends largely on a person's personality traits and the ability to adapt.

Compared to other fields of organisational studies, this topic has not been explored much in specialised literature. However, the author of this Master's thesis has found a model of the Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory by Ployhart and Bliese (2006), which is one of the bases of this thesis. The theory points out eight significant aspects that deserve attention. The I-ADAPT theory best explains the nature of adapting to an organisation in authors opinion. Since the success of adapting to an organisation heavily influences an employee's performance at work and the stability of the organisation, the author of the thesis believes that successful adaptation in organisations requires a more thorough examination of the role of personality traits in the process. It is essential to raise awareness among managers and improve their skills for making the adaptation process quicker and smoother with the help of means supporting employees' personality traits.

Adaptability has been the topic of earlier research but not many relevant surveys have been carried out so far. Adaptability has been discussed by Feldman and Brett (1983) and conclusions have also been drawn by Schein (1978) (Ashford 1986: 465). In general, little empirical research on adaptability has been conducted compared to other fields of organisational management. Moreover, not many theoretical models or theories on the topic exist either. According to the knowledge of the author of the thesis, personality traits and their role in adapting to an organisation have not been studied in Estonia so far.

The objective of the Master's thesis is to find out the relationship between adaptation in the organisation and personality traits on example of two manufacturing enterprises. The research tasks formulated for achieving the objective of the thesis were the following:

1. give a theoretical overview of adaptability in an organisation, of its essence and importance;
2. describe the Five-Factor Model of personality and its significance for individuals' adaptability in organisations;

3. distribute a questionnaire among the employees of two manufacturing enterprises in Estonia;
4. determine, based on the responses to the questionnaire, the estimations of adaptability dimensions given by employees with different personality traits;
5. draw conclusions on the relationships between adaptability and personality traits.

The empirical part of the thesis presents the results of the survey conducted, which explain how people with different personality traits adapt to an organisation. This allows making conclusions on the personality traits that enable an individual to successfully adjust in an organisation. The survey was conducted both online and on paper in two manufacturing enterprises in Estonia. The sample comprised 134 employees from two manufacturing enterprises. Conclusions were drawn based on the analysis of the results of the survey.

The author of the Master's thesis used theoretical opinions and the results of the survey conducted when making conclusions. The following is an overview of the conclusions drawn based on the relationships between adaptability in an organisation and personality traits:

1. The personality traits supporting adaptability to crisis situations, culture, creativity, personal relationships and learning require a low neuroticism level, high extraversion, openness to experiences, conscientiousness and agreeableness level.
2. A low neuroticism level, high extraversion level and conscientiousness level serve a central role in adapting to job tasks and environment.
3. When adapting to insecurity, a low neuroticism level, high extraversion, openness to experiences and conscientiousness level are good qualities to possess.
4. A low neuroticism level and high extraversion level contribute to adapting to work-related stress.

Taking into account the relationships found out in the survey, employers can offer their employees the best adapting solutions in case innovations and changes are made in an organisation. Survey results allow creating an induction program in an organisation.

Moreover, the results received can also be used for change management within an organisation. Therefore, the results can be used for the entire organisation (for example for getting to know the employees better). A similar survey could be carried out by different areas of activity or positions as this would enable determining whether adaptability in various fields of activity or positions is similar or different when considering personal qualities.