

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Karin Kuusk

**SAMASTUMINE JA EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE  
BIGBANK AS VIRTUAALSETE MULTIKULTUURSETE  
MEESKONDADE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: doktorant Elar Killumets  
Kaasjuhendaja: *Phd.* Maaja Vadi

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " ..... 2015.a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## Sisukord

Sisukord.....	3
Sissejuhatus .....	4
1. RAHVUSKULTUURI ROLL SAMASTUMISE KUJUNEMISES VIRTUAALSETES MEESKONDADES .....	8
1.1. Virtuaalse meeskonna definitsioonid ja roll meeskonnajuhtimises. ....	8
1.2. Multikultuursuse roll samastumises oma meeskonnaga .....	12
1.3. Rahvuskultuuri erisused töösuhetes .....	17
2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE OLEMUS JA OLULISUS ORGANISATSIOONIS .....	24
2.1. Organisatsioonilise pühendumuse definitsioon .....	24
2.2. Organisatsioonilise pühendumuse erinevad käsitlused ja roll organisatsioonis .....	30
2.3. Emotsionaalse pühendumuse ja samastumise erisused ning sarnasused.....	35
3. RAHVUSKULTUURI, EMOTSIONAALSE PÜHENDUMUSE JA SAMASTUMISE VAHELISED SEOSSED BIGBANK AS RAHVUSVAHELISTES VIRTUAALSETES MEESKONDADES .....	41
3.1. BIGBANK AS lühitutvustus, valimi tutvustus ja uuringu meetodika .....	41
3.2. Rahvuskultuuri, emotsionaalse pühendumuse ja samastumise vaheliste seosed.....	50
3.3. Uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused .....	57
KOKKUVÕTE .....	63
VIIDATUD ALLIKAD.....	65
LISA 1 Küsitlus .....	73
SUMMARY .....	78

## Sissejuhatus

Üha enam teadvustakse organisatsioonide poolt, et pühendunud töötaja on oluline ressurss, mille kaasabil on võimalik saavutada efektiivsemalt oma eesmärged. Mitmed varasemad uuringud on toonud esile, et töötaja emotsionaalne pühendumus vähendab töötaja organisatsioonist lahkumise tõenäosust. Selle tagamiseks on vajalik töötaja rahulolu, mille üheks tunnuseks on töötaja samastumine organisatsiooni ja meeskonnaga ning oma eesmärkide samastumine organisatsiooni omadega.

Tänapäevases majanduskeskkonnas on organisatsioonide globaliseerumine tavapärane nähtus ning sellega kaasnevate väljakutsete paremaks ületamiseks kasutatakse üha enam virtuaalse meeskonna koostöövormi. Virtuaalsuse aspekt meeskonnatöös toob rahvusvahelisele organisatsioonile lisaks väljakutsed töötajate pühendumuse kujunemises, kuna tihtipeale paiknevad töötajad füüsiliselt erinevates riikides ning meeskonnaliikmetel on sageli erinev kultuuriline taust. Virtuaalsete meeskondade põhiline erinevus tavapärasest on väiksem võimalus igapäevases töös teiste meeskonnaliikmetega ja/või juhiga/juhtidega näost näkku suhtlemiseks, mistõttu kasutatakse erinevaid kommunikatsioonivahendeid.

Rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad on oma olemuselt eripärased ja kompleksed ja üheks kompleksuse allikaks on näiteks meeskonnaliikmete kahene alluvussuhe: alluvus oma füüsilise asukohajärgse meeskonna juhile ja funktsionaalne alluvus virtuaalse meeskonna juhile. Sellest tulenevalt on virtuaalse meeskonna liikmetel keerulisem samastuda konkreetse meeskonnaga vastavalt kas siis füüsilise asukohajärgse või virtuaalse meeskonnaga. Väljakutse töötaja samastumise osas virtuaalse meeskonnatöö keskkonnas võib tekitada töötajale tunde, et ta ei olegi justkui ühegi meeskonna liige ega tunneta ennast organisatsiooni osana, mis võib tingida emotsionaalse rahuolematuse ja sellest tulenevalt ka emotsionaalse sideme vähenemise konkreetse organisatsiooniga. Lisaks asjaolu, et

paljud virtuaalsete meeskondade liikmed asuvad erinevates riikides ja sellest tingituna koosnevad erineva kultuurilise taustaga meeskonnaliikmetest, kellel igaühel on oma kombed, uskumused ja tööharjumused- esitab see organisatsioonile ja meeskonnajuhile veel lisaväljakutse multikultuursuse rolli arvestamises rahvusvahelistes virtuaalsetes meeskondades.

Virtuaalsed meeskonnad annavad organisatsioonile võimaluse kulusäästlikumalt ja operatiivsemalt oma meeskonda juhtida, hoolimata nende geograafilisest eraldatusest. Selline meeskonna koostöö vorm annab organisatsioonile võimaluse valida meeskonnaliikmeid lähtuvalt parimast sobivusest vastavale ülesandele, sõltumata meeskonnaliikme füüsilisest asukohast ning kohustamata meeskonnaliiget töötamiseks oma elukohta vahetama. Töötaja kolimine elukohast töötamise asukohta oleks lisaks töötaja elukorralduse muutusest tingitud ebamugavusele ka tööandjale kulukam nii rahaliselt kui ajaliselt. Samuti kaasneb virtuaalsete meeskondadega organisatsioonile oluline kokkuvõtte nii kulude kui aja poolest seoses lähetuskuludega ning protsesside kiirendamisega, kasutades suhtlemiseks erinevaid kommunikatsioonivahendeid, mille kaudu kaasatakse protsessi vajadusel kogu virtuaalne meeskond.

Virtuaalne meeskonnatöö on tõhus, kuid samal ajal ka väljakutseid esitav lahendus. Samas püstitab selline töökorraldus organisatsioonile ja juhtidele uued probleemid, sealhulgas näiteks: 1) kuidas tagada töötajate samastumine oma meeskonnaga, ning 2) kuidas saavutada nende emotsionaalne side organisatsiooni kui tervikuga. Seda eriti olukorras, kus füüsiliselt asuvad isikud ühes geograafilises asukohas ja samastavad ennast (inglise keeles: *identifying with*, edaspidi nimetatud kui samastumine) selle konkreetse asukohajärgse meeskonnaga. Rahvusvaheliste meeskondade korral tuleb lisaks eeltoodule veel arvestada töötajate multikultuursusega ning selle rolliga samastumise ja pühendumuse kujunemises.

Organisatsioonilise pühendumuse ja samastumise omavaheliseid seoseid on varasemalt palju uuritud, kuid vähesel määral on uuritud neid seoseid virtuaalse meeskonna kontekstis ning rahvuskultuuri rolli pühendumuse ja samastumise

kujunemises. Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada samastumise ja emotsionaalse pühendumuse seosed BIGBANK AS rahvusvaheliste virtuaalsete meeskondade näitel. Nimetatud eesmärgi saavutamiseks on seatud alljärgnevad uurimisülesanded:

1. avada virtuaalsete meeskondade, pühendumuse ja töötajate samastumise mõisteid;
2. anda ülevaade rahvuskultuuri dimensioonidest ning nende võimalikust rollist töösuhetes;
3. analüüsida varasemate empiiriliste tööde põhjal rahvuskultuuri mõju samastumisele ja samastumisele ning samastumise mõju emotsionaalsele pühendumusele;
4. koostada küsimustik ja viia läbi emotsionaalset pühendumust, samastumist ja rahvuskultuuri käsitlev uuring BIGBANK AS-i multikultuursete virtuaalsete meeskondade liikmete hulgas;
5. kaardistada BIGBANK AS-i multikultuursete virtuaalsete meeskonna liikmete rahvuskultuuriline taust, samastumine vastavalt asukohajärgse või virtuaalse meeskonnaga ning emotsionaalne pühendumine organisatsioonile tervikuna;
6. leida töötajate samastumise ja emotsionaalse pühendumuse vahelised seosed.

Autor keskendub oma töös BIGBANK AS-i multikultuursete virtuaalsete meeskondade uurimisele. BIGBANK AS on rahvusvaheline organisatsioon, mis tegutseb emaaettevõtjana või filiaalide kaudu kuues erinevas riigis (Soome, Rootsi, Läti, Leedu, Hispaania, Eesti) ning osutab piiriüleltsel teenuseid kolmes riigis (Saksamaa, Austria ja Holland). Organisatsioonis on moodustatud rahvusvahelised virtuaalsed meeskonnad, kes küll täidavad kohaliku tasandi üksuses oma igapäevast töörolli, kuid töö sisend ning eesmärgid tulenevad vastava funktsiooni valdkonna juhilt, kes ei asu tihtipeale töötajaga samas füüsilises asukohas. Meeskonnaliikmed teevad tööd füüsiliselt oma asukohalinnas ja –riigis, moodustades seega meeskonna füüsilise asukoha järgi, olles aga samal ajal ka virtuaalse meeskonna liige, moodustades meeskonna oma töö funktsionaalsuse kaudu. Näiteks, õigusteenistuse meeskond on oma töösisu ja -eesmärkide ühisuse osas funktsionaalselt virtuaalse meeskonna, kuid füüsilise asukoha järgi on nad asukohariigi meeskonna liikmed.

Eelkirjeldatud töötajatel on kahene alluvus, oma füüsilise asukohajärgse meeskonna juhile ning funktsionaalselt virtuaalse meeskonna juhile.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, neist esimeses, teoreetilisi aluseid avavas peatükis annab autor kirjanduse põhjal ülevaate virtuaalsete meeskondade, organisatsioonilise pühendumuse ja samastumise teooriatest. Autor tugineb pühendumuse mõjutegurite uurimisel kõige enam organisatsioonilise pühendumuse uurimustes kasutatud Allen & Mayeri (1990) kolmemõõtmelisele mudelile, keskendudes mudelis emotsionaalse pühendumuse uurimisele. Rahvuskultuuri dimensioonide osas lähtub autor Hofstede teoreetilisest käsitlusest (1980) ning meeskonnaliikme samastumist enda meeskonnaga (nii asukohajärgse kui virtuaalse meeskonna kontekstis) uurib autor Hinds ja Mortenseni (2005) teooriast lähtudes.

Magistritöö teises peatükis, empiirilises osas kirjeldatakse autori poolt BIGBANK ASi virtuaalsetes meeskondades läbi viidud uuringut, mille käigus koguti andmeid organisatsiooni töötajate poolt täidetud küsimustikest. Analüüsitakse tulemusi ja tehakse järeldusi.

Käesoleva magistritöö autor soovib eeskätt tänada oma juhendajat ja kaasjuhendajat asjakohaste soovitusi ja toetuse eest. Samuti soovib autor tänada BIGBANK AS töötajaid suure osalemisaktiivsuse eest ning valdkondade juhte, kes aitasid omalt poolt igati kaasa töötajate seas läbi viidud uuringu tähtaegsele valmimisele.

**Võtmesõnad: rahvuskultuur, emotsionaalne pühendumus, virtuaalne meeskond, samastumine.**

# 1. RAHVUSKULTUURI ROLL SAMASTUMISE KUJUNEMISES VIRTUAALSETES MEESKONDADES

## 1.1. Virtuaalse meeskonna definitsioonid ja roll meeskonnajuhtimises.

Virtuaalset meeskonda võib mitmeti defineerida, kuid kõige levinumad definitsioonid lähtuvad meeskonnaliikmete geograafilisest eraldatusest ja tehnoloogia kasutamisest omavaheliseks suhtluseks (Cohen, Gibson 2003: 4,5). Geograafilise eraldatuse all mõistetakse seda, et virtuaalse meeskonna liikmed ei asu füüsiliselt samas asukohas. Tehnoloogia kasutuse all mõeldakse seda, et meeskonnaliikmed sõltuvad omavahelises suhtluses elektrooniliste suhtlusvahendite kasutamisest, näiteks e-post, faks, tele- ja videokonverentsid jne.

Geograafilisest eraldatusest lähtuvates definitsioonides keskendusid osa uurijad virtuaalse meeskonna defineerimisel nende vastandamisele näost näkku (inglise keeles *face-to-face*) meeskondadega (Guzzo, Dickson 1996). Näiteks Bell *et al.* (2002) viitasid traditsiooniliselt toimivatele meeskondadele kui meeskondadele, mis töötasid füüsiliselt lähestikku, sama katuse all ning suhtlesid näost näkku, kui virtuaalsete meeskondade puhul on meeskonnaliikmed füüsiliselt eraldatud ning sõltuvad omavahelises suhtluses ja informatsioonivahetuses tehnoloogiast, nagu näiteks e-post, videokonverents, telefonid jne.

Tehnoloogia kasutamisest lähtuvad definitsioonid lähtusid sellest, et virtuaalse meeskonnatöö üheks ja samaks ühendavaks tunnuseks on tehnoloogia poolt vahendatud meeskonnaliikmete vaheline suhtlusviis. Näiteks Anderson *et al.* (2007:2559) viitas virtuaalsele meeskonnale kui töövormile, mis on laiaulatuslikult ja mitmetes erinevates vormides ja viisidel tehnoloogia poolt toetatud. Samuti on virtuaalset meeskonda

käsitletud kui meeskonda, mis koosneb meeskonnaliikmetest, kes asuvad enam kui ühes füüsilises asukohas ning eelnimetatud meeskonna tunnused soodustavad erinevate arvuti poolt vahendatud suhtlusviiside kasutamist, võimaldamaks geograafiliselt eraldatud meeskonnaliikmetel koordineerida nende individuaalseid pingutusi ja panuseid koostöösse (Peters, Manz 2007:117). Kõige enim levinud definitsioon virtuaalsele meeskonnale on Powell *et al.* (2004:7) poolt toodud, kelle kohaselt on need „grupid, mis on geograafiliselt, organisatsiooniliselt ja või ajaliselt eraldatud töötajad, mida liidetakse informatsiooni tehnoloogia kaasabil, eesmärgiga täita üht või mitut organisatsiooni poolt püstitatud ülesannet“.

Lisaks geograafilisest eraldatusest ja tehnoloogia vahendusest lähtuvatele definitsioonidele on virtuaalse meeskonna mõiste avamisel võetud lähtepunktiks virtuaalsuse ulatus, mitte selle üldine olemasolu. Griffith ja Neale (2001:381) kui ühed sellise definitsiooni kasutajad, on põhjendanud oma valikut eelkõige sellega, et isegi näost näkku igapäevaselt koostööd tegevad meeskonnad kasutavad omavahelises suhtluses teatud määral tehnoloogilisi suhtlusvahendeid, sõltumata asjaolust, et nad asetsevad füüsiliselt samas asukohas teiste meeskonnaliikmetega. Virtuaalsuse ulatuse all on käsitletud eelkõige sõltuvuse astet elektroonilistest suhtlusvahenditest, see tähendab, et virtuaalsed meeskonnad ei saa oma tööülesandeid meeskonnakaaslastega koostöös täita ilma neid suhtlusvahendeid kasutamata, seevastu näost näkku koostööd tegevad meeskonnad võivad suhelda ja viia läbi tööülesandeid ka elektroonilisi suhtlusvahendeid kasutamata (Cohen, Gibson 2003: 5). Näiteks on lähtuvalt virtuaalsuse ulatusest käsitletud virtuaalset meeskonda järgmiselt: „meeskonna koostöö vormi käsitus tuleneb tehnoloogia poolt pakutud võimalustest, ülesande püstitusest ja ühinevate struktuuride koosmõjust“ (Griffith, Neale 2001:386).

Lähtudes ülal kirjeldatud erinevate definitsioonide alustest, koondas autor definitsioonide alused ja neile iseloomulikud näitedefinitsioonid all toodud tabelisse.

**Tabel 1** Virtuaalse meeskonna näite definitsioonid lähtuvalt alustest.

Virtuaalse meeskonna definitsiooni alus	Definitsioon
Vastandamine näost näkku meeskonnaga	Traditsiooniliselt toimivas meeskonnas töötavad meeskonnaliikmed füüsiliselt lähestikku, sama katuse all ning suhtlevad näost näkku, seevastu kui virtuaalsete meeskondade puhul on meeskonnaliikmed füüsiliselt eraldatud, sõltuvad omavahelises suhtluses ja informatsiooni vahetuses tehnoloogiast, nagu näiteks e-post, videokonverents, telefonid jne (Bell <i>et al.</i> 2002).
Suhtluse tuginemine tehnoloogiale	Grupid, mis on geograafiliselt, organisatsiooniliselt ja/või ajaliselt eraldatud töötajad, mida liidetakse informatsiooni tehnoloogia kaasabil, eesmärgiga täita üht või mitut organisatsiooni poolt püstitatud ülesannet (Powel <i>et al.</i> 2004:7).
Oluline on tehnoloogia kasutamise ulatus	Meeskonna koostöö vormi käsitlus tuleneb tehnoloogia poolt pakutud võimalustest, ülesande püstitusest ja ühinevate struktuuride koosmõjust (Griffith, Neale 2001:386).

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas töös lähtub autor virtuaalse meeskonna defineerimisel eeldustest, et meeskonna liikmed asuvad osaliselt või täielikult füüsiliselt erinevates asukohtades, st erinevates linnades või riikides, mille liikmetel on kahene alluvus nii oma asukohajärgse meeskonna juhile kui funktsionaalselt virtuaalse meeskonna juhile ning meeskonnaliikmete põhiliseks suhtlusvahendiks töö efektiivseks tegemiseks on elektroonilised suhtlusvahendid, näiteks e-post, *Skype*, *Chat*, foorum.

Virtuaalsuse rolli meeskonna juhtimises võib vaadelda kaheti, nii meeskonnatöös sisendina (inglise keeles *input*) (nt. Gonzalez-Navarro *et al.* 2010) kui moderaatorina, mis määrab ära protsesside vahelise seose tugevuse või suuna (näiteks Andressen *et al.* 2012). Kui virtuaalsust käsitleda kui sisendit, siis leitakse, et see vähendab meeskonnas üksiktöötaja kohusetunnet või vastutustunnet oma töö soorituse eest (Bryant *et al.* 2009), kuid samas suurendab meeskonna usku oma juhi kompetentsi ja meeskonna rahulolu. Bryant *et al.* lähtusid oma uuringus eeldusest, et üksikisiku vastutustunne töö eest on eraldiseisvalt suurem kui grupis töötades ning, lisades sinna meeskonna virtuaalsuse aspekti, uuriti, kas mitmekülgne motiveeriv tasusüsteem suurendab meeskonnaliikmete rahulolu, mõjutab grupi koostööd ning vähendab üksiku töötaja kohustunnet virtuaalses meeskonnas.

Kui vaadata virtuaalsust moderaatorina, siis ilmneb, et virtuaalsus tugevdab suhet juhtimise, pühendumuse ja usalduse vahel (Joshi *et al.* 2009). Joshi *et al.* keskendusid oma uuringus inspireeriva eestvedamise uurimisele virtuaalses keskkonnas, mis tugines eeldusele, et eestvedajad on võimelised oma järgijaid mõjutama lähedase, pideva ja isikliku kontakti kaudu oma järgijatega. Uuringus hinnati, kas nimetatud suhted on oluliseks eelduseks geograafiliselt erinevates asukohtades asuva meeskonna efektiivsele toimimisele. Uuringu tulemusel leiti, et inspireeriv eestvedamine omab suurt tähtsust töötaja pühendumuse ja usalduse kujunemisel ja tugevdamisel, kuid veel suuremat rolli omab see virtuaalsete meeskondade kontekstis. Lisaks on leitud Hoch ja Kozlowsky (2012) poolt läbi viidud uuringus, et virtuaalsus kui moderaator ka nõrgestab töö soorituse ja hierarhilise juhtimise vahelist suhet.

Võttes arvesse, et virtuaalsus vähendab üksiktöötaja kohuse- ja vastutustunnet ning nõrgestab töö soorituse ja hierarhilise juhtimise vahelist suhet, asub autor seisukohale, et virtuaalne meeskonnatöö vajab näost näkku koostööd tegevate võrreldes suuremat tähelepanu organisatsiooni ja meeskonna juhtide poolt ning teadaolevate puudustega arvestamist näiteks juhtimisstiili valikul. Ka Bell ja Kozlowsky (2002) on toonud esile asjaolu, et virtuaalseid meeskondi on raskem juhtida kui näost- näkku koos töötavaid meeskondasid. Tähtsust hakkavad omama meeskonnaliikmete geograafiline eraldatus ja sellest tulenevate barjääride ületamine ning see, et meeskondade liikmed võivad olla erineva kultuurilise taustaga.

Virtuaalsete meeskondade põhiliseks kasuteguriks on asjaolu, et sõltuvalt tööülesandest saab organisatsioon komplekteerida endale vajalike oskustega töötajatest meeskonna, olles sõltumatu nende füüsilisest või organisatsioonilisest asukohast (Hoch, Kozlowsky 2012: 390). Nimetatud eelis tuli esile ka *Sociate of Human Resource Management*'i 2012. aasta küsitlusest, kus 53% personalitöötajatest, kelle organisatsioon kasutab virtuaalse meeskonna mudelit, tunnistasid virtuaalse meeskonna loomise vajadust põhjusel, et leida organisatsiooni globaliseerumise tõttu talente erinevates asukohtades (HRM 2012). Lisaks eeltoodule on virtuaalse meeskonna mudeli puhul kasulik meeskonna struktuuriline ülesehitus, kuna aitab hoida madalal tööandja reisi-, aja- ja koordineerimiskulud ja kohustused, mis kaasnevad geograafiliselt ja funktsionaalselt

erinevates paikades asuvate töötajate juhtimisega ühise tööeesmägi või -ülesande puhul (Martins *et al.* 2004: 806).

Organisatsioonidel on üha olulisem teadvustada endale virtuaalsete meeskondade loomisega kaasnevaid väljakutseid, kõrvutamaks neid samaaegselt virtuaalsuse poolt kaasnevate kasuteguritega, kuna sellise koostöövormi kasutamine on uuringute kohaselt aina kasvav trend. *Wall Street Journal* andmetel on juba pooled organisatsioonid, mille koosseisus on enam kui 5000 töötajat, läinud üle virtuaalsete meeskondade kasutamisele (de Lisser 1999, viidatud Martins *et al.* 2004: 608 kaudu), antud väidet tõendab ka Gartner grupi poolt läbiviidud uuring, mille andmetel töötab üle 60% töötajatest virtuaalsetes meeskondades (Kanawattanachai, Yoo 2002, viidatud Martins *et al.* 2004: 608 kaudu). 2012. aastal läbi viidud uuring *Sociate of Human Resource Management*'i poolt näitab järgmist: 1) 46% uuringus osalenud organisatsioonidest kasutavad virtuaalse meeskonna mudelit ning 2) rahvusvaheliselt tegutsevad organisatsioonid kasutavad 66% tõenäolisemalt virtuaalse meeskonna mudelit, võrreldes ainult USA-siseselt tegutsevate organisatsioonidega (kellest kasutaksid tõenäoliselt mudelit ainult umbes 28% küsitletutest) (HRM 2012).

Võttes arvesse, et virtuaalse meeskonna kontseptsioon võimaldab organisatsioonidel pöörata vähem tähelepanu geograafilise asukohale, moodustatakse virtuaalseid meeskondi globaalsel tasandil. Globaliseerumisega on seotud rahvuskultuuride erinevuse aspekt (Martins *et al.* 2004: 812), millega rahvusvaheliste virtuaalsete meeskondade juhid peavad oma igapäevatoos arvestama.

## **1.2. Multikultuursuse roll samastumises oma meeskonnaga**

*Sociate of Human Resource Management*'i 2012. aasta küsitlusest selgus, et virtuaalseid meeskondi kasutavate organisatsioonide personalitöötajatest 51% pidasid virtuaalsete meeskondade osas väljakutseks just nimelt meeskonna suhete loomist ja 26% nägid väljakutsena rahvuskultuurilise tausta erinevusi (HRM 2012). Eeltoodust tulenevalt peaksid multikultuursete virtuaalsete meeskondade juhid pöörama muuhulgas tähelepanu meeskonna suhete loomisele ja sealjuures arvestama ka võimaliku

rahvuskultuurilise tausta mõjuga sellele ja muudele protsessidele nagu näiteks töötaja samastumisele meeskonnaga.

Rahvuskultuuri mõjule virtuaalses meeskonnas on keskendunud vähe uuringuid. Üks sellistest uuringutest on viidud läbi 2012 Au ja Marks'i poolt, kus vaadeldi töötaja ja organisatsiooni vaheliste suhete aspektist ka multikultuursuse mõju samastumisele virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga. Seevastu on organisatsiooni käitumise valdkonnas töötaja samastumine organisatsiooniga palju uuritud teemaks. Nimelt nähakse samastumist organisatsiooniga kui psühholoogilist seisundit, mis peegeldab töötaja ja organisatsiooni vahelist sidet, mistõttu annab võimaluse ennustada töötaja tööalast suhtumist ja käitumist (Edwards 2005: 207).

Selgitamaks samastumist (identifitseerimist, inglise keeles: *identifying with*) meeskonnaga, tuleb alustada esmalt samasuse (identiteedi, inglise keeles: *identity*) lahti mõtestamisest. Kõige mõjukamad kontseptsioonid samasuse mõistele lähenemiseks on sotsiaalse samasuse teooria ja enese kategoriseerimise teooria, strukturaalne teooria ja samasuse kontrolli teooria, organisatsiooniga seotud samasuse teooria (Ashforth *et al.* 2008:327-328). Tabelis 2 on toodud kokkuvõtvalt samasuse käsitlemise erinevad kontseptsioonid.

**Tabel 2** Töötaja samasuse teooriad ja käsitlused

Samasuse teooriate nimetused	Samasuse käsitlused, lähtuvalt sellest, millega seotud:
Sotsiaalne samasuse ja enese kategoriseerimise teooria	Kollektiiviga
Strukturaalne samasuse ja samasuse kontrolli teooria	Rolliga
Organisatsiooniga seotud samasuseteeoria	Organisatsiooniga

Allikas: Autori koostatud, Ashforth *et al.* (2008) andmetel.

Sotsiaalse samasuse teooria (inglise keeles: *Social identity theory*), mille alakäsitluse osaks on enese kategoriseerimise teooria (inglise keeles: *Self-categorization theory*), defineerib sotsiaalset samasust kui „osa isiku eneseteadvusest, mis tuleneb teadmisest, et isik on mingi sotsiaalse grupi liige koos grupi liikmesusega kaasnevate väärtuste ja

emotsionaalse tähendusega“ (Tajfel 1972:592, viidatud Au, Marks 2012:272 kaudu). Isiklik samasus (inglise keeles: *personal identity*) on Postmes ja Jetten'i (2006: 260) poolt defineeritud kui „isiku unikaalne tunnetus endast“. Sotsiaalse samasuse teooria kohaselt isiku kollektiivne samasus mõjutab tema käitumist ja suhtumist grupis (Lam, Yan Liu 2014: 323).

Eeltoodud kahe teoreetilise käsitluse suurim erinevus seisneb selles, et sotsiaalne samasus on jagunenud grupi liikmete vahel, kuid erineb vastavalt grupile. Seevastu isiklik samasus on unikaalne mingile isikule ning erineb vastavalt isikule. Isiklik samasus võib üle kanduda sotsiaalseks samasuseks, kui grupiliikmetel on kattuvad huvid, näiteks mudelrongidest huvitujate seltskond, kus ühiseks huviks on mudelrongid ja vastav huvi liidab neid üheks grupiks. Samuti avaldavad mõju eraldi demograafilised näitajad, kuna tihtipeale hakkavad omavahel töökollektiivis suhtlema samalaadsete demograafiliste näitajatega inimesed (vanus, sugu, rass ja rahvus) (Ashforth *et al.* 2008: 327).

Strukturaalse samasuse teooria (inglise keeles: *structural identity theory*) ja samasuse kontrolli teooria (inglise keeles: *identity control theory*), mida nimetatakse koos ka valitseva samasuse teooriaks, on Stryker & Burke'i (2000: 284) poolt iseloomustatud kui samasus, mis „määratleb samasust kui ise loodud arusaamade osa, mida inimesed seovad oma rollidega, mida nad kaasaegses ühiskonnas etendavad. Kui sotsiaalse ja enese kategoriseerimise samasuse teooria kohaselt on samasus kollektiiviga seotud, siis samasuse teooria kohaselt on samasus rolliga seotud (Ashforth *et al.* 2008: 327). Organisatsiooniga seotuse korral on samasus keskne, eristatav ja kestav organisatsiooni omadus, Whetten (2006: 221): „see on kollektiivi vastus, kui küsitakse, kes me oleme organisatsioonina“.

Käesolevas töös võtab autor aluseks sotsiaalse samasuse teooria, kuna soovitakse uurida, kuidas meeskonnaliikmed samastuvad kollektiivi seisukohast, kas oma füüsilise asukohajärgse või, funktsionaalse rolli kaudu, oma virtuaalse meeskonnaga. Samast teooriast lähtusid ka Au ja Marks (2012) oma virtuaalsete meeskondade uuringus, kus osales neli organisatsiooni ja 38 meeskonnaliiget. Autorid püstitasid ühe

uurimusküsimusena, kas virtuaalsete meeskondade liikmed samastuvad vähem virtuaalse meeskonnaga, kuid rohkem konkreetse kohaliku alagrupiga. Antud küsimuse püstitusel lähtuti eeldusest, et virtuaalse meeskonna liikmed samastuvad pigem alagrupi või sarnase kultuurilise taustaga või geograafilise regiooniga grupi liikmena. Grupiliikmete erinevused võivad mõjutada asjaolu, kuidas konkreetne grupiliige määratleb ennast virtuaalses meeskonnas. Kultuurilised erinevused võivad tuua kaasa probleeme nii juhtimises kui omavahelises suhtluses erinevate grupiliikmete vahel.

Lisaks uurisid Au ja Marks (2012), kas tunnetuslikud (inglise keeles: *perceived*) kultuurilised erinevused virtuaalses meeskonnas omavad mõju samastumisele kogu meeskonnaga. Antud küsimusega otsisid autorid vastust, kas eelduslikud kultuurilised erinevused virtuaalsete meeskonnaliikmete vahel omavad mõju sellele, kuidas inimesed käituvad meeskonnas, või kas sellel on mõju meeskonnaga samastumise protsessile.

Au ja Marks (2012) leidsid oma uuringu tulemusena, et rohkem samastuti kohaliku kui virtuaalse meeskonnaga. Töötajad uskusid, et sarnane tööviis ja kultuuriline taust suurendavad töötaja samastumist vastava meeskonnaga. Seoses rahvuskultuuri mõjuga samastumisele meeskonnaga märkisid uuringus osalejad, et rahvuskultuur ei avalda nende hinnangul sellele mõju. Seevastu uuringu käigus läbi viidud intervjuude tulemused näitasid, et samastumist virtuaalse meeskonnaga takistasid erisused tööviisides ja keelebarjäär. Töötajad lähtusid väljakujunenud arvamustest kindla rahvuse ja/või rassi kohta. Eeltoodust tulenevalt asub autor seisukohale, et töötaja kultuuriline taust avaldab mõju virtuaalse meeskonna töötaja samastumisele vastava meeskonnaga. Oma seisukohas lähtub autor eeldusest, et sarnane tööviis ja kultuuriline taust suurendavad töötaja samastumist konkreetse meeskonnaga.

Kui vaadelda rahvuskultuuri, võttes aluseks inimeste sarnase sotsiaalse keskkonna, võiks eeldada, et riikide sarnane ajalooline taust mängib suurt rolli ka riikide elanike rahvuskultuuri kujunemises. Näiteks Baltikumi riikide puhul võiks eeldada inimeste sarnaseid käitumismudeleid ja arusaamasid, tulenevalt kuulumisest endisesse Nõukogude Liitu: aastatepikkune kodumaa kuulumine võõrvõimu alla, enda rahvuskultuuri ja keele alla surumine jne. Näilisest sarnasusest olenemata tuleb eri Balti

riikidest pärinevatest meeskonnaliikmetest koosneva meeskonna puhul arvestada siiski nende kolme riigi inimeste rahvuskultuuriliste erinevustega.

Uurides lähemalt käesoleva magistritöö uuringus osaleva kuue riigi (Eesti, Läti, Leedu, Rootsi, Soome ja Hispaania) rahvuskultuurilist iseloomustust ja võrdlust, selgub, et sõltumata ajaloolisest taustast ja riikide geograafilisest asetusest ei pruugi riikidel olla sarnane kultuuriline taust. Autor annab ülevaate rahvuspõhistest juhtimiseelistustest tabelis 3, kus on kirjeldatud viie uuringus osalenud riigi rahvuskultuuri esindajate eelistusi juhtimisele. Tabelis ei ole toodud hispaanlaste eelistusi, kuna võrreldes teiste rahvustega, on Hispaanias riigisiselt segunenud rohkelt erinevaid rahvuskultuure, millest tulenevalt on esindajatel juhtimisele erinevad eelistused.

**Tabel 3** Rahvuskultuuri erisused juhi-eelistuses, juhtimisstiilis

Rahvus	Juhtimiseelistused
Eestlased	Eelistavad eestvedaja rolli juhi rollile
Lätlased	Eelistavad juhi rolli eestvedaja rollile
Leedulased	Suundub Põhjamaade eeskujul dünaamilise juhtimisstiili poole
Soomlased	Tasakaal autoritaarse ja konsultatiivse juhtimise vahel, madal bürokratia
Rootslased	Detsentraliseeritud, demokraatlik juhtimisstiil

Allikas: autori koostatud, Lewis (2006) andmetel

Tabelist 3 nähtuna eelistavad eestlased oma juhtimises pigem eestvedaja (inglise keeles: *leader*) positsiooni kui olla juhitava rolli (Lewis 2006: 357). Lätlased on samuti on sarnaselt eestlastele individualistlikud, kuid eelistavad eestvedaja (inglise keeles: *leadership*) rollile pigem juhi (inglise keeles: *manager*) rolli, austades sealjuures tugevat, enesekindlat ja intelligentset juhti (inglise keeles: *leader*) (*Ibid.*: 362). Leedulased suunduvad oma juhtimisstiilis aina enam dünaamilise juhtimisstiili poole (*Ibid.*:367). Soomlastest juhivad otsivad pidevalt tasakaalu autoritaarse ja konsultatiivse juhtimise vahel, rootslaste juhtimisstiil on detsentraliseeritud ja demokraatlik, mistõttu juhivad on alati kättesaadavad töötajatele ja avatud aruteludeks (*Ibid.*: 330,0337). Hispaanias on segunenud omavahel erinevad rahvuskultuurid, mistõttu tuleks esmalt tuvastada hispaanlase päritolu, millisest regioonist on inimene konkreetselt pärit.

Näiteks Galicia taustaga inimesed sarnanevad pigem taanlaste, brittide ja põhjamaalastega, Aragoni taustaga inimesed on seevastu pigem sarnased soomlastele (*Ibid.*: 357).

Lähtudes Au ja Marks (2012) uuringu tulemustest saab eeldada, et töötajate rahvuskultuuriline taust mõjutab virtuaalsetes meeskondades seda, kuivõrd töötaja samastub oma meeskonnaga. Samas ei saa töötajate rahvuskultuurist tulenevaid eelistusi juhtimisele ennustada lähtudes ainult töötaja päritoluriigi ajaloolisest taustast või riigi geograafilisest asetusest, tõmmates paralleele ja otsides sarnasusi näiteks kõrvuti asuvatest riikidest pärinevate isikute rahvuskultuurilistes eelistustes.

### 1.3. Rahvuskultuuri erisused töösuhetes

Multikultuursus toob kaasa nõudmisi töökeskkonnale. Schwartz (1999) väitis oma uuringus, et rahvuskultuuri erisusi töösuhetes saab ennustada erinevate rahvuskultuuri väärtuste kaudu, mistõttu lähtub autor käesolevas magistritöös rahvuskultuuri väärtuste defineerimisel kõige laialdasemalt kasutatavast teooriast, Hofstede (2001) rahvuskultuuri väärtuste teooriast, mis selgitas rahvuskultuuri väärtusi nelja dimensiooni kaudu.

Rahvuskultuur on Geert Hofstede (2001) poolt defineeritud kui „mõistuse kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühte kategooriasse kuuluvaid inimesi teistest“. Kollektiivne programmeerimine antud definitsioonis kirjeldab protsessi, millesse meid on suunatud alates meie sündimise hetkest (Lewis 2006:17). Kultuur ei ole päritav, vaid on õpitav varases lapsepõlves ehk kultuur tuleb meid ümbritsevast sotsiaalsest keskkonnast, mitte meie geneetilisest taustast. Kultuurikäsitluses peaks eristama inimese inimloomust ja isikuomadusi (Newman, Nollen 1996:754).

Hofstedest (2010: 29) lähtudes vastab rahvuskultuuri väärtuste neljale põhilisele probleemile 4 dimensiooni:

1. Probleem: sotsiaalne ebavõrdsus, sh suhe võimuga- dimensioon: **võimukaugus** (inglise keeles: *Power Distance*);

2. Probleem: inimese ja grupi vaheline suhe- dimensioon: **kollektivism vs. individualism** (inglise keeles: *Collectivism, Individualism*);
3. Probleem: sotsiaalne ootus inimese sünnipärasele soole- dimensioon: **feminiinsus vs maskuliinsus** (inglise keeles: *Feminity, Masculinity*);
4. Probleem: toimetulek ebamäärasusega, survestamise üle kontroll ja emotsioonide väljendus- dimensioon: **ebamäärasuse vältimine** (inglise keeles *Uncertainty Avoidance*).

Rahvuskultuuri mõju lähtuvalt kultuuridimensioonidest virtuaalsete meeskondade kontekstis on varasemalt uurinud näiteks Mockaitis *et al.* (2012), Duranti (2012), Debmalya *et al.* (2012). Uuringutes keskenduti ühe või kahe dimensiooni mõju uurimisele- kas töötaja suhetele organisatsiooniga (nt. samastumine, pühendumine) või tööprotsessidele või näiteks kommunikatsioonivahendite kasutamisele.

Duranti (2012), uuris kommunikatsioonivahendite kasutamist multikultuursetes virtuaalsetes meeskondades, milleks võrreldi omavahel Ameerika ja Brasiilia virtuaalseid meeskondasid, kes suhtlesid omavahel igapäevatoos kommunikatsioonivahendite vahendusel. Uuringu tulemusena selgus, et 1) ameeriklaste (individualistlikud, madal ebamäärasuse vältimise näitaja) ja brasiillaste (kollektivistlikud, kõrge ebamäärasuse vältimise näitaja) vahel on suured erisused kommunikatsioonivahendite kasutamisel ning 2) projektiga seotud kommunikatsiooni juhtimisel kasutatavate kommunikatsioonivahendite kasutamise eeldustel on ameeriklaste ja brasiillaste vahel märkimisväärne erisus. Tulemused näitasid märkimisväärset erinevust kahe grupi eeldustes ja suhtumises kommunikatsioonivahendite kasutamisse, edastamaks tavapäraseid projektiga seotud ülesandeid virtuaalsete meeskonnaliikmete vahel.

Bipolaarse dimensiooni individualismi ja kollektivismi mõju on uurinud Mockaitis *et al.* (2012), kus autorid uurisid multikultuurseid virtuaalseid meeskondi meeskonna protsesside ja tulemuslikkuse kontekstis. Uuringu eesmärk oli mõista paremini individualismi ja kollektivismi rolli virtuaalsetes meeskondades. Uuringuga otsiti vastust küsimusele, kas inimesed käituvad oma kultuurilisest taustast olenevalt

individualistlikult või kollektivistlikult, sõltumata meeskonnaliikmete vahelisest koostöövormist. Uuringu tulemusel tuvastati kultuurilise tausta osatähtsus meeskonna protsesside kujunemisel:

1. rahvuskultuur mõjutab sellistes virtuaalsete meeskondade protsessides nagu konflikt, usaldus ja vastastikune sõltuvus;
2. uuringus tuvastati tugeva kollektivisminäitajaga vastajate osas suurem mõju meeskonna protsessidele kui kõrge individualisminäitajaga vastanute osas;
3. samuti leidis uuringus kinnitust asjaolu, et kõrgema kollektivismi näitajaga meeskonnaliikmed käituvad kollektivismi dimensioonile iseloomulikult ka meeskonna koostöövormist sõltumata, sealhulgas virtuaalse meeskonna koostöö keskkonnas.

Eeltoodud tulemust saab selgitada Hofstede dimensioonide kirjelduse kaudu, mille kohaselt individualism ilmneb enim ühiskondades, kus inimestevahelised sidemed on nõrgad: eeldatakse, et igaüks hoolitseb iseenda ja oma lähiperekonna eest. Kollektivism on individualismi vastand, mis seevastu ilmneb ühiskondades, kus inimesed on alates sünnist kaasatud suurde ühtehoidvasse gruppi, mis läbi inimese elu kaitseb ja hoiab teda vastuteeneks nende lojaalsuse eest (Hofstede 2001:225). Alljärgnevas tabelis toob autor esile põhilised organisatsioonides ilmnevad erinevused kollektivistlike ja individualistlike ühiskondade vahel.

**Tabel 4:** kollektivism vs individualism

<b>Kollektivism</b>	<b>Individualism</b>
Töötaja-tööandja suhe tugineb moraalsetele väärtustele, nt perekondlik seos.	Töötaja-tööandja suhe tugineb mõlemale poolele kasu toovale kokkuleppele.
Värbamise ja edutamise otsused arvestavad töötaja sisegrupiga.	Värbamise ja edutamise otsused tuginevad ainult oskustele ja on reglementeeritud.
Juhtimine on gruppide juhtimine.	Juhtimine kätkeb endas üksikisikute juhtimist.
Põhiliseks on tööülesanne.	Pooltevaheline suhe on olulisem kui tööülesanne.

Allikas: autori koostatud, Hofstede (2010) andmetel

Arvestades individualismile iseloomulikke tunnuseid, mis on kollektivismi tunnustele vastandid, sh soovitakse hoida rohkem omaette ning seista iseenda eest, siis püstitab autor alljärgmised hüpoteesid:

H1: Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on enda samastumine virtuaalse meeskonnaga;

H2: Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on enda samastumine kohaliku meeskonnaga.

Teist dimensiooni, ebamäärasuse vältimist, on selgitatud läbi asjaolu, et ühiskonna liige tunneb end ohustatud ebamäärasusest või ebamäärasest olukorrast ja ta soovib seda olukorda vältida. Ebamäärasuse vältimist iseloomustab tugev vajadus reeglite ja regulatsioonide järele (Hofstede 2001:225). Alljärgnevas tabelis 5 tuuakse esile põhilised erinevused suure ja väikse ebamäärasuse vältimise näitajaga riikide osas, mis ilmnevad töökohtadel.

**Tabel 5:** Töörollis erinevused: nõrk ebamäärasuse vältimise näitaja vs tugev ebamäärasuse vältimise näitaja

<b>Nõrk ebamäärasuse vältimise näitaja</b>	<b>Tugev ebamäärasuse vältimise näitaja</b>
Reeglid peavad olema ainult tungival vajadusel.	Emotsionaalne vajadus reeglite järele, isegi kui need ei täida oma eesmärki.
Aeg on orientiiri raamistik.	Aeg on raha.
Mugavus on esmakohal, tugev töötamine ainult vajadusel.	Emotsionaalne vajadus selle järele, et tööl oleks kiire, tugev sisemine tung teha palju tööd.
Täpsust ja punktuaalsust tuleb õppida.	Täpsus ja punktuaalsus tulevad loomulikult.
Tavapäratute ja uudsete ideede ja käitumiste aktsepteerimine.	Uudsete ideede ja käitumiste aktsepteerimine on äärmiselt raske.

Allikas: autori koostatud, Hofstede (2010) andmetel

Lähtudes ülaltoodud dimensioonide kirjeldustest, on autori hinnangul vähendab virtuaalse meeskonna koostöövorm töötaja samastumist virtuaalse meeskonnaga. Kõrge ebamäärasuse näitajaga töötajad soovivad kindlat raamistikku ja reeglistikku samas geograafiline eraldatus ja multikultuursus virtuaalses meeskonnas toovad kaasa suurema ebamäärasuse ning organisatsioonis on raskem rakendada kindlaid protseduure ja reegleid virtuaalse meeskonna kontekstis kui kohaliku meeskonna osas. Töötajatel on

virtuaalses meeskonnas suurem roll enesejuhtimisel ning vähesem igapäevane kontroll töötaja töö soorituse ja viisi üle.

Debmalya *et al.* (2012) viisid samuti läbi uuringu, milles vaadeldi kollektivismi ja ebamäärasuse vältimise mõju virtuaalses meeskonnas töötajate samastumisele organisatsiooniga. Uuringu tulemusel leiti, et ideaalne virtuaalse meeskonna liige oleks töötaja, kes on pärit kõrge kollektivismi näitajaga riigist, kuid kellel on samal ajal madal ebamäärasus, kuna selliste töötajate puhul on iseloomulik kõrge samastumine organisatsiooniga. Võttes eelduseks, et samastumisel organisatsiooniga on roll samastumine oma meeskonnaga, püstitab autor järgmised hüpoteesid:

H 3 Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga;

H 4 Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda suurem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.

Maskuliinses ühiskonnas on selgelt eristunud sugudevahelised rollid ja eeldused neile rollidele (nt mehed peavad olema tugevad, vastupidavad ja keskenduma majandusliku edu saavutamisele, seevastu naistelt eeldatakse tagasihoidlikkust, õrnust jne). Feminiinsetes ühiskondades eeldatakse soorollide võrdsust selliselt, et mõlemalt rollilt eeldatakse maskuliinses ühiskonnas naise rollile seatud ootusi: tagasihoidlikkus, õrnus ja rõhu asetamine elukvaliteedile, mitte majanduslikule edule (Hofstede 2001:225). Alljärgnevas tabelis tuuakse esile põhilised töökohtadel ilmnevad erinevused maskuliinsete ja feminiinsete ühiskondade vahel.

**Tabel 6:** Töösuhetes erinevused feminiine ühiskond vs maskuliine ühiskond

<b>Feminiinse ühiskonna iseloomustus töösuhetes</b>	<b>Maskuliinse ühiskonna iseloomustus töösuhetes</b>
Töötada selleks, et elada.	Elada selleks, et töötada.
Juhid kasutavad otsustusel intuitsiooni ja ühisarvamust.	Juhtidelt eeldatakse otsustus- ja enesekindlust.
Põhirõhk võrdsusel, solidaarsusel ja tööelu kvaliteedil.	Põhirõhk õiglusel, kolleegide vahelisel võitlusel ja sooritusel.
Konfliktilahendus tugineb kompromissile ja läbirääkimistele.	Konfliktilahendus peitub võitluses.

Allikas: autori koostatud, Hofstede (2010) andmetel

Arvestades virtuaalse meeskonnatöö kompleksust, mis eeldab palju iseseisvust, vähe näost näkku suhtlemist, siis sellest tulenevalt püstitab autor all järgmised hüpoteesid:

H5 Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga;

H6 Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda väiksem on samastumine kohaliku meeskonnaga.

Võimukauguse dimensiooni selgitatakse läbi selle, millises ulatuses konkreetses riigis vähem mõjukamad töötajad eeldavad ja aktsepteerivad võimu ebavõrdset jagunemist organisatsioonisiselt (*Ibid.*). Alljärgnevas tabelis tuuakse esile põhilised erinevused suure ja väikse võimukauguse näitajaga riikide osas, mis ilmnevad töökohtadel:

**Tabel 7:** Töörollis erinevused suur võimukaugus vs. väike võimukaugus

Väike võimukaugus	Suur võimukaugus
Juhtimise detsentraliseeritus on populaarne.	Juhtimise tsentraliseeritus on populaarne.
Palgataseme vahe organisatsiooni juhi ja madalama astmete töötajate vahel ei ole suur.	Suur palgavahe organisatsiooni juhi ja madalama astmete töötajate vahel.
Alluvad eeldavad juhiga konsulteerimist.	Alluvad eeldavad otseseid töökäskke.
Hea juht on oskuslik demokraat.	Hea juht on abivalmis autokraat.
Privileegid ja staatuse sümbolid ei ole heaks kiidetud.	Juhtide privileegid ja staatused on mõlemad nii eeldatavad kui aktsepteeritavad.

Allikas: Autori koostatud, Hofstede (2010) andmetel

Võimukaugusega kaasnevad probleemid virtuaalses meeskonnas tekivad eelkõige sellest, et ühes meeskonnas on erineva võimukauguse näitajaga meeskonnaliikmed, kuna meeskonnaliikmetel on erinev kultuuriline taust. Seega kõrge näitajaga meeskonnaliikmed eeldavad samalaadset käitumist madala näitajaga meeskonnaliikmetelt (Duarte *et al.* 2006:202). Samas ei eelda kõrge võimukauguse näitajaga töötajad igapäevast lähedat suhtlemist ega pidevat konsulteerimist, mis omalt poolt toetab eeldust, et mida suurem on võimukauguse näitaja, seda rohkem määratletakse ennast virtuaalse meeskonna liikmena.

Eeltoodust tulenevalt püstitab autor alljärgnevad hüpoteesid:

H7 Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga;

H8 Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.

Kõikides ühiskondades avalduvad Hofstede 4 kultuuri dimensiooni erinevalt ja need iseloomulikud tunnused omavad omal moel konkurentsieelist, võrreldes teiste kultuuriprofiilidega. Näiteks kui võimukaugus on väike, siis tunnevad töötajad suuremat vabadust, kuna juhi mõju on väiksem töötaja üle ja seetõttu võtavad töötajad suurema vastutuse. Suure võimukauguse puhul on organisatsioon äärmiselt distsiplineeritud, kuid seevastu töötajad tunnetavad ebaõiglust seeläbi, et neil on vähe võimalust sekkuda protsessidesse, mis omakorda suurendab töötajate rahulolematust (Lam *et al.* 2002: 6). Kõrge individualismi näitaga organisatsioonidele on iseloomulik juhtkonna mobiilsus ning kõrge kollektivismi näitajaga organisatsioonides on aga seevastu suur töötajate pühendumus. Organisatsioonis, kus maskuliinsuse näitaja on kõrge, on organisatsioonidele iseloomulik tootlikkus, kõrge feminiinse näitaga organisatsioonis või meeskonnas on organisatsioonile tervikuna iseloomulik isiklik lähenemine. Kõrge ebamäärasuse vältimise näitaja korral on meeskond või organisatsioon äärmiselt ettevaatlik oma otsustes, kuid madala näitaja korral jällegi avatud uuendustele (Hofstede 2010: 240).

Meeskonnasisesed rahvuskultuurilised erinevused võivad omakorda luua barjääre, tulenevalt meeskonnaliikmete geograafilisest eraldatusest ning rahvuskultuurile omastest kommetest ja arusaamadest, samuti meeskonnaliikmete omavahelises suhtlemises, meeskonnaliikmete vahelise suhte tekkimises, koostöös ja usalduses, mis omakorda avaldab mõju töötaja nägemusele oma grupist ja nii enda kui grupi rollist meeskonnatöös. Suurem rahvuskultuuriline erinevus meeskonna lõikes toob eeldatavasti kaasa suuremad erinevused suhtumises ja käitumistes (Mockaitis *et al.* 2012: 193). Hoch ja Kozlowski (2012) leidsid oma uurimuses, et rahvuskultuuri ja keele barjääridest tulenevaid erisusi saab mõjutada meeskonnaliikme samastumise kaudu.

## 2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE OLEMUS JA OLULISUS ORGANISATSIOONIS

### 2.1. Organisatsioonilise pühendumuse definitsioon

Üldise definitsioonina saab pühendumusele viidata kui kestvale soovile säilitada väärtuslikuks peetavat suhet (Moorman *et al.* 1992). Pühendumust (inglise keeles: *Commitment*) võib uurida mitmetest erinevatest aspektidest ja erinevate kontekstide koosseisus, mis omakorda määratlevad lõpliku pühendumuse definitsiooni. Pühendumust võib uurida näiteks:

- 1) Sotsiaalse vahetuse teooria kontekstis (inglise keeles: *Social Exchange theory*) (Cook, Emerson 1978) näiteks pühendumuse rolli abielusuhetes (Thompson, Spanier 1983);
- 2) Ärisuhete kontekstis, kus näiteks Morgan ja Hunt (1994:23) oma uuringus defineerisid suhetele pühendumust (inglise keeles: *relationship commitment*) kui olukorda, kus „vastaspartner usub, et olemasolev suhe teise osapoolega on piisavalt oluline, et on tagatud maksimaalsed pingutused selle suhte säilitamiseks“. Morgan ja Hunt nägid suhteturunduses (inglise keeles: *relationship marketing*) kesksel kohal suhetele pühendumust.
- 3) Organisatsioonide võrgustiku ja omavahelise koostöö osas pühendumuse rolli, kus pühendumuse abil saab ennustada, millisel määral organisatsioonidel on omavahel pikaajalised kestva suhted (Andresen *et al.* 2012);
- 4) Organisatsioonide kontekstis ehk organisatsiooniline pühendumus (inglise keeles *Organizational Commitment*) (Meyer , Allen 1984).

Sarnaselt Morgan ja Hunt'i (1994) käsitlesele on pühendumust mõistetud ka kui kindlat ja iseenesest mõistetavat kokkulepet suhte jätkuvuse osas suhte osapoolte vahel (Dwyer *et al.* 1987: 19). Roxenhall ja Andresen (2012: 87) on asunud erinevate pühendumust

käsitlevate definitsioonide võrdlemisel kokkuvõtvale seisukohale, et pühendumus on inimese valmidus tuua lühiajalisi ohvreid eesmärgiga saavutada pikaajaline kasu.

Olenemata asjaolust, et organisatsioonilist pühendumust on palju uuritud ja kajastatud erinevates uuringutes ja kirjandusallikates, ei eksisteeri siiani ühtset definitsiooni, mis suudaks enda alla koondada kõik erinevad käsitlused organisatsioonilisest pühendumisest. Scholl (1981: 589) kohaselt võib organisatsioonilist pühendumust võib vaadelda kui suhtumist, sh käitumuslike kavatsuste kogumit, mis suunab töötajad pikaajalise töösuhte poole ning on käsitlev ka kui motiveeriv jõud, mis selgitab käitumuslike kavatsusi, seega suunab isiku käitumist. Pühendumuse definitsioon sõltub eelkõige sellest, millises osas ja millises kontekstis pühendumust uuritakse ning missugust protsessi soovitakse pühendumuse kontseptsiooniga selgitada.

Kuigi pühendumust on defineeritud erinevatel viisidel, siis erinevate definitsioonide keskseks tunnuseks on siiski arusaam, et organisatsiooniline pühendumus on ühenduslüliks inimese (töötaja) ja organisatsiooni vahel. Organisatsiooni pühendumuse definitsioonide variatsioonid tekivad erinevatest arusaamadest, kuidas nimetatud ühenduslüli on konkreetse töötaja ja organisatsiooni vahel välja kujunenud (Mathieu, Zajac 1990: 171, 172). Allen ja Meyer'i (1990: 1) hinnangul on organisatsiooni pühendumuse käsitluste erisused tingitud muuhulgas töötaja psühholoogilisest seisundist, mis peegeldub omakorda töötaja pühendumuses, pühendumuse kujunemisele eelnenud tingimustest, mis juhtisid töötaja organisatsioonile pühendumuseni, ning eeldatavast tulemusest, mida oodatakse suure pühendumusega töötajalt.

Organisatsioonilise pühendumuse uuringutes on eristatavad kaks põhilist koolkonda: suhtumispõhine (inglise keeles: *attitude based*) ja käitumispõhine (inglise keeles: *behaviour based*) pühendumus. Nende kahe koolkonna põhiline erinevus seisneb selles, et kui suhtumispõhine pühendumus näitab, kuidas suhte osapool näeb suhet või selle isiku soovi siduda end selle konkreetse suhtega, siis käitumispõhine pühendumus keskendub pigem sellele, mida keegi konkreetset teeb nimetatud suhtes (Scholl 1981: 589,590).

Esimene koolkond käsitleb organisatsiooni pühendumust kui töötaja suhtumist või käitumuslike kavatsuste kogumit, mis sisaldab endas muuhulgas soovi jääda organisatsiooni liikmeks, pingutada organisatsiooni heaolu nimel ning samastada enda eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega; esindaja näiteks Porter *et al.* (1974). Ühe koolkonda iseloomustava definitsiooni kohaselt on pühendumus „suhteline jõud, mis mõjutab isiku samastumist organisatsiooniga ja kaasahaaratust organisatsiooni poolt“ (Mowday *et al.* 1982: 27). Sama koolkonna esindajad Bateman ja Strasser (1984) on organisatsioonilist pühendumust defineerinud kui „olemuselt mitmedimensiooniline nähtus, mis hõlmab endas töötaja lojaalsust organisatsioonile, töötaja soovi pingutada organisatsiooni heaolu nimel, samastada oma eesmärgid ja väärtused organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ning tugev soov jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks“.

Suhtumispõhine organisatsioonilise pühendumuse käsitlus on ka kõige sagedamini uuritud organisatsioonilise pühendumuse käsitlus (Mathieu, Zajac 1990:172). Suhtumispõhist organisatsioonilist pühendumust võib iseloomustada vähemalt kolme komponendi abil: 1) tugev uskumus organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ja nende aktsepteerimine; 2) soov pingutada ja panustada organisatsiooni nimel; 3) tugev soov jääda organisatsiooni meeskonda. (Mowday *et al.* 1982: 27). Seega suhtumispõhise pühendumuse komponentide kohaselt peab töötajal olema usk oma organisatsiooni, millest tulenevalt on töötajal ka soov pingutada ja panustada organisatsiooni heaolu nimel ja sedavõrd organisatsiooni heaolu nimel panustades on töötajal soov jääda ka vastava organisatsiooni liikmeks.

Tabelis 8 toob autor kokkuvõtvalt suhtumispõhisele koolkonnale iseloomulikud definitsioonid.

**Tabel 8** Pühendumuse käsitluste koondtabel, „Suhtumispõhine koolkond“

<b>Autor</b>	<b>Pühendumuste käsitlused</b>	<b>Süntees</b>
Sheldon (1971: 143)	Pühendumus kui orientatsioon organisatsiooni suhtes, mis seob või ühendab inimese samasuse organisatsiooniga.	Definitsioon võtab aluseks töötaja ja organisatsiooni samasuse ühendamise
Buchanan (1974)	Pühendumus kui isiku tunnetuslik side organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega.	Antud definitsioonis on keskendunud seosele organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide, läbi tunnetusliku sideme.
Porter <i>et al.</i> (1974: 604)	Organisatsioonilisel pühendumusel kolm suurimat komponenti: suur usk organisatsiooni eesmärkidesse ja nende eesmärkide omastamine, soov pingutada organisatsiooni heaolu nimel ja kindel soov jääda vastava organisatsiooni liikmeks.	Võrreldes Sheldon (1971:143) definitsiooniga on siinkohal töötaja samastamine toodud esile läbi eesmärkide omastamise ning lisatud usk, soov pingutada ja jääda organisatsiooni liikmeks
Mowday <i>et al.</i> 1982:27	Pühendumus on suhteline jõud, mis mõjutab isiku samastumist enda ja organisatsiooni vahel ja kaasahaaratust organisatsiooni poolt.	Sarnaselt Sheldon'i ja Porter <i>et al.</i> definitsiooniga toodud esile töötaja samastumise komponent pühendumuse kujunemises.
Bateman, Strasser (1984)	Pühendumus on olemuselt mitme-dimensiooniline nähtus, mis hõlmab endas töötaja lojaalsust organisatsioonile, töötaja soovi pingutada organisatsiooni heaolu nimel, samastada oma eesmärgid ja väärtused organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ning tugevat soovi jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks.	Pühendumuse mitme-dimensiooniline käsitlus, mis hõlmab endas nii samastumist ning tugevat soovi jääda organisatsiooni liikmeks
O'Reilli (1989: 17)	Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline side organisatsiooniga, sh töösse kaasahaaratus, lojaalsus ja usk organisatsiooni väärtustesse.	Tunnetuslik side, mis hõlmab endas lojaalsust ja usku, kuid jätab kõrvale töötaja samastumise organisatsiooni või selle väärtustega.
Miller (2003: 73)	Pühendumus on seisund, milles töötaja samastab end mingi konkreetse organisatsiooniga ja selle eesmärkidega ja soovib säilitada suhet selle organisatsiooniga.	Viimaseid käsitlusi, mis toob taaskordselt esile töötaja samastumise komponendi pühendumuse käsitluses.

Allikas: autori koostatud

Võttes kokku tabelis 8 toodud definitsioonid, siis suhtumispõhise koolkonna käsitluse kohaselt on enamik pühendumuse definitsioonides komponendiks töötaja samastumise organisatsiooniga ja/või selle eesmärkidega. Definitsioonid, mis ei toonud esile samastumise komponenti, kirjeldasid pühendumust läbi kaasahaaratuse, usu ja soovi jääda organisatsiooni liikmeks. Samuti toodi esile tunnetuslik side organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega.

Porter *et al.* (1974: 604) kohaselt koosneb organisatsiooniline pühendumus kolmest komponendist: „(a) suurest usust organisatsiooni eesmärkidesse ja nende eesmärkide omastamine (b) soov pingutada organisatsiooni heaolu nimel ja (c) kindel soov jääda vastava organisatsiooni liikmeks“. Miller (2003: 73) lisab, et pühendumus on „seisund, milles töötaja samastab end mingi konkreetse organisatsiooniga ja selle eesmärkidega ja soovib säilitada suhet selle organisatsiooniga“. Kokkuvõtvalt on organisatsiooniline pühendumus seega seisund, kus isik on valmis säilitama oma töösuhet, liikme suhet organisatsiooniga seoses organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ja nende eesmärkide ja väärtuste saavutamise huvides.

Sheldon (1971) käsitleb pühendumust kui „orientatsiooni organisatsiooni suhtes, mis seob või ühendab inimese identiteedi organisatsiooniga“. Buchanan (1974: 533) kohaselt enamik teadlasi defineerib pühendumust kui ühenduslüli isiku (töötaja) ja organisatsiooni (tööandja) vahel, millest tulenevalt ta ise käsitles pühendumust kui isiku tunnetuslikku sidet organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. Samalaadse käsitlusega on ka O'Reilli (1989:17), kelle definitsiooni kohaselt on „organisatsiooniline pühendumus psühholoogiline side organisatsiooniga, sh töösse kaasahaaratus, lojaalsus ja usk organisatsiooni väärtustesse“.

Teine koolkond, nimetatud ka kui käitumuslik koolkond (inglise keeles: *behavioral school*), mille esindajad on näiteks Becker ja Kiesler, käsitleb organisatsiooni list pühendumust kui mingit jõudu, mis seob konkreetse indiviidi konkreetse organisatsiooniga. Selle koolkonna käsitluse kohaselt seotakse isikut organisatsiooniga näiteks organisatsioonipoolsete lisapanuste abil (nt pensioniplaanid), mistõttu töötajad ei saa endale lubada organisatsioonist lahkumist (Mathieu, Zajac 1990: 172). Nimetatud

teooria kohaselt püsivad inimesed pühendunud organisatsioonile, kuniks nad saavad jääda oma positsioonile, hoolimata kogetud stressirohketest töötingimustest. Siiski, kui töötajatele pakutaks alternatiivseid hüvesid, siis nad lahkuksid organisatsioonist (inglise keeles nimetatud teooria kui *side-bet theory*).

Käitumuslikku koolkonda kuuluvate definitsioonide kohaselt on pühendunud isiku tunnuseks see, et „pühendunud isik sooritab mingeid tegusid rohkem lähtuvalt uskumusest, et teguviis on moraalselt õige pigem kui isiklikult kasumlik“ (Best 1994: 69). Reichers (1985: 468) kohaselt on „organisatsiooniline pühendumus tuvastatav, kui organisatsiooni liikmed on pühendunud organisatsioonis olemasolevatele gruppidele“. Tabelis 9 toob autor kokkuvõtvalt käitumuspõhisele koolkonnale iseloomulikud definitsioonid.

**Tabel 9** Pühendumuse käsitluste koondtabel, „Käitumispõhine koolkond“

<b>Autor</b>	<b>Pühendumuse käsitlus</b>
Best (1994: 69)	Pühendunud isik sooritab omapoolseid tegevusi, lähtudes uskumusest, et see on moraalselt õige, mitte isiklikult kasumlik
Reichers (1985: 468)	Organisatsiooniliikmed on pühendunud organisatsioonis olemasolevatele gruppidele
Mowday, Porter & Steer (1982: 26)	Käitumine seoses protsessiga, mille tulemusel inimene on suletud organisatsiooni ja kuidas nad sellise olukorra lahendavad
Wiener & Vardi (1980: 90)	Käitumuslik kavatsus või reaktsioon tulenevalt isiku allumisest normatiivsele survele

Allikas: autori enda koostatud

Tabelist 9 nähtub, et kokkuvõtvalt on käitumusliku koolkonna organisatsioonilise pühendumuse definitsioonidele ühiseks tunnuseks allumine mingile kohustusele või survele, millest on tingitud töötaja käitumine- see ei ole juhitud emotsionaalsest sidemest organisatsiooniga, vaid kohusetundest.

Mowday *et al.* (1982: 26) kirjeldavad pühendumust kui käitumist seoses protsessiga, mille tulemusel isik on nii öelda lukustunud organisatsiooni ja kuidas need isikud tegelevad nimetatud probleemiga. Wiener, Vardi (1980: 90) käsitlevad organisatsioonilist pühendumust kui käitumuslikku kavatsusust või reaktsiooni, tulenevalt inimese allumisest normatiivsele survele. Meyer, Hersovitch (2001) tõid oma uurimuses võrdluse erinevate pühendumuste definitsioonide vahel, võrreldes omavahel üldiseid pühendumuse, organisatsioonilise pühendumuse, töö pühendumuse, ameti/karjääri pühendumuse, eesmärgilise pühendumuse, organisatsiooni muudatuse pühendumuse ja strateegilise pühendumuse definitsioone. Võrreldes erinevaid definitsioone leidsid Meyer ja Hersovitch (*Ibid.*: 301), et kõik definitsioonid viitavad üldiselt kahele asjaolule: pühendumus on stabiliseeriv või kohustav jõud ja pühendumus annab suuna käitumisele.

Kuidas eristada esimest ja teist koolkonda: esimene koolkond nimetatud ka kui suhtumis põhine koolkond, käsitleb pühendumust kui suhtumist või käitumuslike kavatsuste kogumit, ja teine koolkond nimetatud ka kui käitumuslik koolkond, käsitleb pühendumust kui motiveerivat jõudu (Scholl 1981: 589, 590). Käesolevas töös lähtub autor suhtumis põhise koolkonna organisatsioonilise pühendumuse käsitlesest, võttes aluseks töötaja emotsionaalse sideme organisatsiooniga.

## **2.2. Organisatsioonilise pühendumuse erinevad käsitlused ja roll organisatsioonis**

Organisatsioonilist pühendumust on uuritud nii ühemõõtmelise kui ka mitmemõõtmelise nähtusena. Ühemõõtmelise nähtuse korral kirjeldatakse pühendumust kui tervikut, seevastu mitmemõõtmelise mudeli korral eristatakse pühendumuse komponente (Keef, Harcourt 2001: 93).

Ühedimensioonilistest mudelitest on enim uurijate poolt kasutust leidnud Porteri mudel (Mathieu, Zajac 1990: 174). Porter, Steers, Mowday (1974: 604) kirjeldasid pühendumuse olemust kui ühemõõtmelist protsessi, mis on oma olemuselt töötaja samastumine ja seotuse tugevus konkreetse organisatsiooniga ja seda iseloomustavad:

1) samastumine organisatsiooniga 2) pingutamine organisatsiooni nimel 3) soov jääda organisatsiooni liikmeks.

Mitmemõõtmelistest mudelitest on enim empiiriliselt uuritud Meyer ja Allen'i mitmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumuse mudelit. Allen ja Meyer (1990) on oma uuringutes samuti keskendunud suhtumispõhisele pühendumuse uurimisele, kus suhtumispõhine pühendumus on käsitletud kui psühholoogiline seisund, mis peegeldab töötaja suhet konkreetse organisatsiooniga. Suhtumispõhise pühendumuse käsitlusest on ilmunud erinevaid kontseptsioone, kuid need sisaldavad kolme üldist komponenti Meyer'i ja Allen'i (1987) käsitluse kohaselt: emotsionaalne pühendumus, alalhoidlik ja normatiivne komponent:

- 1) Emotsionaalne komponent viitab pühendumusele (inglise keeles: *affective commitment*): tugineb töötaja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga, töötaja samastab end organisatsiooniga ja tunnetab end organisatsiooni liikmena. Tugeva pühendumuse korral ei lahku töötajad organisatsioonist, kuna nad soovivad jääda organisatsiooni liikmeks (positiivne emotsionaalne side organisatsiooniga), st iseloomulik töötaja soov;
- 2) Alalhoidlik komponent (inglise keeles: *continuance commitment*) viitab pühendumusele, mis põhineb organisatsioonist lahkumisega seotud ja kaasnevatele kuludele. Tugeva pühendumuse korral ei lahku töötajad organisatsioonist, kuna nad peavad või on sunnitud jääma organisatsiooni liikmeks, st iseloomulik vajadus;
- 3) Normatiivne komponent (inglise keeles: *normative commitment*) viitab pühendumusele, mis tugineb töötaja kohusetundele jääda organisatsiooni töötajaks ja liikmeks. Tugeva pühendumuse korral ei lahku töötajad organisatsioonist, kuna nad tunnevad kohusetunnet jääda organisatsiooni liikmeks, st iseloomulik kohustus (Allen, Meyer 1990: 2,3).

Organisatsioonilise pühendumuse kolmeosalise mudeli kõigi kolme komponenti ühendab töötaja ja organisatsiooni vaheline side, mis vähendab tööjõu liikumise tõenäosust, kuid see side erineb oma iseloomult vastavalt komponendile.

Emotsionaalset pühendumust on samuti erinevate autorite poolt mitmeti defineeritud. Meyer ja Allen (1984: 375) defineerivad, et emotsionaalne pühendumus on „töötaja emotsionaalne side organisatsiooniga, samastumine organisatsiooniga ja kaasahaaratus organisatsioonis“. Organisatsiooni liikmed, kes on organisatsioonile pühendunud emotsionaalse aspekti alusel, jätkavad organisatsioonis töötamist, kuna nad soovivad seda (Allen, Meyer, 1990: 2). Isikud, kes on pühendunud emotsionaalsest aspektist, jäävad organisatsiooni liikmeks, kuna nad seostavad oma isiklikku töösuhet organisatsiooniga organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega (Beck, Wilson 2000). Emotsionaalne pühendumus on seotud töötajapoolse positiivse tööalase suhtumisega organisatsiooni suhtes (Morrow 1993). Seega emotsionaalne pühendumus on emotsioonipõhine pühendumus, kus isik tunneb ise soovi jääda organisatsiooni liikmeks.

Alahoidlik pühendumus on tingitud hoolikalt kaalutud vajadusest jääda organisatsiooni liikmeks. Vajadused antud käsitluse juures on just nimelt materiaalsed vajadused (Beck, Wilson 2000). Alalhoidlik organisatsiooniline pühendumus on kõige suurem eeldusel, et investeeringud antud organisatsiooni on isiku poolt olnud suured ja alternatiivseid lahendusi on vähe (Best 1994: 71). Alalhoidlik pühendumus on vaadeldav kui „vahetuskaup, kus töö sooritus ja lojaalsus isiku poolt on vastu kaubaks organisatsiooni poolt pakutavate materiaalsete hüvedega“ (Tetrick 1995: 590). Alalhoidlik pühendumus on materiaalistest vajadustest tingitud pühendumus, erinevalt emotsionaalsest pühendumusest.

Normatiivne pühendumus on isikute tööalane käitumine, mida mõjutab kohuse- ja vastutustunne ja lojaalsus organisatsiooni suhtes (Wiener, Vardi 1980: 86). Eelnimetatud kohuse- ja vastutustunnet tekitab inimese siseveendumus, et moraalselt on õige jääda organisatsiooni liikmeks, isegi kui inimene on tegelikult rahuolematu (Iverson, Buttigieg 1999). Allolevas tabelis toob autor kokkuvõtvalt kolmeosalise mudeli komponendi iseloomustused.

**Tabel 10** Kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mudeli komponendid

<b>Mudeli komponent</b>	<b>Definitsioon</b>	<b>Autor</b>
Emotsionaalne pühendumus	Töötaja emotsionaalne side organisatsiooniga, samastumine organisatsiooniga ja kaasatus organisatsiooni töösse.	Meyer ja Allen (1984: 375)
Alalhoidlik pühendumus	Vahetuskaup, kus töö sooritus ja lojaalsus isiku poolt on vastukaubaks organisatsiooni poolt pakutavate materiaalsete hüvedega.	Tetric (1995: 590)
Normatiivne pühendumus	Kohuse- ja vastutustunnet tekitab inimese siseveendumus, et moraalselt on õige jääda organisatsiooni liikmeks, isegi kui inimene on tegelikult rahuolematu.	Iverson, Buttigieg 1999

Allikas: Autori koostatud.

Käesolevas magistritöös kasutab autor organisatsioonilise pühendumuse mõjutegurite uurimiseks Allen & Mayeri kolmemõõtmelist mudelit, lähtudes Allen ja Meyer'i (1990) koostatud organisatsioonilise pühendumuse kohta koostatud küsimustikust. Autor uurib kolmest komponendist emotsionaalset pühendumust, mis koosneb Meyer'i ja Allen'i (1984: 375) kohaselt positiivsetest tunnetest, mis kaasnevad samastumisega organisatsiooniga, organisatsiooni ja töötaja vahelise seotusega ja kaasamisega organisatsiooni töösse.

Tänapäevases majanduskeskkonnas tuleb organisatsioonidel tiheda konkurentsi tõttu leida pidevalt uusi meetmeid ja võimalusi konkurentsivõimaluste suurendamiseks ja konkurentsieeliste leidmiseks. Võttes näiteks Eesti organisatsioonid, siis üheks võimaluseks on nähtud organisatsioonide laienemist välisturgudele, mis omakorda toob konkurentsieelisele lisaks ka täiendavaid väljakutseid organisatsiooni juhtidele meeskondade juhtimisel.

Üheks konkurentsieelise saavutamise allikaks on pühendumus töötajatele ja klientidele (Reichheld 1996: 56). Reichheld (1996) asus seisukohale, et pikaajalised kliendid on organisatsioonidele kasulikud: nad ostavad rohkem, võtavad vähem organisatsiooni aega, nad on vähem hinnatundlikud ning toovad organisatsiooni uusi kliente. Heade pikaajaliste klientide puhul võib organisatsiooni kasum kahekordistuda näiteks juhul, kui vähendada nende klientide rahulolematust 5% võrra, näiteks 15%lt-10%le. Klientide

pikaajaliseks organisatsioonis hoidmiseks peab neile pühenduma, et tuvastada esimesed märgid nende rahulolematusest, et võimalikud allikad likvideerida. Pidevaks klientide jälgimiseks on vajalik aga kogenenud meeskonna pidevat panust, jälgides klientide käitumist ja analüüsides organisatsioonis võimalikke rahulolematuse põhjusi.

Mowday (1998: 393) leiab, et töötajate suhtumine organisatsiooni mõjutab otseselt nii klientide rahulolu kui organisatsiooni tulu. Mowday (*Ibid.*: 394) viitab muuhulgas oma artiklis Frederick Reicheld seisukohale (*The Loyalty Effect*, 1996), mille kohaselt pühendumus klientidele, töötajatele ja investoritele on kriitiline alustala väärtuste loomiseks ja seega oluline allikas organisatsiooni kasvuks, kasumi ja konkurentsieelise saavutamiseks. Reicheldi väite kohaselt pühendunud töötajad arendavad kõrgema kvaliteediga suhteid klientidega, pühendunud töötajatega on suuremad võimalused õppida ja suurendada efektiivsust, vähendada värbamis- ja koolituskulusid ning toota uusi varasid, mida saab uuesti investeerida ka teistesse äriüksustesse.

Seega peavad organisatsioonid lisaks äri võtetetele, sh laienemised välisurgudele, tootepõhised innovaatilised lahendused, hinnastamispoliitika, turunduslikud võtted jne, pöörama tähelepanu ka konkurentsieelise loomisele organisatsioonisisest töökorraldusest lähtuvalt, sh pöörama tähelepanu töötajate emotsionaalsele pühendumusele ja võimalusel selle suurendamisele.

Mathieu ja Zajac (1990) viisid läbi uurimuse organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeldustest ning muuhulgas juhi ja organisatsiooni suhte eeldusest. Uuringu tulemusel viidati Morris ja Steers (1980: 56) eeldusele, mille kohaselt inimeste suur funktsionaalne sõltumatus tingib nende parema arusaama nendepoolsest panusest organisatsiooni ja oma meeskonda. Eeltoodu viitas võimalusele, et inimese eneseteadlikkuse tõus võib suurendada emotsionaalset pühendumust.

Kõrge pühendumuse tasemega töötajad on turvaline ja stabiilne tööjõud (Steers 1977: 55), kuna tunnetades ennast osana organisatsioonist, nõustuvad töötajad vabatahtlikult organisatsioonipoolsete nõudmistega (Etzioni 1975: 228) ning saavutavad paremaid töötulemusi (Meyer, Allen 1991: 70). Pühendunud töötajaks peetakse inimest, kes jääb

organisatsiooni igasuguses olukorras, sõltumata sellest, kas mingil ajahetkel on hea seal olla või mitte. Samuti annab pühendunud töötaja endast suurema panuse kui eeldatud, ta kaitseb ja hoiab organisatsiooni vara ja usub organisatsiooni eesmärkidesse (Meyer, Allen 1997: 3). Kokkuvõttes annab kõrge pühendumusega töötaja organisatsioonile konkurentsieelise selle kaudu, et nad on eeldatavalt stabiilne tööjõud, töötajad teevad oma tööd rõõmuga ja saavutavad seeläbi paremaid tulemusi ning on valmis panustama töösse rohkem kui neilt eeldatakse. Kõik eeltoodu peegeldub organisatsiooni tootlikkuses ja töö kvaliteedis.

Organisatsiooni laienemine välisturgudele võib aga tuua kaasa töötajate emotsionaalse pühendumuse taseme languse. Üheks põhjuseks on näiteks see, et töötajatel on üha raskem mõista, milline on see organisatsioon, millele nad pühenduvad (Mowday 1998: 393) ning mõju võib avaldada ka virtuaalsete meeskondade moodustamine ning sellega kaasnev rahvuskultuuride erinev mõju (Gilbert, Gelade 2006). Gilbert ja Gelade leidsid oma 2006. aasta uuringus tõestust hüpoteesile, et kollektivismil ja individualismil on mõju emotsionaalse pühendumuse määrale. Sõltuvalt rahvuskultuuri dimensioonist võib olla erinev töötajate ühtekuuluvuse tunde vajadus, samuti keelebarjäärid ja vähene näost näkku kokkupuude meeskonnaliikmetega võib vähendada töötajate pühendumust. Töötajad ei tunne ennast keerulistes olukordades mugavalt ja turvaliselt ning virtuaalse meeskonnatöö poolt esitatavad väljakutsed vähendavad seeläbi töötajate emotsionaalset pühendumust – töötajad ei tunneta samastu oma virtuaalse meeskonnaga.

### **2.3. Emotsionaalse pühendumuse ja samastumise erisused ning sarnasused**

Nagu ka organisatsioonilise pühendumuse puhul, on samastumine organisatsiooniga defineeritud ja uuritud mitmetel eri viisidel ja selle kontseptsiooni käsitlused on kõikides uurimustes natukene erinevad. Tabelis nr 11 annab autor kokkuvõtliku ülevaate erinevatest samastumise käsitlustest ja põhikomponentidest.

**Tabel 11** Ülevaade erinevatest samastumise käsitlustest ja põhikomponentidest.

Autor	Samastumise käsitlus	Käsitluse põhikomponendid
Ashforth ja Mael (1989:22)	Samastumineorganisatsiooniga on sotsiaalse samastumise kindel vorm ja ühtsuse tunnetus organisatsiooniga või kuuluvustunne organisatsiooni.	Sotsiaalse samastumise komponendid: enese kategoriseerimine, arusaam, et inimene on psühholoogiliselt seotud organisatsiooni saatusega ja tunnustab organisatsiooni väärtuseid ja suhtumisi.
Pratt (1998:172,173)	Samastumineorganisatsiooniga ilmub, kui isiku uskumused oma organisatsioonist muutuvad isikule endale viitavaks ja isikut ennast määratlevaks.	Integratsioon uskumusest organisatsioonist ja inimese samasusest ning arusaam, et see samastumine viitab isiku samasuse sotsiaalsetele aspektidele.
Rousseau (1998:217,218)	Samastumine on psühholoogiline seisund, kus inimene tunneb ennast ühe osana suuremast tervikust: organisatsiooniline samastumine, kus inimene tunneb ennast osana suuremast organisatsioonist.	Samastumine organisatsiooniga on enesetunnetamine suhtes organisatsiooniga. Paiknev tunnetus ( <i>situated identification</i> ): inimesed teevad neilt oodatud tööd oma rollis ning situatsioonilised märguanded viitavad ühistele huvidele. Sügav struktuuriline samastumine: eksisteerib kui töösuhe kattub mingil määral vaimse määratlusega, mis on inimesel enda suhtes.
Van Dick (2001)	Sarnaselt Ashforthi ja Mael'iga (1989) seob sotsiaalse samastumise ja enese kategoriseerimise teooria.	Emotsionaalne komponent: emotsionaalne side grupiga; kognitiivne komponent: teadmine oma liikmesusest; hindav komponent: positiivne hinnang organisatsioonile; käitumuslik komponent: sh tegelik käitumine-tegevuses osalemine.

Allikas: Autori koostatud

Ülaltoodust nähtub, et emotsionaalne komponent ilmneb van Dick (2001) käsitlusest, mis viitab emotsionaalsele sidemele mingi konkreetse grupiga. Kõrvutades nimetatud käsitlust Emotsionaalne pühendumuse Meyer'i ja Allen'i (1990:3) poolt toodud emotsionaalse pühendumuse definitsiooniga, mille kohaselt „emotsionaalne pühendumus toetub töötaja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga, töötaja samastab end organisatsiooniga ja tunnetab end organisatsiooni liikmena“ (Meyer, Allen 1990:3), leiame ühisosana emotsionaalse komponendi.

Seoseid organisatsiooni pühendumuse ja töötaja samastumisel organisatsiooniga on erinevate autorite poolt suhteliselt vähe uuritud, kuigi mõlemad omavad tähtsust isiku ja

organisatsiooni vahelisest seotuse aspektist. Võrreldes omavahel töötaja samastumist ja organisatsioonilist pühendumust, siis nendevahelised sarnasused tulenevad põhiliselt asjaolust, et nad mõlemad kirjeldavad sarnaseid psühholoogilisi seisundeid, kuni selleni, et organisatsiooni pühendumuse käsitlused hõlmavad enda mudelites töötaja samastumise osa kui emotsionaalse sideme komponenti, nagu eelnevalt viidatud autori poolt. Kui võrrelda lähemalt definitsioone, siis on märgata, et uurijad on kasutanud samu termineid, kirjeldamaks erinevaid kontseptsioone. Mõlemas käsitluses, nii organisatsioonilise pühendumuse (nt Miller 2003: 73) kui samastumisekäsitluses (nt Ashforth, Mael 1989: 22), on uurijad pidanud võtmeaspektiks mingis ulatuses samastumist isiku ja organisatsiooni väärtuste ja eesmärkide vahel. Edwards (2005:218) on toonud esile, et lisaks on mõlemates käsitlustes toodud esile kuuluvustunde, liikmesuse tunnetuse ja seotuse aspektid .

Samas on ka mitmeid uurijaid, kes leiavad, et samastumist ja organisatsioonilist pühendumust tuleks vaadata kui täielikult erinevaid kontseptsioone. Näiteks Pratt (1998:178) eristab neid kahte selliselt, et samastumine iseloomustab inimese ja organisatsiooni vahelist suhet lähtuvalt inimese samastumisest, mis ei ole aga iseloomulik organisatsioonilisele pühendumusele. Bergami ja Bagozzi (2000) käsitluse kohaselt on „organisatsiooniline pühendumus ning samastumine mõlemad inimese organisatsioonis oleva sotsiaalse identiteedi kaks komponenti“. Rousseau (1998:218) käsitles samalaadselt Bergami ja Bagozzile, et samastumist isiku ja organisatsiooni vahelises suhtes iseloomustab töötaja liikmesust tema käitumine ja pühendumus on emotsionaalne vastus sellele.

Kontseptsiooni erinevusest lähtudes seostatakse organisatsioonilist pühendumust sellega, kui õnnelik või rahulolev inimene on organisatsiooniga; samastumist seevastu, kuidas isik näeb ennast suhtes organisatsiooniga. Samastumine on konkreetse organisatsiooni põhine, ehk isikule on oluline olla mingi konkreetse organisatsiooni liige, seevastu pühendumust saab üle kanda ka teistele organisatsioonidele, mis tekitavad samasuguse positiivse suhtumise. Samastumise puhul saab inimesest organisatsiooni osa(Ashforth, Mael 1989).

Organisatsioonilise pühendumuse ja samastumise kontseptsioonide käsitlesega on kaks põhilist probleemi:

- 1) mõlema kontseptsiooni jaoks puudub ühtne definitsioon (Swailes 2002);
- 2) kuna mõlemaid kontseptsioone kasutatakse ka teiste üldiste kontseptsioonide selgitamiseks, siis on aastaid aetud omavahel segamini samastumise ja organisatsiooni pühendumuse käsitlusi. Nende kahe eristamist teeb kõige raskemaks asjaolu, et mõlemad kontseptsioonid viitavad tugevale sidemele inimese ja organisatsiooni vahel (Edwards 2005: 218).

Enamik uuringuid on keskendunud justnimelt organisatsioonilise pühendumuse uurimisele. Organisatsioonilise pühendumuse komponendi emotsionaalse pühendumuse ja samastumise vaheliste seose uurimiseks viisid Long W. Lam ja Yan Liu (2014) läbi uuringu. Põhiliseks eesmärgiks oli, tuginedes sotsiaalse samasuse ja samastumise teooriatele ja arvestades Meyer'i, Herscovitch'i (2001) uuringuid emotsionaalse pühendumuse vallas, uurida suhet samastumise ja emotsionaalse pühendumuse vahel ning suhet eeltoodud kahe näitaja ja töötaja suhtumise ja käitumise vahel. Nimetatud uuringu tulemusena leiti, et samastumine organisatsiooniga on positiivselt seotud emotsionaalse pühendumusega. Emotsionaalne pühendumus oli omakorda negatiivselt seotud inimese lahkumisega organisatsioonist ja positiivselt seotud töö sooritusega. Emotsionaalne pühendumus omas rolli kuuluvustunnetuse ja tööjõu liikumise vahel, kuid ei omanud tähtsust kuuluvustunnetuse ja töö soorituse vahel.

Long W. Lam ja Yan Liu (2014) töid on uurimuses esile, et emotsionaalset pühendumust ei peaks käsitlema kui üldist suhtumist organisatsiooni, nagu seda on teinud näiteks O' Reilly ja Chatman (1986). Pigem peaks vaatlema emotsionaalset pühendumust lähtuvalt Meyer, Herscovitschi (2001: 303) käsitlesest kui mingit kindlat meeleseisundit, mis suunab inimesi kindla teguviisi suunas. Meyer, Herscovitschi (*Ibid.*) soovitasid ka edasistes uuringutes keskenduda pühendumusepõhistes uurimustes küsimusele, miks inimesed soovivad end siduda mingite kindlate tegudega, mida ei saa selgitada omakasu või enda huvide aspektist lähtuvalt. Meyer ja Herscovitschi (*Ibid.*) töid esile ka asjaolu, et emotsionaalne pühendumus (soov pühenduda) on kõige

tõenäolisemalt seostatav töötajate valikuga seoses nende asjakohase samastumisega (vt. ka Meyer *et al.* 2006).

Tänapäeva töökohtade keerukus on tinginud suurema sõltumatuse ja spetsialiseerumise töörollidele, mistõttu aina enam leiavad kasutust mõisted meeskond ja meeskonnapõhised organisatsioonid (Devine *et al.* 1999). *Center for Creative Leadership* poolt läbiviidud uuring tuvastas, et 91% uuringus osalejatest leidsid, et meeskonnad on organisatsioonide edu aluseks (Martin, Bal 2006). Kui eelnevalt käsitles autor üldiselt töötaja samastumist oma organisatsiooniga, siis edasi keskendub autor lähemalt inimese samastumisele oma meeskonnaga.

Meeskonna samasus on organisatsioonilise samasuse osaks. Samasusel on mitmeid tasemeid: inimese tasemel samasus vastab küsimusele, kes ma olen ja organisatsiooni tasemel samasus vastab küsimusele, kes me oleme tervikuna (Pratt 1998). Kuuluvustunnetusega lähedalt seotud kontseptsiooniks on inimese samastuminemeeskonnaga, mis on omakorda sotsiaalse identiteedi teoorias meeskonna käsitluse aluseks (Ashforth, Male 1989). Töötaja samastuminemeeskonnaga näitab, kuidas meeskonnaliikmed tunnetavad meeskonna eesmärke justkui nende enda eesmärke ning tunnevad psühholoogilist seotust meeskonnaga saatusega (Mael, Ashforth 1995: 310).

Kui töötaja samastub oma meeskonnaga, siis on suurem tõenäosus, et need töötajad pingutavad rohkem ja väldivad konfliktsituatsioone, kuna organisatsiooni edu või ebaedu on nende isiklikuks huviks (Tyler, Blader: 2000). Töötajatele, kes on samastunud meeskonnaga, omab meeskond suurt rolli nende samastumisel töö olukorras (Hellmann *et al.* 1993: 3.). Samuti on seisukoht, et kui töötajad samastuvad meeskonnaga, siis nad võtavad organisatsiooni samasust osana nende enda samasusest, sellest tulenevalt kõik, mis on oluline organisatsiooni aspektist, on oluline neile töötajatele endile (Lam, Yan Liu 2014: 323). Shamir (1991) on toonud oma käsitluses välja, et töötaja käitumine oleks vastuoluline, kui töötaja on samastanud enneast meesonna või organisatsiooniga, kuid samal ajal eitaks seda ja väljendaks soovi lahkuda. Eeltoodu läheks vastuolusse samastumise teooriaga.

Au ja Marks (2012) püstitasid oma uuringus ka küsimuse, kas virtuaalne meeskonnatöö mõjutab nende töötajate pühendumust kogu organisatsioonile. Antud küsimuse aluseks olid varasemad uuringud, mille tulemusel oli leitud, et töötajad tunnevad pigem seotust oma asukoha meeskonnaliikmetega kui nendega, kes asuvad füüsiliselt eemal, ning see võib viia omakorda samastumiseni erinevate alagruppidega, mida on seostatud uute tsentreeritud ja paljude samasuste tekkimiseni. Uuringu tulemusena leiti, et tugev pühendumus meeskonnas viib suurema samastumiseni organisatsiooniga. Sealjuures leiti, et kui inimesed rääkisid enda samastumisest virtuaalse meeskonnaga, siis seda seostati tihtipeale pühendumusega kogu organisatsioonile.

Lam, Yan Liu (2014) ning Au ja Marks (2012) leidude puhul saab järeldada, et mida rohkem töötaja samastub oma meeskonnaga, seda tugev on tema emotsionaalne pühendumus organisatsiooni kui terviku suhtes. Lisaks leidis Au ja Marksi uuringuss kinnitust asjaolu, et suurem töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga on seoses töötaja pühendumusega organisatsioonile tervikuna. Eeltoodust tulenevalt püstitab autor siinkohal hüpoteesid:

H9: Mida suurem on töötaja samastumine kohaliku meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna;

H10: Mida suurem on töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna.

Lähtudes ülaltoodud Lam, Yan Liu (2013) uuringu tulemusest, et suurem töötaja samastumine oma meeskonnaga viib suurema pühendumuseni ning virtuaalse meeskonna korral, suurem samastumine virtuaalse meeskonnaga viitab liikmete pühendumusele kogu organisatsiooni suhtes tervikuna, järeldab autor, et sõltumata koostöövormist, töötaja samastumine oma meeskonnaga tähendab töötaja emotsionaalset sidet oma meeskonnaga, mis omakorda suurendab tema emotsionaalset pühendumust, kuna lähtuvalt Meyer'i ja Allen'i (1990:3) definitsioonist toetub emotsionaalne pühendumus töötaja emotsionaalsele seotusele organisatsiooniga.

### **3. RAHVUSKULTUURI, EMOTSIONAALSE PÜHENDUMUSE JA SAMASTUMISE VAHELISED SEOSSED BIGBANK AS RAHVUSVAHELISTES VIRTUAALSETES MEESKONDADES**

#### **3.1. BIGBANK AS lühitutvustus, valimi tutvustus ja uuringu metoodika**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse BIGBANK AS-i töötajate hulgas läbi viidud küsitlust, sealhulgas küsitluse koostamise põhimõtteid, valimi moodustamist, osalejaid ja osalemisaktiivsust. Uuring tugineb BIGBANK AS-i rahvusvaheliste virtuaalsete meeskondade uurimisele.

Selgitamaks virtuaalsete meeskonnaliikmete kahese alluvuse teket, annab autor lühidalt ülevaate BIGBANK AS-i struktuurist. Panga tegevusvaldkonnad (nt turundus, personalijuhtimine jne) on jaotatud funktsionaalsuse järgi, mille juhtideks on vastava funktsiooni valdkonna juht. Valdkonnajuhid vastutavad oma valdkonna arenduse ja kontrolli eest kõikides panga üksustes, st valdkonnajuhtidele toimub rahvusvaheliselt funktsionaalne alluvus. BIGBANK AS-is on 2014. a seisuga seitse valdkonda: müügi- ja turundusvaldkond, pangatehnoloogia valdkond, finantsvaldkond, õigus- ja tugiteenuste valdkond, võlgade sissenõudmise valdkond, personali valdkond ja riskijuhtimise valdkond (BIGBANK AS juhtimispõhimõtted, kättesaadavad autori käest).

BIGBANK AS-i poolt asutatud filiaalide juhtimine allub filiaali juhtidele. Kuigi virtuaalsete meeskondade töötajad alluvad funktsionaalselt ühele valdkonnajuhile, kes ei pruugi töötada samas füüsilises asukohas, sh samas linnas või riigis, siis

igapäevases töötaja asukohajärgse meeskonnatöö osas alluvad töötajad ka oma asukohajärgse üksuse (filiaali) juhile.

BIGBANK ASis on loodud mitmeid grupiüleseid virtuaalseid rahvusvahelisi meeskondasid, mille liikmed asuvad osaliselt või täielikult füüsiliselt erinevates geograafilistes asukohtades ning kellel on kahene alluvus nii oma asukohajärgsele filiaali juhile kui funktsionaalselt vastava valdkonna juhile. Arvestades panga kiiret laienemist geograafiliselt ning pidevat toodete ja lahenduste täiendamist on panga jaoks oluline tagada efektiivne meeskonnatöö ja pühendumus organisatsioonile tervikuna ka virtuaalsetes meeskondades, kus tihtipeale on töötajad erineva kultuurilise taustaga. Eeltoodust tulenevalt uuris autor rahvuskultuuri rolli virtuaalsete meeskondade liikmete samastumise kujunemisel ning pühendumuse kujunemisel organisatsiooni suhtes tervikuna.

Uurimuse läbiviimise meetodiks oli internetikeskkonnas *Google Docs* läbi viidud inglisekeelne küsitlus (lisa 1). Uuringus osalejate emakeeleks ei ole inglise keel, kuid see on kõikide rahvusvaheliste meeskondade liikmete igapäevaseks töökeeleks. Samuti palus autor enne küsitluse väljasaatmist neljal kaastöötajal testimise eesmärgil vastata küsimustikule ning anda tagasiside juhul kui küsimus ei ole arusaadav. Vastavalt tagasisidele, täpsustas autor küsimuste sõnastust.

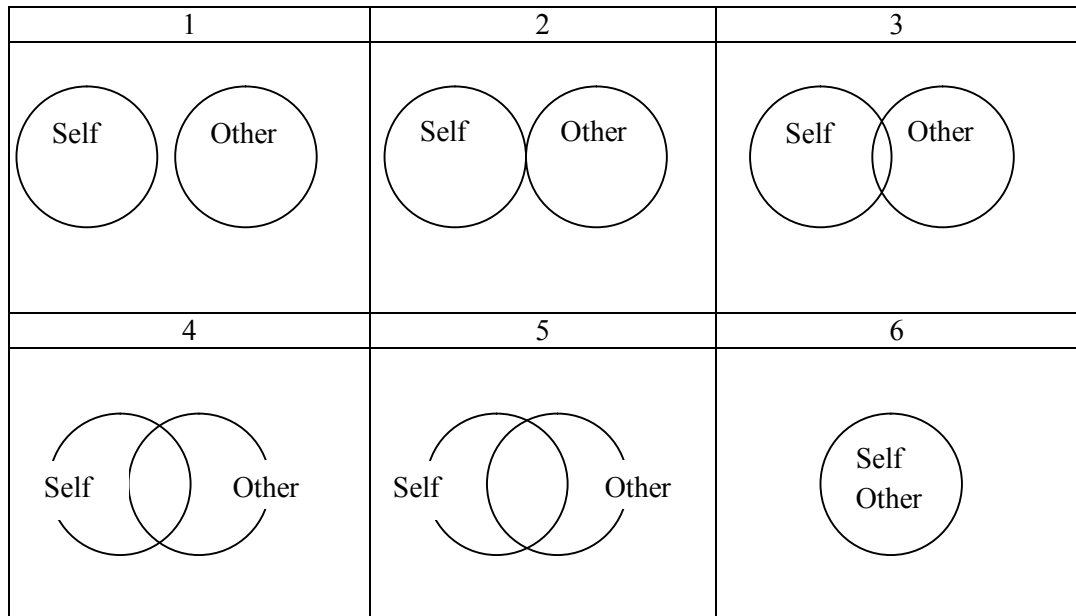
BIGBANK ASi rahvusvaheliste virtuaalsete multikultuursete meeskondade meeskonnaliikmete rahvuskultuurilise tausta uurimiseks palus autor küsitluses märkida töötajatel oma elukoht sünnist kuni 10.nda eluaastani lähtudes NUTS1 regionaalsest jaotusest ning andes vastavatele regioonidele väärtused tulenevalt Kaasa *et al.* (2014) uuringust. Kaasa *et al.* lähtusid oma teoorias eeldusest, et rahvuskultuuri tuleks vaadata regiooni (NUTS1<sup>1</sup>) kui riigi põhiselt ning kasutasid uuringus Hofstede 4 kultuuridimensiooni. Oma uuringus tuvastasid nad riigisisest regioonide vahelist rahvuskultuuri erinevust suuremal määral riikides nagu Hispaania, Portugal ja Prantsusmaa ja vähemal määral Soomes, Rootsis ja Norras.

---

<sup>1</sup> Territoriaaljaotuse nomenklatuur

Kui sügavalt konkreetse riigi regioone uurida sõltub konkreetsest riigist ja selle kultuurilisest varieeruvusest. Autor lähtus käesolevas töös NUTS1 jaotusest.

Töötajate samastumise uurimiseks lähtus autor Hinds, Mortenseni (2005:297) käsitlusest, küsimus kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1** Töötaja samastumine oma virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga (allikas: Hinds, Mortensen 2005:297)

Küsimusele vastamisel palus autor töötajatel valida nende samastumist füüsilise asukohajärgse ja virtuaalse meeskonnaga kõige paremini kirjeldav pilt, lähtuvalt joonisel 1 toodud valikust. Töötajate emotsionaalse pühendumuse uurimiseks lähtus autor Allen, Meyeri (1990:6) poolt toodud organisatsioonilise pühendumuse küsimustiku emotsionaalse pühendumuse küsimustiku osast (täpsemalt toodud ka lisa 1) , millest tulenevalt palus autor 5-punkti skaalal hinnata alljärgnevaid küsimusi:

- 1) Ma veedaksin meeleldi kogu oma karjääri BIGBANK ASis.
- 2) Mulle meeldib rääkida BIGBANKist väljaspool organisatsiooni.
- 3) Ma tunnen ennast osana BIGBANKi perekonnast.
- 4) Mul on emotsionaalne side BIGBANKiga.
- 5) BIGBANKil on mulle isiklik tähendus .
- 6) Ma tunnen tugevalt, et kuulun BIGBANKi.

Küsitluse valimi otsustamisel lähtus autor eeldusest:

- 1) küsitluses osalevad meeskonna liikmed peavad asuma osaliselt või täielikult erinevates füüsilistes asukohtades, sh võimalusel eri riikides asuvates üksustes (filiaalides);
- 2) nimetatud meeskondadel on välja kujunenud meeskonna ülene koostöö;
- 3) meeskonnaliikmetel on omavahel ühiseid koostööprojekte ning täita grupiüleselt sama üldeesmärk.

Autor valis küsitluses osalemiseks kuus virtuaalset meeskonda, mis vastavad kõik ülaltoodud kriteeriumitele: õigus- ja tugiteenuste meeskond (kümme meeskonnaliiget), personali- ja sisekommunikatsiooni meeskond (seitse meeskonnaliiget), IT- tugi meeskond (kaheksa meeskonnaliiget), sekretäride meeskond (kümme meeskonnaliiget), turunduse meeskond (kaksteist meeskonnaliiget) ja raamatupidamise meeskond (kuusteist meeskonnaliiget). Kokku saadeti küsitlus välja 63 töötajale, kellest saatsid vastused 54 töötajat. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 23.09.2014-30.09.2014.a. Küsitluse eesmärgi selgitamiseks ja meeskonna enamus liikmete osaluse tagamiseks suhtles Autor otse meeskonna juhtidega, kes aitasid informeerida meeskonna liikmeid osalemise vajadusest ning lisaks eeltoodule edastas Autor küsitluse personaalselt kõikidele meeskonnaliikmetele selgitades nimetatud küsitluse eesmärgi.

31% vastanud töötajate füüsiline töötamise koht asus Eestis, Tallinna kontoris, 15% Tartu kontoris, 17% vastanutest Leedus, 15% Lätis, 9% Hispaanias, 7% Soomes, 6% Rootsis:

**Tabel 12** Küsitlusele vastanute füüsiline töötamise asukoht

<b>Küsitlusele vastanute füüsiline töötamise asukoht</b>	<b>Vastanuid (%)</b>
Eesti, Tallinna kontor	31%
Eesti, Tartu kontor	15%
Leedu kontor	17%
Läti kontor	15%
Hispaania kontor	9%
Soome kontor	7%
Rootsi kontor	6%

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt lähtudes tabelist 12, oli kõige enam vastanuid Eestist, Tallinna kontorist ja kõige vähem Rootsi kontorist. Vastanute protsendi määrade erisus on suuresti tingitud üksuse asukoha kontori suurusest lähtuvalt asukohajärgse meeskonna suurusest.

Autor viis küsitluse läbi meeskondade seas, mis väljendas endas erinevaid ametipositsioone: tippjuht, keskjuht ning spetsialist. Ametipositsiooni astmete määratlusel lähtus autor pangas kehtivast põhimõttest, millest tulenevalt on ametipositsiooni astme määratlus sõltuvuses kaugusest panga juhatusest, see tähendab kui juht allub otse juhatusele on tegemist tippjuhiga, kui alluvussuhe on juba ühe vahejuhi kaugusel juhatusest, on tegemist keskjuhiga juhiga.

**Tabel 13** Küsitlusele vastanute jaotus ametipositsioonide järgi

Ametipositsioon	Vastanute arv
Tippjuht	3
Keskjuht	15
Spetsialist	36

Allikas: autori koostatud

Ülaltoodud tabelist 13 nähtub, et enamus küsitlusele vastanutest olid spetsialisti ametipositsioonil.

Küsitluses palus autor märkida töötajatel ka oma töövaldkond. Kokkuvõtte valdkonnas küsitletute ja vastanute arvust on toodud tabelis 14.

**Tabel 14** vastanute osalemisaktiivsus meeskondade kaupa

Valdkond	Küsitletute arv	Vastanute arv
Õigus- ja tugiteenused	10	10
Personal- ja kommunikatsioon	7	6
IT tugi	8	6
Sekretärid	10	10
Turundus	12	8
Raamatupidamine	16	14

Allikas: autori koostatud.

Kõige suurem osalemisaktiivsus oli õigus- ja tugiteenuste meeskonnast ja sekretäride meeskonnast ning kõige väiksem turunduse valdkonnas.

Samuti palus autor küsitluses töötajatel märkida oma tööstaaž BIGBANK ASis.

**Tabel 15** vastanute tööstaaž BIGBANK ASis.

Tööstaaž	Vastanute arv
Vähem kui 1 aasta	12
1-3 aastat	22
Rohkem kui 3 aastat	20

Allikas: autori koostatud.

Küsitlusele vastanud meeskondade liikmete tööstaaž BIGBANK ASis oli valdavalt vahemikus 1-3 aastat. Küsitlusega uuriti järgmiseid nähtusi:

1. Rahvuskultuur;
2. Emotsionaalne pühendumus (Inglise keeles: *affective commitment*);
3. Samastumine oma funktsionaalse virtuaalse meeskonnaga
4. Samastumine füüsiliselt lähedal (üksuse asukohas) asuva meeskonnaga.

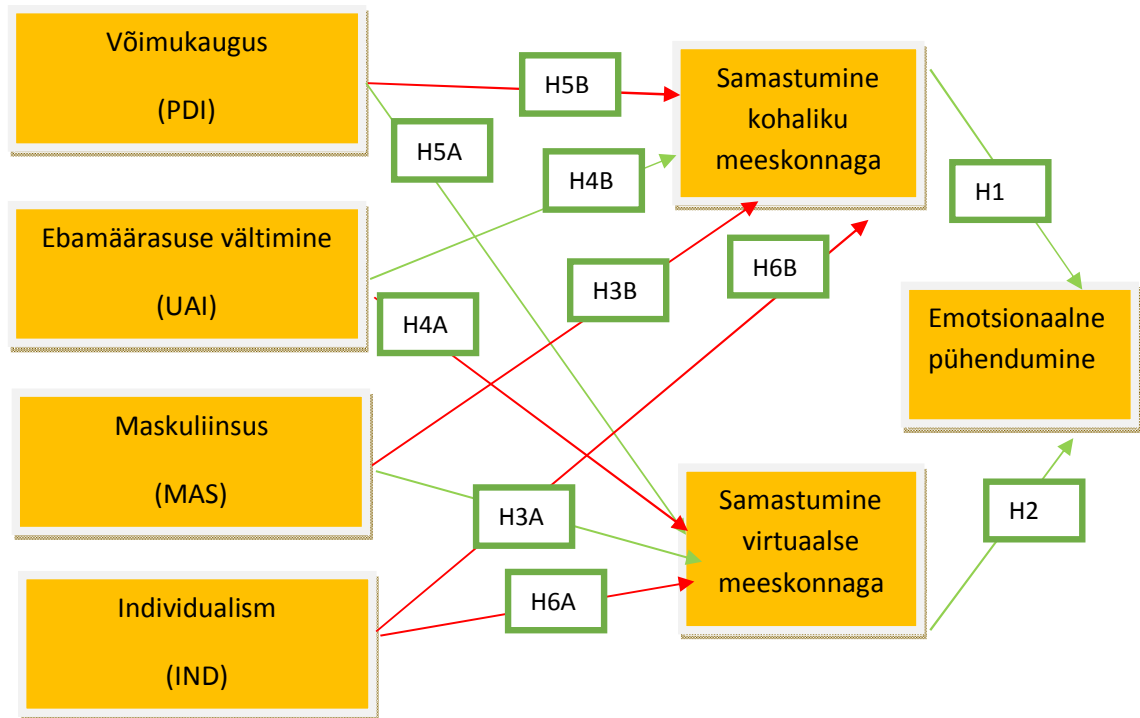
Autor püstitas lähtuvalt eelkirjeldatud teooriast järgmised hüpoteesid, mis on toodud tabelis 16.

**Tabel 16** Rahvuskultuuri, samastumise ja emotsionaalse pühendumuse seoste hüpoteesid

H nr	Hüpotees
H1	Mida suurem on töötaja samastumine kohaliku meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna
H2	Mida suurem on töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna
H3A	Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga
H3B	Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda väiksem on samastumine kohaliku meeskonnaga.
H4A	Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.
H4B	Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda suurem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.
H5A	Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.
H5B	Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.
H6A	Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.
H6B	Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.

Allikas: autori koostatud.

Autor kujutas püstitatud hüpoteesid mudelil, mis on toodud alloleval joonisel 2.



**Joonis 2** Mudel rahvuskultuuri dimensioonide, töötaja samastumise ja emotsionaalse ühendumuse vaheliste seoste mudel koos hüpoteesidega ( autori koostatud). Vastassuunaline mõju tähistatud punase noolega ning samasuunaline mõju rohelise noolega.

BIGBANK ASi rahvusvaheliste virtuaalsete multikultuursete meeskondade meeskonnaliikmete rahvuskultuurilise tausta uurimisel selgus et kokkuvõttes olid töötajad elanud esimesed 10 eluaastat järgmistes regioonides: Eesti, Hispaania (Loode, inglise keeles *North-West*), Läti, Hispaania (Madriidi piirkond), Rootsi (Lõuna-Rootsi), Leedu, Soome (mandri Soome) ja Tšehhi. Tulenevalt vastanute regioonidest ja Kaasa *et al.* (2014) määratud väärtustest määrati regioonidele tabelis 17 kirjeldatud kultuurilise väärtuse näitajad.

**Tabel 17** Kultuurilised väärtused vastavalt töötajate regioonidele

<b>Regioon NUTS1</b>	<b>PDI</b>	<b>UAI</b>	<b>MAS</b>	<b>IND</b>
Eesti	0.05	-0.14	-0.71	-0.88
Hispaania (Loode)	-0.45	0.32	-1.17	0.1
Läti	0,98	1,03	0,74	0,35
Hispaania (Madríidi piirkond)	-0.03	0.50	-0.52	0.28
Rootsi (Lõuna- Rootsi)	-1.62	-2.00	-1.30	-0.29
Soome	-1.01	-0.89	-1.44	-0.09
Tšehhi	0,10	-0,07	-0,24	0,06
Leedu	1.04	-0.27	0.05	-1.90

Allikas: autori koostatud, vastavalt Kaasa *et al.* (2014) andmetele

BIGBANK AS töötajate poolt vastatud ankeetküsimustike analüüsimiseks rakendas käesoleva magistritöö autor statistikatarkvara RStudio (versioon 3.1.1) ja SPSS (versioon 22). Andmete analüüsimisel kasutas käesoleva magistritöö autor analüüsimeetoditest Pearsoni korrelatsioonianalüüsi, kinnitav faktoranalüüs (CFA) ja SEM (inglise keeles *structural equation modelling*).

Analüüsimeetodikat SEM (*structural equation modelling*) kasutas autor uurimaks suhteid rahvuskultuuriliste näitajate, samastumist virtuaalse kohaliku meeskonnaga ja emotsionaalse pühendumuse vahel. SEM on põhjuslik lähenemisviis, annab kvalitatiivse hinnangu uuritavate muutujate vahelisele suhtele (Raykov, Marcoulides 2000). SEM analüüsiga sai autor hinnata valitud mudeli sobivust uuritavate muutjate vaheliste seoste kirjeldamiseks ning ja muutujate omavahelise mõju ulatust. Analüüsi tulemuste tõlgendamiseks kasutas autor järgmisi statistilisi näitajaid: mõju suurus (*estimate*) komponentide mõju statistilist olulisust (P), parameetrite usaldusväärsust (inglise keeles *Std. Err.*) ja Z väärtust.

Kinnitava faktoranalüüsi (CFA) viis autor läbi selleks, et hinnata, kui hästi valitud küsimused latentse muutja XXX (affective commitment) kirjeldamiseks sobivad. CFA viidi läbi kasutades RStudio statistikapaketti Lavaan. Mudeli sobivuse hindamiseks kasutati järgmisi indekseid: CFI (*Bentler comparative fit index*), RMSEA (*the root mean square error of approximation*), RMR (*the root mean square residual*), GFI (*the*

*goodness of fit index*), AGFI (*the adjusted goodness of fit index*) (Kline et al. 2005). Lähtuvalt Kline (2005) statistikast, siis head mudelit iseloomustavad järgmised näitajad: RMSEA  $\leq 0,08$ , CFI, GFI, AGFI  $\geq 0,90$  ja RMR  $< 0,1$ . Pühendumuse küsimustest oli kokku kuus küsimust ning hindamise tulemusel jäi mudelisse neli emotsionaalse pühendumuse küsimust:

- 1) Ma veedaksin meeleldi kogu oma karjääri BIGBANK ASis (edaspidi tähistatud kui AFFCOMM1).
- 2) Mulle meeldib rääkida BIGBANKist väljaspool organisatsiooni (edaspidi tähistatud kui AFFCOMM2).
- 3) Mul on emotsionaalne side BIGBANKiga (edaspidi tähistatud kui AFFCOMM4).
- 4) Ma tunnen, et kuulun BIGBANKi (edaspidi tähistatud kui AFFCOMM6).

Eeltoodud küsimused ennustavad vastavalt CFA analüüsile kõige paremini emotsionaalset pühendumust. Tabelis 18 esitab autor emotsionaalse pühendumuse küsimuste kinnitava faktoranalüüsi tulemused.

**Tabel 18** Emotsionaalse pühendumuse küsimuste kinnitava faktoranalüüsi tulemused

Indeks	Tulemus	Hea mudeli näitaja
P- väärtus	0,63	$>0,05$
RMSEA	0,00	$\leq 0,08$
CFI	1,00	$\geq 0,90$
GFI	0,99	$\geq 0,90$
AGFI	0,96	$\geq 0,90$
RMR	0,02	$< 0,1$

Allikas: autori koostatud. \*CFI (*Bentler comparative fit index*), RMSEA (*the root mean square error of approximation*), RMR (*the root mean square residual*), GFI (*the goodness of fit index*), AGFI (*the adjusted goodness of fit index*).

Tabelis 18 toodud tulemuste põhjal võib öelda, et lähtuvalt indeksite väärtustele saab asuda seisukohale, et mudelisse jäetud pühendumuse küsimused sobivad pühendumuse mõõtmiseks väga hästi.

### **3.2. Rahvuskultuuri, emotsionaalse pühendumuse ja samastumise vaheliste seosed**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse BIGBANK AS töötajate seas läbiviidud küsitluse tulemusi.

Mudeli hindamiseks viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi. Tulemused on toodud kokkuvõtvalt tabelis 19, sealhulgas kirjeldav statistika (Inglise keeles *Descriptive Statistics*), mis hõlmab endas keskmist (inglise keeles *Mean*) ja muutujate standardhälvet ning nende korrelatsioonikordajad. Analüüsi tabelis on kasutatud lühendeid rahvuskultuuri dimensioonide märkimiseks (PDI-võimukaugus; UAI-ebamäärasuse vältimine; MAS- maskuliinsus ja IND individualism), samastumise märkimiseks Samastumine K- kohaliku meeskonnaga ja Samastumine V - virtuaalse meeskonnaga ning emotsionaalse pühendumuse küsimused on lühendatud kui AFFCOMM ning vastavalt küsimusele lisatud küsimuse number. Tabelis vaadati nii sõltuvate kui sõltumatute muutujate vahel. Korrelatsioonianalüüsi tulemused on toodud tabelis 19.

**Tabel 19** Kirjeldav statistika ja korrelatsioonikordajad

	M	SD	PDI	UAI	MAS	IND	Samastumine K	Samastumine V	AFF COMM 1	AFF COMM 2	AFF COMM 4
PDI	,2	,68	1								
UAI	-,39	,70	,71**	1							
MAS	-,41	,61	,87**	,71**	1						
IND	-,65	,79	-,23	,44**	,10	1					
Samastumine K	4,48	1,13	,07	,06	-,00	-,07	1				
Samastumine V	3,31	1,06	,09	-,10	,011	-,31*	,34*	1			
AFF COMM1	3,13	1,07	-,02	-,10	-,031	-,13	,18	,36**	1		
AFF COMM2	3,13	1,05	,07	,02	-,032	-,19	,30*	,32*	,44**	1	
AFF COMM4	3,59	1,04	,13	,05	,018	-,20	,35**	,36**	,46**	,47**	1
AFF COMM6	3,35	,96	,11	,03	,063	-,11	,33*	,56**	,62**	,52**	,66**

Allikas: autori koostatud, SD- standardhälve M- keskmine, PDI- võimukaugus, UAI- ebamäärasuse vältimine, MAS-maskuliinsus, IND-individualism, SamastumineK- samastumine kohaliku meeskonnaga, SamastumineV - samastumine virtuaalse meeskonnaga, AFFCOMM1, AFFCOMM2, AFFCOMM4, AFFCOMM6-emotsionaalse pühendumuse küsimused.

Korrelatsioonianalüüsist tulenevalt on statistiliselt oluline vastassuunaline seos individualismil (IND,  $r=-0,31$ ) töötaja samastumisel virtuaalse meeskonnaga (Samastumine V). Samuti on tuvastatav statistiliselt oluline samasuunaline seos emotsionaalsel pühendumusel (AFFCOMM1,  $r=0,36$ ; AFFCOMM2,  $r=0,3$ ; AFFCOMM4,  $r=0,36$ ; AFFCOMM6,  $r=0,56$ ) pühendumusega. Samal ajal on tugev korrelatsioon ka osade sõltumatute muutujate vahel, näiteks võimukauguse (PDI) ja ebamäärasuse vältimise (UAI) vahel ( $r= 0,71$ ) ja võimukauguse (PDI) ja maskuliinsuse (MAS) vahel ( $r=0,87$ ). Teistel analüüsitavaudel muutujatel ei ole statistiliselt olulist seost samastumisega virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga ning pühendumusega.

Autori poolt teostatud SEM analüüsi tulemus ed (vt. mudelit joonis 2) on kirjeldatud tabelis 20 ja 21. Analüüsis vaadeldi sõltuvate muutujatena samastumist kohaliku meeskonnaga (Samastumine K), samastumist virtuaalse meeskonnaga (Samastumine V) ja emotsionaalset pühendumust (AFFCOMM) ja sõltumatute muutujatena rahvuskultuuri nelja dimensiooni (PDI; UAI; MAS ja IND) ja emotsionaalse pühendumusega seoses oli sõltumatuteks muutujateks vastavalt mudelile (**joonis 2**) samastumist kohaliku ja virtuaalse meeskonnaga. Sõltuvus muutujate vahel on statistiliselt oluline kui P väärtus on väiksem kui 0,1.

**Tabel 20** Mudel rahvuskultuuri dimensioonide, töötaja samastumise ja emotsionaalse pühendumuse vaheliste seoste mudel headuse hinnang

Indeks	Väärtus	Hea mudeli näitaja
P-väärtus	0,578	>0,05
RMSEA	0,007	≤0,08
CFI	1,000	≥ 0,90
GFI	0,928	≥ 0,90
AGFI	0,843	≥ 0,90
RMR	0,07	< 0,1

Allikas: autori koostatud. \*CFI (*Bentler comparative fit index*), RMSEA (*the root mean square error of approximation*), RMR (*the root mean square residual*), GFI (*the goodness of fit index*), AGFI (*the adjusted goodness of fit index*), P-väärtus (*ChiSquare  $\chi^2$* ).

Kogu mudeli hinnagu osas saab asuda seisukohale, et lähtuvalt kõikidest näitajatest on tegemist hea mudeliga, ehk autori poolt püstitatud mudel sobib olemasolevate andmete kirjeldamiseks.

Analüüsi tulemusena selgus, et nii nagu eeldatud, mõjutab individualism (IND) negatiivselt samastumist virtuaalse meeskonnaga ja töötaja samastumine oma virtuaalse meeskonnaga tema emotsionaalset pühendumust organisatsioonile tervikuna. Mõju olemasolu tulenes statistilise olulisuse näitaja P väärtusest, kus vastavalt pühendumuse (AFFCOMM) ja samastumisel virtuaalse meeskonnaga vahel (SamastumineV) oli P=0,00 ja individualismi (IND) ja samastumise virtuaalse meeskonnaga vahel (SamastumineV) oli P= 0,09.

Vastupidiselt autori poolt eeldatule, ei mõjuta individualism töötaja samastumist asukohajärgse meeskonnaga. Samuti ei mõjuta teised kultuuridimensioonid (PDI, MAS ja UAI) töötaja samastumist oma meeskonnaga, sõltumata selle koostöövormist. Samuti

ei mõjuta töötaja samastumine tema asukohajärgse meeskonnaga tema emotsionaalset pühendumust organisatsioonile, erinevalt samastumisest virtuaalse meeskonnaga.

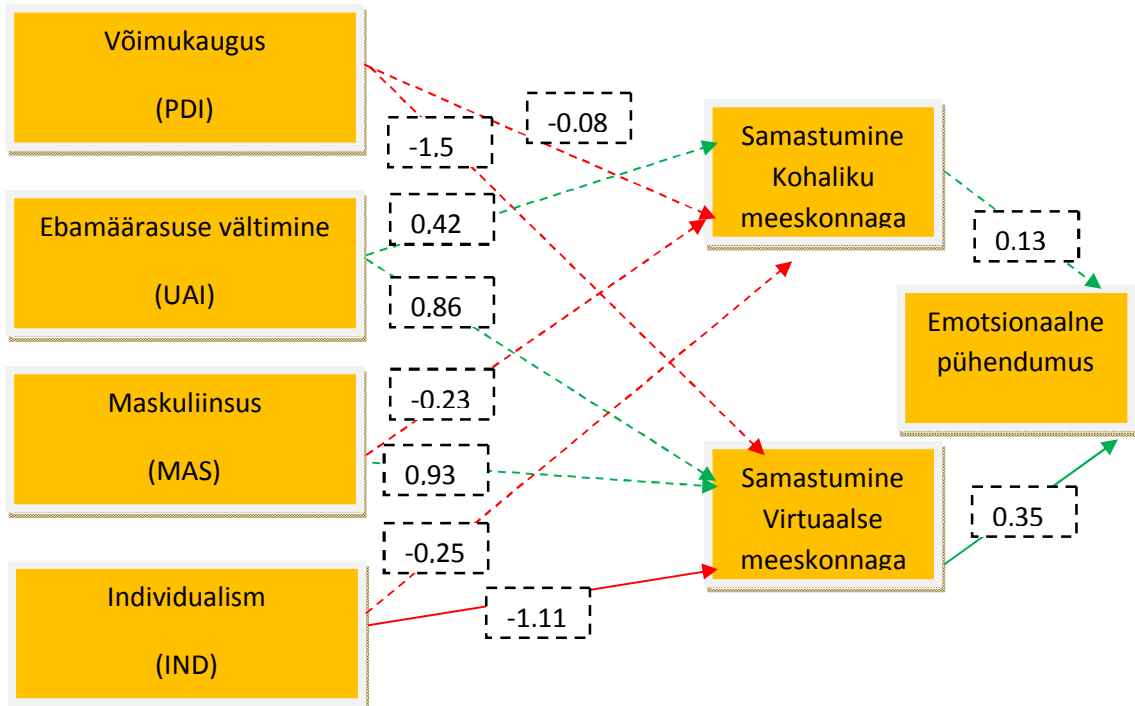
**Tabel 21** Suhted rahvuskultuuriliste näitajate, virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga samastumise ja emotsionaalse pühendumuse vahel.

	Mõju suurs	Standard viga	z-väärtus	P
<b>SamastumineK</b>				
PDI	-0,081	1,496	-0,054	0,957
UAI	0,415	0,916	0,454	0,650
MAS	-0,227	0,948	-0,240	0,811
IND	-0,254	0,722	-0,352	0,725
<b>SamastumineV</b>				
PDI	-1,498	1,336	-1,121	0,262
UAI	0,861	0,818	1,052	0,293
MAS	0,931	0,847	1,100	0,271
IND	-1,113	0,645	-1,724	0,085
<b>AFFCOMM</b>				
SamastumineK	0,125	0,077	1,622	0,105
SamastumineV	0,345	0,098	3,509	0,000

Allikas: autori koostatud. \* Mõju suurus (*Estimate*), Standard viga (Standard Error), Z-väärtus (Z-value).

Joonisel 3 on tabelis 21 toodud tulemused kujutatud ka autori poolt koostatud mudeli joonisel. Vastassuunaline mõju on tähistatud punase noolega ning samssuunaline mõju roheline noolega. Statistiliselt oluline mõju on tähistatud pideva noolega ja statsitiliselt mitte oluline mõju on tähistatud katkendliku noolega.

Joonisel 3 on näha, et individualismi ja virtuaalse meeskonnaga samastumisel on vastassuunaline seos, mõjukoeffitsendiga -1,11 (standard viga 0,7). Tabelist 21 on näha, et tegemist oli statistiliselt olulise seosega (P=0,09). Eeltoodust tulenevalt on H6A: mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga, leidnud kinnitust. Seevastu hüpotees H6B, milles püstitati väide, et mida suurem on individualismi näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga ei leidnud kinnitust, kuna on olemas kus vastassuunaline seos mõjukoeffitsendiga -0,25, kuid lähtuvalt tabelist 21 ei ole tegemist statistiliselt olulise seosega (P=0,725).



**Joonis 3** Testitud mudel koos standardväärtustega, \*  $p < .1$ . (autori koostatud).

Lisaks on joonisel 3 näha, et samastumisel virtuaalse meeskonnaga ja emotsionaalse pühendumuse vahel on tugev samasuunaline seos, mõjukoefitsendiga 0,35 (Standard viga 0,1). H2 väitis: mida suurem on töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna. Tabelist 21 on nähtav tugev statistiline oluline ( $P=0,00$ ) positiivne seos samastumisel virtuaalse meeskonnaga ja emotsionaalse pühendumuse vahel, mis kinnitab H2 hüpoteesi. Kui nüüd vaadata aga seoseid töötaja samastumisel kohaliku meeskonnaga ja emotsionaalse pühendumuse vahel, siis selgub, et samastumine kohaliku meeskonnaga ei avalda statistiliselt olulist mõju ( $P=0,12$ ) emotsionaalsele pühendumusele. Eeltoodust tulenevalt ei leidnud hüpotees H1: „Mida suurem on töötaja samastumine kohaliku meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna“, kinnitust.

Maskuliinsusel on tuvastatav samasuunaline seos samastumisega virtuaalse meeskonnaga (mõjukoefitsendiga 0,93) ja vastassuunaline seos samastumisega kohaliku meeskonnaga (mõjukoefitsendiga -0,23), kuid lähtuvalt P väärtusest (virtuaalse meeskonna osas  $P=0,81$  ja kohaliku meeskonna osas  $P=0,27$ ), ei ole see seos statistiliselt oluline. Eeltoodust tulenevalt ei leidnud kinnitust hüpotees H3A: Mida suurem on

meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga ja H3(B) Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda väiksem on samastumine kohaliku meeskonnaga.

Hinnates ebamäärasuse vältimise mõju töötaja samastumisele virtuaalse ja/või kohaliku meeskonnaga, on jooniselt 2 näha mõlema meeskonna suhtes samasuunalist mõju (vastavalt mõjukoeffitsientidega 0,42 ja 0,86), kuid taaskordselt tabelist 21 P väärtusest lähtuna, ei oma ebamäärasuse vältimise näitaja statistiliselt olulist mõju samastumisele nii virtuaalse ( $P=0,29$ ) kui kohaliku meeskonnaga ( $P=0,65$ ). Eeltoodust tulenevalt ei leidnud kinnitamist autori poolt püstitatud hüpoteesid H4A: Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga ja H4(B) Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda suurem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.

Sarnaselt eelnevatele hüpoteesidele ei leidnud kinnitust ka hüpoteesid H5(A) Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga ja H5(B) Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga, kuigi oli tuvastatav mõlema meeskonna suhtes vastassuunaline mõju, siis tulenevalt statistilise olulisuse näitajast vastavalt  $P=0,96$  kohaliku meeskonna osas ja  $P=0,26$  virtuaalse meeskonna osas, saab asuda seisukohale, et PDI ei oma statistiliselt olulist mõju töötaja samastumisele meeskonnaga. Järgnevalt toob autor hüpoteeside testimise tulemustest kokkuvõtte tabelis 22.

**Tabel 22** Hüpoteesid ja tulemused

H nr	Hüpotees	P väärtus	Tulemus
H1	Mida suurem on töötaja samastumine kohaliku meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna	0,11	Ei ole kinnitatud
H2	Mida suurem on töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, seda suurem on tema pühendumus organisatsioonile tervikuna	0,00	Kinnitatud
H3A	Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga	0,81	Ei ole kinnitatud
H3B	Mida suurem on meeskonnas maskuliinsuse (MAS) näitaja, seda väiksem on samastumine kohaliku meeskonnaga.	0,27	Ei ole kinnitatud
H4A	Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.	0,29	Ei ole kinnitatud
H4B	Mida suurem on meeskonnas ebamäärasuse vältimise (UAI) näitaja, seda suurem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.	0,65	Ei ole kinnitatud
H5A	Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda suurem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.	0,26	Ei ole kinnitatud
H5B	Mida suurem on meeskonnas võimukauguse (PDI) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.	0,96	Ei ole kinnitatud
H6A	Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga.	0,09	Kinnitatud
H6B	Mida suurem on individualismi (IND) näitaja, seda väiksem on samastumine enda kohaliku meeskonnaga.	0,73	Ei ole kinnitatud

Allikas: autori koostatud.

Ülaltoodud tabelis on tuvastatav, et kinnitust leidis kaks hüpoteesid: H2 ja H6A. Seega rahvuskultuuri dimensioonil Individualism on mõju töötaja samastumisele virtuaalse meeskonnaga ja töötaja samastumisel virtuaalse meeskonnaga on mõju töötaja emotsionaalsele pühendumusele. Teiste kultuuridimensioonide mõju, töötaja samastumisele oma virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga, ei olnud antud uuringuga tuvastatav. Samuti ei ole olnud tuvastatav töötaja samastumisel oma kohaliku meeskonnaga mõju tema emotsionaalsele pühendumusele kujunemisele.

### 3.3. Uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldused

Käesolevas peatükis kirjeldatakse uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldusi. Lisaks viidatakse olulisematele piirangutele, mida peab käesoleva uuringu puhul arvestama ning tuuakse välja aspektid, mida edaspidistes rahvuskultuuri mõju virtuaalsete meeskondade pühendumuse uuringutes võiks käsitleda.

Autori poolt läbi viidud uuringu ühe olulise tulemusena leiti, et mida kõrgem on töötaja individualismi näitaja seda vähem ta samastub oma virtuaalse meeskonnaga. Lähtuvalt Hofstede (2001:225) individualismi ja kollektivismi dimensiooni kirjeldusest, on individualismile iseloomulikud tunnused inimeste vahelised nõrgad sidemed ning eeldatakse iseenda eest hoolitsemist. Eeltoodust tulenevalt saab järeldada, et individualistlikud töötajad soovivad töötada rohkem omaette ja üksinda, eelistavad vähest koostööd ning iseseisvust. Võttes aluseks eeltoodu ja Mockaitis *et al.* (2012) poolt läbi viidud uuringu, mille tulemusel leiti, et kollektivistid (individualismi dimensiooni bipolaarne osa) käituvad kollektivistlikult sõltumata koostöövormist, ei peaks autori hinnangul ka individualistlikud töötajad samastuma oma meeskonnaga, sõltumata selle koostöövormist. Seevastu uuringu tulemusel ei olnud võimalik tuvastada individualismi mõju töötaja samastumisele asukohajärgse meeskonnaga.

Bell *et al.* (2002) iseloomustas oma definitsioonis näost näkku meeskondasid kui füüsiliselt lähestikku, sama katuse all töötavaid liikmeid, kes suhtlevad omavahel näost näkku, vastupidiselt virtuaalsetele meeskondadele, kus liikmed on üksteisest füüsiliselt eraldatud ning omavaheliseks suhtlemiseks kasutatakse kommunikatsioonivahendeid. Seega saab autori hinnangul teha järelduse, et kuna asukohajärgses meeskonnas toimub töötajate vahel pidev ja vahetu suhtlemine, siis see vähendab isiku individualismi avaldumise võimalust, mistõttu ei ole võimalik individualismi mõju sellises meeskonnas tuvastada. Töötaja, olenemata oma soovist olla eraldiseisev ja individualistlik, on tulenevalt teda ümbritsevast töökeskkonnast ja meeskonnast ja tihedamast suhtlemisest kaastöötajatega, sunnitud käituma kollektivistlikumalt, mis omakorda surub alla individualismile iseloomulikud tunnused. Virtuaalses meeskonnas, on seevastu isikud üksteisest eraldatud ja omavaheline igapäevane suhtlus on vähem vahetum ja toimub enamjaolt kommunikatsioonivahendite kaudu, mistõttu tõuseb isiku individualismi

näitaja rohkem esile ja seega avaldub oluliselt tugevamalt selle mõju samastumisele. Kokkuvõtvalt, virtuaalses meeskonnas on töötajal suurem võimalus käituda individualistlikult, tulenevalt koostöövormist, mistõttu avaldab see ka suuremat mõju tema samastumisele virtuaalse meeskonnaga.

Teise olulise tulemusena leiti, et teiste kultuuridimensioonide mõju ei olnud tuvastatav töötajate samastumisele oma virtuaalse ja asukohajärgse meeskonnaga. Lähtudes Hofstede (2010: 29) käsitlusest on inimese ja grupi vahelisele suhtele lahenduseks ainult dimensioon kollektivism ja individualism. Kuna töötaja samastumine oma meeskonnaga on oma olemuselt töötaja ja tema meeskonna vaheline suhe, siis on autori hinnangul ka põhjendatud, miks maskuliinsus vs. feminiinsus ja ebamäärasuse vältimine ei omanud tuvastatavat mõju. Lähutvalt Hofstede (*Ibid.*) käsitlusest võimkauguse osas, iseloomustab inimeste vahelist suhet, mistõttu saab järeldada et kuna samastumisel on küsimuse all töötaja suhe oma meeskonnaga, mitte oma juhiga, siis seetõttu ei omanud antud hetkel võimkaugus mõju ka töötaja samastumisele.

Uuringu kolmanda olulise tulemusena leidis autor, et töötaja samastumine oma meeskonnaga mõjutab töötaja emotsionaalset pühendumust organisatsioonile tervikuna. Varasemates uuringutes (näiteks Lam, Liu 2014) on välja toodud asjaolu, et samastumine organisatsiooniga suurendab töötajate emotsionaalset pühendumust. Lähtudes sotsiaalse samasuse teooriast, mille kohaselt isiku kollektiivne samasus mõjutab tema käitumist ja suhtumist grupis (Lam, Yan Liu 2014: 323), sai järeldada, et töötaja samastumine oma meeskonnaga ehk samasus kollektiiviga, suurendab töötaja emotsionaalset pühendumust sõltumata koostöövormist. Uuringu tulemusel selgus aga, et emotsionaalse pühendumuse kujunemisele tuvastati mõju ainult töötaja samastumisel oma virtuaalse meeskonnaga, asukohajärgse meeskonna osas mõju ei suudetud tuvastada. Eeltoodust tulenevalt sai kinnitust, et multikultuurse virtuaalse meeskonna kontekstis Lam ja Liu (2014) poolt läbi viidud uuringu tulemusel tehtud üldistus ei kehti. Ka Au ja Marksi (2012) leidsid, sarnaselt autori poolt läbi viidud uuringu tulemusel, et kui inimesed samastusid oma virtuaalse meeskonnaga, siis seostasid nad seda pühendumusega kogu organisatsioonile ehk töötaja virtuaalse meeskonnaga samastumisel on mõju töötaja emotsionaalsele pühendumusele.

Asukohajärgses meeskonnas on liikmetel tihti peale sarnane kultuuriline taust ja tööviis, mis Au ja Marks (2012) uuringu seisukohast suurendab töötaja samastumist oma meeskonnaga. Virtuaalses meeskonnas on uuritud meeskondades sama tööeesmärk, kuid erinev kultuuriline taust. Kuna uuringu tulemusel selgus, et töötaja emotsionaalset pühendumust mõjutab ainult tema samastumine oma virtuaalse, mitte asukohajärgse meeskonnaga, saab autori hinnangul järeldada, et multikultuursete virtuaalsete meeskondade osas on sarnane tööeesmärk ja -sisu olulisem asjaolu emotsionaalse pühendumuse kujunemiseks kui seda on sama kultuuriline taust või keel.

Lisaks eeltoodule on virtuaalses meeskonna lähtuvalt ühtsest tööeesmärgist ka ühtne vastutuskohustus töö tulemuse eest. Kategoriseerimise teooria defineerib sotsiaalset samasust kui „osa isiku eneseteadvusest, mis tuleneb teadmistest, et isik on mingi sotsiaalse grupi liige koos grupi liikmesusega kaasnevate väärtuste ja emotsionaalse tähendusega“ (Tajfel 1972:592, viidatud Au, Marks 2012:272 kaudu). Kui töötaja tunnetab läbi ühise tööeesmärgi, vastutuskohustuse ja sellega kaasnevate väärtuste emotsionaalset sidet, siis tugevdab see tervikuna töötaja emotsionaalset pühendumust organisatsioonile.

**Tabel 23** Uuringu tulemused ja järeldused.

<b>Leid</b>	<b>Järeldus</b>
Individualism avaldab negatiivset mõju töötaja samastumisele ainult virtuaalse meeskonnaga, mitte asukohajärgse meeskonnaga.	Tulenevalt virtuaalse meeskonna koostöövormist, avalduvad individualismile iseloomulikud tunnused selgemini.
Neljast kultuuridimensioonist (võimukaugus, ebamäärasuse vältimine, maskuliinsus ja individualism) avaldab töötaja samastumisele mõju ainult individualism.	Teised dimensioonid ei kirjelda otseselt inimese ja grupivaheliseid suhteid.
Emotsionaalse pühendumuse kujunemisele avaldab mõju töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, kuid mitte asukohajärgse meeskonnaga.	Töötajate samastumisele ja emotsionaalsele pühendumusele avaldavad tugevamat mõju ühine tööeesmärk ja ühte vastutus tulemuse eest kui sarnane kultuuriline taust ja sagedasem näost näkku suhtlemine.
Mida rohkem töötaja samastub virtuaalse meeskonnaga, seda suurem on tema emotsionaalne pühendumus organisatsioonile tervikuna.	

Allikas: autori koostatud.

Käesoleva uuringu tulemusena saadud informatsioon aitab organisatsiooni juhtidele planeerida paremini oma juhtimisotsuseid seoses pühendumuse suurendamisega. Lähtudes uuringu tulemustest tuleks organisatsioonil emotsionaalse pühendumise suurendamiseks keskenduda virtuaalsete meeskondade puhul töötajate samastumise suurendamisele virtuaalse meeskonnaga, mitte niivõrd asukoha järgse meeskonnaga. Kuna tulenevalt uuringu tulemustest rahvuskultuurilistest dimensioonidest avaldas multikultuursetes virtuaalsetes meeskondades tugevat mõju virtuaalse meeskonnaga samastumisele individualismi dimensioon, siis peaks organisatsioon esmalt keskenduma sellistele virtuaalsetele meeskondadele, kus on kõrge individualismi näitaja.

Hoch ja Kozlowski (2012) uuringus leiti, et rahvuskultuuri erisusi saab mõjutada meeskonna liikme samastumise kaudu, ehk mida rohkem meeskonnaliige samastub konkreetse meeskonnaga, seda väiksem on rahvuskultuuri negatiivne mõju meeskonnatööle üldiselt ja seeläbi ka emotsionaalsele pühendumusele. Seega kokkuvõtvalt lähtuvalt Koch ja Kozlowski (2012) seisukohast ei tule organisatsioonil niivõrd keskenduda rahvuskultuuri rollile, vaid sõltumata rahvuskultuurist tuleb organisatsioonil keskenduda töötajate samastumisele virtuaalse meeskonnaga. Lähtuvalt uuringu tulemustest omab emotsionaalse pühendumuse kujunemises rolli vaid töötaja samastumine virtuaalse meeskonnaga, mistõttu peaks organisatsioon keskenduma töötajate samastumisele eelkõige virtuaalse, mitte asukohajärgse meeskonnaga. Võttes arvesse, et kollektivismi dimensiooni iseloomujooned aitavad paremini kaasa virtuaalsest keskkonnast tulenevate barjääride ületamisele, siis peaksid organisatsiooni juhid keskenduma individualismi näitajaga meeskondade puhul kollektivismile iseloomulike tunnuste suurendamisele läbi ühtekuuluvustunde suurendamise.

Teiseks võimaluseks töötaja meeskonnaga samastumise ja pühendumuse suurendamiseks on keskenduda töötaja positiivse suhtumise kujundamisele organisatsiooni osas (Morrow 1993), mille üheks võimaluseks on tähelepanu pööramine töötajate vajaduste ja ootuste rahuldamiseks. Arvestades virtuaalsete meeskondade multikultuursusega peaks organisatsioon arvestama virtuaalse meeskonna liikmete rahvuskultuurilisest taustast tulenevate eeldustega ja ootustega organisatsioonile. Kuigi peale individualismi teised kultuuridimensioonid ei avaldanud mõju töötaja

samastumisele oma meeskonnaga, siis saab tõdeda, et kui tööandja arvestab oma süsteemide ülesehitamisel ja meeskonnatöö planeerimisel töötajate rahvuskultuuri eripäradega, võib see avaldada positiivset mõju töötajate rahulolule, kuna töötajad tunnetavad, et organisatsioon vastab nende ootustele. Töötajate suurem rahuolu töökeskkonnaga suurendab aga omakorda töötajate emotsionaalset pühendumust organisatsioonile. Ülaltoodud tulemust võiks organisatsioon arvestada ka oma töökollektiivi sündmuste planeerimisel, näiteks virtuaalsete meeskondade osas on kindlasti mõistlikum teha selliseid üritusi, mis kaasavad virtuaalse meeskonna liikmed kõikidest üksustest, mitte asukoha meeskondade keskseid sündmusi.

Käesoleva uuringu olulise piiranguna toob autor välja, et käesolevas uuringus keskenduti ainult ühe organisatsioonilise pühendumuse tüübi uurimisele- emotsionaalse pühendumuse kujunemine. Sealjuures jäi täielikult käsitlemata rahvuskultuuri mõju normatiivsele ja alahoidlikule pühendumusele, lähtudes Allen ja Meyer'i pühendumuse kolmedimesioonilisest mudelist (Allen, Meyer 1990: 2,3). Vaadates normatiivse ja alahoidliku pühendumuse teoreetilise käsitlusi, siis on kahtlus et kollektivistlik rahvuskultuur võib avaldada mõju näiteks normatiivsele pühendumusele ehk et kõrgema kollektivistliku kultuuriga meeskonnaliikmetel on kõrgem normatiivne pühendumus, mistõttu tuleks mõju uuring pühendumuse kujunemise osas läbi viia arvestades kõiki kolme pühendumuse dimensiooni ning arvestades rahvuskultuuri mõju neile tervikuna. Teise piiranguna toob autor välja töötajate rahvuskultuuri tausta uuringus NUTS1 kasutamist regioonipõhise kultuurilise tausta hindamiseks, kuna siiski võib olla kultuurilisi erisusi ka riigisiselt selliste riikide puhul, milles NUTS1 jaotuse järgi ei ole erinevaid regioone. Kolmanda piiranguna toob autor välja asjaolu, et uuring viidi läbi ainult ühes ettevõttes, mis asub finantssektoris. Seega ei saa tulemusi ilmselt üle kanda teise sektori organisatsiooni. Neljanda piiranguna toob autor välja, et uuringus osalesid ainult kuue riigi esindajad, mistõttu võib tulemus muutuda, kui osalevad teiste riikide esindajad. Viiendaks piiranguks on küsitluse läbiviimise keel, mis ei olnud vastajatele emakeeleks, mistõttu ei ole tagatud, et kõik uuringus osalejad said korrektselt küsimusest aru.

Tulevastes uuringutes tuleb lähemalt käsitleda meeskonnaliikmete rahvuskultuuri mõju pühendumuse kujunemist mõjutavatele teguritele virtuaalsete meeskondade kontekstis, kuna pühendumuse kujunemist on üldiselt palju uuritud, kuid vähem virtuaalsete meeskondade osas. Sealjuures võiks vaadelda käesoleva uuringu mudeli eeskujul meeskonnaga samastumise asemel rahvuskultuuri mõju üksteise mõistmisele (inglise keeles: *shared mental models*) ning omakorda selle mõju pühendumuse kujunemisele organisatsiooni suhtes tervikuna. Samuti oleks organisatsioonidele kindlasti huvi pakkuv ja vähe käsitletud teema kommunikatsioonivahendite kasutamine virtuaalsetes meeskondades, mis omakorda avaldaks tugevat positiivset mõju meeskonnaliikmete pühendumusele.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas töö uurimisobjektiks oli rahvuskultuuri roll emotsionaalse pühendumuse ja samastumise kujunemisel virtuaalsetes multikultuursetes rahvusvahelistes meeskondades. Uuringus soovis autor leida vastust, milline roll on rahvuskultuuril töötaja samastumise kujunemisel virtuaalse ja kohaliku meeskonnaga. Lisaks uuris autor virtuaalsete meeskondade liikmete kahese alluvuse, st. nii füüsilise asukohajärgse meeskonna juhile kui funktsionaalset virtuaalse meeskonna juhile, mõju töötaja samastumisele vastava meeskonnaga ning vastavasisulise samastumise mõju omakorda emotsionaalse pühendumuse kujunemisele.

Uuringus tugineti BIGBANK ASi multikultuursete virtuaalsete meeskondade uurimisele, kus virtuaalne meeskond oli autori poolt käsitletud kui meeskond, mille liikmed asetsevad erinevates geograafilistes asukohtades, kas erinevates riikides või linnades ning põhiliseks suhtlusvahendiks on elektroonilised suhtlusvahendid. Töötajate samastumise uurimiseks lähtus autor Hinds, Mortenseni (2005:297) käsitlesest, töötajate emotsionaalse pühendumuse uurimiseks kasutas autor Allen, Meyeri (1990:6) poolt välja töötatud organisatsioonilise pühendumuse küsimustiku emotsionaalse pühendumuse osa. BIGBANK ASi virtuaalsete meeskondade meeskonnaliikmete rahvuskultuurilise tausta uurimiseks palus autor küsitluses märkida töötajatel oma elukoht sünnist kuni 10.nda eluaastani lähtudes NUTS1 regionaalsest jaotusest ning andes vastavatele regioonidele väärtused tulenevalt Kaasa *et al.* (2014) uuringust. Uuringu läbiviimiseks koostas autor küsitluse ja andmete analüüsimisel kasutas autor analüüsimeetoditest Pearsoni korrelatsioonianalüüsi, kinnitavat faktoranalüüsi (CFA) ja SEM (inglise keeles *structural equation modelling*).

Uuringu tulemused võib kokkuvõtvalt jagada kaheks: tegurid, mis omavad mõju töötaja samastumise ja emotsionaalse pühendumuse kujunemisele ning tegurid, mille mõju ei tuvastatud töötaja samastumisele ja emotsionaalse pühendumuse kujunemisele.

Ühe olulisema tulemusena selgus uuringust, et mida rohkem samastub töötaja oma virtuaalsest meeskonnaga, seda suurem on töötaja pühendumus organisatsiooni kui terviku suhtes. Samal ajal töötaja samastumine kohaliku meeskonnaga ei avalda multikultuurse virtuaalse meeskonna kontekstis mõju töötaja pühendumusele organisatsioonile kui tervikuna.

Lisaks eeltoodule sai uuringu tulemusena kinnitust autori poolt püstitatud hüpotees, et mida suurem on individualismi näitaja, seda väiksem on samastumine enda virtuaalse meeskonnaga. Sealjuures ilmnis ka asjaolu, et sõltumata madalast või kõrgest individualismi näitajast, ei mõjuta see töötaja samastumist kohaliku meeskonnaga. Samuti ilmnis, et kultuuri dimensioonid maskuliinsus, ebamäärasuse vältimine ja võimukaugus ei oma multikultuursetes virtuaalsetes meeskonnas mõju sellele, kuidas meeskonna liige määratleb end nii virtuaalse kui kohaliku meeskonna liikmena.

Käesoleva uuringu olulise piiranguna tõi autor välja, et käesolevas uuringus keskenduti ainult ühe organisatsioonilise pühendumuse tüübi uurimisele- emotsionaalse pühendumuse kujunemine ning uurimata jäi rahvuskultuuri mõju normatiivsele ja alahoidlikule pühendumusele. Lisaks tõi autor piiranguna välja ka rahvuskultuuri uurimisel NUTS1 regioonijaotuse kasutust ning asjaolu, et uuring viidi läbi ainult ühes organisatsioonis, mis asub finantssektoris.

Tulevastes uuringutes soovitas autor lähemalt käsitleda meeskonnaliikmete rahvuskultuuri mõju pühendumuse kujunemist mõjutavatele teguritele virtuaalsetes meeskondade kontekstis, sealhulgas tähelepanu pöörata vastastikuse sõltuvuse määra mõjule (inglise keeles: *interdependence*), mõju üksteise mõistmisele (inglise keeles: *shared mental models*) ning omakorda selle mõju pühendumuse kujunemisele organisatsiooni suhtes tervikuna. Lisaks pakkus autor välja ühe tulevase uuringu võimalusena tehniliste suhtlusvahendite kasutamine virtuaalsetes meeskondades.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
2. **Anderson, A. H., R. Mcewan, J. Bal and J. Carletta** (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behaviour*, 23:2558-2580.
3. **Andrésen, E., Lundberg, H. & Roxenhall, T.** (2012), Designing for commitment in regional strategic networks *Management Research Review*, vol. 35, no. 6, pp. 531-552.
4. **Ashforth, B.E. and Mael, F.A.** (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20–39.
5. **Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H., Corley, Kevin G.** (2008) Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, Vol 34(3), pp. 325-374. Publisher: Sage Publications [Journal Article], Database: PsycINFO.
6. **Au, Y. And Marks, A.** (2012). Virtual teams are literally and metaphorically invisible. Forging identity in cultural diverse virtual teams. *Employee relations* Vol 34 No 3, 2012, pp. 271-287.
7. **Bateman, T. & Strasser, S.** (1984). “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”. *Academy of Management Journal*, 21, pp. 95-112.
8. **Beck, N.M. & Wilson, J.H.** (2000) Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*. 56, 114-136, viidatud läbi Medallon, M. C., Faculty Performance As A Function Of Teaching. *international journal of scientific & technology research* volume 2, issue 11, pp.66-72.

9. **Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J.** (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, pp. 14-49.
10. **Bergami, M. and Bagozzi, R.P.** (2000). Self categorisation, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organisation. *British Journal of Social Psychology*, 39, pp. 555–577.
11. **Best, P.W.** (1994). Locus of Control, Personal Commitment and Commitment to the Organisation. Unpublished MCom thesis, University of South Africa, Pretoria.
12. **Bryant, S. M., Albring, S. M., & Murthy, U.** (2009). The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10: 190-213.
13. **Buchanan, B., II.** (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*, 1974. 19, pp. 533-546.
14. **Cohen, S. G., & Gibson, C. B.** (2003). In the beginning: Introduction and framework. In S.G. Cohen & C.B. Gibson (Eds.) *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*: pp. 1-13. San Francisco: Jossey-Bass.
15. **Cook, K & Emerson, RM** (1978) Power, equity, and commitment in exchange networks *American Sociological Review*, vol. 43, pp.721- 739.
16. **de Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S.** (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49:, pp. 301-308
17. **de Lisser, E.** (1999). Update on small business: Firms with virtual environments appeal to workers. *Wall Street Journal*, B2.
18. **Debmalya Mukherjee Susan C. Hanlon Ben L. Kedia Prashant Srivastava,** (2012),"Organizational identification among global virtual team members", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss 4 pp. 526 – 545
19. **Devine, D. J. Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B. B., and Melner, S. B.** (1999). Teams in organizations. *Small Group research*, 30, pp. 678-711.

20. **Duarte, Deborah L. , Snyder., Nancy Tennant** (2006) *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed-* 3rd. Ed. 272 pp.
21. **Duranti, C. M, de Almeida, F. C.** (2012) Is more technology better for communication in international virtual teams? *International journal of e-collaboration* No 8 (1), pp.36-52.
22. **Dwyer, FR, Schurr, PH & Oh, S.** (1987), Developing buyer - seller relationships , *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-2.7
23. **Edwards, R. Martin** (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews* Volume 7 Issue 4 pp. 207–230.
24. **Etzioni, A. A** (1975) comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates. New York: New York Press, 584 p.
25. **George, D. & Mallery, P.** (2003) *SPSS for windows step by step: A sample Guide & reference* Boston; Allyn & Bacon.
26. **González-Navarro, P., Orengo, V., Zornoza, A., Ripoll, P., & Peiró, J. M.** (2010). Group interaction styles in a virtual context: The effects on group outcomes. *Computers in Human Behavior*, 26, pp. 1472-1480.
27. **Griffith, T.L. and Neale, M.A.** (2001) Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior* 23, pp. 379–421.
28. **Guzzo, R. A., & Dickson, M.W.** (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, pp. 307–338.
29. **Hellmann, M. C, Witt, L. A.** (1993). Factors Associated with continuance commitment to FAA Matrix Teams.
30. **Hinds, P., Mortensen, M.** (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, Vol 16, No 3, pp. 290-307.
31. **Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J.** (2012). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99: 390-403.

32. **Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M.** (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, pp. 576.
33. **Hofstede, G.** (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
34. **Hofstede, G.** (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
35. Human resource VT teams.  
<http://www.shrm.org/hrdisciplines/orgempdev/articles/pages/virtualteamsusedmostbyglobalorganizations,surveysays.aspx>
36. **Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M.** (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), pp. 307-333.
37. **Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H.** (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20, pp. 240-252.
38. **Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U.** (2014) *Regional Cultural Differences within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys*, pp. 1-36.
39. **Kanawattanachai, P., & Yoo, Y.** (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 187–213.
40. **Keef, S., Harcourt, M.** (2001). *The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service, Research and Practice*. - *Human Resource Management*, 2001, Vol. 9, Issue 2, pp. 93-106.
41. **Kline, R. B.** (2005). *Principles and practice of Structural equation modeling* (2nd ed). New York: Guilford Press.
42. **Lam, S., Schaubroeck, J., Aryee, S.** (2002) *Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross National Study*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-18.
43. **Lewis R. D.** (2006), *When cultures collide. Leading across cultures 3rd edition.*, pp. 600.
44. **Long W. Lam Yan Liu,** (2014), "The identity-based explanation of affective commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 Iss 3 pp. 321 – 340.

45. **Mael, F. A. and Ashforth, B. E.** (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, pp. 309-33.
46. **Martin, A. and Bal, V.** (2006), The state of Teams, CCL Research report, Center for creative Leadership, Greensboro, NC.
47. **Martins, Gilson, L. L &Maynard, M. T.** (2004), Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30., pp. 805-835.
48. **Mathieu, J. E., & Zajac, D.** (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.
49. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment . - *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Issue 1, pp. 61–89.
50. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 150.
51. **Meyer, J.P. and Herscovitch, L.** (2001), “Commitment in the workplace: toward a general model”, *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 299-326.
52. **Meyer, J.P., Becker, T.E. and van Dick, R.** (2006), “Social identities and commitments at work: toward an integrative model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 5, pp. 665-683.
53. **Meyer, JP & Allen, NJ** (1984), Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations 'Journal of Applied Psychology, vol. 69, pp. 372-378
54. **Meyer, JP & Allen, NJ** (1987), Organizational commitment: Towarda three component model, Research Bulletin No 66. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
55. **Miller, K.** (2003). ‘Values, attitudes and job satisfaction’ In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

56. **Mockaitis, A., I., Rose, L., E. And Zetting, P.** (2012) The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management* 2012 (2) pp 193-210, originally published online 23 May 2012.
57. **Moorman, C, Zaltman, G & Deshpande, R** (1992), 'Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations', *Journal of Marketing Research*, vol. 29, pp. 314 -329.
58. **Morgan, RM & Hunt, SD** (1994). The commitment - trust theory of relationship marketing ', *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20- 38.
59. **Morris, J. H., ja Steers, R. M.** (1980) Structural influences on organizational commitment model. *Academy of Management Review*, 8, pp. 50-57.
60. **Morrow, P.C.** (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: Jai
61. **Mowday, R. T,** (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 4, pp. 387-401.
62. **Mowday, R.T., Porter, L. W. & Steers, R.M.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
63. **Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W.** (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
64. **O'Reilly, C.A. and Chatman, J.** (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.
65. **Peters, L.M. and C.C. Manz** (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13: 117-129.
66. **Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V.** (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, pp. 603-609.
67. **Postmes, T. & Jetten, J.** (2006). Reconciling individuality and the group. In T. Postmes & J. Jetten (Eds.) *Individuality and the group: advances in social identity*, pp. 258-269. London. Sage.

68. **Potthast, M. J.** (2011) Confirmatory factor analysis of ordered categorical variables with large models. // *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. 46, 2(2011), pp. 273-286.
69. **Powell, A., G. Piccoli and B., Ives (2004).** Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *The Data base for Advances in Information Systems*, 35:6-36.
70. **Pratt, M.G.** (1998). To be or not to be? Central questions in organisational identification. In Whetton, D.A. and Godfrey, P.C. (eds), *Identity in Organisations: Building Theory Through Conversations*. London: Sage, pp. 171–207.
71. **Raykov, T.; Marcoulides, G. A. A.** (2000) *first course in structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
72. **Reichers, A.E.** (1985). ‘A review and reconceptualization of organizational commitment’, *Academy of Management Review*, 10, pp. 465–476.
73. **Reichheld, Frederick F.,** (1996) Learning from Customer Defections. (cover story), *Harvard Business Review*. Mar/Apr 1996, Vol. 74 Issue 2, p56-69.
74. **Rousseau, D.M.** (1998). Why workers still identify with organisations. *Journal of Organisational Behaviour*, 19, pp. 217–233.
75. **Roxenhall, T. and Andrésen, E.** (2012) Affective, Calculative and Normative Commitment: An Assessment of Relationship. *World Review of Business Research* Vol. 2. No. 5. September 2012., pp. 86–96.
76. **Scholl, R.W.** (1981) Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *University of Rhode Island*, 4, pp. 589-599.
77. **Schwartz, S. H.** (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 23-47.
78. **Shamir, B.** (1991), “Meaning, self and motivation in organizations”, *Organization Studies*, Vol. 12 No. 3, pp. 405-424.
79. **Sheldon, Mary** (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. 16; pp. 143-150.
80. **Steers, R. M.** (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.

81. **Stryker, S., & Burke, P. J.** (2000), The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, pp. 284-297.
82. **Swaiiles, S.** (2002). Organisational commitment; a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4, pp. 155-178.
83. **Tajfel, H.** (1978). Social categorisation, social identity and social comparison. In Tajfel, H. (ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Group Relations*. London: Academic Press, pp. 61–76.
84. **Tetrick, Lois E.,** (1995) Developing and Maintaining Union Commitment: A Theoretical Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 1/1/1995, Vol. 16, p. 583-595.
85. **Thompson, L & Spanier, GB** (1983). The end of marriage and acceptance of marital termination. *Journal of Marriage and the Family*, vol. 45, February, pp. 103 -113.
86. **Tyler, T. R. And Blader, S.** (2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Psychology Press, Philadelphia, P.A.
87. **Van Dick, R.** (2001). Identification in organisational contexts: linking theory and research from social and organisation psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp. 265–283.
88. **Whetten, D. A.** (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Jōurnal of Management Inquiry*, 15, pp. 219-234.
89. **Wiener, Y., & Vardi, Y.** (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 26, Issue 1, pp. 81-96.

## LISA 1 Küsitlus

### 1. Where is your work place physically situated?

*\*In case of Estonia, please choose Tartu or Tallinn office*

- Estonia, Tallinn office
- Estonia, Tartu office
- Lithuania
- Finland
- Sweden
- Spain
- Latvia

### 2. What is your position?

- Specialist
- Top manager (subordinates directly to management board or member of management board of BIGBANK)
- Mid-level manager (head of team/unit, who are more than 1 level from management board of BIGBANK)

### 3. Which group teams are you mainly working in?

*\*Mainly means that more than 60% of your tasks are related to this team area*

- Office unit, including Secretaries
- Legal and/or Compliance
- HR and/or Internal Communication
- IT support team
- Marketing
- Accounting

### 4. How many years have you worked in BIGBANK?

- 1 year or less
- 1-3 years
- More than 3 years

### 5. Please select the place where you lives at least 1 year until the age of 10.

- AUSTRIA (East Austria)
- AUSTRIA (South Austria)
- AUSTRIA (West Austria)
- BELGIUM (Brussels capital region)

- BELGIUM (Flemish region)
- BELGIUM (Walloon region)
- BULGARIA (Northern&Eastern Bulgaria)
- BULGARIA (South-Western&South-Central Bulgaria)
- CROATIA
- CYPRUS
- CZECH REPUBLIC
- GERMANY (Baden-Württemberg)
- GERMANY (Bavaria)
- GERMANY (Berlin)
- GERMANY (Brandenburg)
- GERMANY (Free Hanseatic City of Bremen)
- GERMANY (Hamburg)
- GERMANY (Hessen)
- GERMANY (Mecklenburg-Vorpommern)
- GERMANY (Lower Saxony)
- GERMANY (North Rhine-Westphalia)
- GERMANY (Rhineland-Palatinate)
- GERMANY (Saarland)
- GERMANY (Saxony)
- GERMANY (Saxony-Anhalt)
- GERMANY (Schleswig-Holstein)
- GERMANY (Thuringia)
- DENMARK
- ESTONIA
- SPAIN (North West)
- SPAIN (North East)
- SPAIN (Community of Madrid)
- SPAIN (Centre)
- SPAIN (East)
- SPAIN (South)
- SPAIN (Canary Islands)
- FINLAND (Mainland Finland)
- FINLAND (Åland)
- FRANCE (Île-de-France)
- FRANCE (Paris basin)
- FRANCE (Nord-Pas-de-Calais)
- FRANCE (East)
- FRANCE (West)
- FRANCE (South West)
- FRANCE (Centre East)
- FRANCE (Mediterranean)
- FRANCE (Overseas departments)
- GREECE (Voreia Ellada)
- GREECE (Kentriki Ellada)

- GREECE (Attica)
- GREECE (Nisia Aigaiou, Kriti)
- HUNGARY (Central Hungary)
- HUNGARY (Transdanubia)
- HUNGARY (Great Plain and North)
- IRELAND
- ITALY (North West)
- ITALY (North East)
- ITALY (Centre)
- ITALY (South)
- ITALY (Islands)
- LITHUANIA
- LUXEMBOURG
- LATVIA
- MALTA
- NETHERLANDS (North Netherlands)
- NETHERLANDS (East Netherlands)
- NETHERLANDS (West Netherlands)
- NETHERLANDS (South Netherlands)
- POLAND (Central Region)
- POLAND (South Region)
- POLAND (East Region)
- POLAND (Northwest Region)
- POLAND (Southwest Region)
- POLAND (North Region)
- PORTUGAL (Mainland Portugal)
- PORTUGAL (Azores)
- PORTUGAL (Madeira)
- ROMANIA (One)
- ROMANIA (Two)
- ROMANIA (Three)
- ROMANIA (Four)
- SWEDEN (East Sweden)
- SWEDEN (South Sweden)
- SWEDEN (North Sweden)
- SLOVENIA
- SLOVAKIA
- UNITED KINGDOM (North East England)
- UNITED KINGDOM (North West England)
- UNITED KINGDOM (KE Yorkshire and the Humber)
- UNITED KINGDOM (East Midlands)
- UNITED KINGDOM (West Midlands)
- UNITED KINGDOM (East of England)
- UNITED KINGDOM (Greater London)
- UNITED KINGDOM (South East England)

- UNITED KINGDOM (South West England)
- UNITED KINGDOM (Wales)
- UNITED KINGDOM (Scotland)
- UNITED KINGDOM (Northern Ireland)

**6. If you lived in more than 1 place or outside EU, please write the name of the place(s) (country and region). Otherwise no need to answer to this question.**

*\*In case of additional places in EU, please use same classification as in previous question.*

**7. How many years did you live in this/these place(s)? Please also point out how many years in which country/region you lived if you have lived more than in 1 country until the age of 10. \***

**Please evaluate you feelings about BIGBANK, 5 point scale, whereares 1- Does not characterize at all and 5 characterizes very well.**

**8. I would be very happy to spend the rest of my career with BIGBANK.**

**9. I enjoy discussing BIGBANK with people outside the organisation.**

**10. I feel like part of the BIGBANK family.**

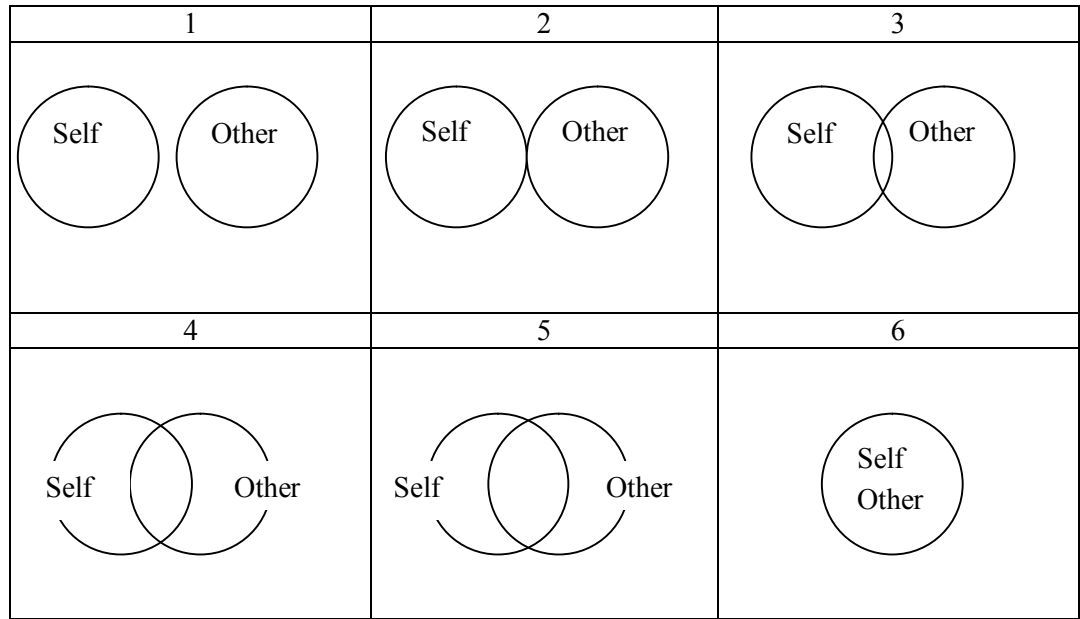
**11. I feel emotionally attached to BIGBANK.**

**12. BIGBANK has a great deal of personal meaning for me.**

**13. I feel a strong belonging to BIGBANK.**

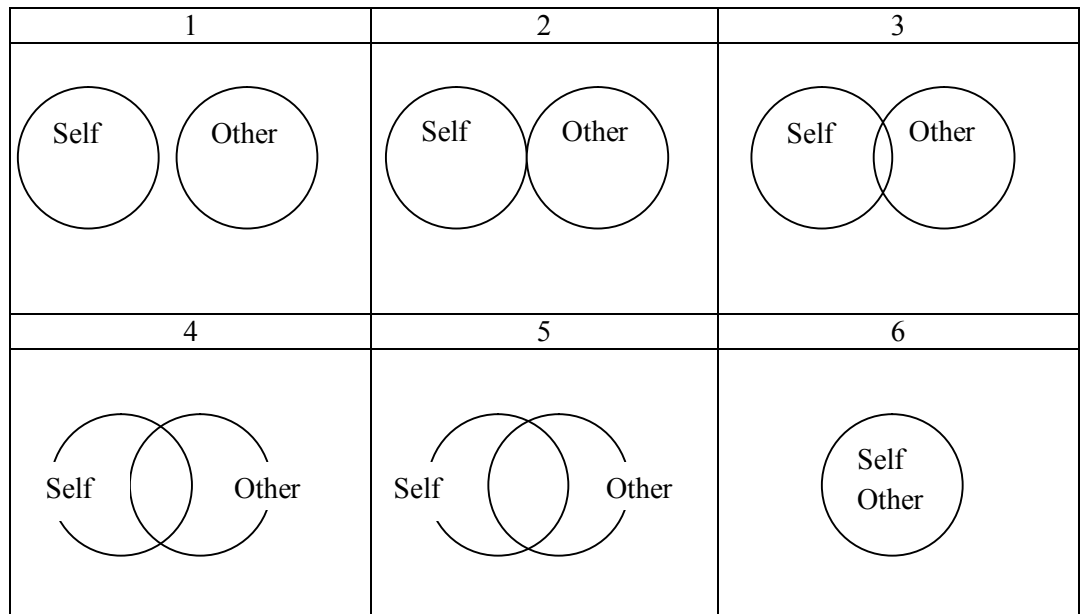
**14. Group team. Please select the picture which matches with your relationship with your team most closely.**

*\*BIGBANK Group level team: uyour unit/team which members are not physically situated at same office/town/country where your workplace is situated and you need to use communication medium (phone, e-mail, skype etc.) to communicate with each other. 6 picture scale, whereares 1- your relationship with your group level team is very distant and 6- your relationship with your group level teams is very close.*



**15. Local team. Please select the picture which most closely matches with your relationship with your team.**

*\* Local team- team members who are working physically close to you every day, e.g. in branches your branch team etc. 6 picture scale, where 1- your relationship with your group level team is very distant and 6- your relationship with your group level teams is very close.*



## **SUMMARY**

### IDENTIFICATION AND AFFECTIVE COMMITMENT IN VIRTUAL MULTICULTURAL TEAMS OF BIGBANK AS

Karin Kuusk

More often organisations acknowledge that a committed employee is an important resource, which helps the organisations to achieve its goals more effectively. Many previous researches have pointed out that affective commitment decreases the probability of leaving from the company. To achieve affective commitment it is necessary that the employee is satisfied with the organisation, one characteristic for satisfaction is the identification with employee's team and with organisation and to take organisation goals as their own. The globalisation of organisations is a common phenomenon in today's economic environment. Virtual aspect bring many challenges to organisation in developing employees commitments, as the team members are often physically located in different countries, which often results in the varied cultural background of team members. The main difference between face-to-face teams and virtual teams is that there is less possibility in everyday work for face-to-face communication with other team members and/or the team leader(s) and bigger need to use communication medium to replace face-to-face communication.

International virtual teams are distinctive and complex by nature, one source of complexity for example is the dual subordination of team members – subordination to the team leader of their physical location and functional subordination to the leader of the virtual team. Due to this, it is more complicated for members of a virtual team to identify themselves as a member of a specific team, as a member of the team at the physical location or a member of the virtual team respectively. The

challenge of the employee identifying themselves in the environment of virtual teamwork may give the employee the feeling that they are not the member of any team and they do not feel like a part of the organisation, which may cause emotional dissatisfaction and as a result, the weakening of the emotional link with the specific organisation. In addition, the fact that many members of virtual teams are located in different countries and therefore the teams consist of members with different cultural backgrounds, each of whom has their own traditions, beliefs and working habits, presents the organisation and team leader with an additional challenge to take the role of multiculturalism into account in international virtual teams.

Virtual teams provide the organisation the opportunity to lead their teams more cost-efficiently and operatively, despite their geographic separation. This teamwork method gives the organisation the opportunity to choose team members on the basis of best suitability to the given task, regardless of the physical location of the team member and without obligating the team member to move to a different location for work. Moving the employee from their place of living to the location of work would also require more expenses of time and money for the employer, in addition to discomfort of the employee caused by change in living arrangements. Virtual teams also save an organisation a lot of expenses on business trips as well as money and speeding up processes with the use of various communication media which are used to involve the entire team when necessary.

Virtual teamwork is an efficient solution, but it also poses challenges. The organisation of virtual teamwork provides the organisation and team leaders with new challenges for ensuring that team members feel like they belong in their virtual team and the emotional connection with the organisation as a whole, when team members are physically in one location and identify with the team of their location, and for international teams, the role of multiculturalism of employees in the development of self-identification and commitment. Identifying with a virtual team and affective commitment to the organisation is important for the leader to achieve, because several earlier surveys have highlighted that identifying as a member of one's team increases affective commitment, which in turn increases the employee's satisfaction and decreases the chance that the employee leaves the organisation.

The connections between organisational commitment and identification have been researched a lot earlier, but these connections have been investigated little in the context of a virtual team, as well as the role of national culture in developing commitment and identification. In this paper, the author researches how various dimensions of a national culture influence the development of an employee's identification as a member of the team of location and as a member of the multicultural virtual team, and in the conditions of dual subordination and identification of employees, how the employee's identification as a member of one team or other influences the affective commitment to the organisation as a whole.

The survey relied on investigating multicultural virtual teams of BIGBANK AS, wherein a virtual team for the author was a team, the members of which are located in different geographical locations, whether in different countries or in different cities, and the main communications media were electronic communications media. The author was based on the treatment by Hinds and Mortensen (2005:297) for researching identification of employees and used the affective commitment part of the organisational commitment questionnaire developed by Allen and Meyer (1990:6). In order to research the national cultural background of team members of virtual teams of BIGBANK AS, the author requested that employees fill in their place of residence from birth until age 10 in the questionnaire, based on regional distribution of NUTS1, and assigned values to respective regions on the basis of the research by Kaasa et al. (2014). The author compiled a questionnaire to conduct the survey and analysed the data with the use of Pearson's correlative analysis, correlative feature analysis (CFA) and SEM (structural equation modelling).

The results of the survey can be divided in two: factors which influence the development of the employee's identification and affective commitment, and factors which do not influence the development of the employee's identification and affective commitment.

One of the more important results of the survey was that the more an employee feels like a part of their virtual team, the bigger is the employee's commitment to the organisation as a whole. At the same time, the employee's identification with the

local team does not influence the employee's commitment to the organisation as a whole in the context of the multicultural virtual team.

In addition to the above, the author's hypothesis was confirmed as a result of the survey, stating that the higher the individualism indicator, the lower is identification with the virtual team. Another fact was that despite the low or high individualism indicator, this does not influence the employee's identification with the local team. It was also revealed that the cultural dimensions of masculinity, ambiguity avoidance and distance of power do not influence the extent of the team member identifying as a member of the virtual or local team in a multicultural virtual team.

As an important limitation of this survey, the author stressed that in this survey, the focus was only on researching one type of organisational commitment – the development of affective commitment, and the influence of national culture on normative and continuance commitment was not investigated. Another limitation stressed by the author was the use of NUTS1 regional distribution in researching national culture, as well as the fact that the research was conducted only in one organisation in the financial sector.

In future research, the author recommends to investigate into the influence of national culture of team members on the factors influencing the development of commitment in the context of virtual teams in more detail, including focus more on the influence of interdependence, influence on shared mental models and the influence that this in turn has on the development of commitment to the organisation as a whole. In addition, the author suggested the use of technological communications media in virtual teams as one possible topic of research.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Karin Kuusk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

SAMASTUMINE JA EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE BIGBANK AS  
VIRTUAALSETE MULTIKULTUURSETE MEESKONDADE NÄITEL,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendajateks on Elar Killumets ja Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 21.05.2015