

**Tallinna Ülikool**

**Loodus- ja terviseteaduste instituut**

**Organisatsioonikäitumise õppekava**

**Kristel Torop**

**TAJUTUD KARJÄÄRIPLAATO SEOSD ORGANISATSIOONILE  
PÜHENDUMISE JA SUBJEKTIIVSE SOORITUSEDUKUSEGA**

**Magistritöö**

**Juhendaja:** *Piret Jamnes, MA*

**Kaitsmisele lubatud:**

**Tallinn 2019**

## Autorideklaratsioon ja lihtlitsents

Mina Kristel Torop

1. olen koostanud bakalaureusetöö/magistritöö iseseisvalt. Teiste autorite uurimistööd, olulised seisukohad kirjandusest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.
2. annan Tallinna Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tajutud karjääriplato seosed organisatsioonile pühendumise ja subjektiivse sooritusedukusega,

mille juhendaja on Piret Jamnes,

- 2.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
- 2.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktis 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitset reguleerivatest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Töö autor: \_\_\_\_\_  
*allkiri, kuupäev*

Töö on kaitsmisele lubatud.

Juhendaja: Piret Jamnes, MA

Kaitsmine toimub Tallinna Ülikooli Loodus- ja terviseteaduste instituudi magistritööde kaitsmiskomisjoni avalikul koosolekul vahemikus 27.-31. mail 2019. aastal Tallinnas, aadressil Narva mnt 25, ruumis S-116.

## RESÜMEE

Uurimuse eesmärk oli leida tajutud karjääriplatoos (töö sisu platoos ja struktureaalne platoos) seosed organisatsioonile pühendumise alaliikide (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) ja subjektiivse sooritusedukusega. Lisaks küsiti vastajate käest sotsiaaldemograafilisi andmeid ning vaadeldi kas töötajate vanusest ja tööstaaži pikkusest sõltub karjääriplatoos tajumine.

Töös püstitati kaks hüpoteesi ja sõnastati kaks uurimisküsimust. Uurimuse läbiviimiseks kasutati elektroonilisel teel jagatavat küsimustikku. Valim moodustus ühe energeetikasektori ettevõtte töötajatest. Küsimustik saadeti 207 töötajale ning vastuseid saadi 164 (79%).

Uurimuse tulemustest ilmnas, et tajutud töö sisu karjääriplatoos ja subjektiivse sooritusedukuse vahel esines negatiivne seos ning tajutud struktureaalse karjääriplatooga seos puudus. Tajutud töö sisu karjääriplatoos ja emotsionaalse pühendumise vahel esines negatiivne seos ning teiste pühendumise alaliikidega seoseid ei esinenud. Tajutud struktureaalse karjääriplatoos ja pühendumise alaliikide vahel seoseid ei esinenud.

Esimene uurimisküsimus vaatles struktureaalse ja töö sisu platoos tajumist tulenedes töötajate tööstaaži pikkusest. Tulemuste vahel seost ei esinenud. Teine uurimisküsimus vaatles struktureaalse ja töö sisu platoos tajumist tulenedes töötajate vanusest. Tulemused näitasid, et vanemad töötajad tajuvad rohkem struktureaalset platoos kui nooremad. Tajutud töö sisu platoos ja vanuse vahel seost ei esinenud.

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER PLATEAU, ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND SUBJECTIVE PERFORMANCE

Kristel Torop

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the relationships between perceptions of career plateau (job content plateau and structural plateau), organizational commitment (affective, normative, continuance), subjective performance and to study differences arising from socio-demographic data, based on one energy sector company.

A survey was used to analyse two hypotheses and two research questions.

Data was collected via an online survey, using a structured questionnaire. The sample consisted of 164 (79%) respondents.

The results of the study indicated a statistically essential negative relationship between perceived job content plateau and subjective performance. Statistically essential negative relationship was also found in between job content plateau and emotional commitment. Structural career plateau has no statistically significant linkage neither with organizational commitment nor subjective performance.

The first research question compared career plateau and the length of working experience. There was no statistically significant linkage. Second research question found a statistically significant linkage between age and structural plateau, that older people perceived structural career plateau more than younger employees. There was no statistically significant linkage between job content plateau and employees age.

## SISUKORD

RESÜMEE.....	3
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS .....	7
TEOREETILINE TAUST .....	9
Tajutud karjääriplatoos .....	9
Tajutud karjääriplatoos olemus.....	9
Tajutud struktuuriline karjääriplatoos .....	10
Tajutud töö sisu karjääriplatoos .....	10
Tajutud karjääriplatoos tekkepõhjused .....	11
Tajutud karjääriplatoos ennetamine.....	12
Subjektiiivne sooritusedukus .....	14
Tajutud karjääriplatoos seosed subjektiiivse sooritusedukusega.....	15
Organisatsioonile pühendumine.....	16
Organisatsioonile pühendumise sisu .....	16
Emotsionaalne organisatsioonile pühendumine .....	17
Alalhoidlik organisatsioonile pühendumine.....	18
Normatiivne organisatsioonile pühendumine.....	18
Tajutud karjääriplatoos seosed organisatsioonile pühendumisega.....	19
EMPIIRILINE UURIMUS .....	21
Eesmärk ja hüpoteesid .....	21
Uurimuse kirjeldus.....	22
Uurimuse meetod .....	22
Mõõtmisvahendid.....	23
Protseduur.....	24
Valimi kirjeldus.....	24
Tulemused.....	25
Tajutud karjääriplatoos .....	25
Subjektiiivne sooritusedukus.....	25
Pühendumine organisatsioonile.....	25
Konstruktiivsete vahelised seosed .....	26
ARUTELU.....	29
KASUTATUD KIRJANDUS.....	33

LISAD ..... 38

Lisa A

## SISSEJUHATUS

Karjääris edasiliikumine võib olla nii horisontaalne kui vertikaalne (Groot & De Brink, 2000). Töötaja, kes tunneb, et organisatsioon hoolib temast ja investeerib tema arengusse, on pühendunud, rahulolev, kõrge sooritusedukusega ning ei mõtle organisatsioonist lahkumisele (Bunderson, 2001).

Organisatsioonides on hakatud eelistama lamedaid struktuure, mis toob kaasa ümberstruktureerimisi ja töötajate koondamisi. See omakorda suurendab konkurentsi ja vähendab võimalusi organisatsiooni siseselt karjääris edasi liikuda. (McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, 2007). Maden, Ozcelik ja Karacay (2016) uurimuse tulemused näitasid, et kui organisatsioon ei täida töötaja ootusi, väheneb rahulolu ja suureneb soov lahkuda.

Karjääriplaneerimine on muutunud teadlikumaks, mis on tõstnud ootusi tööandja poolt pakutavale. Raha teenimise kõrval hinnatakse professionaalset eneseteostuse võimalust (Clarke, 2013). Töökeskond on pidevas muutumises, mida mõjutab tehnoloogia areng, tööprotsesside ajas muutumine ning uued töövahendid, mille eesmärk on tõsta efektiivsust. Samuti on suurenenud erinevad karjäärialased võimalused nii koduriigis kui ka rahvusvahelisel tasandil (Wen & Liu, 2015). Traditsioonilised organisatsioonimudelid hägustuvad ning eelistatakse aina rohkem vabakutselist ja projektipõhist töötamist. See tähendab, et püsiva töötajaskonna leidmine muutub aina keerulisemaks. Vanemaid juhtimisvorme nähakse paindumatutena modernse turu ja töötajate ootuste täitmisel (Kutsekoda, 2018).

Karjääriplatoos on uuritud üle neljakümne aasta ja selle uurimine jätkub. Karjääriplatooni jõudmine ja selle tunnetamine hõlmab aina rohkem inimesi ning tagajärjed, nagu frustratsioon, töövõime ja pühendumise vähenemine on tõusmas iga päeva probleemide hulka (Wen & Liu, 2015; Yang, Johnson & Niven, 2018). Yang ja tema kolleegid (2018) on välja toonud, et vanusega suureneb karjääriplatoos tajumine. Nende uurimuse tulemus näitas positiivset seost vanuse ja tunnetatud karjääriplatoos vahel. Samuti soodustab karjääriplatoos tajumist tööstaaži pikkus ühel ametipositsioonil, mil töö sisu on püsinud muutumatuna (Omar, Anuar, Salleh & Yaakop, 2014).

Eestis on karjääriplatoos avalikus sektoris vaadeldud Viltsin (2014) Politsei- ja Piirivalveametis. Teadaolevalt on erasektori karjääriplatoos Eestis esimesena

valdkonnapõhiselt uurinud Kõuts (2016), kes uuris tajutud karjääriplatoos Ravimitootjate Liidu näitel. Tajutud karjääriplatoos ja subjektiivse sooritusedukuse seost on uurinud Viira (2018). Teadaolevalt ei ole Eestis varasemalt tajutud karjääriplatoos ning pühendumise alaliikide vahelisi seoseid uuritud.

Uurimus on läbi viidud energeetikasektori ettevõtte, AS Eesti Gaasi näitel, kus valimi vanim töötaja on 74 ja noorim 24-aastane ning pikim tööstaaž on 55 tööaastat.



## TEOREETILINE TAUST

### Tajutud karjääriplatoos

#### Tajutud karjääriplatoos olemus

Bardwick (1986) defineeris tajutud karjääriplatoos, kui loomulikku osa karjääris, mil kogetakse stagnatsiooni, rahulolematust tööga ning motivatsiooni langust. Ference, Stoner ja Warren (1977) on tajutud karjääriplatoos defineerinud kui karjääriredelil jõudmist tasemele, mil edasine edutamine on vähetõenäoline. Leibowitz, Kaye ja Farren (1990) kirjeldavad karjääriplatoos seisundit, mil ametipositsioonilt ei ole võimalik enam edasi liikuda ja kõik teadmised ning oskused, mis võimalik on töötajal omandatud. Appelbaum ning Santiago (1997) lisasid, et karjääriplatoos tekib ühes konkreetse organisatsioonis ega defineeri karjääriplatoos tajumist üleüldisel tööturul. Rotondo ja Perrewé (2000) on tajutud karjääriplatoos defineerinud kui psühholoogilist seisundit, nagu frustratsioon ja võimetus, mida töötaja tunneb, kui toimub ajutine või püsiv seisak ametialases arengus. Lisaks toob Lee (2003) välja, et karjääriplatoos tajumisel näeb töötaja peamise edasilikumise võimalusena organisatsioonist lahkumist.

Nicholson (1993) on välja toonud, et karjääriplatoos tajumine ei pruugi ilmingimata kaasa tuua negatiivseid tagajärgi. Inimesed võivad kohaneda rutiinse tööga ning teadlikult vältida stressi, mis võib kaasneda töökoha vahetusega. Allen, Poteet ja Russell (1998) uurisid struktuurilist ja töö sisu karjääriplatoos eraldi kui ka korraga esinevana. Tulemused näitasid, et kõige kriitilisem olukord on siis, kui tajutakse nii struktuurilist kui ka töö sisu karjääriplatoos korraga. Choy ja Savery (1998) tõid välja, et karjääriplatoos tajumisel on töötaja rahulolematu, töötulemused halvenevad ning suureneb soov organisatsioonist lahkuda. Tajutud karjääriplatoos ei pruugi kõigile mõjuda sarnaselt. Sellepärast on oluline mõista tekkepõhjust, et osata töötajat suunata, mis aitaks ennetada negatiivseid tagajärgi (Tremblay & Roger, 2004). McCleese ja Eby (2006) on välja toonud, et karjääriplatoos tajumine on vältimatu ja tähelepanu vajav probleem inimese limiteeritud karjääriredelil.

Ference ja tema kolleegid (1977) on jaganud karjääriplatoos kahte kategooriasse. Esimeseks on tajutud struktuuriline karjääriplatoos, mil inimesel on olemas teadmised ja oskused, et liikuda karjääriredelil vertikaalselt kõrgemale, kuid organisatsioonis pole selleks võimalusi. Teiseks kategooriaks on tajutud töö sisu karjääriplatoos, mil ametikohal toimub stagnatsioon

ning töötaja pole motiveeritud ametikohal jätkama. Töötaja võib tajuda töö sisu ja struktuurilist karjääriplatoos eraldi või tajutakse mõlemat korraga ning sellisel juhul tajutakse topelt karjääriplatoos (Lentz & Allen, 2009).

### **Tajutud struktuuriline karjääriplatoos**

Bardwick (1986) defineeris, et struktuurilise karjääriplatoos esinemisel ei ole töötajal võimalik organisatsiooni hierarhias enam kõrgemale liikuda. See võib juhtuda kõigil struktuuri tasemetel. Oskustöölisel ei pruugi olla edasi liikumiseks vajalikke teadmisi ning tippjuht asub juba hierarhia tipus. Leibowitz ja tema kolleegid (1990) ning Nachbagauer ja Riedl (2002) toovad välja, et püramiidikulises organisatsiooni struktuuris jõuab tippu üks protsent või üks sajast kogu organisatsiooni töötajaskonnast. Antud struktuuris jõuavad kõik töötajad punkti, mil hierarhiliselt kõrgemale liikumine on vähe tõenäoline. Sellisel juhul on tegemist organisatsiooni ülesehitusest tuleneva struktuurilise karjääriplatooga (Nachbagauer & Riedl, 2002).

Allen'i ja tema kolleegide (1998) uurimusest tuli välja, et hierarhias karjääriplatooni jõudnud töötajad on rohkem rahulolevamad, kui töö sisu karjääriplatoos tajuvad. Sama tulemust kinnitas Lapalme, Tremblay ja Simard (2009) läbiviidud uurimus, et inimesed, kes on jõudnud töö sisu karjääriplatooni, on organisatsioonile vähem pühendunud ning tunnetavad rohkem stressi. Struktuurilist karjääriplatoos nähakse loomuliku osana karjääris, kui töö sisu on ajas muutuv. Töötaja võib struktuuriliselt olla jõudnud karjääriplatooni, kuid kuni töö sisu pakub uusi väljakutseid ja võimalusi areneda, ollakse rahulolevad ning ei mõelda organisatsioonist lahkumisele (Lee, 2003).

### **Tajutud töö sisu karjääriplatoos**

Bardwick (1986) toob välja, et töö sisu karjääriplatoos puhul on vähenenud tööalased väljakutsed või ei esine neid enam üldse. Samuti on kahanenud tööalane vastutus ning üleüldiselt on töö muutunud töötaja jaoks üksluiseks ning igavaks. Allen ja tema kolleegide (1998) poolt läbi viidud uurimuses ning hilisemalt Wang, Hurst ja Yang (2014) on välja toodud, et võrreldes töö sisu ja struktuurilise karjääriplatoos tunnetavaid töötajaid, ollakse töö sisu karjääriplatoos puhul suurema tõenäosusega valmis organisatsiooni vahetama. Sellisel juhul on eesmärgiks leida uus organisatsioon, mis pakuks soovitud väljakutseid ja võimalusi professionaalseks teostamiseks.

Töötaja võib töö sisu karjääriplatoos tunnetada siis, kui organisatsiooni algsed lubadused ei kattu reaalse igapäeva tööga. Sellest tulenevalt võib töötaja pettuda, mis vähendab

sooritud edukust ja pühendumist, isegi siis kui töötamise periood on olnud lühike (Robinson & Morrison, 2000).

Karjäär ei pruugi olla otseselt seotud hierarhilise positsiooniga. Lisandunud tööülesanded, vastutus ning enesearendamise võimalused võivad olla töötaja jaoks olulisemad kui hierarhiline staatus. Kui hierarhias liigutakse ülespoole, kuid töösisu ei muutu, siis võib inimene ikkagi tunnetada stagnatsiooni. See võib olla eelduseks karjääriplatoos tajumiseks, olenemata et organisatsioonistruktuuris on liigutud edasi (Forries & Sells, 2003; Van Dam, 2004).

### **Tajutud karjääriplatoos tekkepõhjused**

Tööjõukulude vähendamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks on saanud eesmärgiks luua madalate struktuuridega organisatsioone (Lee, 2003). Inimeste jaoks võib edutamine karjääriredelil olla märk õnnestumisest, kuid kui seda ei juhtu, tunnetatakse isiklikku läbikukkumist. Formaalsest edutamisest võib väheseks jääda ning olulisemal kohal on töö sisu, nagu vastutuse suurenemine ja uued tööülesanded. Eeldatakse, et tänu edutamisele muutub töö sisu. Kui seda ei kaasne, võib töötaja pettuda, mis võib kaasa tuua negatiivsed tagajärjed, olenemata toimunud edutamisest (Kanfer & Ackerman, 2004). Farooq ja Tufail (2018) on välja toonud, et organisatsioon, kes ei pööra tähelepanu töötajate karjäärialasele arengule, suurendab ise karjääriplatoos tajumise võimalust.

Karjääriplatoos tajumine võib tuleneda sisemistest või välistest töö rahulolu teguritest. Välistest rahulolu tegurid on seotud organisatsiooniga. Töötaja jõuab karjääriplatooni, sest organisatsioon on valesti hinnanud tema võimekust ja teadmisi ning määranud tööülesanded, mille jaoks on töötaja üle kvalifitseeritud. Selline olukord võib kaasa tuua sooritud edukuse langemise, stressi ja rahulolematuse (Godshalk & Fender, 2015). Karjääriplatoos tajumist võib mõjutada juht, kes püüab väärtuslikku töötajat hoida konkreetsel ametikohal, millest tulenevalt ei soosita edutamist ega töö sisu muutmist (Choy & Savery, 1998). Sellest tulenevalt võib töötaja süüdistada oma vahetat juhti, et talle ei ole pakutud piisavalt väljakutseid ning tema professionaalset arengut ei ole toetatud (Lapalme, Tremblay & Simard, 2009). Farooq ja Tufail (2018) arvavad, et töötaja, kes ei näe oma töö tähendust, ei tunne väljakutset, teeb iga päev sarnast tööprotsessi, jõuab kiiresti karjääriplatoos tajumiseni. Sisemistest rahulolu teguritest võivad mõjutada karjääriplatoos tajumist vähene huvi tehtava töö vastu või vähene tööalaste otsuste langetamise võimalus (Godshalk & fender, 2015).

Allen, Russell, Poteet ja Dobbins (1999) on väitnud, et struktuuraalse karjääriplatoos tajumine on positiivses seoses nii töötajate vanuse kui ka tööstaaži pikkusega ühes organisatsioonis. Tööstaaži pikkuse määratlemine karjääriplatoos tajumisel on aja jooksul muutunud. Near (1984) leidis, et kakskümmend aastat ühel ametipositsioonil viib töötaja karjääriplatoos tajumisele. Choy ja Savery (1998) leidsid, et karjääriplatoos tajutakse, kui positsioonil on oldud seitse ja rohkem aastat ning tööülesanded selle aja jooksul ei ole muutunud. Hilisemad autorid, nagu Omar koos kolleegidega (2014), on arvamusel, et töötaja tunnetab karjääriplatoos, kui ta on ühel positsioonil töötatud viis aastat ja töö sisu on olnud ühesugune. Nooremad inimesed ootavad edutamist ja uusi tööülesandeid. Mida vanemaks saadakse, seda rohkem eelistatakse teha endale tuttavat ja mugavamad tööd. Karjääri alguses ollakse püüdlikumad ning mida rohkem saavutatakse, seda edukamana karjääri tunnetatakse (Kooij, Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011). Appelbaum ja Santiago (1997) on välja toonud, et noorematel töötajatel võib edutamisel eelis olla, sest soovitakse motiveerida seda töötajat, keda nähakse potentsiaalselt pikemalt organisatsioonile kasulikuna.

Karjääriplatoos tajumine ei ole alati põhjustatud organisatsiooni struktuurist või töö sisust. Võib olla olukord, mil töötaja on rahul oma positsiooni ning väheste karjäärivõimalustega. Töötaja jaoks on tegemist stabiilse perioodiga, millesse suhtutakse kui ettevalmistusse järgmiseks sammuks eluetapis (MacDikens, 1991). Farooq ja Tufail (2018) on välja toonud, et töötaja võib ise tunnetada, et töö ei paku enam huvi ning ei soovita kogemusi ega uusi oskusi juurde omandada vaid soovitakse teha midagi täiesti teistsugust ja uut.

Tööturgu mõjutab majandus üleüldiselt ja majanduslangus tähendab alternatiivsete töökohtade vähenemist. Sellisel perioodil on inimese peamiseks eesmärgiks tagada materiaalne sissetulek. Olukord sunnib vastu võtma töökohti, mille jaoks ollakse üle kvalifitseeritud. Sellisel juhul tajub töötaja algusest peale töö sisu karjääriplatoos ning on esimesel võimalusel valmis tööandjat vahetama (Yang, et al., 2018).

### **Tajutud karjääriplatoos ennetamine**

Yousef (2000) on välja toonud, et töötajad, kes tajuvad, et juht on toetab nende professionaalset arengut, on organisatsioonile pühendunud ja kõrgema sooritusedukusega. Oluliseks peetakse organisatsioonisisest sotsiaalset võrgustikku ja juhi ning töötaja omavahelist mõistvat suhtlust. Töötajad hindavad positsioone, kus neil on võimalus õppida. Sellest tulenevalt on organisatsioonile oluline oma töötajaid koolitada ja soosida uute

teadmiste omandamist, mis on vastavuses tööturu üldiste ootustega. Tänu sellele tunneb töötaja end oma töökohal hinnatud ja väärtuslikuna. (Rothwell & Arnold, 2007).

Tippjuht, kes on positsioonist tulenevalt jõudnud organisatsiooni struktuuris tippu, on nii kaua rahulolev kuniks töö sisu osas ei tajuta karjääriplatoosid (Leibowitz et al., 1990). Karjääriplatooga tegelemiseks tuleb leida erinevaid võimalusi ning alternatiive edutamisele, sest kõigile töötajatele pole võimalik kõrgemat ametikohta pakkuda (Rotondo & Perreweré, 2000). Tajutud karjääriplatooga tegelemine on organisatsioonile kriitilise tähtsusega, sest karjääriplatooni jõudnud töötaja võib ainukese lahendusena näha organisatsioonist lahkumist (Rothwell & Arnold, 2007). Rotondo ja Perreweré (2000) on välja toonud, et tajutud karjääriplatoosid aitab ennetada organisatsioonisisese horisontaalse karjääri soosimine või uute projektimeeskondade loomine, mis hõlmab rohkem töötajaid.

Tajutud karjääriplatoos ennetamisel on oluline organisatsiooni toetav keskkond, mis soodustab töötaja iseseisvat tööplaneerimist ning sobilike töövahendite valimist. Sellest tulenevalt ei pruugi karjääriplatoos tunnetamine automaatselt tähendada frustratsiooni, vaid töötajale on olulisem stabiilne tööandja. Ta täidab konkreetseid tööülesandeid, ilma et tunneks tüdimust (Nicholson 1993). Töötaja võib olla organisatsioonile väga väärtuslik, kuid tulenedes organisatsiooni võimalustest ei pruugi töö sisu muutmine ega edutamine olla võimalik (Rotondo & Perreweré, 2000). Ühe võimaliku lahendusena nähakse mentorlusprogramme, mis pakub väljakutseid, kuidas kogenenud töötajana toetada noorema kolleegi arengut organisatsioonis. Lentz ja Allen'i (2009) läbiviidud uurimus näitas positiivset seost mentorluse, tööga rahulolu kui ka organisatsioonile pühendumise vahel. Leiti, et mentorlus tekitab uuesti huvi uute tööalaste lahenduste ja võimaluste leidmise vastu.

Edutamise puhul on oluline tähelepanu pöörata töö sisulisele muutusele. Töötajal võib küll muutuda ametinimetus, kuid töö sisu jääb muutmatuks. Sellisel juhul võib kaasneda töötaja pettumus, mis võib viia karjääriplatoos tajumiseni (Allen et al., 1999). Edutamise alternatiiviks on osalemine arengu- nõustamisprogrammides nagu *coaching*, mis toetab töötaja isiklikku ja ametialast arengut. Samuti on oluline, et organisatsioonis oleks läbipaistev ja kõigile arusaadav karjäärisüsteem. Tänu millele ei teki töötajal ebarealistlike ootusi tööandjale (Nachbagauer & Riedl, 2002). Clarke (2013) leiab sarnaselt, et tajutud karjääriplatoos ennetamisel on oluline mõista töötajapoolseid ootusi tööle ning selgitada organisatsioonipoolseid vajadusi ja võimalusi.

## Subjektiiivne sooritusedukus

Borman ja Brush (1993) defineerivad sooritusedukust kompromissi ja kogemuse kooslusena. Harris ja Schaubroek (1988) on võrrelnud, et inimeste enda hinnangud vahetu juhi või kolleegidega ei pruugi alati ühtida. Inimesed kalduvad end loomupäraselt paremini hindama. Töökeskonnas soovitakse silma paista, et näidata end väärtusliku töötajana. Tuginedes varasematele autoritele on Viswesvaran ja Ones (2000) sooritusedukust defineerinud tegevuse, käitumise ja pühendumise seosena organisatsiooni poolt püstitatud eesmärkide täitmiseks. Sooritus koosneb töötaja panusest, mis on sisendiks tööle ning sooritusedukuse tase on selle panuse tulemus (Christen, Iyer & Soberman, 2006). Subjektiiivne sooritusedukus näitab, kuidas konkreetne isik oma töötulemust isiklikult hindab (Rego & Cunha, 2008).

Sooritusedukus mõjutab organisatsiooni kõiki funktsioone ning süsteemi tervikuna. Selle mõistmine organisatsiooniüleselt on väga oluline, sest iga individuaalne sooritus mõjutab üldiste eesmärkide täitmise kvaliteeti ja võimekust (Viswesvaran & Ones, 2000). Mitroff (2003) toob välja organisatsioonides võimaliku esineva probleemi. Inimesed toovad tööle ainult oma aju ja käed ning täidavad teatud ajavahemikus konkreetseid ülesandeid. Jättes kasutamata kogu potentsiaali ja loomingulisuse, mis võiks tõsta töösooritust. Pekkarinen ja Riddell (2008) on välja toonud, et töötaja on valmis rohkem pingutama siis, kui ta teab, et tehtud tööd tunnustatakse, nagu töötasutõus, preemiad või edutamine karjääriredelil.

Sooritusedukus on seotud töötaja individuaalse rahuloluga. Üheks mõjuteguriks on grupi dünaamika, mil ühe inimese negatiivne suhtumine töösse ja ebavõrdne kolleegide kohtlemine võib mõjutada kaastöötajate töötulemusi. Vastupidiselt võib inspireeriv koostöötamine motiveerida individuaalselt pingutama, sest ühiselt soovitakse jõuda tipptulemusteni (Taylor, Bedeian & Kluemper, 2012). Kõrge sooritusedukuse saavutamiseks peab inimene tundma, et tal on olemas vajalik võimekus, iseseisvus oma tööprotsessi kujundada ning kuuluvus üldisesse töökeskonda (Gieter, Hofmans & Bakker, 2018).

Brown ja Peterson (1993) leidsid, et rahulolul tööga ja sooritusedukusel ei ole omavahelist seost. Küll leidsid Rego ja Chunha (2008), et sooritusedukus on seotud pühendumisega, mida kõrgem on töötaja pühendumine organisatsioonile, seda kõrgem on motivatsioon tööülesandeid edukalt täita. Schmidt ja Hunter (1992) arutlesid, et sooritusedukus sõltub

kohusetundlikkusest, mil töötaja enese kõrged standardid motiveerivad pingutama ka tööalaselt. Gieter ja Hofmans (2018) on välja toonud, et tööalased väljakutsed, töökoormus ning ajaline piirang ülesande täitmiseks motiveerivad inimest pingutama.

### **Tajutud karjääriplatoos seosed subjektiivse sooritusedukusega**

Varasemad uurimused on näidanud, et karjääriplatoos tajumine toob kaasa sooritusedukuse langemise, motivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise vähenemise. Allen ja tema kolleegid (1998) leidsid enda läbi viidud uurimuses, et töö sisu karjääriplatoos mõjutab kõige tugevamani subjektiivset töösooritust, mil töö sisu karjääriplatoos tajuvate juhtide töösooritus oli madalam võrreldes mitte karjääriplatoos tajuvate juhtidega. Uurimuses arutati, et töö struktuurilist karjääriplatoos võetakse kui paratamatust, mis ühel hetkel saabub, kuid töö sisu karjääriplatoos on võimalik vältida.

Lemire, Saba ja Gagnon (1999) leidsid oma uurimuses samuti negatiivse seose tajutud karjääriplatoos ja subjektiivse sooritusedukuse vahel, mil individuaalne sooritus oli märgatavalt vähenenud karjääriplatoos tajumisega. Uurimuses tuli lisaks välja, et karjääriplatoos tajumine suurendab soovi tööandjat vahetada.

Salami (2010) leidis negatiivse seose tajutud karjääriplatoos ja subjektiivse sooritusedukuse vahel ning uurimusest tuli välja, et karjääriplatoos tugevamat tajumist mõjutab vähetõenäoline edutamise võimalus.

Tajutud töö sisu ja struktuurilise karjääriplatoos seost sooritusedukusega uurisid Farooq ja Tufail (2018) ning leidsid nagu varasemadki uurimused mõlema puhul negatiivse seose.

Tajutud töö sisu karjääriplatoos seost subjektiivse sooritusedukusega on Eestis vaadelnud Viira (2018), kes leidis negatiivse seose tajutud töö sisu karjääriplatoos tunnetamise ja subjektiivse sooritusedukuse vahel.

## Organisatsioonile pühendumine

### Organisatsioonile pühendumise sisu

Organisatsioonile pühendumist defineerivad autorid erinevalt, Becker (1960) nägi pühendumist järjekindla tegevusena, mis seob inimese organisatsiooniga. O'Reilly ja Chatman (1986) kirjeldavad organisatsioonile pühendumist kui isiku poolt tunnetavat kiindumust. Töötaja võtab omaks organisatsioonile omased tunnused ja strateegilised sihid nagu need oleksid isiklikud eesmärgid. Meyer ja Allen (1991) väidavad, et pühendumine hõlmab samaaegselt nii suhtumist kui ka käitumist. Mida tugevamalt on inimene emotsionaalselt seotud organisatsiooniga, seda olulisema osana kollektiivist ta end tunneb, tänu millele ollakse rahul ja motiveeritud. Meyer & Herscovitch (2001) defineerivad pühendumist kui kohustust ja jõudu, mis paneb inimese jääma ühte organisatsiooni. Olenemata sellest, kui palju arenemisvõimalusi või rahulolu on ettevõttel vastu pakkuda. Klein, Cooper, Molloy ja Swanson (2013) näevad pühendumises soovi, vajadust ning kohustust, mis mõjutab töötajate igapäevast käitumist organisatsioonis ning väljendub inimestel erinevalt. Nad väidavad, et pühendumine on fundamentaalne aluspõhi mõistmaks inimest ja tema hoiakut. See on jõud, mis paneb töötajat tegutsema.

Töötajate pühendumist soosib õigesti ülesehitatud personalipoliitika ja töötajate karjääristrateegia ettevõttes (Coopey & Hartley, 1991; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). Pühendumine on seotud mõtteviisiga, mil inimene identifitseerib end läbi organisatsiooni, tunneb sellega seotust ja jagab üldisi väärtusi (Meyer & Herscovitch, 2001). Nachbagauer ja Riedl (2002) näevad pühendumise suurenemise mõjutajatena tööaja ja organisatsiooni paindlikkust, meeldivat organisatsioonikultuuri ning personaliseeritud karjäärivõimalusi, mis kattuvad töötaja ootustega. Uurimused näitavad, et organisatsioonile on kõige kasulikum pühendunud töötaja, kes on lojaalne, kõrge sooritusedukusega, käib regulaarselt tööle ega otsi uusi eneseteostamise võimalusi väljastpoolt (Meyer & Maltin, 2010).

Pühendumine ei saa olla ühepoolne, tagamaks pühendunud töötajad peab tööandja panustama sotsiaalsetele ajenditele ja samastumisele. Oluline on, et töötaja mõistaks oma väärtust organisatsiooni struktuuris ning näeks oma panuse tulemust ja tunnustamist (El-Kassar, Messara ja El-Khalil, 2017).



Meyer ja Allen'i (1991) definitsiooni järgi on pühendumine psühholoogiline seisund, millel on kolm erinevat alaliiki: emotsionaalne pühendumine (*affective commitment*), alalhoidlik pühendumine (*continuance commitment*) ja normatiivne pühendumine (*normative commitment*). Iga alaliik mõjutab töötajat erinevalt ning need võivad kombineeritult koos esineda. Peamiseks alaliikide erinevuseks on kujunenud defineerimine, mis on seotud lahkumise kulukusega ning tunnetatud kohustusega jääda organisatsiooni (Meyer & Allen, 1991).

### **Emotsionaalne organisatsioonile pühendumine**

Kõrge emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega töötajad identifitseerivad end läbi tööandja (Meyer & Allen, 1991), tunnetatakse tugevat seost ja kuuluvustunnet (Meyer, Stanley, Jackson, Mcinnis, Maltin & Sheppard, 2011). Organisatsiooni jäädakse, sest seda soovitakse ja nähakse ainuõige otsusena. Mida rohkem on töötaja tööprotsessidesse kaasatud, seda kõrgem on emotsionaalne pühendumine. (Taylor et al., 2012).

Taylor ja tema kolleegid (2012) on välja toonud, et emotsionaalse pühendumise tekkimise jaoks on oluline juhi ja töötaja vaheline üksteist mõistev suhe. Töötaja, kes kogeb ebasoosivat käitumist, on minimaalse sooritusedukusega ning ei ole valmis rohkem pingutama.

Emotsionaalne pühendumine suureneb, kui töö pakub rahulolu, töötaja ootused on täidetud ning isiklikud väärtused ja moraal ühtivad organisatsiooni omadega (Meyer & Allen, 1991). Iverson ja Buttigieg (1999) tõid oma uurimuses välja, et karjäärivõimalused, nagu edutamine organisatsioonis, mõjutavad emotsionaalset pühendumist positiivselt kõige rohkem. Meyer ja Herscovitch (2001) tõid oma pühendumise teoorias välja, et emotsionaalselt pühendunud töötaja on vähe tõenäoline lahkuma ning hoolib meeldivatest suhetest kolleegidega. Emotsionaalset pühendumist suurendab tutvusringkonna tekkimine kollektiivis, tänu millele tunneb töötaja tugevamat seotust ning suuremat soovi olla osa organisatsioonist (Morrison, 2002).

Kõrge emotsionaalse pühendumisega töötaja on valmis tööülesannete täitmise nimel pingutama, ollakse motiveeritud saavutama kõrge sooritustase (Meyer & Herscovitch, 2001). Uurimused on näidanud, et emotsionaalne pühendumine on kõige tugevamalt seotud töösoorituse tasemega ning käitumisviisiga organisatsioonis (Meyer et al., 2002).

### **Alalhoidlik organisatsioonile pühendumine**

Alalhoidliku organisatsioonile pühendumisega töötaja on harjunud organisatsiooni poolt pakutavate hüvedega. Selle tõttu ollakse seotud organisatsiooniga ning lahkumine on töötajale ebakasulik. Töötaja väldib stressi, mis võib kaasneda uue ametikoha leidmisel, sest sarnaseid töötingimusi ei pruugita leida (Dunham, Grube & Gastaneda, 1994; Iverson & Buttigieg, 1999). Töötaja on organisatsioonis, et tagada isiklik materiaalne kindlustatus. Ametipositsioonilt ei lahkuta, sest see tooks kaasa liigselt kõrged kulud, mis võib tähendada elukvaliteedi langust. Omandatud on spetsiifiline oskus, mida kuskil mujal pole võimalik rakendada. Sellest tulenevalt ollakse organisatsioonis lõksus, sest võrdväärse alternatiivse töökoha olemasolu on vähetõenäoline (Becker, 1960; Meyer et al., 2011).

Alalhoidliku pühendumise korral töösooritustase pigem langeb, sest ei nähta põhjust pingutamiseks. Lisatööd ollakse valmis tegema ainult juhul, kui see mõjutab organisatsioonis töötamise jätkamist (Meyer & Allen, 1991). Pühendumine ja panus töösse suureneb, kui hüvede osa kasvab ja kulud vähenevad, mil alalhoidlikust pühendumisest võib kujuneda emotsionaalne organisatsioonile pühendumine (Dunham et al., 1994). Iverson ja Roy (1994) toovad välja, et alalhoidliku pühendumise korral mõtleb töötaja lahkumisele siis, kui talle otse pakutakse uut ametikohta. Sellele järgnevalt hakkab töötaja kaaluma plusse ja miinuseid, kuid kui jõutakse tulemuseni, et lahkumine tooks kaasa liigselt lisakulutusi, siis seda ei tehta. Meyer ja Herscovitch (2001) tõid oma uurimuses välja, et kui töötaja organisatsioonis jätkamise põhjuseks on kulude vältimine ja kohustustunne, siis on nad tundlikumad muutustele, mis puudutavad nende ametipositsiooni ning töökorraldust. Teadlikult üritatakse säilitada algseid ja tuttavaid töötingimusi.

### **Normatiivne organisatsioonile pühendumine**

Normatiivse organisatsioonile pühendumise puhul tunneb töötaja kohustust olla lojaalne tööandjale ning tööülesandeid täidetakse vastavalt organisatsiooni poolt ettenähtult (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2011). Töötaja internaliseerub organisatsiooni normide ja eeldatud käitumishormidega, tunnetab neid kui moraalsete kohustustena (Meyer & Parfyonova, 2010).

Normatiivse pühendumise puhul on olulisel kohal kohusetunne, mis võib suurened, kui lisaks töötasule saadakse muid hüvesid, nagu õppemaksu tasumine, tööandja kulul erinevate koolituste läbimine ja enesetäiendamine ning erinevad soodustused erinevatele teenustele väljaspool organisatsiooni. Sellises olukorras tunnetatakse kohustust organisatsiooni ees,

millest tulenevalt ei mõelda lahkumisele (Meyer & Allen, 1991). Töötaja, kes tunneb moraalset kohustust tööülesande täitmisel ja õnnestumisel, panustab vähem kui töötaja, kelle jaoks on töötulemus isiklikult oluline (Meyer & Herscovitch, 2001).

Normatiivset pühendumist võib suurendada organisatsiooni kultuur, kus väärtustatakse kollektiivis pikaajast koostööd. Organisatsiooni jäädakse, sest kõik teised on sinna jäänud. Sellest tulenevalt võib tekkida kohusetunne ka kaaskolleegide ees, mille tõttu organisatsioonist ei lahkuta (Meyer & Allen, 1991).

Johnson, Chang, Yang (2010) töid välja, et normatiivne organisatsioonile pühendumine või esineda tööle asumisel kõigil töötajatel, kuid aja möödudes paljude inimeste puhul kujuneb see emotsionaalseks või siis alalhoidlikuks pühendumiseks.

### **Tajutud karjääriplatoos seosed organisatsioonile pühendumisega**

Erinevad uurimused näitavad väiksemat või suuremat negatiivset seost tajutud karjääriplatoos ja organisatsioonile pühendumise vahel. Allen ja tema kolleegid (1998) võrdlesid tajutud karjääriplatoos vorme pühendumisega ning leidsid, et topelt karjääriplatoos korral, mil esineb nii struktuuriline kui ka töö sisu karjääriplatoos, on töötaja kõige vähem pühendunud. Kuid võrreldes karjääriplatoos vorme eraldi, siis nii struktuurilise kui ka töö sisu karjääriplatoos tajumine mõjutavad organisatsioonile pühendumist küllaltki võrdselt, kuigi töö sisu karjääriplatoos toob endaga kaasa negatiivsema suhtumise töösse kui struktuurilise karjääriplatoos tajumine. Lemire ja tema kolleegide uurimuses (1999) esines negatiivne seos tajutud karjääriplatoos ja organisatsioonile pühendumise vahel.

Nachbagauer ja Riedl (2002) leidsid oma uurimuses sarnase negatiivse seose tajutud karjääriplatoos tajumise ja pühendumise alaliikide vahel. Uurimusest tuli välja, et tajutud töö sisu karjääriplatoos mõjutab kõige rohkem alalhoidliku pühendumise esinemist.

Negatiivset seost kinnitab ka McCleese ja Eby (2006) uurimus, mis näitas, et tajutud töö sisu karjääriplatoos hinnati madalamalt, kui vastaja töörolli ambitsioonid olid madalad. Negatiivse seoseni jõudsid oma uurimuses Lentz ja Allen (2009), mil mõlemal korral nii tajutud töö sisu kui struktuurilise karjääriplatoos ja pühendumise vahel esines negatiivne seos.

Drucker-Godard, Fouque, Gollety ja Le Flanchec (2015) vaatlesid tajutud karjääriplatoos pühendumise alaliikidega. Uurimuse tulemused näitasid negatiivset seost tajutud

karjääriplatoos ja emotsionaalse pühendumise ning normatiivse pühendumise vahel. Tajutud karjääriplatoos ja alalhoidliku pühendumise vahel leiti positiivne seos, mis erineb varasematest uurimuste tulemustest.

## EMPIIRILINE UURIMUS

### Eesmärk ja hüpoteesid

Magistritöö eesmärk on leida tajutud karjääriplatoosid (töö sisu ja struktuuriline) seosed organisatsioonile pühendumise alaliikide (emotsionaalne, normatiivne, alalhoidlik) ja subjektiivse soorituselise vahel energeetikasektori ettevõtte, AS Eesti Gaasi, näitel.

Tulenevalt töö eesmärgist ja tuginedes teoreetilisele ülevaatele on püstitatud järgmised hüpoteesid:

Hüpotees 1: Tajutud karjääriplatoosid on seotud organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1a: Tajutud töö sisu karjääriplatoosid on negatiivses seoses emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1b: Tajutud töö sisu karjääriplatoosid on positiivses seoses alalhoidliku organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1c: Tajutud töö sisu karjääriplatoosid on negatiivses seoses normatiivse organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1d: Tajutud struktuuriline karjääriplatoosid on negatiivses seoses emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1e: Tajutud struktuuriline karjääriplatoosid on negatiivses seoses alalhoidliku organisatsioonile pühendumisega.

Hüpotees 1f: Tajutud struktuuriline karjääriplatoosid on negatiivses seoses normatiivse organisatsioonile pühendumisega.

Uurimused on näidanud, et tajutud karjääriplatoosid mõju töötajale on negatiivne, mille tõttu langeb töötajal motivatsioon ja organisatsioonile pühendumine (Nachbagauer, Riedl 2002). Drucker-Godard, Fouque, Gollety ja Le Flanchec (2015) uurisid tajutud karjääriplatoosid ja pühendumise alaliikide omavahelisi seoseid. Nad leidsid, et nii tajutud struktuuriline kui töö sisu karjääriplatoosid vähendab emotsionaalset ja normatiivset pühendumist. Uurimusest tuli välja, et tajutud karjääriplatoosid ja alalhoidliku pühendumise vahel esines positiivne seos, töötajad hindasid väheste karjääri võimaluste kõrval tähtsamaks töötaja paindlikkust ning

kindlustunnet töökoha säilimises. Samuti on positiivse seose alalhoidliku pühendumise ja tajutud töö sisu karjääriplatoos vahel varasemalt leidnud Nachbagauer ja Riedl (2002).

Hüpotees 2: Tajutud karjääriplatoos on seotud subjektiivse sooritusedukusega:

Hüpotees 2a: Tajutud strukturealne karjääriplatoos on negatiivses seoses subjektiivse sooritusedukusega.

Hüpotees 2b: Tajutud töö sisu karjääriplatoos on negatiivses seoses subjektiivse sooritusedukusega.

Allen'i ja tema kolleegide poolt (1999) läbi viidud uurimuses tuli välja, et nii tajutud töö sisu kui strukturealne karjääriplatoos mõjutavad negatiivselt töötaja sooritusedukust. Nachbagauer ja Riedl (2002) tõid oma uurimuses välja, et karjääriplatoos tajumine vähendab töötaja sooritusedukust.

Lisaks sõnastati kaks uurimisküsimust:

Kas töötajate vanusest sõltub strukturealse või töö sisu karjääriplatoos tajumine?

Kas tööstaazi pikkusest sõltub strukturealse või töö sisu karjääriplatoos tajumine?

## **Uurimuse kirjeldus**

### **Uurimuse meetod**

Magistritöö empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutati veebipõhist küsimustikku, mis koosnes karjääriplatoos (töö sisu ja strukturealne), subjektiivse sooritusedukuse ja organisatsioonile pühendumise alaliikide (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) skaaladest. Kahe esimese puhul anti vastused 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, vahemikus 1 – üldse ei nõustu kuni 5 – nõustun täiesti. Organisatsioonile pühendumist mõõdeti 7-pallisel Likerti tüüpi skaalal, vahemikus 1 – ei nõustu üldse kuni 7 – nõustun täielikult. Mida suurem keskmine väärtus, seda kõrgem vastava skaala näitaja. Lisaks küsiti vastajate käest nende sotsiaaldemograafilisi andmeid soo, vanuse, haridustaseme, ametipositsiooni ning tööstaazi kohta.

## Mõõtmisvahendid

### *Tajutud karjääriplatoo*

Tajutud karjääriplatoo mõõtmiseks rakendati Milliman'i (1992) loodud ning Allen ja tema kolleegide (1999) poolt adapteeritud 12-väitelist karjääriplatoo (*career plateauing*) instrumenti, mis koosnes kahest alaskaalast: 6-väitelisest töö sisu karjääriplatoo (*job content plateauing scale*) ja 6-väitelisest struktuurse karjääriplatoo (*structural plateauing scale*) skaalast.

Töö sisu karjääriplatoo mõõtmiseks paluti hinnata väiteid, nagu „Oma töös on mul rohkelt võimalusi õppida ja arenedada“ ja „Minu töö on muutunud minu jaoks rutiiniks.“ Struktuurse karjääriplatoo mõõtmiseks paluti hinnata väiteid, nagu „Tõenäoliselt ma ei saa selles organisatsioonis oluliselt kõrgemat ametikohta“ ja „Ma loodan saada lähitulevikus ametikõrgendust.“ Töö sisu karjääriplatoo skaala reliaablusnäitajaks sai Milliman (1992) Cronbach'i  $\alpha = 0,87$  ja struktuurse karjääriplatoo skaala reliaablusnäitajaks Cronbach'i  $\alpha = 0,90$ . Allen ja tema kolleegid (1999) arvutasid vastavalt Cronbach'i  $\alpha = 0,83$  ja  $\alpha = 0,85$ . Eesti keelde on skaala tõlkinud ja esmakordselt kasutanud Kõuts (2016), kelle töös oli reliaabluse näitaja töö sisu karjääriplatoo puhul Cronbach'i  $\alpha = 0,74$  ja struktuurse karjääriplatoo puhul Cronbach'i  $\alpha = 0,78$ .

### *Subjektiivne sooritusedukus*

Subjektiivse sooritusedukuse mõõtmiseks kasutati Rego ja Cunha (2008) koostatud 4-väitelist küsimustikku. Vastaja hindab väiteid, nagu „Ma usun, et ma olen tõhus töötaja“ ja „Minu kolleegid leiavad, et ma olen produktiivne töötaja.“ Rego ja Cunha (2008) poolt läbi viidud uurimuses oli reliaablusnäitaja Cronbach'i  $\alpha = 0,86$ . Eesti keelde on skaala tõlkinud ja seda esmakordselt kasutanud Kurm-Valojää (2013), kelle uurimuses oli reliaabluse näitajaks Cronbach'i  $\alpha = 0,79$ .

### *Organisatsioonile pühendumine*

Organisatsioonile pühendumise hindamiseks kasutati Meyer ja Allen'i (1990) poolt koostatud 24-väitelist küsimustikku, mis on jaotatud kolmeks alaskaalaks, mille abil mõõdetakse emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset organisatsioonile pühendumist. Vastaja hindab emotsionaalse pühendumise mõõtmiseks väiteid, nagu „Ma oleksin väga õnnelik, kui ma saaksin veeta edasise karjääri selles organisatsioonis“ ja „Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid.“ Alalhoidliku

pühendumise puhul hinnatakse väiteid, nagu „Ühest organisatsioonist teise hüppamine ei tundu minu jaoks üldse ebaeetiline“ ja „Arvan, et võiksin kergesti kiinduda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.“ Normatiivse pühendumise puhul hinnatakse väiteid, nagu „Mind õpetati hindama ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise väärtust“ ja „Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist.“ Meyer ja Allen'i (1990) läbiviidud uurimuses oli emotsionaalse pühendumise reliaablusnäitaja Cronbach'i  $\alpha = 0,87$ , alalhoidliku pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,75$  ja normatiivse pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,73$ . Eesti keelde tõlkinud ja esimesena on skaalat kasutanud Kask (2002), kelle töös oli emotsionaalse pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,83$ , alalhoidliku pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,77$  ning normatiivse pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,81$ . Veel on küsimustikku eesti keeles kasutanud, näiteks Keerig-Kont (2015), kes arvutas alaskaalade tulemusteks emotsionaalne pühendumine Cronbach'i  $\alpha = 0,77$ , alalhoidlik pühendumine Cronbach'i  $\alpha = 0,80$  ja normatiivne pühendumine Cronbach'i  $\alpha = 0,82$ .

### **Protseduur**

Konstruktide mõõtmiseks koostati elektrooniline küsimustik *Google Forms* veebikeskkonnas. Küsimustiku levitamiseks pöördui vastajate poole e-kirja vahendusel ning räägiti erinevate üksuste vahetute juhtidega, kes kutsusid oma meeskonna liikmeid vastama. E-kirjas oli välja toodud küsimustiku eesmärk, vastamisele kuluv aeg, anonüümsuse tagamine ja vabatahtlik osalemine. Uurimus viidi läbi 2019. aasta jaanuaris ja veebruaris.

Uurimistulemuste analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics 25. Andmete analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioonianalüüsi, dispersioonanalüüsi ja Kruskal-Wallise testi. Kõikide skaalade puhul leiti reliaablusnäitaja Cronbach'i  $\alpha$ .

### **Valimi kirjeldus**

Küsitlusele vastas 164 inimest (79%) 207-st, kellele küsimustik saadeti.

Respondentidest 52 (31,7%) olid naised ja 112 (68,3%) mehed.

Vastajad jagunesid nelja vanusegruppi, 41 (25,0%) vastajat kuulusid 20-35 vanusegruppi, 36-45 aastaseid oli 35 (21,3%), 46-55 aastaseid 53 (32,3%) ning 56-75 aastaseid 35 (21,3%) (vt Tabel A1).



Tööstaaži järgi jagunesid vastajad kolme gruppi, 65 (39,6%) vastajat oli ettevõttes töötanud alla 5 aasta, 5-20 aastat oli töötanud 52 (31,7%) ja üle 21 aasta oli töötanud 47 (28,7%) vastajat (vt Tabel A2).

Küsitluses osalenutest omasid algharidust 2 (1,2%) vastajat, keskkharidust 26 (15,9%), kutseharidust 41 (25%) vastajat, rakenduskõrgharidusega 22 (13,4%), bakalaureusega 21 (12,8), magistriga 47 (28,7%) ja doktorikraadiga 4 (2,4%) ning üks vastaja oma haridustaset kirja ei soovinud panna.

Positsioonide järgi vastajatest 34 (20,7%) töötasid oskustöölisena, 55 (33,5%) spetsialistina, 14 (8,5%) peaspetsialistina, 37 (22,6%) valdkonna/projektijuhina, 12 (7,3%) esmatasandijuhina ja 12 (7,3%) vastajat tipp/üksuse juhina.

## Tulemused

### Tajutud karjääriplatoos

Töö sisu karjääriplatoos reliaablusnäitajaks saadi Cronbach'i  $\alpha = 0,73$  ja keskmiseks näitajaks arvutati  $M = 1,95$  ( $SD = 0,61$ ;  $min = 1,00$   $max = 3,83$ ) ning struktuurse karjääriplatoos reliaablusnäitajaks Cronbach'i  $\alpha = 0,86$  ja keskmiseks näitajaks  $M = 3,47$  ( $SD = 1,01$ ;  $min = 1,00$   $max = 5,00$ ). Seitse väidet kodeeriti ümberpööratult.

Töö sisu karjääriplatoos ja struktuurse karjääriplatoos skaalade omavahelisi seoseid vaadeldi korrelatsioonianalüüsiga, milleks kasutati Spearman'i korrelatsioonikordajat. Tulemus näitas, et seos puudub ning see ei ole statistiliselt oluline ( $r = 0,08$ ;  $p > 0,05$ ).

### Subjektiivne sooritusedukus

Subjektiivse sooritusedukuse skaala reliaablusnäitajaks saadi Cronbach'i  $\alpha = 0,82$ . Skaala keskmiseks näitajaks arvutati  $M = 4,07$  ( $SD = 0,62$ ;  $min = 2,50$   $max = 5,00$ ).

### Pühendumine organisatsioonile

Reliaablusnäitaja arvutati kõigi pühendumise alaskaalade puhul. Emotsionaalse pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,54$ . Kaks väidet kodeeriti ümberpööratult. Alalhoidlik pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,70$ . Neli väidet kodeeriti ümberpööratult. Normatiivse pühendumise Cronbach'i  $\alpha = 0,73$ , mille leidmisel kodeeriti ümberpööratult kolm väidet.

Emotsionaalse pühendumise puhul arvutati keskmiseks näitajaks  $M = 4,50$  ( $SD = 0,85$ ;  $min = 2,38$   $max = 6,38$ ), alalhoidliku pühendumise puhul  $M = 4,50$  ( $SD = 1,00$ ;  $min = 2,13$   $max = 7,00$ ) ning normatiivse pühendumisel leiti  $M = 4,58$  ( $SD = 0,97$ ;  $min = 2,25$   $max = 7,00$ ).

Organisatsioonile pühendumise alaskaalade omavahelisi seoseid vaadeldi korrelatsioonianalüüsiga (vt Tabel 1).

Tabel 1.

*Organisatsioonile pühendumise alaskaalade omavahelised seosed - Spearman'i r*

	1	2	3
1 Emotsionaalne pühendumine	1,00		
2 Normatiivne pühendumine	0,71*	1,00	
3 Alalhoidlik pühendumine	0,62*	0,74*	1,00

\*  $p < 0,01$

Korrelatsioonianalüüsi tulemus näitas, et kõikide organisatsioonile pühendumise alaskaalade vahel esines positiivne seos, mis on statistiliselt oluline.

### Konstruktide vahelised seosed

Tajutud karjääriplatoos (töö sisu ja struktuurane) seoste leidmiseks pühendumise alaliikide (emotsionaalne, normatiivne, alalhoidlik) ning subjektiivse sooritusedukusega viidi läbi korrelatsioonianalüüs (vt Tabel 2).

Tabel 2.

*Tajutud karjääriplatoos (töö sisu ja struktuurane) seosed emotsionaalse, normatiivse ja alalhoidliku organisatsioonile pühendumisega ning subjektiivse sooritusedukusega (Spearman'i korrelatsioonikordaja)*

	Töö sisu karjääriplatoos	Struktuurane karjääriplatoos
Emotsionaalne pühendumine	-0,25*	-0,08
Normatiivne pühendumine	-0,14	-0,02
Alalhoidlik pühendumine	0,01	0,01
Subjektiivne sooritusedukus	-0,29*	-0,08

\*  $p < 0,01$  N = 164

*Subjektiivse sooritud edukuse seosed tajutud töö sisu ja struktuuralse karjääriplatooga*

Spearman'i korrelatsioonianalüüsi tulemusel leiti, et subjektiivsel sooritud edukusel on tajutud töö sisu karjääriplatooga negatiivne seos ning see on statistiliselt oluline ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,05$ ).

Spearman'i korrelatsioonianalüüsi tulemusel leiti, et subjektiivsel sooritud edukusel puudub seos struktuuralse karjääriplatooga ning see ei ole statistiliselt oluline ( $r = -0,08$ ;  $p > 0,05$ ).

*Tajutud karjääriplatoos (töö sisu ja struktuuralse) ja organisatsioonile pühendumise alaliikide (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) vaheline seos*

Töö sisu karjääriplatoos ja emotsionaalse pühendumise vahel esines negatiivne seos, mis on statistiliselt oluline ( $r = -0,25$ ;  $p < 0,05$ ). Töö sisu karjääriplatoos ja normatiivse pühendumise vahel esines negatiivne korrelatsioon, mis ei ole statistiliselt oluline ( $r = -0,14$ ;  $p > 0,05$ ). Töö sisu karjääriplatoos ja alalhoidliku pühendumise vahel seost ei esinenud ning see tulemus ei ole statistiliselt oluline ( $r = 0,01$ ;  $p > 0,05$ ).

Tajutud struktuuralse karjääriplatoos ja pühendumise alaliikide vahel ei esinenud seoseid ning need ei ole statistiliselt olulised. Emotsionaalse pühendumise puhul arvutati  $r = -0,08$ ;  $p > 0,05$ , normatiivse pühendumise korral  $r = -0,02$ ;  $p > 0,05$  ning alalhoidliku pühendumise puhul arvutati  $r = 0,01$ ;  $p > 0,05$ .

*Karjääriplatoos tajumine (struktuuralse ja töö sisu) ja töötajate vanus*

Karjääriplatoos tajumise vaatlemiseks erinevates vanusegruppides viidi läbi dispersioonanalüüs (ANOVA). Võrreldes töötajate vanust ja töö sisu karjääriplatoos tajumist ei leitud statistiliselt olulist seost.  $F(3; 160) = 1,79$ ;  $p > 0,05$ . Töötajate vanuse ja struktuuralse karjääriplatoos tajumise vahel arvutati statistiliselt oluline erinevus  $F(3; 160) = 15,11$ ;  $p < 0,05$ . Järgmisena vaadati täpselt, milliste vanusegruppide vahel esineb statistiliselt oluline erinevus, selleks kasutati Hocbergi *post-hoc* testi. Statistiliselt oluline erinevus esineb 20-35 ja 46-55, 20-35 ja 56-75, 36-45 ja 46-55 ning 36-45 ja 56-75 vanusegruppide vahel. Vanusegruppide struktuuralse karjääriplatoos tajumise keskmised on välja toodud Tabelis 3.

Tabel 3.

*Vanusegruppide strukturealse karjääriplatoos tajumine*

Vanusegrupp	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
20-35	41	2,83	0,95
36-45	35	3,19	1,03
46-55	53	3,74	0,85
56-75	35	4,09	0,77
Kogu valim	164	3,47	1,01

*Karjääriplatoos tajumine (töö sisu ja strukturealne) ja töötajate tööstaaži pikkus*

Karjääriplatoos tajumise vaatlemiseks sõltuvalt töötaja tööstaaži pikkusest viidi läbi dispersioonanalüüs, mille tulemusel ei leitud statistiliselt olulist seost töö sisu karjääriplatoos tajumise ja tööstaaži vahel  $F(2; 161) = 0,22; p > 0,05$ . Strukturealse karjääriplatoos tajumist sõltuvalt töötaja tööstaaži pikkusest vaadeldi Kruskal Wallise testiga, mille tulemus ei olnud statistiliselt oluline  $\chi^2(2) = 5,08; p > 0,05$ .

## ARUTELU

Uurimuses vaadeldi tajutud karjääriplatoos (töö sisu ja struktuurane) seoseid organisatsioonile pühendumise alaliikide (emotsionaalne, alalhoidlik, normatiivne) ja subjektiivse sooritud edukusega energeetikasektori ettevõtte, AS Eesti Gaasi, näitel.

Eesmärk oli kontrollida püstitatud hüpoteeside tõesust ja leida seoseid uuritavate konstruktid vahel. Lisaks selgitati, kas töö sisu või struktuurane karjääriplatoos tajumine muutub sõltuvalt töötajate vanusest ja tööstaaži pikkusest.

Esimene hüpotees väitis, et tajutud karjääriplatoos, nii töö sisu kui struktuurane on seotud organisatsioonile pühendumise alaliikidega. Kinnitust leidis esimene alahüpotees, et töö sisu karjääriplatoos on negatiivses seoses emotsionaalse pühendumisega. Sellest võib järeldada, et mida tugevamalt tunnetatakse töö sisu karjääriplatoos seda vähem ollakse emotsionaalselt organisatsioonile pühendunud. Tulemuse tõlgendamisel tuleb arvesse võtta Cronbach alpha väärtus, mille tõttu tuleb tulemusse kriitiliselt suhtuda. Väärtus, Cronbach'i  $\alpha = 0,54$  erineb varasematest uurimustest, nagu Meyer ja Allen (1990) uurimuses oli Cronbach'i  $\alpha = 0,87$  ja Kask (2012) uurimuses arvatud Cronbach'i  $\alpha = 0,83$ . Negatiivset seost emotsionaalse organisatsioonile pühendumise ja töö sisu karjääriplatoos tajumisel on leidnud Drucker-Godard ja tema kolleegide (2015) poolt läbiviidud uurimuses. Töö sisu karjääriplatoos tajumisel on töötaja jõudnud punkti, mil ta ei näe enam võimalust, et töö sisul oleks võimalik muutuda (Lapalme, Tremblay & Simard, 2009).

Ülejäänud viis esimese hüpoteesi alahüpoteesi kinnitust ei leidnud. Tulemustes esines küll negatiivne seos töö sisu karjääriplatoos ja alalhoidliku organisatsioonile pühendumise vahel, kuid seos ei olnud statistiliselt oluline. Töö sisu karjääriplatoos ja alalhoidliku pühendumise vahel seost ei esinenud. Samuti ei esinenud seoseid struktuurane karjääriplatoos ja pühendumise alaliikide vahel. Selline tulemus erineb varasematest uurimustest, kus on leitud negatiivseid seoseid tajutud karjääriplatoos ja kõikide organisatsioonile pühendumise alaliikide vahel, nagu Lentz ja Allen'i (2009) uurimus. Tulemused võivad valimite puhul erineda, nagu Drucker-Godard'i koos kolleegidega (2014) läbi viidud uurimuses leiti negatiivne seos tajutud karjääriplatoos ja emotsionaalse ning normatiivse pühendumise vahel, kuid positiivne seos arvatati tajutud karjääriplatoos ja alalhoidliku organisatsioonile pühendumise vahel. Nachbagauer ja Riedl (2002) on öelnud, et mida rohkem inimene usub, et ta on jõudnud töö sisu või struktuurane karjääriplatooni, seda vähem tunneb ta end

pühendunud organisatsioonile. Meyer ja Allen (1991) on öelnud, et töötajal võib organisatsioonile pühendumine esineda kombineeritult kõigist kolmest pühendumise alaliigist. Läbiviidud uurimuse tulemused näitasid, et pühendumise alaliigid on omavahel positiivses seoses, näiteks mida kõrgem on emotsionaalne pühendumine, seda kõrgem võib olla alalhoidlik pühendumine (vt Tabel 1). Siit võib järeldada, et organisatsioonis ei esine töötajatel domineerivalt ühe pühendumise alaliigile omaseid tunnuseid.

Teine hüpotees väitis, et tajutud karjääriplatoos, nii töö sisu kui struktuuriline karjääriplatoos on negatiivses seoses subjektiivse sooritusedukusega. Uurimuse tulemused ei kinnitanud esimest alahüpoteesi, mis väitis, et struktuuriline karjääriplatoos on negatiivses seoses sooritusedukusega. Teine alahüpotees leidis kinnitust, et mida tugevamalt tajutakse töö sisu karjääriplatoos, seda madalam on subjektiivne sooritusedukus. Lisaks näitasid uurimuse tulemused, et tajutud struktuurilise ja töö sisu karjääriplatoos vahel seost ei esinenud, millest võib järeldada, et ühe tajumine ei mõjuta teist. Varasemad uurimused on leidnud negatiivseid seoseid sooritusedukuse ja struktuurilise kui ka töö sisu karjääriplatoos tajumisel. Farooq ja Tufail (2017) leidsid oma uurimuses tajutud karjääriplatoos mõlema alaliigi korral negatiivse seose subjektiivse sooritusedukusega. Allen ja tema kolleegid (1998) tõid oma uurimuses välja, et struktuurilist karjääriplatoos võidakse võtta paratamatult osana karjääris, kuid töö sisu on võimalik muuta ja teadmisi juurde omandada isegi kui positsioon organisatsiooni struktuuris ei pruugi muutuda.

Lisaks hüpoteesidele võrreldi karjääriplatoos tajumist tulenedes töötajate vanusest ning tööstaaži pikkusest. Esimene uurimisküsimus vaatles karjääriplatoos tajumist ja tööstaaži pikkust ning seost ei esinenud. Allen ja kolleegid (1999) tõid välja, et struktuurilise karjääriplatoos esinemine on seotud tööstaažiga, kuid töö sisu karjääriplatoos mitte. Teised autorid on samuti kinnitanud, et tööstaažist tulenevalt karjääriplatoos tajutakse siis, kui aja jooksul tööülesanded ei muutu. Autorid on tööstaaži pikkust karjääriplatoos tajumisel ajas erinevalt hinnanud. Near (1984) leidis, et kui ühel ametipositsioonil on olnud kakskümmend aastat, jõutakse karjääriplatooni. Hilisemad autorid, nagu Omar koos kolleegidega (2014) leidsid, et peale viit aastat ühel ametipositsioonil, mil töö sisu on olnud muutumatu, tajub töötaja karjääriplatoos. Uurimuses osalenud valimi puhul liigendusid kõige suurem osa vastajatest (39,6%) tööstaaži gruppi kuni 5 aastat (vt Tabel A2). Selline valimi jagunemine võib mõjutada saadud uurimistulemust.

Choy ja Savery (1998) läbiviidud uurimusest tuli välja, et karjääriplatoos tajuvad töötajad ei näinud põhjust, miks peaks organisatsioonis töötamist jätkama. Lisaks kahetseti otsust, mis pani neid alguses organisatsiooniga liituma. Omar koos kolleegidega (2014) tõi välja, et karjääriplatoos tajumine on muutunud paljude jaoks vältimatuks ja seda tunnetatakse varem või hiljem, mõnikord tunduvalt varem kui seda oleks oodatud. Oluline on karjääriplatoos tajumise ennetamine ja selle mõistmine, et töötajad jätkaksid tulemuslikult töötamist ega kaaluks organisatsioonist lahkumist.

Teine uurimisküsimus võrdles karjääriplatoos tajumist ja töötajate vanust. Seos leiti töötajate vanuse ja struktuuralse karjääriplatoos vahel, mil vanemad töötajad tajusid tugevamalt struktuuraset karjääriplatoos kui nooremad. Töö sisu karjääriplatoos ja vanuse vahel seost ei esinenud. Sarnase tulemuse leidsid (Yang, Johnson & Niven, 2018), kelle uurimuses esines positiivne seos vanuse ja struktuuralse karjääriplatoos vahel, kuid töö sisu karjääriplatoos tunnetamise ja vanuse vahel seost ei esinenud. Tremblay ja Roger (2004) näevad töötaja vanust ühe karjääriplatoos tajumise tegurina. Uurimuses tuli välja, et 20-35 vanusegrupp tajus struktuuraset karjääriplatoos kõige vähem ning kõige vanem vanusegrupp, 56-75, tunnetas struktuuraset karjääriplatoos kõige tugevamani (vt Tabel 3). Tulemustest saab järeldada, et mina vanem töötaja, seda tugevamani struktuuraset karjääriplatoos tajutakse. Allen, Poteet ja Russell (1998) leidsid oma uurimuses, et alates kolmekümnendast eluaastast hakati tugevamalt tajuma struktuuraset karjääriplatoos.

Küsitluse käigus koguti andmeid lisaks töötajate soo, haridustaseme ja ametipositsiooni kohta. Vastanute seas oli mehi (68,3%) oluliselt rohkem kui naisi (31,7%), mis ei oleks võimaldanud võrrelda karjääriplatoos tajumist tulenedes soost. Karjääriplatoos tajumise seost haridustaseme ja ametipositsiooniga ei vaadeldud, sest vastuste grupid jaotusid ebavõrdselt, mis ei oleks andnud adekvaatset tulemust.

Uurimuses osalenud valimi puhul esineb töötajatel töö sisu karjääriplatoos, mil töö ei paku enam väljakutseid, mis vähendab emotsionaalset organisatsioonile pühendumist ehk töötaja ei tunne organisatsiooniga isiklikku seost. Samuti tunnetatakse töö sisu karjääriplatoos tajumisel, et tööülesandeid täites on sooritusedukus langenud. Lisaks näitasid tulemused, et vanemad töötajad tajuvad struktuuraset karjääriplatoos ehk nende jaoks tundub karjääriredelil edasi liikumine ebatõenäoline. Vanemad inimesed tunnetavad küll rohkem struktuuraset karjääriplatoos, kuid seost organisatsioonile pühendumise ja sooritusedukuse vahel ei esinenud. Sellest tulenevalt võib eeldada, et struktuurane karjääriplatoos küll esineb,

kuid seda võetakse loomuliku osana karjääriredelil, nagu Allen koos kolleegidega (1998) oma uurimuses välja tõi. Sellest tulenevalt ei tunnetada seda kui pühendumise ja sooritusedukuse negatiivse mõjutajana. Kooij koos kolleegidega (2011) on välja toonud, et vanematel inimestel võivad olla madalamad ootused organisatsioonile ning edutamist nii väga ei oodatagi võrreldes noorematega.

Uurimuses osalenud organisatsioon peab kriitiliselt üle vaatama töötajate töö sisu, sest just see mõjutab tulemuste põhjal negatiivselt sooritusedukust ja emotsionaalset organisatsioonile pühendumist. Edasiseks uurimiseks võiks samade vastajate puhul vaadelda lisaks lahkumiskavatsust, töötajate ambitsioone ning motivatsioonitegureid, mis neid organisatsioonis hoiab. Selle põhjal täiendada ja uuendada nii personalipoliitikat kui ka karjäärisüsteemi organisatsioonis, mis oleks kõigile töötajatele selgesti mõistetav.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et enamik hüpoteese kinnitust ei leidnud ning esines erinevusi eelnevalt läbiviidud uurimuste tulemustega. Valimi piiranguks võib olla ühe ettevõtte põhisisus, mil küsimustikule vastasid sarnase taustaga inimesed. Sellest tulenevalt võiks edasi uurida energeetikasektori ettevõtteid, et aru saada, kas tulemused sarnanevad ning iseloomustavad kogu sektorit.



## KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172.
- Allen, T. D., Russell, J. E. A., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113-1137.
- Appelbaum, S. H., & Santiago, V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2(1), 11-20.
- Bardwick, J.M. (1986). *The Plateauing Trap*, Bantam Books, New York, NY.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Becker, T. S., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Brown, P. S., & Peterson, A. R. (1993). Antecedents and Consequences of salesperson job Satisfaction: Meta Analysis and Assessment of Casual Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Choy, R. M., & Savery, L. K. (1998) Employee plateauing: some workplace attitudes. *Journal of Management Development*, 17(6), 392-401.
- Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Coopey, J. & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case of organisational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3), 18-32.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Gastaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- El-Kassar, A., Messarra, L. C., & El-Khalil, R. (2017). CSR, Organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *Journal of Developing Areas*, 51(3), 409-424.

- Farooq, N., & Tufail, M. (2018). An empirical study of career plateau, organizational commitment and job performance: a case of private sector universities in Peshawar City. *City University Research Journal*, 07(2), 178-190.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *The Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Forries, A., & Sells, L. (2003). Temporary Employment and Employability: Training Opportunities and Efforts of Temporary and Permanent Employees in Belgium. *Work Employment and Society*, 17(4), 641-666.
- Gieter, D. S., Hofmans, J., & Bakker, A. B. (2018). Need Satisfaction at Work, Job Strain, and Performance: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 361-372.
- Godshalk, V. M., & Fender, C. M. (2015). External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships With Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 40(4), 529-559.
- Groot, W., & De Brink, H. M. V. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), 573-581.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- 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), 307-329.
- Iverson, R. D., & Roy, P. (1994). A casual model of behavioural commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20(1), 15-41.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kask, T. (2002). *Organisatsioonile pühendumise, tegevuste volitamise ja organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamise omavahelised seosed*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Keerig-Kont, E. (2015). *Tööle pühendumine ning eluga rahulolu Lennuliiklus Teeninduse AS näitel*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Klein, J. H., Cooper, T. J., Molloy, C. J., Swanson, A. J. (2013) The assessment of Commitment: Advantages of a unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. D. E., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 31(4), 197-225.
- Kurm-Valojää, K. (2013). *Töökesekkonna tingimused ja selle seosed rahulolu, tööstressi, soorituse ning tunnetatud toimetulekuga*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.

- Kutsekoda. (2018). *Eesti tööturg täna ja homme*. Töövajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA, 75-90.
- Kõuts, S. (2016). *Karjääriplatoosused tööga rahulolu ja töötajate lahkumiskavatsusega*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Lapalme, M-E., Tremblay, M., & Simard, G. (2009). The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: the role of organizational and supervisor support. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1132-1145.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L., & Farren, C. (1990). What To Do About Career Gridlock. *Training & Development Journal*, 44(4), 29-35.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22(5/6), 538-551.
- Lemire, L., Saba, T., & Gagnon, Y-C (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public School. *Personnel Management*, 28(3), 381-384
- Lentz E., & Allen T., D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization management*, 34(3), 358-382.
- MacDickens, R. A. (1991). Managing the plateaued employee. *Associated Management*, 43(7), 37-55.
- Maden, C., Ozcelik, H., & Karacay, G. (2016). Exploring employee's responses to unmet job expectations: The moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review*, 45(1), 4-28.
- McCleese, C.S., & Eby, L.T. (2006). Reactions to job content plateaus: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *Career Development Quarterly*, 55(1), 64-76.
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed – method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 282-299.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-68.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resources Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin R. E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2011). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Studies*, 80(2), 225-245.
- Milliman, J. F. (1992). *Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing*. Unpublished doctoral dissertation. University of Southern California.
- Mitroff, I. I. (2003). Do not promote religion Under the guise of spirituality. *Organization-London-*, 10(2), 375-382.
- Morrison, E. (2002). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.
- Near, J. P. (1984). Reactions to the Career Plateau. *Business Horizons*, 27(4), 75-79.
- Nicholson, N. (1993). Purgatory or place of safety? The managerial plateau and organizational agegrading. *Human Relations*, 46(12), 1369-1389.
- Omar, K., Anuar, M. M., Salleh, A. M. M., & Yaakop, A. Y. (2014). Career Plateauing: Is It Still A Matter of Concern? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 224-230.
- O'Reilly, D. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pekkarinen, T., & Riddell, C. (2008). Performance Pay and Earnings Evidence from Personnel Records. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 294-319.
- Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of business Research*, 61(7), 739-752.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contrast breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rotondo D. M., & Perrewé P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2622-2646.
- Salami, O. S., (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a Casual Model of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 89-92.

- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lunch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic Exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper D. H. (2012) Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 879-893.
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Van Damn, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Viira, K. (2018). *Tervishoiuorganisatsiooni töötajate tööalase sooritusedukuse ja tajutud organisatsioonilise õigluse seosed karjääriplatooga*. Magistritöö. Tallinn: Tallina Ülikool.
- Viltsin, A. (2014). *Karjääriplatoos esinemine politsei- ja piirivalveametis*. Magistritöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-224.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C.C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: the roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328.
- Wen, Y., & Liu, L. (2015). Career plateau and turnover intention in Chinese employees: career anchor as moderator. *Social Behavior and Personality*, 43(5), 757-766.
- Yang, W-N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). That's not what I signed up for! A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107(2018), 71-85.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

## LISAD

### Lisa A

Tabel A1

*Vanusegrupid*

Vanusegrupp	Vastanute arv	Vastanute protsent
20-35	41	25,0
36-45	35	21,3
46-55	53	32,3
56-75	35	21,3

N = 164

Tabel A2

*Tööstaaž organisatsioonis*

Vanusegrupp	Vastanute arv	Vastanute protsent
Kuni 5 aastat	65	39,6
5-20	52	31,7
21-55	47	28,7

N = 164