

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Berit Priks

**UUTE TÖÖTAJATE SOTSIALISEERIMINE JA PSÜHHOLOOGILINE LEPE**  
**TARTU ÜLIKOOLI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann PhD

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Berit Priks

„.....“ .....2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Liina Randmann PhD

„.....“ .....2015

Kaitsmisele lubatud „.....“ .....2015

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

**LÜHIKOKKUVÕTE**  
**UUTE TÖÖTAJATE SOTSIALISEERIMINE JA PSÜHHOLOOGILINE LEPE TARTU**  
**ÜLIKOOI NÄITEL**  
Berit Priks

Magistritöö eesmärk on kirjeldada Tartu ülikooli tööle asunud uute töötajate hinnangut sotsialiseerimisele sotsiaalsete suhete vaatenurgast lähtuvalt, kaardistada uute töötajate psühholoogiline lepe, mis aitab paremini mõista töötaja ja tööandja vahelist töösuhet, ning leida seosed sotsialiseerimisele antud hinnangute, psühholoogilise leppe ja töö efektiivsuse vahel.

Tartu ülikoolis töötab üle kolme tuhande töötaja ja igal aastal liitub ülikooliga üle paarisaja inimese, kes pole varem ülikoolis töötanud. Soovitakse, et uued töötajad kohaneksid kiiresti ja peetakse oluliseks, et uued töötajad oleksid pühendunud, motiveeritud ning töötades end hästi tunneksid.

Uurimistöö tulemustest võib järeldada, et Tartu ülikooli uued töötajad tajuvad sotsialiseerimise perioodil positiivset sotsiaalset toetust kogenumatelt kolleegidelt, kes on neile eeskujuks ja vajadusel kättesaadavad. Tulemused kinnitavad sotsialiseerimise taktikate, otsese juhi/töö vahetu korraldaja ning vahetute kolleegide tegevuste seost uue tööga ja ülikooliga kohanemisega ning töötaja tööga seotusega, mis viitab sellele, et töötaja on positiivsemalt meelestatud ja oma tööd tehes efektiivsem. Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogiline lepe on tasakaalustatud ja suhetel põhinev, millest järeldub, et eelistatakse pigem pikaajalist ja stabiilset töösuhet ning väärtustatakse töösuhtes lojaalsust ja paindlikkust. Psühholoogilise leppe hinnangute kujunemine on seotud sotsialiseerimise taktikate ja kogenumad liikmete tegevustega.

Uurimuse tulemusi saavad nii juhid kui töötajad kasutada oma igapäevatoös, aidates uuel töötajal kiiremini kohaneda pakkudes selleks toetust ja abi ning selle kaudu aidates kaasa töötaja ja tööandja vastastikuste ootuste ühitamisele, mis on omakorda seotud uue töötaja energilisuse, süvenemise ja pühendumisega tööd tehes.

Võtmesõnad: sotsialiseerimine, vahetu (-d) kolleeg (-id), otsene juht/töö vahetu korraldaja, psühholoogiline lepe, tööga seotus

## **ABSTRACT**

UUTE TÖÖTAJATE SOTSIALISEERIMINE JA PSÜHHOLOOGILINE LEPE TARTU  
ÜLIKOOLI NÄITEL

SOCIALIZATION AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT OF NEW EMPLOYEES  
OF UNIVERSITY OF TARTU

Berit Priks

The aim of the master thesis is to describe new employees' assessment of socialization from a social relations perspective, to determine their psychological contract, which will help to better understand the working relationship between the employee and the employer, and to find correlation between the constructs.

Tartu University employs over three thousand employees and every year over a few hundred people join the university who have not previously worked there. The goal of the studied institution for new employees is to get them adapted to the new working environment as soon as possible while also keeping them devoted to their work, motivated and feeling good about themselves and the work that they are doing.

Based on the results of the research, it can be concluded that during the socialization process new employees perceive positive social support from experienced colleagues, who are often seen as role models and are willing to help them if needed. The results confirm the positive correlation between socialization tactics, supervisor/manager's/immediate colleague's activities and adaptation with the organization as well as with the job, which suggests that employees are more positively disposed and the result of their work is more effective. The psychological contract of a new employee is balanced and relational, which implies that long-term and stable employment is preferred and also loyalty and flexibility are valued in the employment relationship. The development of the psychological contract is positively correlated to the socialization tactics used and to the activities used by the experienced organization members. Results of the research can be used for both managers and employees in their daily work to help new employees adapt more quickly by providing support and assistance and through contributing to the employee and employer's expectations of reciprocal reconciliation, which in turn is related to the new employee's vigor, absorption and dedication.

**Keywords:** socialization, immediate colleagues, supervisor/manager, psychological contract, work engagement

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	6
1 SOTSIALISEERIMISE, TÖÖGA SEOTUSE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1 Sotsialiseerimise olemus ja mudelid .....	8
1.2 Psühholoogilise leppe olemus ja sisu .....	17
1.3 Psühholoogilise leppe elemendid ja selle kujunemine .....	22
1.4 Tööga seotus .....	27
1.5 Sotsialiseerimise seosed psühholoogilise leppega .....	27
2 SOTSIALISEERIMISE, TÖÖGA SEOTUSE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE VAHELISTE SEOSTE EMPIIRILINE ANALÜÜS .....	31
2.1 Tartu ülikooli tutvustus, uuringu metoodika ja valim .....	31
2.2 Tartu ülikooli uute töötajate sotsialiseerimine ja tööga seotus .....	36
2.3 Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogilised lepped .....	39
2.4 Sotsialiseerimise, psühholoogilise leppe ja tööga seotuse omavahelised seosed Tartu ülikooli uute töötajate seas .....	42
2.5 Arutelu ja ettepanekud .....	47
KOKKUVÕTE .....	54
RESUME .....	57
KASUTATUD KIRJANDUS .....	60
Lisa 1 Uuringu ankeet .....	64
Lisa 2 Tartu ülikooli struktuur .....	69
Lisa 4 Psühholoogiline lepe akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate hulgas .....	71
Lisa 5 Psühholoogiline lepe eri tööstaažiga töötajate hulgas .....	71
Lisa 6 Psühholoogilise leppe ja sotsialiseerimise ning tööga seotuse vahelised seosed .....	72
Lisa 8 Psühholoogilise leppe ja vahetute kolleegide tegevuste vahelised seosed .....	74
Lisa 9 Otsese juhi/töö vahetu korraldaja ja vahetute kolleegide tegevuste, sotsialiseerimise, uue töö ja ülikooliga kohanemise ja tööga seotuse vahelised seosed .....	75

## SISSEJUHATUS

Organisatsiooni sisenemine on ärevust tekitav kogemus, mida iseloomustavad muutused, vastuolulisus ja üllatused (Jones, 1986). Uute töötajate sisenemisel organisatsiooni arvatakse olevat pikaajaline mõju tema tööga seotud hoiakutele ja käitumisele. Uued töötajad ei tunne uut rolli ja organisatsiooni ning nende ebakindlus võib põhjustada soovimatuid tagajärgi nagu kõrge tööjõu voolavus (Jokisaari & Nurmi, 2009). Ebakindlust aitab vähendada juhtide ja kolleegide poolt edastatav informatsioon ja suhtlemine uue töötajaga (Ashforth, Saks & Lee, 1998). Töötaja edukas sotsialiseerimine meeskonda võib olla organisatsiooni jaoks üheks suurimaks võimaluseks saavutada alus pühendumisele ja edukale töösooritusele (Tuttle, 2002).

Mõistmaks paremini töötaja ja tööandja vahelisi muutuvaid töösuhteid on teadlased uurinud töötajate tajutud töösuhte olemust. Selle uurimiseks kasutatakse psühholoogilise leppe kontseptsiooni. Erinevatest psühholoogilise leppe definitsioonidest selgub, et see sisaldab tajumusi, ootusi, veendumusi, lubadusi ja kohustusi. Psühholoogilist lepet mõjutavad ka seaduslikud kokkulepped, mis kirjeldavad ühiselt võetud kohustusi, ent psühholoogiline lepe sisaldab kirjutamata ootusi, nõudmisi ja ühiseid kohustusi. (Aydin, Yilmaz, Memduhoglu, Oguz, & Güngör, 2008) Psühholoogiline lepe on palju enam, kui huvitav vahend organisatsiooni mõistmiseks, pigem on see äärmiselt praktiline raamistik, mida organisatsioonid saavad kasutada, et olla efektiivsemad ning kujundada töötajatele parem koht töötamiseks (Wellin, 2007).

Psühholoogilise leppe uurijad peavad sotsialiseerimise perioodi ülioluliseks etapiks vastastikku kasuliku psühholoogilise leppe arengul. Rousseau (2001) hinnangul toimuvad varajases sotsialiseerimise faasis tööandjaga korduvad lubaduste vahetused, mille eesmärgiks on psühholoogilise leppe kujundamine, saades selleks informatsiooni erinevatest allikatest. Aja jooksul võtab psühholoogiline lepe vaimse mudeli kuju, mis on suhteliselt stabiilne ja vastupidav. Seega on hinnang psühholoogilisele leppele töösuhte algusperioodil oluline indikaator, kuidas uue töötaja ja organisatsiooni vaheline töösuhe aja jooksul areneb (De Vos & Freese, 2011).

Aastas liitub Tartu ülikooliga üle paarisaja inimese, kes pole varem ülikoolis töötanud. On oluline, et kõik uued töötajad kiiresti kohaneksid, oleksid pühendunud ja motiveeritud ning

töötades end hästi tunneksid. Sellest tulenevalt on tarvis pöörata tähelepanu uute töötajate sisseelamisele. Ülikoolis on varasemalt läbiviidud uue töötaja küsitlusi, mille abil selgitati, milline on uute töötajate sisseelamisprotsess ning kas ja kuidas on tegelik töö vastavuses tööleasuja ootustega. Küsitlust viidi läbi regulaarselt kord kvartalis, viimane nimetatud uuring viidi läbi 2011. aastal. Saadud tulemusi analüüsiti, mille põhjal koostati kokkuvõte, mis on ülikooli töötajatele siseveebis kättesaadav.

Käesoleva magistritöö eesmärk on kirjeldada Tartu ülikooli tööle asunud uute töötajate hinnangut sotsialiseerimisele sotsiaalsete suhete vaatenurgast lähtuvalt, kaardistada uute töötajate psühholoogiline lepe, mis aitab paremini mõista töötaja ja tööandja vahelist töösuhet, ning leida seosed sotsialiseerimisele antud hinnangute, psühholoogilise leppe ja töö efektiivsuse vahel. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. anda ülevaade sotsialiseerimisest organisatsioonis ja selle erinevatest mudelitest;
2. selgitada psühholoogilise leppe mõistet;
3. analüüsida varasemate empiiriliste tööde põhjal sotsialiseerimise ja psühholoogilise leppe vahelisi seoseid;
4. koostada küsimustik ja viia läbi ankeetküsitlus Tartu ülikooli uute töötajate seas;
5. selgitada uute töötajate hinnang sotsialiseerimisele ning tuvastada ülikooli uute töötajate psühholoogilisele leppele iseloomulikud jooned;
6. kaardistada seosed sisseelamisprotsessile antud hinnangute, psühholoogilise leppe ja töö efektiivsuse vahel;
7. teha järeldusi ja ettepanekuid.

Magistritöö koosneb kahest põhipeatükist. Esimene põhipeatükk on teoreetiline osa, kus antakse ülevaade sotsialiseerimise mõistest ja selle erinevatest käsitlustest. Teises, kolmandas ja neljandas alapeatükis käsitletakse tööga seotuse mõistet, psühholoogilise leppe olemust ja selle kujunemist. Viiendas alapeatükis antakse ülevaade teadusosalases kirjanduses toodud sotsialiseerimise seostest töötaja psühholoogilise leppega.

Töö teine põhipeatükk keskendub empiirilise uuringu tulemustele. Esmalt antakse ülevaade Tartu ülikoolist, kirjeldatakse uuringu metoodikat ja valimit. Küsitluse tulemuste analüüs annab võimaluse aruteluks ja järelduste tegemiseks.

# 1 SOTSIALISEERIMISE, TÖÖGA SEOTUSE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Sotsialiseerimise olemus ja mudelid

Sotsialiseerimine tähendab protsessi, mille kaudu uus töötaja, kes on algselt organisatsiooni jaoks kõrvaline isik, saab organisatsiooni liikmeks ja tutvub organisatsiooni puudutava infoga. Sotsialiseerimine on muutunud järjest enam olulisemaks, kuna töötajad on tööturul üha enam liikuvad. Uue töötaja sotsialiseerimine on oluline nii organisatsioonidele kui ka uutele töötajatele, kuna isikud läbivad sotsialiseerimist üha tihedamini oma karjääri jooksul ja organisatsioonidel tuleb tihedamini tegeleda uute töötajatega. Sotsialiseerimine on mitmeastmeline protsess, mis hõlmab ennetavat sotsialiseerimist enne organisatsiooni sisenemist, organisatsiooni sisenedes ja ajal, mil uus töötaja end sisse seab. Kuigi puudub üksmeel etappide pikkuses, toimub uue töötaja kohanemine esimese tööaasta jooksul. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)

Organisatsioonilise sotsialiseerimise protsessi kaudu omandab uus töötaja sotsiaalsed teadmised ja oskused, mida ta vajab oma töörolli omandamiseks. Olenevalt rollist võib sotsialiseerimise protsess esineda mitmel kujul, ulatudes suhteliselt kiirest, enda poolt juhitud katse-eksitus meetodil põhinevast protsessist kuni märksa rohkem üksikasjalikuma protsessini, mis vajab pikka väljaõpet ja ettevalmistusaega. Seega viitab organisatsiooniline sotsialiseerimine minimaalsele viisile, kuidas isikut õpetatakse ja kuidas ta omandab teadmised tegevustest, mis on tavapärased ja soovitud tema töö raames. Organisatsiooni tundmine ja selles tegutsemine viitab sellele, et töötaja on omandanud tõekspidamised, põhimõtted ja arusaamad ehk perspektiivi, millest lähtub oma kogemuste tõlgendamisel. (Van Maanen & Schein, 1979)

Organisatsiooniga kohandamise käigus tutvustatakse uuele töötajale organisatsiooni eesmärgid, väärtusi, tavasid, norme ja käitumisviise. Kohandamine on kahepoolne protsess, mille käigus organisatsioon kohandab töötajat endaga, töötaja aga individualiseerib organisatsiooni oma huvidest ja väärtustest lähtuvalt. Töötaja ja/või organisatsiooni soovimatuse korral kohandada ennast teineteisele viib kohanematuseni. Selle vältimiseks tuleb määrata igale uuele töötajale juhendaja, kes aitab tal uude olukorda sisse elada. Peamised kohandamisliigid on professionaalne, organisatsiooniline ja sotsiaalne. Sotsiaalne



kohanemine seisneb indiviidi kohanemises organisatsiooni liikmetega ning nende väärtuste, hoiakute ja tavadega. Uue töötaja lülitumisel töökeskkonda tuleks teda kindlasti tutvustada tulevastele kolleegidele. (Türk, 2005: 179)

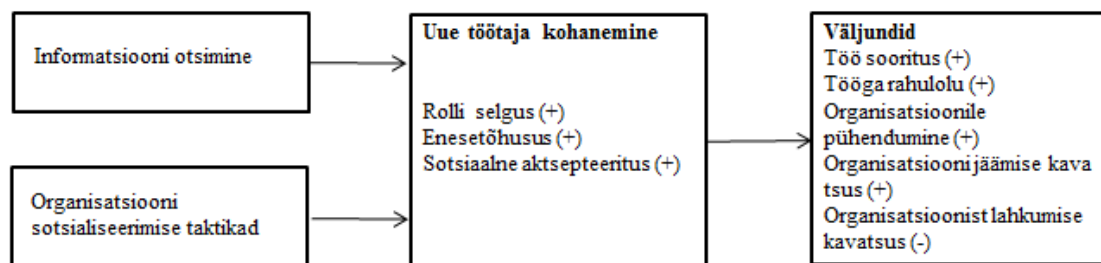
Fisher (1986) on leidnud, et sotsialiseerimise keskseks elemendiks on leida õige inimene või inimesed, kellelt õppida organisatsiooni, meeskonna ja töö kohta. Tööga seotud suhteid kujundavad tavaliselt organisatsiooni liikmete tööga seotud ja tööga mitte seotud individuaalsed omadused. Organisatsiooni liikmete isiksuseomadused, grupi dünaamika, tööväliste huvide sarnasus, tööalane koostoime ja organisatsiooni struktuur mõjutavad seda, kuidas organisatsiooni liikmed aktsepteerivad uue töötaja sotsiaalsed oskused ja käitumised.

Soov positiivsete sotsiaalsete suhete järgi on üks kõige fundamentalsemaid ja universaalsemaid inimvajadusi (Baumeister & Leary, 1995). Uutel töötajatel on tavaliselt organisatsiooniga liitudes kujunenud mõned suhted oma juhiga, mõne kolleegi või töögrupi liikmega. Töötaja, kellel ebaõnnestub positiivsete suhete loomine organisatsioonis võib leida alternatiivse organisatsiooni, kus tema fundamentaalne vajadus on täidetud. (Allen & Shanock, 2012)

Ka varasemad uurimused kinnitavad organisatsiooni liikmete olulisust uue töötaja kohanemisele organisatsiooniga (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Morrison, 2002). Sotsiaalne mõju on eriti oluline uue töötaja kontekstis, kuna neil on vähene kogemus ja ebapiisav info oma töösuhte olemusest. Seetõttu on uued töötajad rohkem avatud sotsiaalsetele mõjudele, mis põhinevad nende soovil vähendada ebakindlust ja teha tulevase organisatsiooniga seotud kogemusi enda jaoks rohkem etteennustatavaks. (Coyle-Shapiro, Delobbe, & Dulac, 2006) Organisatsiooni liikmed aitavad uuel töötajal kohaneda pakkudes selleks informatsiooni, tagasisidet, eeskujusid, sotsiaalseid suhteid ja toetust ning ligipääsu teistele tööga seotud vahenditele (Morrison, 2002). Seetõttu on mõistetak, et uued töötajad peavad organisatsiooni liikmeid ehk kolleege ja juhte rohkem kasulikumaks teadmiste ja toetuse allikaks kui ametlikke sisseelamise programme (Cooper-Thomas *et al*, 2006).

Bauer *et al* (2007) on koostanud mudeli uue töötaja kohanemisest sotsialiseerimise ajal, mis käsitleb selle kolme peamise indikaatorina rolli selgust, enesetõhusust ja sotsiaalset aktsepteerimist. Uue töötaja kohanemisele eelnevad tegevused informatsiooni leidmiseks ja organisatsiooni sotsialiseerimise taktikad. Kohanemise tulemused väljenduvad tööga

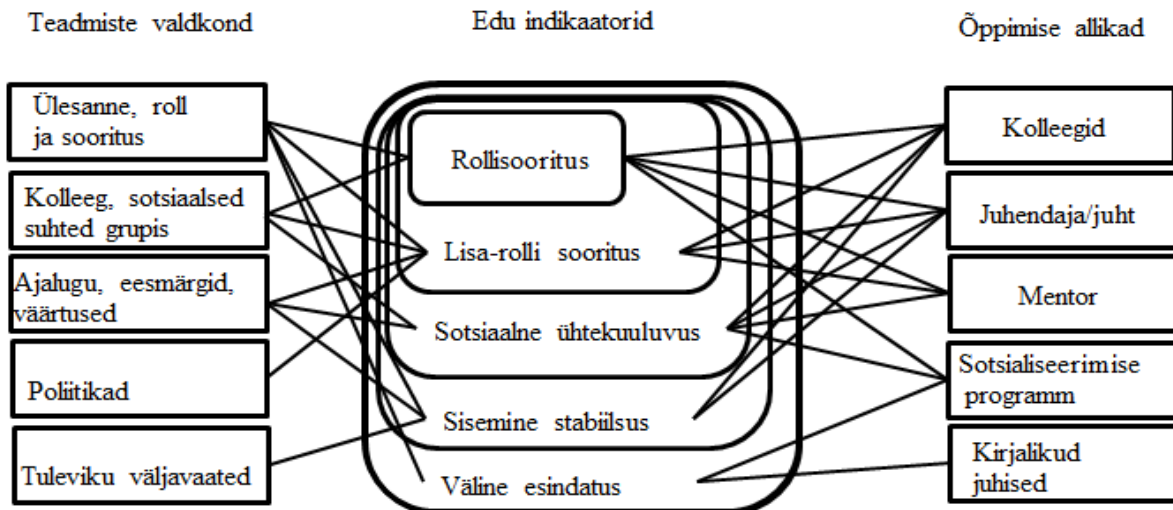
rahulolus, organisatsioonile pühendumises, töö sooritus, soovis jätkata töösuhet või töölt lahkumise kavatsuses. Kohanemisele eelnevate tegevuste seast nähtub, et tegevused informatsiooni leidmiseks on märkimisväärselt seotud rolli selguse ja sotsiaalse aktsepteeritusega, samal ajal kui sotsialiseerimise taktikad olid seotud kõigi kolme kohanemise tüübiga. Kui kohanemise indikaatoritest rolli selgus polnud seotud lahkumise kavatsusega ning enesetõhusus tööga rahuloluga ja pühendumisega, siis sotsiaalne aktsepteeritus oli seotud kõigi väljunditega. Niisiis kinnitab Bauer *et al* (2007) loodud mudel organisatsiooni sotsialiseerimise taktikate ja sotsiaalse aktsepteerituse olulisust uue töötaja kohanemisele ja selle tulemusele.



**Joonis 1** Uue töötaja kohanemise sisendid ja väljundid sotsialiseerimise ajal

Allikas: Bauer *et al*, 2007

Cooper-Thomas *et al* (2006) on loonud mitmetasandilisel õppimisel põhineva organisatsioonilise sotsialiseerimise mudeli. Mudeli tuumaks on edukad tulemused viiel tasandil, mis järkjärgult kasvavad: uue töötaja töörolli ja selle lisa-rolli sooritus, sotsiaalne ühtekuuluvus meeskonna ja üksuse tasandil, sisemine stabiilsus ja organisatsiooni väline esindatus.



**Joonis 2** Mitmetasandilisel õppimisel põhinev organisatsioonilise sotsialiseerimise mudel  
Allikas: Cooper-Thomas *et al*, 2006

Peamiseks eduka sotsialiseerimise indikaatoriks on uue töötaja töörolli sooritus, millel on mõju teistele tulemustele. Sobiv sooritus on soovitud tulemus kõigile osapooltele. Vahetud kolleegid ootavad, et uus töötaja vähendaks nende töökoormust, juht ja personaliosakond tunnevad huvi uue töötaja värbamise kulude tasategemise vastu ja samuti soovivad vältida kehva sooritusega kaasnevat täiendavat kulusid. Sobiv sooritus on uuele töötajale oluline ka töösuhte jätkamiseks ning tõenäoliselt suurendab see tema heaolu tunnet ja vähendab stressi. Lisa-rolli sooritus tähendab selliseid abistavaid käitumisi, mis soodustavad organisatsiooni tootlikkust, kuigi see tegevus otseselt ei toeta uue töötaja sooritust tema enda töörollis. (Cooper-Thomas *et al*, 2006)

Organisatsiooniga liitudes soovivad uued töötajad mõista selle sotsiaalset struktuuri ja sobituda kolleegidega. Sisemine stabiilsus seisneb töötajate töölt puudumise ja tööjõu volavuse kahjuliku tagajärje minimaliseerimises. Väline esindatus peegeldab seda, kuidas töötajad esindavad organisatsiooni sellest väljaspool. Organisatsiooni suhtes kõrge lojaalsusega töötajad jagavad suurema tõenäosusega positiivset tagasisidet oma organisatsioonist. (Cooper-Thomas *et al*, 2006)

Organisatsioonilise üldise sotsialiseerimise mudeli suhetemustrit vaadates, on selge, et organisatsiooni ametlik sotsialiseerimise programm ja kirjalikud juhised omavad vähem mõju kui mitteametlikud allikad. Mitteametlikud allikad on aga vähem kontrollitavad ja võivad

edastada informatsiooni, mis ei vasta organisatsiooni soovidele. Seetõttu peaksid organisatsioonid mõtlema, kuidas saavutada sobiv õppimine ja edukad tulemused nii uutele töötajatele kui organisatsioonile endale, pakkudes samal ajal uuele töötajale individuaalset toetust. Kuigi eduka sotsialiseerimise saavutamiseks soovitatakse uuel töötajal luua suhteid kolleegidega, tuuakse välja selle negatiivse poolena vastuolulise info saamise võimalus. (Cooper-Thomas *et al*, 2006)

Ka Kozlowski ja Ostroff (1992) rõhutavad töörolli omandamisel rohkem juhtide ja kolleegide olulisust kui kirjalike juhiste oma. Informatsiooni hankimisel toetuvad uued töötajad peamiselt juhtide ja kolleegide jälgimisele ning selle fookus on ülesande ja rolliga seotud aspektidel. Arvestades juhtide ja kolleegide olulisust varajasel sotsialiseerimise etapil, tuleks keskenduda ka organisatsiooni liikmete väljaõppele, mitte vaid ametlike sotsialiseerimise programmide arendamisele. Väljaõpe võiks olla suunatud kolleegidele, kuna neil on peamine roll uue töötaja sotsialiseerimisele selle varajasel etapil. Samuti peaksid organisatsioonid pakkuma väljaõpet ka juhtidele, et nad oleksid teadlikumad oma panuse olulisusest uuele töötajale. Juhid ei ole pelgalt eeskujud, vaid nad vahendavad informatsiooni organisatsioonist laiemalt ja neil on oluline roll uue töötaja integreerimisel grupi liikmeks.

Lisaks uue töötaja õppimisele ja informatsiooni otsimise tegevustele on oluline ka sotsiaalne omaksvõtmine. Efektiveks sotsialiseerimiseks on vajalik, et uued töötajad tunneksid end koheselt töögrupi osana ja organisatsiooniga seotuna. Uue töötaja sotsialiseerimisel on olulised kahte tüüpi sotsiaalsed võrgustikud, mida organisatsioonid peaksid arvestama. Mitmekülgse informatsiooni omandamiseks vajab uus töötaja informatiivseid suhte võrgustikke ja organisatsiooniga kohanemiseks sõprusel põhinevaid võrgustikke. Võrgustike loomise soodustamiseks võiksid organisatsioonid korraldada sisseelamise programme, mis võimaldavad uuel töötajal luua suhteid kolleegidega oma üksuses ning kohtuda kolleegidega organisatsiooni teistest üksustest. Aeg-ajalt võiksid toimuda sotsiaalsed koosviibimised, mis suurendavad koostöövõrgustike tekkimise võimalusi ja kasutada kohanemise toetamiseks mentorlust. (Morrison, 2002)

Ka uurimus uute inseneride seas kinnitab, et uued töötajad rõhutavad organisatsiooni liikmeks saamisel kolleegide ja juhiga tutvumise olulisust. Uued töötajad viitasid, et suhete kvaliteet grupis mõjutas tööülesannete omandamist ja selle tulemust. Uute töötajate võime luua kvaliteetseid suhteid oleneb nii nende enda pingutustest ja sotsiaalsetest võimetest kui ka

teiste töögrupi liikmete valmisolekust luua suhteid uue töötajaga. Uued töötajad on väljendanud, et vaatamata oma parimale pingutusele grupi liikmeks saamisel, koheldi neid jätkuvalt kõrvalise isikuna ning neile ei võimaldatud töögrupi liikmeks saamist. (Korte, 2010)

Uued töötajad, kellega juba tööle asumise järgselt suheldi ja kellele usaldati tähendus- ja vastutusrikkaid ülesandeid, näitasid kõrgemat tööga rahulolu ja töösoorituse taset ning neil esines positiivsem hoiak organisatsiooni suhtes. Seevastu uued töötajad, kellega suheldi vähem, kogesid raskusi info saamisel ja neil tekkis vähem sõbralikke suhteid kolleegidega ning neid iseloomustas negatiivsem hoiak organisatsiooni suhtes. Uutele töötajatele pakutav toetus mõjutab tema isikliku saavutuse tunnetust, organisatsiooni kuulumist ja organisatsioonile pühendumist. Uue töötaja meeskonda sulandumisel on kogunud liikmetel oluline roll, kaasates teda erinevatesse suhete võrgustikesse. (Korte, 2010)

Uute töötajate ootused ei pruugi alati kattuda tegelikkusega ning seetõttu võivad nad ümber hinnata oma ootused organisatsioonist ja üritada leida informatsiooni, miks inimesed teatud viisil käituvad. Üheks peamiseks viisiks, kuidas organisatsioonid saavad mõjutada sellist õppimise protsessi on kasutada kindlaid sotsialiseerimise taktikaid. (Jones, 1986) Organisatsiooni poolt kasutatavad sotsialiseerimise taktikad on seotud sõnumitega, mida töötajad oma töörolli ja organisatsioonikultuuri kohta omandavad ning sellega, kuidas töötajad organisatsiooniga kokku sobituvad. Lisaks võivad organisatsiooni liikmete poolt kasutatavad taktikad olla nii teadlikud kui alateadlikud. (Tuttle, 2002)

Organisatsioonid kasutavad mitmeid ametlikke ja mitteametlikke sotsialiseerimise taktikaid uue töötaja organisatsiooniga kohanemisel (Allen *et al*, 2012; Fisher 1986), kuid Van Maaneni *et al* (1979) sotsialiseerimise taktikate mudel on üks kõige paremini arendatud ja sagedamini kasutatavaid lähenemisi (Ashforth & Saks, 1996). Uue töötaja soov vähendada ebakindlust oli Van Maaneni *et al* (1979) esimene väide sotsialiseerimise teoorias. Van Maaneni *et al* (1979) kontseptsiooni kohaselt mõjutavad organisatsiooni sotsialiseerimise meetodid uue töötaja sotsialiseerimise tulemust ehk rolli suundumust. Uued töötajad reageerivad oma rollides erinevalt, kuna organisatsiooni poolt kasutatavad sotsialiseerimise taktikad kujundavad saadud informatsiooni. Info jagamise või mittejagamise või selle kindlal viisil edastamise kaudu aitavad organisatsiooni liikmed uutel töötajatel informatsiooni tõlgendada ja prognoosida käitumisi kindlates olukordades.

Van Maanen *et al* (1979) on esitanud kuus sotsialiseerimise taktikate paari, mida organisatsioonid kasutavad uute töötajate mõjutamisel. Need taktikad on

- 1) kollektiivsed versus individuaalsed taktikad (kas uued töötajad läbivad sarnaseid õppimiskogemusi gruppides või saab iga töötaja individuaalse õppimiskogemuse);
- 2) ametlikud versus mitteametlikud taktikad (kas uus töötaja eraldatakse organisatsiooni kogenumatest liikmetest sotsialiseerimise ajaks või ei esine selget eristust uue töötaja ja kogenumate liikmete vahel);
- 3) järjestikused versus juhuslikud taktikad (kas uusi töötajaid teavitatakse planeeritud sotsialiseerimise sündmuste järjestusest või on sotsialiseerimise protsess ebaselge ja etapid muutuvad);
- 4) fikseeritud versus muutlikud taktikad (kas esineb kindel, fikseeritud ajakava sotsialiseerimise etappide läbimiseks või mitte);
- 5) järjepidevad versus katkendlikud taktikad (järjepidevates protsessides on eelmine ametikoha täitja või kogenum kolleeg kättesaadav või eeskujuks uuele töötajale);
- 6) omaksvõtvad versus ilmajätvad (kas toetatakse uue töötaja isiksust ja tema omadusi ehk kolleegide positiivse sotsiaalse toetuse määr uuele töötajale). (Cooper-Thomas *et al* 2006; Ashforth *et al* 1998).

Van Maaneni *et al* (1979) organisatsioonilise sotsialiseerimise teooriat on mitmed autorid edasi arendanud või märkimisväärselt muutnud (tabel 1). Tabelis toodu ei hõlma ammendavat uurimuste loetelu, mis käsitleb sotsialiseerimist või tööga kohanemist, vaid pigem on tegemist loeteluga, mis põhineb Van Maaneni *et al* (1979) töö. (Tuttle, 2002)

**Tabel 1**  
Sotsialiseerimise teooriad

Autor	Teooria ülesehitus	Loodud teooria panus
Van Maanen <i>et al</i> (1976)	Kolmetasandiline mudel, mis kirjeldab isiku kohanemise protsessi sotsialiseerimise protsessis piiride ületamisel	Kõik esitatud autorite tööd lisasid kohanemise protsessi
Feldman (1976,1981)	Samuti kolmetasandiline sotsialiseerimise protsessi mudel, kuid mõningate muudatustega, olles väga sarnane Van Maanen'i (1976) mudelile	individuaalsuse aspekti, mis ei olnud Van Maanen'i <i>et al</i> (1979) käsitluse

Louis (1980)	Analüüsis põhjalikult kohanemise protsessi, kirjeldades muudatuste kogemise etappe, leppe kogemist mentaalsetes skeemides ja objektiivseid kogemusi	fookuses
Jones (1983)	Jones arutles individuaalsete parameetrite kasu üle organisatsioonilises sotsialiseerimises. Ta kujundas terve mudeli individuaalsest kogemusest, mis sisaldab isiku parameetreid nagu isiku taust, individuaalsed erinevused ja enesetõhusus	
Wanous (1980)	Mudeli märkimisväärne erinevus seisneb kontseptsiooni viimases etapis, kus on kaasatud selgelt eduka versus mitteeduka sotsialiseerimise	

Allikas: (Tuttle, 2002)

Jones (1986) esitas Van Maaneni ja Scheini kontseptsiooni põhjal täiendava sotsialiseerimise taktikate liigituse. Ta liigitas kollektiivsed, ametlikud, järjestikused, fikseeritud, järjepidevad ja omaksvõtvad taktikad institutsionaalseteks taktikateks ja nende paarilised ehk individuaalsed, mitteametlikud, juhuslikud, muutlikud, katkendlikud ja ilmajätvad individuaalseteks taktikateks. Lisaks käis ta välja täiendava taktikate liigituse, kus kollektiivsete ja ametlike taktikate paarid moodustavad keskkonnaga seotud taktikad, järjestikuste ja fikseeritud taktikate paarid sisuga seotud taktikad ning järjepidevate ja omaksvõtvate taktikate paarid moodustavad sotsiaalse aspektiga seotud taktikad (tabel 2). (Cooper-Thomas *et al*, 2006) Kõige tugevamaks kohanemise tulemuslikkuse ennustajaks peetakse sotsiaalse aspektiga seotud taktikaid (Jones, 1986; Fassina, Saks & Uggerslev, 2007).

**Tabel 2**

Jones'i (1986) sotsialiseerimise taktikate liigitus

Taktikad, mis on peamiselt seotud sotsialiseerimise:	Institutsionaalsed	Individuaalsed
Keskkonnaga	Kollektiivsed	Individuaalsed
	Ametlikud	Mitteametlikud

Sisuga	Järjestikused	Juhuslikud
	Fikseeritud	Muutlikud
Sotsiaalse aspektiga	Järjepidevad	Katkendlikud
	Omaksvõtvad	Ilmajätvad

Allikas: (Jones, 1986)

Sotsialiseerimise sotsiaalset aspekti mõõtvad taktikate paarid on järjepidevad versus katkendlikud taktikad ja omaksvõtvad versus ilmajätvad taktikad, olles omavahel tihedalt seotud. Järjepidevates protsessides on kogenumad organisatsiooni liikmed eeskujuks uutele töötajatele, kuid katkendlikes protsessides peavad uued töötajad ise arendama erinevate olukordade määratlused, kuna ühtegi kogenumat või eelmist ametikoha täitjat pole saadaval. Seetõttu on katkendlikele protsessidele omane aktiivne ja uuendusmeelne rolli suundumus. Viimane kategooria käsitleb seda, mil määral uus töötaja saab positiivset või negatiivset sotsiaalset toetust kogenumatelt töötajatelt. Sotsiaalses, isikutevahelises sfääris võivad organisatsiooni teiste liikmete tõlgendused mõjutada uue töötaja tajumusi tugevamalt, kui seda teevad keskkonna objektiivsed tunnused. (Jones, 1986)

Ashforth *et al* (1998) testisid Jones'i arendatud sotsialiseerimise skaalat ning saadud tulemused olid kooskõlas. Institutsionaalsed sotsialiseerimise taktikad viitavad rohkem struktureeritud sotsialiseerimise programmile, samal ajal kui individualiseeritud taktikad peegeldavad suhtelisele struktuuri puudumisele. Kuigi individualiseeritud taktikaid võidakse kasutada tahtlikult uuenduslikkuse esile kutsumiseks, kasutatakse neid mõnikord pigem vaikimisi kui kavandatult. Institutsionaalne sotsialiseerimine toimub tõenäolisemalt suurtes ja tsentraliseeritud organisatsioonides, arvestades nende soodumust taastekitada senist olukorda ja soovi, et uus töötaja kohaneks nende poolt pakutava rolliga, kuid mitte vastupidi.

Institutsionaalsed taktikad on positiivselt seotud töötaja organisatsioonile pühendumisega ja uued töötajad aktsepteerivad juba väljakujunenud rollid, mistõttu on sellel negatiivne seos rolli uuenduslikkusega. Seetõttu on keeruline saavutada üheaegselt nii pühendumist kui rolli uuenduslikkust. (Morrison, 2002; Ashforth *et al*, 1998; Ashforth *et al*, 1996) Seevastu individualiseeritud taktikad julgustavad uut töötajat kahtlema hetkeolukorras ja töötajad arendavad ise oma arusaamad rollidest (Ashforth *et al*, 1998). Institutsionaalsed taktikad on negatiivselt seotud rolli segasusega, rollikonfliktiga (Jones, 1986; Jaskyte, 2005), stressi



sümptomitega ja töölt lahkumise kavatsusega ning positiivselt tööga rahuloluga ja organisatsiooniga samastumisega. (Ashforth *et al*, 1996; Fassina *et al* 2007)

Sotsialiseerimise taktikad on positiivses seoses uue töötaja informatsiooni otsimise tegevustega nii juhilt kui kolleegidelt ning institutsionaalsed sotsialiseerimise taktikad on positiivselt seotud uue töötaja informatsiooni omandamise võimalustega. Uued töötajad otsivad tõenäolisemalt informatsiooni juhilt, kui kasutatakse järjestikuseid ja fikseeritud sotsialiseerimise taktikaid. Selle põhjuseks võib olla, et uued töötajad näevad juhte kui isikuid, kellel on rohkem teadmisi nende karjääriarengust, mistõttu soovitakse neilt rohkem informatsiooni saada. Kolleegidelt otsitakse suurema tõenäosusega informatsiooni, kui kasutatakse kollektiivseid ja ametlikke sotsialiseerimise taktikaid. Nähtavasti võimaldavad kollektiivsed ja ametlikud sotsialiseerimise taktikad paremat ligipääsu ja informatsiooni saamise võimalusi teistelt uutelt töötajatelt. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006)

Allen *et al* (2012) keskendusid uue töötaja suhetele organisatsiooni liikmetega esimese tööaasta jooksul, kasutades selle uurimiseks Jones'i (1986) väljatöötatud skaalat. Mitmed organisatsioonid kasutavad sotsialiseerimise taktikaid, mille eesmärk on pakkuda toetust töösooritusele ja anda informatsiooni organisatsiooni normide, poliitikate, protseduuride ning kultuuri kohta. Täiendava kasu saamiseks sotsialiseerimisest soovitatakse organisatsioonidel kaaluda, kuidas kujunevad uutel töötajatel suhted kolleegidega, uue töötaja ja organisatsiooni vahelise suhte olemus ja kuivõrd on uus töötaja kaasatud suhete võrgustikku, mis seob teda organisatsiooniga. Institutsionaalsed taktikad, mis pakuvad sotsialiseerimise tegevuste osas selget informatsiooni nende sisu, järjestikkuse ja ajakava kohta, positiivset koostööd kogunud kolleegidega ja grupis õppimise kogemust, kalduvad olema seotud kõrgema tajutud toetuse ja tööga seotusega ning väiksema tööjõu voolavusega. Näiteks võiksid organisatsioonid mõelda, kuidas pakkuda ühiseid õppimiskogemusi ja seeläbi suhtlemisvõimalusi olukorras, kus organisatsiooniga ei liitu samaaegselt suur hulk uusi töötajaid. Üheks võimaluseks on kasutada tehnoloogilisi võrgustikke, kus sotsialiseerimise erinevates etappides või erinevates asukohtades olevad uued töötajad saavad suhelda.

## **1.2 Psühholoogilise leppe olemus ja sisu**

Töösuhete paremaks mõistmiseks on uurijate tähelepanu haaranud psühholoogilise leppe raamistik. Töötaja ja organisatsiooni vahelise suhte aluseks on vastastikuse vahetuse idee. (Barling & Cooper Cary, 2008) Psühholoogilise leppe kontseptsioonil on mitmeid ühiseid

jooni sotsiaalse vahetuse teooriaga, milles esimene ja tähtsaim seisneb selles, et mõlemad lähenevad vahetuse suhtele kui materiaalsete ja mittemateriaalsete vahendite vahetusele, mida reguleerib vastastikkuse määr. Teiseks ühiseks nimetajaks on mõlema osapoolse ootuste ja kohustuste toomine suhtesse, mida pakutakse vastutasuks sellele, mida saadakse. (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008)

Esimesena rakendas psühholoogilise leppe töökohale Argyris 1960. aastal. Ta selgitas psühholoogilist lepet kui varjatud kokkulepet töötajate ja töödejuhataja vahel ning väitis, et töösuhet on võimalik arendada selliselt, et vastutasuks rahuldavale töötasule ja turvalisusele on töötajad produktiivsemad ja kurdavad vähem. Lisaks väitis ta, et töötajate töösooritusetase on kõrgem, kui organisatsioon ei sekku liigselt töötajate tegevustesse, peab lugu töötajate õigusest areneda ja kasvada, nende initsiatiivikusest ning vastutasuks peavad töötajad lugu organisatsioonist. Esimesed psühholoogilist lepet iseloomustavad karakteristikud selgitasid seda kui millegi tõelise, kindla ja peamiselt majandusliku ressursi vahetust, mille osas on vastastikkune kokkulepe. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008) Argyris pidas töötaja ja tööandja vahel esinevat vastastikkust psühholoogilise leppe südamikuks (Conway & Briner, 2005).

Schein'i (1965) psühholoogilise leppe käsitluse peamine rõhuasetus oli töötaja ja tööandja vaheliste ootuste ühtimisel (Coyle-Shapiro *et al*, 2008). Ühtivate ootuste olemasolu ja mõlemapoolne kohustuste täitmine on aluseks positiivsete tulemuste saavutamisele nagu tööga rahulolu, usaldus tööandja vastu, pühendumine ja kavatsus jääda organisatsiooni liikmeks (Dabos & Rousseau, 2013). Sellised ootused ei tulene kirjalikust kokkuleppest töötaja ja tööandja vahel, kuid siiski toimivad jõuliselt käitumise määräjana. Schein (1965) rõhutas nii töötaja kui tööandja perspektiivi mõistmist. Psühholoogilise leppe lõpptulemus sõltub sellest, mil määral on mõlemad osapooled teadlikud üksteise ootustest ja nende täitumistest. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008; Conway *et al*, 2005)

Kui Argyris'e ja Schein'i psühholoogilise leppe definitsioonid leiavad vähest käsitlust ning psühholoogia teooriat kohtab nende töös vähe, siis Levinson *et al* (1962) on koostanud üksikasjalikuma väitekirja psühholoogilisest leppest, mille läbinägelikkust saab võrrelda soodsalt kõigi kaasaegsete käsitlustega. (Conway *et al*, 2005)

Levinson *et al* (1962) on defineerinud psühholoogilist lepet kui töötaja ja tööandja vahelisi vastastikkuseid ootusi. Need ootused võivad esile kerkida alateadlikest motiividest ja seega ei

pruugi kumbki osapool olla teadlik enda ootustest ja veel vähem teise osapoole omadest. Sellised ootused on suurel määral vaikivad, kaudsed ja tihti välja kujunenud enne või väljaspool käesolevat töösuhet ning põhinevad rohkem vajadustel kui lubadustel. Kontseptsiooni keskne idee seisneb selles, et isikutel on vajadused, mille tõttu nad algatavad ja arendavad omavahelisi suhteid, kus mõlemad osapooled käituvad sel viisil, et täita teise osapoole vajadusi. Seega on töötajal ja tööandjal üksteise suhtes tugevad ootused ning nende ootuste täitumine motiveerib kahe osapoole jätkuvat koostööd. (Conway *et al*, 2005)

Tõenäoliselt on varasemate käsitluste vajaduste kesksus see, mis eristab neid lähenemisi peamiselt kaasaegsetest lähenemistest, kus psühholoogiline lepe tuleneb palju suuremas ulatuses osapoolte käitumistest ja teadlikest ootustest. (Conway *et al*, 2005)

Kaasaegse psühholoogilise leppe käsitluse on esitanud Rousseau (1989), kes defineerib psühholoogilist lepet kui isiku uskumust kahe osapoole vahelistest vastastikustest kohustustest. Need kohustused tulenevad uskumusest, et lubadus on tehtud kas kaudselt või otseselt ning kohustuste täitmine sõltub teise poole kohustuste täitmisest. Seega sisaldab psühholoogiline lepe isiku ettekujutust tajutud ühistest kohustustest, mis eksisteerivad tänu nende vastastikusele olemusele. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008) Rousseau (1989) psühholoogilise leppe käsitluse iseloomulik tunnus on selle asetamine individuaalsele tasandile ehk keskendumine töötaja tajumusele, mis on kõige olulisemaks tunnete, hoiakute ja käitumiste mõjutajaks. Organisatsioon, kui suhte teine pool, tagab psühholoogilise leppe kujunemiseks keskkonna, kuid tal ei saa omakorda olla psühholoogilist lepet oma liikmetega. Organisatsioonid ei saa tajuda ehkki organisatsioonide juhid võivad tajuda psühholoogilist lepet oma alluvatega ja vastavalt reageerida. (Conway *et al*, 2005)

Töötaja ja tööandja peavad jõudma kokkuleppele panuses, mida töötaja pakub organisatsioonile ja mida tööandja pakub töötajale. Selliste psühholoogiliste lepete mõistmine ja efektiivne juhtimine aitab organisatsioonil olla edukas. Avalikud, selgesõnalised ja kontrollitavad lubadused kujundavad suuremat uskumust leppesse. Uskumus tugevneb veelgi, kui lubadus eelneb, mitte ei järgne töötaja panusele. Mida muutumatumad ja järjepidevamad on organisatsiooni nõuded, seda tõenäolisemalt kujuneb töötajal üheselt mõistetav ja ühilduvam tajumus tema kohustustest ja õigustest. Psühholoogilised lepped motiveerivad töötajaid täitma võetud kohustusi tööandja ees, kui töötaja saab olla kindel, et tööandja vastab samaga ning täidab omapoolset kokkulepet. Mida pikemalt kestab korduvate tsüklitena

vastastikune töösuhe, seda sügavamalt tajub töösuhet töötaja ning seda suurem on antav panus ja saavutuste ulatus. (Rousseau, 1989; Rousseau 2004)

Kui varasemad psühholoogilise leppe definitsioonid kalduvad rõhutama ootusi, siis hilisemad definitsioonid rõhutavad uskumusi lubadustest ja kohustustest. Alates Rousseau (1989) kirjeldatud lähenemisest kalduvad psühholoogilise leppe uuringud hoidma fookust lubadustel. Lubadused on saanud eelistatuimaks psühholoogilise leppe defineerimise tingimuseks, kuna need on selgelt lepingulised, samal ajal kui ootustel ja kohustustel on rohkem üldine tähendus. Selle lähenemise põhjal on kohustused ja ootused psühholoogilise leppe osa, kui nad põhinevad tajutud lubadustel. (Conway *et al*, 2005)

**Tabel 3**

Psühholoogilise leppe uskumuste definitsioonid ja näited

Uskumus	Definitsioon	Osa psühholoogilisest lepest?	Näide
Lubadus	Kinnitus, et isik sooritab või ei soorita teatud tegevust, käitumist	Jah	Su tööandja on lubanud, et kui sa teed ületunde, saad selle arvelt järgmise päeva vabaks
Kohustus	Sisemine sund, olenemata selle päritolust, tegutseda teatud viisil teise inimese või ühendusega	Ainult juhul, kui esineb uskumus, et lubadus on antud	Sa teed täna ületunde ja tunned, et su tööandja on kohustatud sulle andma selle arvelt homme vaba aega (osa psühholoogilisest lepest, kui seda saadab ülalpool toodud lubadus). Sa teed mõne nädala jooksul ületunde ja oletad, et sul on lubatud võtta vabaks mõni hommik oma äranägemise järgi (ei ole psühholoogilise leppe osa)
Ootus	Äraootav seisukoht millegi suhtes, mis tavaliselt on teatud	Ainult juhul, kui esineb uskumus, et	Plaanid võtta järgmisel nädalal hommiku vabaks ja oletad, et pead sellele eelneval õhtul tegema ületunde

	ulatuses määratletud, ent seda ähmaselt	lubadus on antud	(osa psühholoogilisest lepest, kui seda saadab ülalpool toodud lubadus). Sa teed täna ületunde ja tunned, et su tööandja on moraalselt kohustatud andma vaba aega homme, isegi kui kokkulepet pole selleks olnud (ei ole psühholoogilise leppe osa)
--	---	------------------	---

Allikas: Conway *et al*, 2005

Psühholoogilised lepped sisaldavad tavaliselt nii otseseid kui kaudseid lubadusi. Otsesed lubadused tulenevad verbaalsetest või fikseeritud kokkulepetest. Näiteks on tegu otsese lubadusega, kui juht on lubanud töötajale ametikõrgendust vastutasuks seatud eesmärgi täitmise eest. Kaudsed lubadused tekivad aga varasemate vahetuse mustrite tõlgendamise kaudu, teiste kogemustest lähtudes ning ka läbi mitmete tegurite, mida mõlemad osapooled võivad pidada iseenesest mõistetavaks (näiteks õiglus ja hea usk). Kaudne lubadus võib tekkida, kui organisatsioon tunnustab töötajat lisapingutuse eest. Nüüdsest peale, kui töötaja teeb lisapingutuse, eeldab ta organisatsioonipoolset tunnustust. (Conway *et al*, 2005)

Oma loomult on psühholoogilised lepped subjektiivsed. Töötajal ei ole võimalik täielikult mõista tööandja tegevuste kavatsusi ja tähendusi ega tööandjal töötajate omi, mistõttu on tõlgendused mittetäielikud ja subjektiivsed. Lepe on objektiivsem, kui mõlemad osapooled mõistavad leppe tingimusi ühtemoodi ning sarnaselt mõistab tingimusi ka kolmas osapool väljastpoolt organisatsiooni. Samuti võib psühholoogilise leppe subjektiivsuse-objektiivsuse eristatavust mõjutada see, mil määral on leping konkreetne ja mõõdetav. (Conway *et al*, 2005)

Tööandjapoolne psühholoogilise leppe rikkumine ehk leppe lõhe tähendab töötaja tajutud lahknevust tööandja antud lubaduste ja tegeliku tööandja poolt pakutava vahel. Psühholoogilise leppe rikkumine vähendab töötaja töösooritust ja sellel on negatiivne mõju tema tööga seotud hoiakutele ja käitumistele. Psühholoogilise leppe rikkumine viib käegalöömiseni, väheneb töötaja entusiasm ja tal võib tekkida tunne, et teda on reedetud ning tema panus väheneb, mille tulemusena väheneb ka organisatsiooni efektiivsus. Psühholoogilise leppe rikkumisel esineb töötaja rahulolematust, neil on organisatsiooni suhtes madalam lojaalsus ning ootused töötaja töösooritusele ei saa olla kõrged. (Turnley &

Feldman, 2000; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Dabos *et al*, 2013; Orvis, Taylor & Tekleab, 2013)

### **1.3 Psühholoogilise leppe elemendid ja selle kujunemine**

Psühholoogiline lepe on palju laiem mõiste kui tööleping, kuna see võib sisaldada tuhandeid elemente, kuigi töötaja võib olla teadlik vaid mõnest (Kotter, 1973). On võimalik, et töötaja tajub psühholoogilist lepet iga aspekti suhtes oma töö ja töö tingimustega. Ent, uurijad kalduvad keskenduma tööandja stiimulite kogumile (nt töötasu, koolitus, edutamine, austus) ja töötaja panusele (nt pingutus, võime, loovus, ausus), mida oletatakse olema töösuhte keskmes. Ühe kõige põhjalikuma psühholoogilise leppe sisu uuringu viisid läbi Herriot, Manning ja Kidd (1997), mille raames vaadati olukordi, kus organisatsiooni ja töötaja ootused pole kokku langenud või positiivselt ületatud. Kõige sagedamini märgiti töötajate poolt organisatsiooni kohustuseks pakkuda turvalist ja meeldivat töökeskkonda, tööga kindlustatust, õiglast töötasu ja õiglast kohtlemist vastutasuks töötatud ajale ja aususele. Organisatsiooni poolt oli kõige sagedamini märgitud töötajatelt oodatavateks kohustusteks kokkulepitud töötundide täitmine ja töö kvaliteet, ausus ning vastutasuks selle eest pakuvad organisatsioonid inimlikkust, tunnustamist, hüvesid ja õiglust. Töötaja ja organisatsiooni vaated erinesid peamiselt organisatsiooni kohustustes töötajale: töötajad kaldusid tähtsustama rohkem töö põhiaspekte nagu töötasu ja õiglus, ent organisatsioonid rõhutasid enam suhetel põhinevaid aspekte nagu inimlikkus ja tunnustamine. (Conway *et al*, 2005)

Tulenevalt psühholoogilise leppe elementide tohutust hulgast on erinevad käsitlused püüdnud elemente kategoriseerida ning kõige levinum neist on jaotus kahel baasdimensioonil, milleks on tehingutel ja suhetel põhinevad lepped. Tehingutel ja suhetel põhinevaid leppeid saab eristada tulenevalt nende fookusest, ajaraamist, stabiilsusest, ulatusest ja materiaalsusest. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008) Igale Rousseau (2000) poolt väljakäidud psühholoogilise leppe tüübile on omased teatud töötaja ja tööandja tegevused ning neilt oodatavaid kohustusi iseloomustavad aspektid, mis on kirjeldatud allolevalt vastava leppe tüübi juures.

Tehingutel põhinevad lepped sisaldavad vaid materiaalseid vahetusi, mille fookus on majanduslikul vahetusel, leppe tingimused ja kokkulepped püsivad muutumatud suhte lõpetamisel ning leppe ulatus on kitsas ja piiritletud (Coyle-Shapiro *et al*, 2008). Selliste lepete läbirääkimised on üldjuhul konkreetsed ja nõuavad mõlema osapoole ametlikku nõusolekut (Conway *et al*, 2005). Peale selle kalduvad selliste lepetega töötajad järgima

konkreetsed leppe tingimusi ja kui tingimused muutuvad, või kui tööandja ei suuda täita sõlmitud kokkulepet, võivad töötajad töösuhte lõpetada. Tehingutel põhinevad lepped on iseloomulikumat töötajatele, kes töötavad ebastabiilsetel turgudel nagu näiteks meelelahutus ja moetööstus. Nii töötaja kui tööandja lõpetavad tõenäolisemalt tehingutel põhineva leppe, mis ei vasta nende vajadustele. (Rousseau, 2004) Seega on tehingutel põhinevaid leppeid iseloomustavateks aspektideks töösuhte piiratus ja lühiajalisus (joonis 3).

Vastupidiselt eeltoodule, sisaldavad suhtel põhinevad lepped materiaalseid ja immateriaalseid vahetusi, leppeid iseloomustab tähtsajatus ja selle tingimused on dünaamilised ning laia ulatusega, avaldades mõju isiku tööle ja tema eraelule. Suhtel põhinevate lepete aluseks on vastastikune usaldus, lojaalsus ja stabiilsus töösuhtes. Selliste lepetega töötajad kalduvad olema rohkem valmis ületunnitöö tegemiseks, olenemata sellest, kas need hüvitatakse rahas või mitte, kolleegide abistamiseks ja organisatsioonisiseste muudatuste toetamiseks. Samas, leppe rikkumise korral mõjutab see suurema tõenäosusega suhtel põhinevate lepetega töötajaid, kui tehingutel põhinevate lepetega töötajaid, kuid pühendumine organisatsioonile, mis selliste suhtel põhinevate lepetega kaasneb, säilitab tihti töötaja organisatsiooni jäämise. Töötajad eelistavad suhtel põhinevaid leppeid tehingutel põhinevatele lepetele. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008; Rousseau, 2000; 2004) Seega on suhtel põhinevaid leppeid iseloomustavateks aspektideks suhete stabiilsus ja lojaalsus (Rousseau, 2000).

Rousseau (2000) on välja pakkunud täiendava lepete kategoriseerimise, milleks on tasakaalustatud ja ülemineku lepped. Tasakaalustatud lepped on paindlikud ja avatud töösuhte korraldusega, mis tulenevad organisatsiooni majanduslikust edust ja töötaja võimalustest karjääriarengule. Nii töötaja kui tööandja toetavad mõlema osapoole õppimist ja arengut. Töötaja tasu põhineb tema töösooritusel ja panusel organisatsiooni eelistesse, eriti sellesse, mis puutub turu survest tulenevatele muutuvatesse vajadustesse. Tasakaalustatud leppeid iseloomustab paindlikkus, mis seisneb töötaja valmiduses kohaneda muutustega tema töökohustustele, ja organisatsioonivälise ning -sisese konkurentsivõime arendamine. Organisatsioonisisene areng seisneb töötaja oskuste arendamises, mis on olulised tema praegusele tööandjale ning tööandja pakub töötajale võimalusi karjääriarenguks ettevõttes. Organisatsiooniväline konkurentsivõime tähendab töötaja turu nõuetele vastavate oskuste arendamist ning tööandja on pühendunud töötaja pikaajalise kutsealase konkurentsivõime suurendamisele.

Üleminekulepped ei ole psühholoogilise leppe vorm kui selline, vaid see peegeldab kognitiivset seisundit, mis on organisatsiooni muutuste tagajärg ja üleminekuid, mis on vastuolus varem kindlaks määratud töösuhte korraldustega. Selliseid leppeid iseloomustavateks aspektideks on usaldamatus, ebakindlus ja tasu vähenemine. (Rousseau, 2000)



**Joonis 3** Rousseau psühholoogilise leppe määratlus

Allikas: (Rousseau, 2000)

Rousseau (2001) väitel kujunevad töötaja psühholoogilised lepped varajases eas, kui arenevad isiku üldised tõekspidamised vastastikkusest, töö tegemisest ning neid tõekspidamisi mõjutavad pere, kool, eakaaslased ja suhted töötavate isikutega. Enne esmast töökogemust on inimestel kujunenud ettekujutused töösuhtes andmisest ja saamisest ning sellised ettekujutused mõjutavad isikute tõlgendusi organisatsiooni tegevustest (Conway *et al*, 2005).

Barksdale ja Shore (1998) esitasid mudeli, mis põhineb töötaja ja tööandja kohustuste vastastikkuses ning nende omavahelise tasakaalu esinemise ulatusel, pakkudes selleks välja neli kategoriseerimise tüüpi. Kõige sagedamini esinevad vastastikuste kõrgete või madalate kohustustega vahetuse tüübid. Kui töötaja tajub, et töösuhe sisaldab kõrgeid, nii töötaja kui



tööandjapoolseid kohustusi, on vahetuse suhe tasakaalus. Kui mõlema osapoole kohustusi tajutakse madalalt või kuni keskmise tasemeni on vahetus küll tasakaalus, kuid selle nõrgal kujul. Lisaks võib esineda kahte tüüpi tasakaalustamata vahetuse suhteid, mis on ajutised ja esinevad harvem. Kui töötaja kohustused on tööandja omadest kõrgemad on töötajad ülekoormatud ning nad tunnevad, et on organisatsioonile võlgu ja soovivad seda võlga tasa teha. Selline käitumine võimaldab neil taastada tasakaal enda ja organisatsiooni vahelistes vahetustes. Viimane tasakaalustamata vahetuse suhe on eeltoodu vastand, mis sisaldab kõrgeid tööandja ja madalaid töötaja kohustusi ehk tegemist on töötaja alakoormatusega. Selliste suhetega töötajad tunnevad, et nemad on täitnud enda kohustusi, kuid organisatsioon ei ole täitnud enda kohustusi töötaja ees.

#### Tööandja kohustused

		Keskmine kuni
	Kõrged	madalad
Töötaja kohustused		
Kõrged	Vastastikkused kõrged kohustused	Töötaja tajutud kõrged kohustused
Keskmine kuni madalad	Töötaja tajutud madalad kohustused	Vastastikkused madalad kohustused

#### Joonis 4 Vahetuse suhted

Allikas: Barksdale *et al*, 1998

Töötaja ja tööandja tajutud kohustuste tasakaalul on oluline mõju nii töötajale kui organisatsioonile. Vastastikkuste kõrgete kohustustega töötajatel esineb kõrgem tajutud organisatsioonipoolne toetus ja karjäärivõimalused ning organisatsioonile pühendumine. Samuti, võrdluses teiste vahetuse tüüpidega, esineb kõrgete kohustuste korral madalam organisatsioonist lahkumise kavatsus. (Barksdale *et al*, 1998)

Uurijad on eriarvamusel, millises ulatuses kujundavad töötaja psühholoogilist lepet organisatsioonivälised ja -sisesed faktorid. Varasemate definitsioonide kohaselt kujundavad psühholoogilist lepet märkimisväärselt töötaja varasemad kogemused, töötaja ise ning tööandja. Rousseau (2001) rõhutab aga vähem töösuhte eelnevaid kogemusi ning peab

ennekõike organisatsiooni vastutavaks psühholoogilise leppe kujunemisele. Töötajatel, keda eelmises organisatsioonis edutati heade töötulemuste korral, on ootus selleks ka uues organisatsioonis. Kui aga praegune organisatsioon ei ole andnud lubadusi selliseks vahetuseks või kujundanud sellist uskumust mingilgi moel, siis ei ole see uskumus psühholoogilise leppe osa. Seetõttu on keeruline eristada praeguse organisatsiooni poolt täielikult kujundamata või mõjutamata uskumusi juba kujundatud või mõjutatud uskumustest. (Conway *et al*, 2005)

Varajasel töösuhte perioodil, kui mõlemad töösuhte osapooled õpivad tundma üksteise soove, vajadusi ja harjumusi, peetakse üsna tõenäoliseks isiku sagedasi ja küllaltki suuri muutusi psühholoogilise leppe tajutud kohustustes. Psühholoogilise leppe dünaamiline olemus esineb peamiselt uute töötajate seas, kes üritavad vähendada ebakindlust uue töö õppimisel, kultuuriga kohanemisel ning suhete arendamisel uute kolleegidega. Conway *et al* (2005) ja Rousseau (1995) on väitnud, et suhetel põhinevad lepped on rohkem vastuvõtlikumad isiku tõlgendustele ning seetõttu omavad suuremat potentsiaali muutusteks. (Orvis *et al*, 2013)

Sotsiaalsed suhted töökohal mõjutavad tõenäoliselt töötaja tõlgendusi tööandja kohustustest, mille põhjuseks tuuakse kolleegide parem kättesaadavus võrreldes personaliosakonnaga või juhiga. Arvamuste, kinnituste ja tõlgenduste jagamise kaudu aitavad kolleegid üksteisel paremini mõista töösuhet. Sõnumid, mida kolleegid edastavad võivad mõnikord peegeldada vastuolulist informatsiooni samadest käitumistest või praktikatest. Seega mõjutavad organisatsiooni mitteametlikud võrgustikud töötajate töösuhte mõistmist ning töötaja psühholoogilise leppe uskumusi. Mitteametlik sotsiaalne struktuur on mõjuallikas psühholoogilise leppe uskumustele, kuid mitte vastupidi. (Dabos *et al*, 2013)

Aydin *et al* (2008) uurisid Türki ülikoolide mitteametlikke ja akadeemilise personali ning juhtide hinnangut psühholoogilisele leppele. Akadeemilised töötajad peavad ülikoolipoolset kohustuste täitmist mõõdukaks ja töötajatepoolset kõrgeks. Vastupidiselt eelnevale hindavad mitteametlikud töötajad ülikoolipoolset kohustuste täitmist madalaks, kuid sarnaselt akadeemiliste töötajatega hinnatakse töötajatepoolset kohustuste täitmist kõrgeks. Juhid hindavad mõõdukaks nii ülikooli kui töötajatepoolset kohustuste täitmist. Märkimisväärseid erinevusi tulemustes soo alusel ei leitud, see-eest esinesid olulised erinevused staažigruppide seas. Väiksema staažiga töötajad hindasid tööandja kohustuste täitmist mõõdukaks, seevastu staažikamad töötajad hindasid seda madalaks.

#### **1.4 Tööga seotus**

Tööga seotus on positiivne, kõikehõlmav tööga seotud meeleseisund, mida iseloomustavad energilisus, pühendumine ja süvenemine. Lühiajalise ja konkreetse seisundi asemel viitab tööga seotus pigem püsivamale ja laialt levinud tunnetuslikule seisundile, mis ei ole keskendunud ühelegi kindlale objektile, sündmusele, isikule või tegevusele. Energilisust iseloomustab soov pingutada oma tööd tehes, isegi siis, kui puututakse kokku raskustega. Pühendumine viitab sellele, et töö on töötajale inspireeriv ja sellel on tema jaoks tähendus, ta tunneb uhkust oma töö üle ning ta on tööd tehes entusiastlik. Süvenemist iseloomustab see, kui aeg lendab tööd tehes ja töötajal on raske end tööst eemale saada. Tööga seotust võib pidada üheks olulisemaks ebaefektiivse töötamise vastandiks, seega on ettevõtte efektiivseks toimimiseks vajalik välja selgitada, kas töötajad tunnevad ennast oma tööga seotuna. (Bakker & Schaufeli, 2003; Bakker, Gonzalez-Roma, Salanova, & Schaufeli, 2002)

Tööga seotust eeldatakse olema läbipõlemise vastandiks ja kuigi kontseptuaalsest vaatevinklist lähtudes on tööga seotus läbipõlemise positiivne vastand, erinevad kontseptsiooni mõõtmised üksteisest ning neid peaks mõõtma eraldi. Töötaja, kes pole läbipõlenud võib omada kõrget tööga seotust ning vastupidi. Vastupidiselt läbipõlenud töötajatele on tööga seotud töötajad energilised ja nad tunnevad, et suudavad oma tööülesannetega edukalt hakkama saada. (Bakker *et al*, 2003; Bakker *et al*, 2002)

#### **1.5 Sotsialiseerimise seosed psühholoogilise leppega**

Sotsialiseerimise perioodi peetakse eriti oluliseks töötaja psühholoogilise leppe kujunemisele. Täielikult väljakujunenud leppe raamistik osutab vastupanu muutustele. Varajasel sotsialiseerimise perioodil on uued töötajad rohkem suunatud täiendava informatsiooni otsingutele, mis vähendab ebakindlust ning kujundab nende psühholoogilist lepet. (Coyle-Shapiro *et al*, 2008; Orvis *et al*, 2013) Organisatsioonil ei ole võimalik pakkuda täielikku informatsiooni ja kõikehõlmavat sotsialiseerimist, mida uus töötaja võib vajada, mistõttu peaks uus töötaja tegema pingutusi, et õppida, kuidas asju tehakse ning saada organisatsiooni liikmeks. Töötajad võivad võtta proaktiivse rolli sotsialiseerimise protsessis või lasevad passiivselt informatsioonil endani jõuda. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006) Proaktiivsete töötajate sotsialiseerimine toimub kiiremini ja nad saavad sellest rohkem kasu kui reaktiivsed töötajad (Barger, Boswell, Culbertson, & Payne, 2008).

Coyle-Shapiro *et al* (2006) uurisid töösuhte varajasel etapil uute töötajate hinnangut psühholoogilisele leppele. Uurimuse tulemused rõhutavad sotsiaalse aspekti olulisust, mis avaldab mõju uue töötaja hinnangutele psühholoogilise leppe kohustuste täitmise osas. Sotsialiseerimise taktikad ja uue töötaja proaktiivne isiksus avaldavad olulist mõju töötaja psühholoogilise leppe hinnangutele töösuhte esimese aasta jooksul ning mõjutavad informatsiooni otsimise tegevusi juhilt ja kolleegidelt. Juht ja kolleegid mängivad olulist rolli uue töötaja tööandja psühholoogilise leppe kohustuste täitmise hinnangutele ja ka sellele, kuidas nad täidavad endale võetud kohustusi tööandja ees. Uued töötajad tajuvad kõrgemalt tööandjapoolset kohustuste täitmist, kui rohkem informatsiooni saadi juhilt. Vahepeet juhti nähakse kui organisatsiooni esindajat ja nendel uutel töötajatel, kes otsivad informatsiooni juhilt on tõenäolisemalt täpsem organisatsiooni kohustuste tajumine, mis omakorda võib viia rohkem positiivsema organisatsioonipoolse kohustuste täitmise tajumiseni. See kinnitab juhtide olulisust psühholoogilise leppe hinnangute kujunemisele ja selle säilitamisele ja seda eriti sotsialiseerimise perioodil. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006)

Kõrgemad hinnangud töötajapoolsele psühholoogilise leppe kohustuste täitmisele avaldusid nende töötajate seas, kes said rohkem informatsiooni kolleegidelt. Kolleegidelt saadakse suurema tõenäosusega täpsemaid tõlgendusi sellest, mida organisatsioon neilt ootab. Seega viitavad tulemused sellele, et uus töötaja toetub erinevatele informatsiooni allikatele oma hinnangu kujundamises sellest, mis määral nad tajuvad end ja oma tööandjat kohustusi täitmas. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006)

Ka De Vos *et al* (2011) rõhutavad juhtide ja kolleegide olulisust psühholoogilise leppe kujunemisele töösuhte esimese aasta jooksul. Kui töösuhte esimese aasta jooksul informatsiooni otsimine kolleegidelt, mentorilt ja teistelt uutelt töötajatelt oluliselt väheneb, siis info otsimine juhilt jätkub sama sagedusega. Esimeste nädalate jooksul informatsiooni saamisel kolleegidelt, juhilt ja mentorilt on märkimisväärne mõju psühholoogilise leppe kohustuste täitmise hinnangutele kolme kuu jooksul. Seega on ka kolleegidel ja mentoril oluline roll psühholoogilise leppe kujunemise protsessis. Hilisemad muutused informatsiooni otsimises ei olnud seotud muutustega psühholoogilise leppe täitmise tajumisel.

Jokisaari *et al* (2009) pikaajalise uurimuse tulemustest selgub, et muudatused juhi ja töötaja vahelistes suhetes on seotud muudatustega tööga rahuolus. Seega viitavad tulemused sellele,

et kui muutuvad töötaja tegevused ja hoiakud töösuhtes, tasub võtta arvesse töötaja ja juhi vahelise suhte kvaliteeti.

Organisatsiooni poolt kasutatavad sotsialiseerimise taktikad võivad mõjutada informatsiooni hulka ja selle omandamise võimalusi. Uutel töötajatel areneb suurema tõenäosusega täpsem ja realistlikum raamistik sellest, mida organisatsioon pakub ja mida temalt vastu oodatakse, kui uuele töötajale pakutakse ametlikke ja struktureeritud võimalusi organisatsiooni liikmetega suhtlemiseks. Sotsialiseerimise taktikad mõjutavad uue töötaja ja tööandja vaheliste ootuste sarnasust. Kui organisatsioonid toetuvad tugevalt institutsionaalsele sotsialiseerimisele, võib eeldada, et uutel töötajatel tekib tööandjaga sarnane tõlgendus vahetuse olemusest töösuhtes. Seega, uued töötajad tajuvad kõrgemalt nii töötaja kui tööandja kohustuste täitmisi, kui nende sotsialiseerimine toimub järjestikuste ja omaksvõtivate taktikate alusel. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006)

Barger *et al* (2008) soovisid selgitada, mis ulatuses mõjutavad töötaja uskumused töösuhtes selle alguses hilisemaid sotsialiseerimise tegevusi. Üksikasjalikumalt uuriti sotsialiseerimise tegevusi nagu osalemist sotsiaalsetel üritustel, mentoriga veedetud aeg ja väljaõpe töösuhte esimese kolme kuu jooksul. Töötaja kohustuste ja kahe sotsialiseerimise tegevuse ehk mentoriga ja väljaõppes veedetud aja vaheline suhe sõltub töötaja tööandjapoolsete kohustuste tajumisest. Tasakaalustamata suhetes olevad töötajad kaldusid rohkem pühenduma sotsialiseerimise tegevustele kui nende kolleegid tasakaalustatud suhetes. Tasakaalustamata suhetes töötajad veetsid rohkem aega mitteametliku mentoriga, eriti siis, kui nad tajusid tööandja kohustusi kõrgemaks kui enda omasid. Sarnaselt eelnevale teatasid tasakaalustamata suhetes olevad töötajad kõige enam aja veetmisest väljaõppes. Kuid vastupidiselt mentoriga veedetud ajale, näitasid mõlemad tasakaalutud suhted (madal töötaja ja kõrge tööandja kui ka kõrge töötaja ja madalad tööandja kohustused) kõrget väljaõppes viibimise aega.

Orvis *et al* (2013) uurisid uue töötaja psühholoogilise leppe tööandja kohustuste muutumist töösuhte esimese aasta jooksul, vaadates muutust kui potentsiaalselt olulist psühholoogilise leppe lõhe tegurit. Uus töötaja võtab suhetel põhineva psühholoogilise leppe tööandja kohustuste vähenemist kui indikaatorit, et organisatsioon on taganenud tehtud lubadustest. Uued töötajad reageerivad sellistele muudatustele negatiivselt, millele järgneb suurenenud leppe lõhe tajumine ja negatiivsemad tööga seotud hoiakud ehk suureneb töölt lahkumise

kavatsus, väheneb tööga rahulolu ja lojaalsus organisatsioonile. Peale selle selgus uurimusest, et töötajad, kelle esialgne tajumus tööandja kohustustest oli kõrgem, tajusid aasta pärast lepingu lõhet madalamalt, kui esialgse madalama tajumusega töötajad, kes kogesid kõrgemat lepingu lõhet.

## **2 SOTSIALISEERIMISE, TÖÖGA SEOTUSE JA PSÜHHOLOOGILISE LEPPE VAHELISTE SEOSTE EMPIIRILINE ANALÜÜS**

### **2.1 Tartu ülikooli tutvustus, uuringu metoodika ja valim**

Empiirilise uuringu eesmärk on kirjeldada uute töötajate hinnangut sotsialiseerimisele sotsiaalsete suhete vaatenurgast lähtuvalt, kaardistada uute töötajate psühholoogiline lepe, mis aitab paremini mõista töötaja ja tööandja vahelist töösuhet, ning leida seosed sotsialiseerimisele antud hinnangute, psühholoogilise leppe ja töö efektiivsuse vahel. Saadud tulemused aitavad tööandjal paremini mõista uue töötaja ootusi ja käitumist ning parandada töö efektiivsust sisseelamise ajal. Samuti on võimalus kasutada saadud tulemusi sisseelamist toetavate tegevuste kujundamisel.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks on valitud kvantitatiivne andmete kogumise meetod, millega on mugav koguda suurel hulgal andmeid ning sobib kõige paremini saadud hinnangute põhjal järelduste tegemiseks.

Tartu ülikool on avalik-õiguslik juriidiline isik, kes tegutseb Eesti Vabariigi põhiseaduse, Tartu Ülikooli seaduse, ülikooliseaduse, oma põhikirja ja teiste õigusaktide alusel (Tartu Ülikooli põhikiri, paragrahv 2). Ülikooli eesmärk on edendada teadust ja kultuuri, pakkuda teaduse ja tehnoloogia arengule tuginevaid kõrghariduse omandamise võimalusi kõrgharidustaseme kolmel astmel humanitaar-, sotsiaal-, arsti- ning loodus- ja täppisteaduste alal ning osutada õppe-, teadus- ja muul loometegevusel põhinevaid avalikke teenuseid (TÜ põhikiri, paragrahv 4). Ülikooli missioon on kanda Eesti rahvusülikoolina vastutust ühiskonna ees seisvate ülesannete lahendamise eest, tagada eesti haritlaskonna ning keele ja kultuuri järjekestvus ning anda oma panus hariduse, teaduse ja tehnoloogia ning muu loometegevuse arengusse kogu maailmas (Tartu Ülikooli arengukava aastateks 2015-2020 (A2020)).

Ülikooli struktuur koosneb akadeemilistest ja mitteakadeemilistest üksustest, kuhu kuuluvad 9 teaduskonda, 4 kolledžit, 4 asutust ja tugiüksused (lisa 2). Ülikooli arengukava 2015 eesmärgiks on seatud, et ülikoolis töötab rahvusvaheline, väga hea kvalifikatsiooniga töötajaskond. Ülikoolis töötas 2014. aasta lõpuga 3708 töötajat, nendest 51% akadeemilistel ametikohtadel (1881 isikut). 2014. aasta lõpus olid kõikidest töötajatest 58% ning

akadeemilistest töötajatest 50% naised. Välisriigi kodakondsusega oli 2014. aasta lõpu seisuga 187 isikut. (Tartu ülikooli tegevusaruanne, 2015)

Uus töökoht tekitab töötajas ebakindlust ning oluline on leida inimesed, kellelt abi küsida, olla avatud ja kontaktivalmis. Sisseelamise hõlbustamiseks on ülikooli kodulehe siseveebis loodud veebileht „Uus töötaja“, kus on toodud ülikooli tutvustus, uue töötaja meelespea, nupuke sisseelamise toetamisest ning välistöötajate vastuvõtt ja tugi. Uue töötaja meelespeas on toodud tööalane info ehk erinevate infosüsteemide tutvustus ning peamised infoallikad (iganädalane infokiri, kord kuus ilmuv ajakiri „Universitas Tartuensis“, erinevad listid jms). Samuti on toodud abistav info telefoni, arvuti ja e-posti kasutamisel, töösuhtega seonduv ehk see, mis puudutab töölepingut, puhkust, töötõendit ja –lähetust jms. Uue töötaja meelespea on kättesaadav ja paber kandjal voldikuna. Lisaks toimub kord aastas uue töötaja ümarlaud „Ülikool täna ja homme“, kus ülikooli uutel töötajatel on võimalus saada ülevaade ülikooli arengueesmärkidest, aktuaalsetest teemadest, anda soovitusi oma tööelu paremaks korraldamiseks, arutleda ülikooli väärtuste teemal ning esitada küsimusi tippjuhtkonnale. (Tartu ülikooli koduleht, 2015)

Tartu ülikoolis on neli aastat toiminud juhtimismentorluse programm, mille eesmärk on toetada, juhtimiskogemuse jagamise ja reflekteerimise kaudu, juhtimisoskuste arendamist ning ülikooli üksuste professionaalset juhtimist. 2015. aasta jaanuari seisuga on mentorluses aktiivsed 10 koostööpaari ning kogu perioodi vältel on koostööd teinud 25 paari. (TÜ koduleht, 2015) Arvestades mentorluse suhteliselt väikest osakaalu ülikoolis, jäeti ankeedist välja mentorlust hindav skaala.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks koostati ankeetküsitlus, mis koosneb kolmest osast: sotsialiseerimine, psühholoogiline lepe ning tööga seotus. Lisaks küsiti andmeid vastaja kohta: töö liik, sugu ja staaž. Ankeet (lisa 1) koosnes struktureeritud valikvastustega väidetest. Väiteid paluti hinnata Likert'i viie-palli skaalal, kus „1“ tähistas madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ kõrgeimat hinnangut „suurel määral“.

Töötajate hinnangu kaardistamiseks sotsialiseerimisele tõlkis autor Jones'i (1986) sotsialiseerimise taktikate skaala. Jones'i (1986) sotsialiseerimise taktikate mudel liigitab taktikad kolme osasse ehk taktikad, mis on seotud töö keskkonna, töö sisu või sotsiaalse aspektiga. Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist, kasutati uuringu küsimustikus vaid väiteid, mis



on seotud sotsialiseerimise taktikate sotsiaalse aspektiga. Lisaks sisaldab küsimustik kaheksa väidet töötaja otsese juhi ehk töö vahetu korraldaja tegevuste ja seitse väidet vahetute kolleegide tegevuste kohta, mis selgitavad nende panust uue töötaja kohanemisele. Täiendavalt oli küsimustikku lisatud kaks väidet, mis aitavad selgitada uue töötaja üldist kohanemist uue tööga ja ülikooliga. Küsimustiku sotsialiseerimise osa koosnes 27-st väitest.

Selleks, et mõista paremini töötaja ja tööandja vahelist töösuhet on kasutatud Rousseau (2008) poolt väljatöötatud psühholoogilise leppe küsimustikku „*Psychological Contract Inventory*“ (PCI küsimustik). PCI küsimustik hindab mitmeid töösuhetega kaasnevaid iseloomulikke kokkuleppeid. Küsimustik hindab, mil määral vastaja usub, et tema täidab võetud kohustusi tööandja ees ning mil määral täidab tööandja võetud kohustusi töötaja ees. (Rousseau, 2000) Kuna magistr töö peamiseks eesmärgiks on sotsialiseerimise uurimine, siis otsustas töö autor jätta ankeedist välja üleminekuleppeid käsitleva skaala, mis hindab töösuhete negatiivset poolt. Ankeeti lisati Utrechti ülikoolis väljatöötatud *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, mis annab võimaluse selgitada seoseid sotsialiseerimise, psühholoogilise leppe ning töö efektiivsuse vahel. Utrechti tööga seotuse skaala koosneb 17-st väitest, kus pööratakse tähelepanu selle kolmele aspektile – energilisusele, pühendumisele ja süvenemisele. (Bakker & Schaufeli, 2003)

Koostatud küsimustikule palus töö autor anda hinnangu ülikooli personaliosakonna juhatajal, kelle ettepanekute alusel korrigeeriti väiteid selliselt, et tagada ankeedi parem sobivus ülikooli konteksti ja saavutada maksimaalne sõnastuse arusaadavus. Küsimustikku tutvustati enne uurimuse läbiviimist lisaks ülikooli kantslerile, kes tegi omapoolsed ettepanekud. Enne küsimustiku laialisaatmist paluti ankeet täita kolmel valimisse kuuluval isikul, et veenduda väidete arusaadavuses ning kaardistada küsimustiku täitmiseks kuluv aeg.

Uuringu valimi moodustasid Tartu ülikooli e-maili omavad uued töötajad staažiga alates 1 kuu kuni 1,5 aastat. Ülikooli personaliprogramm võimaldas teha väljavõtte, kus oli toodud ülikooliga esmakordselt töölepingu sõlminud töötajad. Teenuse osutamise lepingu alusel töötavad töötajad ja välisriigi kodakondsusega uued töötajad jäeti valimist välja, kuna lisaks organisatsioonile kohanevad välistöötajad ka uue keskkonnaga (Bauer & Taylor, 2001).

Uuring viidi läbi 10.-20. märtsini 2015 ja selle läbiviimiseks kasutati elektroonilist LimeSurvey küsitluskeskkonda, kus vastamiseks tuli töötajal ülikooli kasutajakontoga sisse

logida. Oma kasutajakontoga sisselogimine andis töötajale võimaluse ankeet vahepeal salvestada ning jätkata selle täitmist endale sobival ajal. Ligipääs küsitluskeskkonda anonüümsetele vastustele oli vaid magistritöö autoril. Küsimustik saadeti e-maili teel 10. märtsil 270-le töötajale ning 18. märtsil saadeti meeldetuletuskiri, kus tänati juba vastanud ning tuletati meelde, et ankeedi täitmise tähtaeg on 20. märts. Mõlemas infokirjas teavitati töötajaid uuringus osalemise on vabatahtlikkusest ja anonüümsusest. Kõigi väidete ploki alguses oli toodud juhend küsimustiku täitmiseks. Vastamisvõimalust ei saanud kokku seitse töötajat: neljal neist puudus ülikooli e-mail ning kolmele inimesele saadetud kirja peale tuli veateade „kohaletoiemetamatu“.

Kokku osales uuringus 96 ülikooli töötajat, s.o 35,56% küsimustiku saanutest, kellest 43 (44,8%) olid akadeemilised töötajad ja 53 (55,2%) mitteakadeemilised töötajad. Vastanutest 22 (22,9%) olid meessoost ning 74 (77,1%) naissoost. Staažigrupi lõikes moodustati kolm rühma: 1 kuu kuni 5 kuulise staažiga vastajaid oli 26 töötajat (27,1%), 5 kuulise kuni 1 aastase staažiga 54 vastajat (56,3%) ning 1 aastase kuni 1,5 aastase staažiga 16 vastajat (16,6%). Tabelist 4 nähtub, et osakaalud ankeedile vastanute taustaandmete alusel vastab üldjoontes koguvalimi osakaaludele. Peamine erinevus paistab välja akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate hulgas, kus uute töötajate seas väiksema osakaaluga akadeemilised töötajad (24,1%) on küsitlusele aktiivsemalt vastanud (44,8%).

**Tabel 4**

Uuringus osalejate jaotus töö liigi, soo ja staaži järgi absoluutväärtustes ja protsentuaalselt

	Küsitlusele vastajad (absoluutarv)	Osakaal vastanutest vastava tunnuse järgi	Staažiga 1 kuu kuni 1,5 aastat töötajate jaotus ülikoolis seisuga 09.03.2015 (n=270)
<b>Töö liik</b>			
Akadeemiline töötaja	43	44,8%	24,1%
Mitteakadeemiline töötaja	53	55,2%	75,9%
<b>Sugu</b>			
Mees	22	22,9%	37%
Naine	74	77,1%	63%
<b>Staaž</b>			
1 kuu kuni 5 kuud	26	27,1%	24,4%
5 kuud kuni 1 aasta	54	56,3%	59,3%
1 aasta kuni 1,5 aastat	16	16,6%	16,3%

Allikas: autori koostatud

Uuringu vastuste analüüsimiseks kasutati tabelarvutusprogrammi Ms Excel 2010, mille abil leiti kirjeldavad statistikud (keskmised, protsentuaalsed osakaalud) ja andmetöötlusprogrammi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), mille abil teostati korrelatsioonianalüüs (Pearsoni korrelatsioonikordaja) ja leiti olulisustöenäosused (ANOVA test). Statistilise olulisuse piiriks võeti käesolevas uuringus  $p > 0,05$ . Küsimustiku usaldusväarsuse kontrollimiseks kasutati Cronbachi alfat ( $\alpha$ ), mida kasutatakse sageli valimi reliaabluse hindamiseks. Psühholoogiliste lepete reliaablusanalüüs on toodud tabelis 5 ning sotsialiseerimise ja tööga seotuse tabelis 6.

**Tabel 5**

Psühholoogilise leppe tunnuste reliaablusanalüüs

	Töötaja kohustused $\alpha$	Tööandja kohustused $\alpha$
Lühiajalised kohustused	0,736	0,695
Lojaalsus	0,773	0,876
Suhete piiratus	0,873	0,629
Paindlikkus	0,671	0,9
Organisatsiooni sisene areng	0,763	0,857
Konkurentsivõime	0,797	0,841
Stabiilsus	0,889	0,707
Psühholoogiliste lepete täitmine	0,836	0,907

Allikas: autori koostatud

Sisemist reliaablust väljendava Cronbachi alfa puhul peetakse rahuldavaks tulemust, kui  $\alpha > 0,7$  ja heaks kui  $\alpha > 0,8$  (Osula, 2010). Tabelitest 5 ja 6 nähtub, et enamus tulemusi võib pidada usaldusväärseteks, pisut alla rahuldava piiri jäävad psühholoogilise leppe töötaja tunnetatud kohustusi käsitlev paindlikkuse aspekt ( $\alpha = 0,671$ ) ning tööandja tunnetatud kohustusi käsitlev suhete piiratus ( $\alpha = 0,629$ ). Psühholoogilise leppe tööandja tunnetatud kohustusi käsitlev lühiajalisuse aspekt jäi alla usaldusväarsuse piiri (0,471), mistõttu uuriti aspekti usaldusväarsust väidete lõikes. Tööandja tunnetatud lühiajaliste kohustuste aspektist otsustati eemaldada väide „Tööandja tagab mulle töö seniks, kuni ma olen ülikoolile vajalik“, mille tulemusena on alfa 0,695. Alla rahuldava alfa piiri jääb sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel alfaga 0,561. Kuna nimetatud tulemused jäävad mõnevõrra alla rahuldava piiri, tuleb edasistel andmete tõlgendamistel olla ettevaatlik.

**Tabel 6**

Sotsialiseerimise ja tööga seotuse skaalade reliaablusanalüüs

	$\alpha$
Sotsialiseerimine järjepidevuse alusel	0,711
Sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel	0,561
Otsese juhi tegevused	0,923
Vahetute kolleegide tegevused	0,873
Energilisus (TS)	0,895
Pühendumine (TS)	0,896
Süvenemine (TS)	0,874

Allikas: autori koostatud (TS= tööga seotus)

## 2.2 Tartu ülikooli uute töötajate sotsialiseerimine ja tööga seotus

Tartu ülikooli uute töötajate sotsialiseerimise analüüsimiseks kaardistati uute töötajate hinnangud Jones'i (1986) sotsialiseerimise taktikate mudeli sotsiaalselt aspekti käsitlevatele taktikatele. Samuti kaardistati uute töötajate hinnangud töötaja otsese juhi/töö vahetu korraldaja ja vahetute kolleegide tegevustele ning üldisemalt kohanemisele tööga ja ülikooliga. Sotsialiseerimise skaalade keskmised väärtused on toodud tabelis 7.

Tartu ülikooli uute töötajate keskmisest kõrgemad hinnangud Jones'i (1986) sotsialiseerimise mudeli sotsiaalse aspektiga seotud omaksvõtmise (4,07) skaalale viitab sellele, et sotsialiseerimise perioodil tajusid uued töötajad positiivset sotsiaalset toetust kogenumatelt töötajatelt. Keskmisest kõrgem hinnang sotsialiseerimisele järjepidevuse (3,7) alusel viitab aga sellele, et kogenumad kolleegid olid sotsialiseerimise protsessi ajal vajadusel kättesaadavad ja eeskujuks uutele töötajatele. Lisaks peegeldavad keskmisest kõrgemad hinnangud omaksvõtmise ja järjepidevuse skaaladele, institutsionaalsete ja individuaalsete taktikate liigituse alusel, institutsionaalsete taktikate kasutusele.

**Tabel 7**

Sotsialiseerimise keskmised väärtused

	Keskmine väärtus (M) n=96
Sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel	4,03
Sotsialiseerimine järjepidevuse alusel	3,70
Kohanemine uue tööga	3,76
Kohanemine ülikooliga	3,96
Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevused	
Selgitas mulle tööülesandeid	4,19
Tutvustas mulle kehtivaid reegleid, sisekorda ja juhendeid	3,73
Tutvustas ülikoolis aktsepteeritud käitumispõhimõtteid	3,19

Tutvustas ülikooli eesmäärke ja arengusuundi	3,13
Abistas mind, kui seda vajasin	4,48
Selgitas, kuidas on korraldatud infoliikumine ülikoolis	3,57
Tutvustas arenguvõimalusi ülikoolis	3,09
Andis minu töö kohta tagasisidet	3,72
Vahetute kolleegide tegevused	
Selgitas mulle tööülesandeid	3,93
Abistas mind, kui seda tööülesannete täitmiseks vajasin	4,49
Andis minu töö kohta tagasisidet	3,62
Pakkus probleemide korral emotsionaalset tuge	3,79
Tundis huvi töötulemuste vastu	3,83
Aitas mul meeskonda sisse elada	3,84
Tundis huvi minu isikliku elu ja probleemide vastu	2,88
Tööga seotus	
Energilisus	4,80
Pühendumine	4,21
Süvenemine	3,90

Allikas: autori koostatud

Võrdlemisi kõrged hinnangud väidetele „Kohanemine uue tööga oli minu jaoks kerge“ (3,76) ja „Kohanemine ülikooliga oli minu jaoks kerge“ (3,96) peegeldavad, et üldiselt uute töötajate jaoks kohanemine uue töö ja ülikooliga raskusi ei valmistanud, sealjuures kohanemist ülikooliga hinnatakse mõnevõrra kergemaks. Põhjus võib seisneda selles, et mitmete ülikooli töötajate puhul on tegemist ülikooli vilistlastega ning seetõttu on juba eelnevalt kokku puutunud ülikooli töökorraldusega või töötajatega, teatakse ülikooli eesmäärke ja arengusuundi.

Oma hinnangutes otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevustele leiavad uued töötajad, et saavad vajaduse korral abi (4,48), neile selgitatakse tööülesandeid (4,19), tutvustatakse kehtivaid reegleid, sisekorda ja juhendeid (3,73) ning tagasiside andmine on piisav (3,72). Suhteliselt kõige madalam hinnang, kuid keskmisest kõrgem, anti arenguvõimaluste tutvustamisele (3,09).

Uute töötajate hinnangutes vahetute kolleegide tegevustele tähtsustatakse eelkõige nende abi tööülesannete täitmisele (4,49) ja selgitamisele (3,93), leitakse, et kolleegid tunnevad huvi nende töötulemuste vastu (3,83) ning abistatakse meeskonda sisseelamisel (3,84). Vahetute kolleegide huvitundmist uue töötaja isikliku elu ja probleemide vastu peetakse teiste tegevustega võrreldes kõige madalamaks (2,88), mis võib peegeldada sõprusel põhinevate võrgustike vähesusele. Sotsiaalse aspekti olulisust rõhutatakse uue töötaja kohanemisele ning

efektiivseks kohanemiseks on tarvis nii informatiivseid kui sõprusel põhinevaid võrgustikke (Morrison, 2002).

Vastanute hinnangutes töö liigi alusel statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud, kuid esineb tendents, mille kohaselt mitteakadeemiliste töötajate hinnangud sotsialiseerimise ploki erinevatele skaaladele on akadeemiliste töötajate omadest mõnevõrra kõrgemad. Peamine erinevus ilmneb hinnangutes kohanemisega uue tööga ja ülikooliga, kus mitteakadeemilised töötajad (4,01) peavad kohanemist mõnevõrra kergemaks kui akadeemilised töötajad (3,67). Sarnaselt töö liigile ei esinenud soolisi olulisi erinevusi. Väike erinevus paistab silma meeste ja naiste hinnangutes otsese juhi poolt arenguvõimaluste tutvustamisele, mida naised hindasid mõnevõrra madalamalt (naised 2,96; mehed 3,55). Tulemustest nähtub ka tendents, et on naiste hinnangud otsese juhi tegevustele meeste omadest mõnevõrra madalamad.

Tööstaaži lõikes esinevad statistiliselt olulised erinevused sotsialiseerimises omaksvõtmise alusel, kus kõige madalamalt tajuvad positiivset sotsiaalset toetust staažirühma 1 aasta kuni 1,5 aastat kuuluvad töötajad (3,79) ning kõige kõrgemalt 1 kuu kuni 5 kuulise tööstaažiga töötajad (4,25) (lisa 3). Lisaks tunnetavad staažirühma 1 aasta kuni 1,5 aastat töötajad oluliselt madalamalt vahetute kolleegide poolt pakutavat emotsionaalset tuge (2,94) (nii staažirühma 1 kuu kuni 5 kuud kui ka 5 kuud kuni 1 aasta töötajate keskmine hinnang 3,96) ja huvi isikliku elu ning probleemide vastu kui nende värskemad kolleegid (2,19) (1 kuu kuni 5 kuud staažiga töötajate keskmine 3,08; 5 kuud kuni 1 aasta tööstaažiga töötajate keskmine hinnang 2,98). Ka vahetute kolleegide panust meeskonda sisseelamisel tunnetavad 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajad oluliselt vähem, kui 1 kuu kuni 5 kuulise staažiga töötajad (keskmised vastavalt 3,25 ja 4,12). Seega esineb tendents, et kõige kõrgemad hinnangud sotsialiseerimise taktikatele, otsese juhi ja vahetute kolleegide tegevustele, kohanemisele uue tööga ja ülikooliga on andnud kõige uuemad ehk staažirühma 1 kuu kuni 5 kuud kuuluvad töötajad ning staaži kasvades hinnangud langevad. Seda ilmestab ka 1 kuu kuni 5 kuulise staažiga töötajate ja 1 aasta kuni 1,5 aastase staažiga töötajate hinnangute erinevus uue tööga kohanemisele (keskmised vastavalt 4,08 ja 3,56).

Keskmisest kõrgemad hinnangud töötaja energilisusele, pühendumisele ja süvenemisele töösuhtes viitavad sellele, et ülikooli uued töötajad tunnevad end tööga seotuna. Statistiliselt olulised erinevused ilmnevad vastustes tööstaaži alusel, kus 1 aasta kuni 1,5 aastase staažiga

töötajate hinnangud on oluliselt madalamad, kõigi kolme aspekti osas, nii 1 kuu kuni 5 kuulise kui ka 5 kuu kuni 1 aastase tööstaažiga töötajate omadest.

### 2.3 Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogilised lepped

Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogiliste lepete analüüsimiseks leiti seitsme leppe tunnuse kohta esitatud väidete keskmised väärtused, mis on toodud tabelis 8. Keskmised väärtused on toodud nii töötaja kui tööandja kohustuste täitmise osas ning lisaks mõlema osapoole kohustused kokku.

**Tabel 8**

Psühholoogilise leppe kohustuste keskmised väärtused

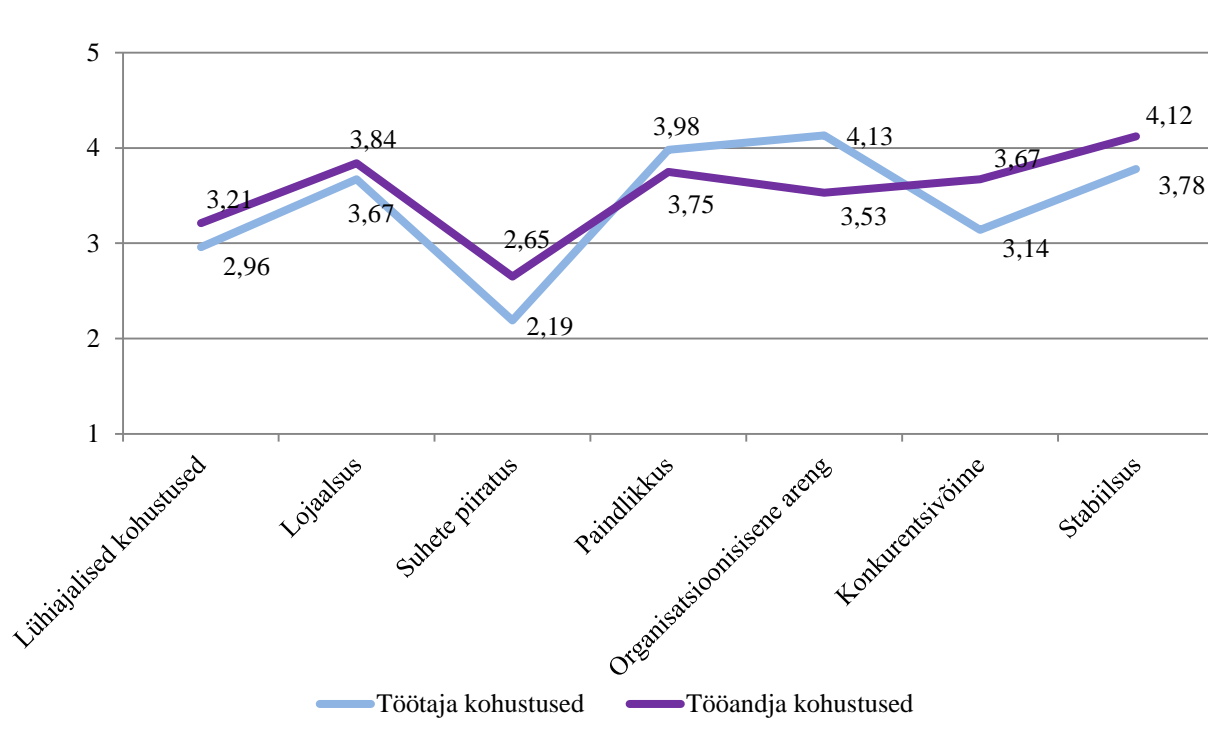
	Töötaja kohustused (M) n=96	Tööandja kohustused (M) n=96	Kohustused kokku (M) n=96
Lühiajalised kohustused	2,96	3,21	3,09
Lojaalsus	3,67	3,84	3,76
Suhete piiratus	2,19	2,65	2,42
Paindlikkus	3,98	3,75	3,87
Organisatsioonisisene areng	4,13	3,53	3,83
Konkurentsivõime	3,14	3,67	3,41
Stabiilsus	3,78	4,12	3,95

Allikas: autori koostatud (M= keskmine)

Kõige kõrgem hinnang töötaja tajutud kohustuste osas anti organisatsioonisisest arengut käsitlevale aspektile (4,13), mis tähendab, et töötajad tunnevad kohustust täiendada oma teadmisi ja oskusi, et olla oma praeguse tööandja jaoks väärtuslikum organisatsiooni liige. Samuti väärtustatakse töötajapoolset paindlikkust töösuhtes (3,98) mis peegeldab valmidust kohaneda muudatustega ja suurenevate nõuetega töökohustustele. Mõlemad tunnused kuuluvad tasakaalustatud psühholoogilise leppe hulka ning sellised kohustused on eelkõige seotud töötaja enda tööhõive potentsiaali säilitamisega (Randmann, 2015). See-eest, võrdluses töötaja kohustuste tajumisega, on omistatud mõnevõrra madalam hinnang tööandjale organisatsioonisisese arengu kohustuseks (3,53). Keskmisest kõrgemad hinnangud on antud töötaja kohustuste osas stabiilsusele (3,78) ja lojaalsusele (3,67), mis väljendab töötajate soovi omada tähtajatuid ehk pikaajalisi töösuhteid ning vastastikkust usaldust tööandjaga. Peale selle viitavad tulemused sellele, et uued töötajad omavad valmisolekut kolleegide abistamiseks ning muutuste korral organisatsioonis ollakse valmis nende toetamiseks. Sarnaselt nähakse ka tööandjapoolseid tegevusi stabiilsetena (4,12), lojaalsetena (3,84) ja paindlikena (3,75). Keskmisest kõrgemalt nähakse ka töötaja kohustust

organisatsioonivälise konkurentsivõime tõstmiseks (3,14). Kõige madalamad hinnangud pälvisid nii töötaja kui tööandja kohustuste lühiajalisust ja suhete piiratust käsitlevad tunnused, millele on iseloomulikud vaid materiaalsed vahetused, selliste lepete ulatus on kitsas ja piiritletud ning ei soovita leppe tingimuste muutusi. See omakorda viitab sellele, et töötajad eelistavad materiaalsete ressursside vahetustele lisaks suhetel põhinevaid leppeid ja piiritlemata töösuhteid ning leitakse, et tööandja on valmis seda pakkuma.

Vaadates psühholoogilise leppe töötaja ja tööandja kohustuste keskmisi koos on kõige enam väärtustatud töösuhte stabiilsust (3,95) ja paindlikkust (3,87), organisatsioonisisest arengut (3,83) ning lojaalsust (3,76). Seega on Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogiline lepe tasakaalustatud ja suhetel põhinev (joonis 5).

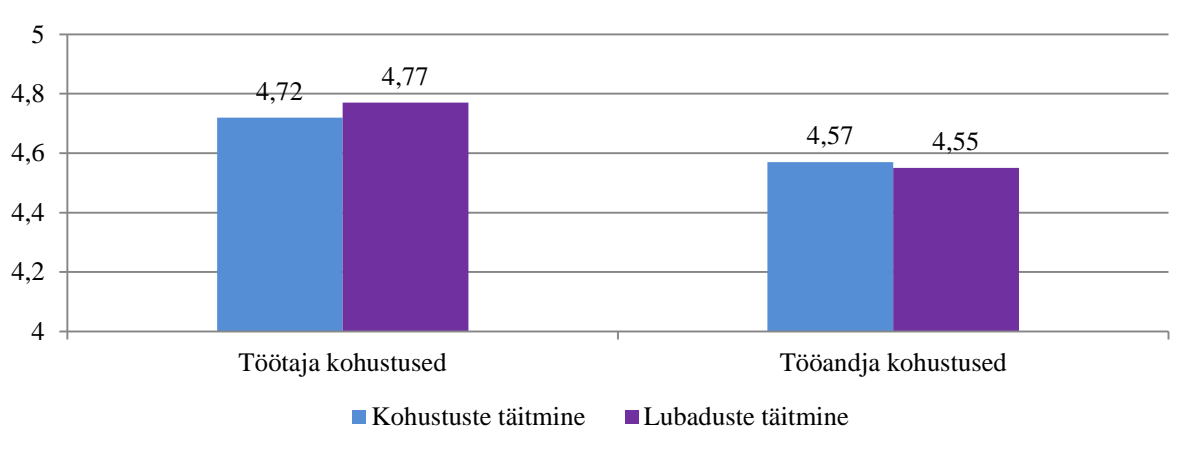


**Joonis 5** Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogilise leppe töötaja ja tööandja kohustused  
Allikas: autori koostatud

Töötaja kohustusi tajutakse mõnevõrra kõrgemalt tööandja kohustustest paindlikkuse ja organisatsioonisisese arengu aspekti osas, kuid ülejäänud tunnuste puhul omistatakse kõrgemad kohustused tööandjale (joonis 5). Kõige suurem erinevus tajutud kohustustes esineb organisatsioonivälise konkurentsivõime arendamise tunnuse osas, kus töötajad tunnetavad suuremal määral, et tööandja aitab luua organisatsiooniväliseid suhteid ja pakuvad



võimalusi teadmiste ja oskuste täiendamiseks, mis tõstavad töötaja konkurentsivõimet ka tööturul. Samuti tajuvad töötajad oma töösuhet mõnevõrra lühiajalisemana ja piiritletumana, kui tööandjalt seda vastu ootavad.



**Joonis 6** Psühholoogilise leppe kohustuste ja lubaduste täitmine

Allikas: autori koostatud

Psühholoogilise leppe kohustuste täitmise osas leiavad uued töötajad, et töötaja täidab oma kohustusi (4,72) ja lubadusi (4,77) mõnevõrra suuremal määral, kui seda teeb tööandja (4,56). Samas tuleb nentida, et keskmised hinnangud on mõlemal juhul tugevalt keskmisest kõrgemad ja uued töötajad hindavad nii enda kui tööandja kohustuste ja lubaduste täitmisi kõrgelt.

Akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate psühholoogiliste lepete hinnangutes ilmsesid statistiliselt olulised erinevused kahe tööandjapoolse tajutud kohustuse osas (lisa 4). Akadeemilised töötajad (3,69) tunnetavad oluliselt enam tööandja poolt pakutava töösuhte lühiajalisust kui mitteakadeemilised töötajad (2,97). Seega, üsnagi ootuspäraselt, tunnetavad mitteakadeemilised töötajad oluliselt enam tööandjapoolset stabiilsust töösuhtes. Lisaks eelnevale, omistavad mitteakadeemilised töötajad tööandjale suuremaid kohustusi lojaalse töösuhte tagamise osas, ent statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. Huvitava aspektina võib esile tuua ka akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate mõnevõrra erineva töötaja kohustuste tajumise konkurentsivõime arendamise osas, kus akadeemilised töötajad seavad endale konkurentsivõime arendamise osas kõrgemaid kohustusi. Nii akadeemilised kui mitteakadeemilised töötajad leiavad, et töötajad täidavad oma kohustusi ja lubadusi tööandja

ees ning vastupidi. Soolisi erinevusi hinnangutes töötaja ja tööandja kohustustele ning nende täitmisele ei esinenud.

Statistiliselt olulised erinevused esinevad tööstaaži lõikes peamiselt 1 kuu kuni 5 kuulise ja 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajate seas ning kõigil juhtudel omistasid madalamaid kohustusi nii töötaja kui tööandja kohustuste osas üle 1 aastase staažiga töötajad (lisa 5). 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajad tunnetavad oluliselt madalamalt enda kohustust olla tööalaselt paindlikud ning organisatsioonisiseks arenguks kui nende värskemad kolleegid. Sarnaselt, omistavad staažikamad madalamaid kohustusi tööandjale paindlikkuseks ja lojaalsuseks töösuhtes ning organisatsioonisiseks arenguks, kui seda teevad 1 kuu kuni 5 kuulise staažiga töötajad. Lisaks tunnetavad 1 aastase kuni 1,5 aastase staažiga töötajad võrdluses 5 kuulise kuni 1 aastase staažiga töötajatest madalamalt töötaja kohustust lojaalsuseks töösuhtes. Peale statistiliselt oluliste erinevuste staažirühmade vahel esineb tendents, mille kohaselt 1 aasta kuni 1,5 aastat staažirühma kuuluvad töötajad omistavad madalamaid kohustusi nii töötajale kui tööandjale, kui seda teevad nende 1 kuu kuni 1 aastase staažiga töötajad. Ka lepete, nii töötaja ja kui tööandja, täitmise osas ilmnevad statistiliselt olulised erinevused. 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajate hinnang töötajapoolsele lubaduste ja kohustuste täitmisele (4,50) on oluliselt madalam staažirühma 5 kuud kuni 1 aasta kuuluvate töötajate (4,81) omast. 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajate hinnang tööandjapoolsele lubaduste ja kohustuste täitmisele (4,19) on oluliselt madalam nii staažirühma 5 kuud kuni 1 aasta kuuluvate töötajate (4,60) kui ka kõige värskemate kolleegide (4,71) omast. Samas tuleb tulemuste tõlgendamisel meeles pidada, et kuigi esinevad statistiliselt olulised erinevused staažigruppide vahel, on tegemist keskmisest kõrgemate hinnangutega.

#### **2.4 Sotsialiseerimise, psühholoogilise leppe ja tööga seotuse omavahelised seosed Tartu ülikooli uute töötajate seas**

Analüüsidest sotsialiseerimise ja tööga seotuse skaalade omavahelisi seoseid nähtub tabelist 9, et sotsialiseerimine nii omaksvõtmise kui järjepidevuse alusel on positiivselt seotud töötaja energilisusega, pühendumisega ja süvenemisega tööd tehes. Kuna korrelatsioon on kahe-suunaline nähtus, võib saadud tulemuste põhjal järeldada, et mida rohkem saab uus töötaja kolleegidelt positiivset sotsiaalset toetust ja nõustamist ning mida kättesaadavamad on sotsialiseerimise protsessi ajal kolleegid, seda enam tunnetatakse end tööga seotuna, mis

tähendab, et töötajad on tööd tehes positiivsemalt meelestatud ning nende töösooritus on efektiivsem.

**Tabel 9**

Sotsialiseerimise ja tööga seotuse ning kohanemise väidete vahelised seosed

	Sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel	Sotsialiseerimine järjepidevuse alusel
Energilisus (TS)	,636(**)	,499(**)
Pühendumine (TS)	,548(**)	,488(**)
Süvenemine (TS)	,433(**)	,358(**)
Kohanemine uue tööga	,471(**)	,290(**)
Kohanemine ülikooliga	,483(**)	,260(*)

Allikas: autori koostatud (Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01, \*p<0,05)

Lisaks esinevad positiivsed seosed sotsialiseerimise taktikate ja uue tööga ning ülikooliga kohanemise vahel (tabel 9). Keskmise tugevusega positiivne seos ilmneb kogenumate kolleegide poolt pakutava sotsiaalse toetuse ja nii uue tööga kui ülikooliga kohanemise vahel ehk mida enam uus töötaja tajub kolleegide toetust ja nõustamist, seda edukam on uue töötaja kohanemine ja vastupidi. Sotsialiseerimisel järjepidevuse alusel ehk sellel, kuivõrd kättesaadavad ja eeskujuks on kogenumad kolleegid, esineb nõrk positiivne seos uue tööga ja ülikooliga kohanemisega ja vastupidi. Uue tööga ja ülikooliga kohanemise ning töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemise vahel esinevad samuti positiivsed seosed (tabel 10).

**Tabel 10**

Kohanemise väidete ja tööga seotuse vahelised seosed

	Energilisus (TS)	Pühendumine (TS)	Süvenemine (TS)
Kohanemine uue tööga	,489(**)	,424(**)	,341(**)
Kohanemine ülikooliga	,453(**)	,393(**)	,328(**)

Allikas: autori koostatud (TS= tööga seotus, Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01)

Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevuste kõigi kaheksa väite osas ilmnevad statistiliselt olulised positiivsed seosed uue tööga ja ülikooliga kohanemisega (lisa 9). Uute töötajate kohanemisest hindavad väited on positiivselt seotud otsese juhi/töö vahetu korraldaja poolt pakutava abiga, tööülesannete ja infoliikumise korralduse selgitamisega ning tagasiside andmisega. Lisaks esinevad positiivsed seosed kohanemise ja kehtivate reeglite, aktsepteeritud käitumispõhimõtete, ülikooli eesmärkide, arengusuundade ning

arenguvõimaluste tutvustamise vahel. Kui eelpool nimetatud juhi tegevuste ja uue tööga kohanemise vahel esinevad keskmise tugevusega seosed, siis ülikooliga kohanemise ja juhipoelse abi pakkumise, ülikooli eesmärkide ja arengusuundade ning arenguvõimaluste tutvustamise vahel esineb nõrk positiivne seos. Seega rõhutavad saadud tulemused otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevuste olulisust töötaja kohanemisele nii uue tööga kui ülikooliga. Sarnaselt eeltoodule, on kõik juhi tegevused positiivselt seotud töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemisega. Kõige tugevamad seosed ilmnevad tööga seotuse ja juhilt abi saamise ning infoliikumise selgitamise vahel. Analüüsi tulemustest võib järeldada, et mida kõrgemalt hindab uus töötaja otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevusi, seda tugevamalt tunneb töötaja end tööga seotuna.

Vahetute kolleegide tegevusi kaardistas seitse väidet, millest viis on positiivselt seotud töötaja kohanemisega (lisa 9). Ülikooliga kohanemisega on vahetute kolleegide tegevustest positiivselt seotud vaid tagasiside andmine. Nõrgad positiivsed seosed esinevad uue tööga kohanemise ja tagasiside saamise, emotsionaalse toe pakkumise ja töötulemuste vastu huvitundmise vahel. Keskmise tugevusega positiivsed seosed ilmnevad uue tööga kohanemise ja meeskonda sisseelamise abistamise ja isikliku elu ning probleemide vastu huvitundmise vahel. Tulemused viitavad sellele, et uue tööga kohanemist soodustab kolleegide toetus, sotsiaalsed suhted ning sõprusel põhinevad võrgustikud. Statistiliselt oluline positiivne seos esineb ka vahetute kolleegide tegevuste ja töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemise vahel, millest võib järeldada, et mida enam vahetud kolleegid pakuvad abi ja selgitusi tööülesannete täitmisele, tunnevad huvi töötulemuste ja isikliku elu vastu ning pakuvad probleemide korral emotsionaalset tuge ja aitavad meeskonda sisse elada, seda enam tunneb uus töötaja end tööga seotuna.

Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevuste ja taktikate vahel esinevad keskmise tugevusega positiivsed seosed (lisa 9). Mida enam saab uus töötaja otseselt juhilt abi tööülesannete täitmisel, dokumentide ja protseduuride tutvustamist ja tagasisidet, seda rohkem tunnetab uus töötaja kolleegide kättesaadavust ja eeskuju ning sotsiaalset toetust. Vahetu kolleegi tegevused on positiivses seoses sotsialiseerimisega järjepidevuse alusel ehk abistamine tööülesannete täitmisel ja huvitundmine uue töötaja käekäigu järgi on positiivselt seotud eeskuju olemasolu tunnetamisega. Huvitava aspektina võib tuua esile, et vahetu kolleegi tööülesannete selgitamine ja tagasiside andmine ei ole seotud positiivse sotsiaalse toetuse

tunnetamisega uue töötaja jaoks, samal ajal kui ülejäänud tegevused on sotsialiseerimise taktikatega omavahel oluliselt seotud.

Sotsialiseerimisel omaksvõtmise ja järjepidevuse alusel esinevad samasuunalised keskmise tugevusega statistiliselt olulised positiivsed seosed psühholoogilise leppe nii töötaja kui tööandja kohustustest lojaalsuse, paindlikkuse, organisatsioonisisese arengu ja suhete stabiilsuse tunnusega (lisa 6). Lisaks esinevad mõlemal juhul positiivsed seosed psühholoogilise leppe tööandja kohustuste osas konkurentsivõime arendamisega, ent mitte sama tunnuse töötaja tajutud kohustuse osas. Seevastu sotsialiseerimine järjepidevuse alusel on negatiivselt seotud nii töötaja kui tööandjapoolse töösuhete lühiajalisuse tajumisega. Seega selgub tulemustest, et töötajad, kes saavad rohkem positiivset sotsiaalset toetust kogenumatelt kolleegidelt ning kelle jaoks kogenumad kolleegid on kättesaadavad ja eeskujuks, peavad nii töötaja kui tööandja perspektiivist lähtudes töösuhet paindlikumaks ja stabiilsemaks, peavad töösuhet lojaalsemaks ning kõrgemaks organisatsioonisisese arengu kohustust. Kogenumate kolleegide eeskuju ja kättesaadavus on negatiivses seoses töötaja ja tööandja lühiajaliste kohustustega, mille põhjal võib järeldada, et uued töötajad soovivad enam pikaajalist töösuhet (ning ootavad sama tööandjalt), kui kogenumad kolleegid on neile sotsialiseerimise perioodil kättesaadavad ja eeskujuks.

Sarnaselt eelnevale, esinevad keskmise tugevusega positiivsed seosed töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemise ehk tööga seotuse ning psühholoogilise leppe nii töötaja kui tööandja kohustustest lojaalsuse, paindlikkuse, organisatsioonisisese arengu ja suhete stabiilsuse vahel (lisa 6). Samuti esineb positiivne seos psühholoogilise leppe tööandja kohustusega konkurentsivõime arendamise osas, ent mitte sama tunnuse töötaja tajutud kohustuse osas. Seega võib teha järelduse, et töötaja tunneb end rohkem tööga seotuna, kui tööandja pakub võimalusi oskuste arendamiseks, mis suurendavad töö leidmise võimalusi ka väljaspool organisatsiooni. Negatiivne samasuunaline nõrga tugevusega seos nähtub töötaja energilisuse tunnetamise ja töötaja tajutud lühiajaliste kohustuste vahel ehk mida lühiajalisemana töötaja oma töösuhet tunnetab, seda vähem energilisemana tunneb ta end tööd tehes ja vastupidi.

Vahetute kolleegide tegevusi kaardistavad kõik seitse väidet on positiivselt seotud psühholoogilise leppe nii töötaja kui tööandja kohustustest paindlikkuse aspekti lõikes (lisa 8). Samuti on enamus vahetute kolleegide tegevusi positiivselt seotud töötaja ja tööandja

organisatsioonisisese arengu ja stabiilsuse tunnusega, erandiks väide „selgitas tööülesandeid“, mis ei ole seotud tööandja organisatsioonisisese arengu kohustusega ning töötaja töösuhte stabiilsuse kohustusega. Ka esinevad positiivsed seosed nii töötaja kui tööandja kohustuste osas lojaalsuse aspektiga, erandiks väide „selgitas tööülesandeid“, mille osas seoseid ei esine. Tööandjapoolse konkurentsivõime arendamise tajumine on positiivselt seotud vahetute kolleegide tegevustega, välja arvatud väite „selgitas tööülesandeid“ osas. Nõrgad negatiivsed seosed esinevad tööandja lühiajaliste kohustuste ja väidete „selgitas tööülesandeid“ ning „aitas mul meeskonda sisse elada“ vahel, millest tulenevalt võib järeldada, et uus töötaja tunnetab tööandja pakutavat töösuhet pikaajalisemana, kui kolleegid abistavad meeskonda sisseelamisel ja selgitavad tööülesandeid. Nõrgad negatiivsed seosed ilmnevad tagasiside andmise, emotsionaalse toe pakkumise, isikliku elu ja probleemide vastu huvitundmise ning tööandjapoolse suhete piiratuse tunnetamise vahel. Samuti on vahetute kolleegide poolt emotsionaalse toetuse pakkumine negatiivselt nõrgalt seotud töötaja kohustustest suhete piiratuse aspektiga.

Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevusi kaardistavad kaheksa väidet on kõik eranditult positiivselt seotud psühholoogilise leppe nii töötaja kui tööandja kohustustega lojaalsuse, paindlikkuse ja organisatsioonisisese arengu aspekti lõikes (lisa 7). Töötaja töösuhte stabiilsuse kohustusega pole seotud vaid väide „selgitas, kuidas on korraldatud infoliikumine“. Positiivsed keskmise tugevusega seosed esinevad otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevuste ja tööandja konkurentsivõime arendamise tunnuse osas, ent sama tunnuse töötaja kohustustega seoseid ei esine. Lühiajaliste kohustuste ja suhete piiratuse tunnustega esinevad mõningad negatiivsed seosed. Väited „selgitas tööülesandeid“, „tutvustas, reegleid, sisekorda ja juhendeid“ ja „tutvustas aktsepteeritud käitumispõhimõtteid“ on negatiivselt nõrgalt seotud töötaja lühiajaliste kohustustega ning „andis minu töö kohta tagasisidet“ tööandja lühiajaliste kohustustega. Väited „tutvustas arenguvõimalusi“ ja „andis minu töö kohta tagasisidet“ negatiivselt nõrgalt seotud tööandja tajutud suhete piiratusega.

Uue tööga ja ülikooliga kohanemise ning psühholoogilise leppe nii töötaja kui tööandja kohustuste tunnuste osas ilmnevad samasuunalised positiivsed seosed lojaalsusega, paindlikkusega, organisatsioonisisese arenguga ja suhete stabiilsusega (lisa 7). Lisaks esineb nõrk positiivne seos uue tööga ja ülikooliga kohanemise ning tööandjapoolse konkurentsivõime arendamise aspekti vahel. Negatiivsed nõrgad seosed esinevad ülikooliga

kohanemise ja töötaja lühiajaliste kohustuste vahel ja töötaja suhete piiratud aspekti osas. Seega võib tulemuste põhjal järeldada, et mida enam tunneb uus töötaja end kohanenuna, seda kõrgemalt tajub ta nii enda kui tööandja kohustust olla töösuhetes lojaalne, paindlik ja end arendada ning vastupidi.

## 2.5 Arutelu ja ettepanekud

Tartu ülikooli uute töötajate keskmisest kõrgem hinnang sotsialiseerimisele omaksvõtmise alusel viitab sellele, et sotsialiseerimise perioodil tajusid uued töötajad positiivset sotsiaalset toetust kogenumatelt kolleegidelt. Keskmisest kõrgem hinnang sotsialiseerimisele järjepidevuse alusel tähendab, et kogenumad kolleegid olid sotsialiseerimise perioodil vajadusel kättesaadavad ja eeskujuks uutele töötajatele. Keskmisest kõrgemad hinnangud omaksvõtmise ja järjepidevuse skaaladele peegeldavad, institutsionaalsete ja individuaalsete taktikate liigitusel, institutsionaalsete taktikate kasutusele. Institutsionaalne sotsialiseerimine peegeldab suhtelisele struktuuri puudumisele ja selline sotsialiseerimine toimub tõenäolisemalt suurtes ja tsentraliseeritud asutustes (Ashforth *et al*, 1998). Institutsionaalsete taktikate alusel sotsialiseeritud töötajatel esineb kõrgem organisatsioonile pühendumine, kuid kuna passiivselt aktsepteeritakse juba väljakujunenud rollid, on töörollis vähem uuenduslikkust (Morrison, 2002; Ashforth *et al*, 1998; Ashforth *et al*, 1996). Institutsionaalsete taktikate korral esineb vähem rollisegasust ja rollikonflikti (Jones, 1986; Jaskyte, 2005), stressisümptomeid ja töölt lahkumise kavatsust. Lisaks on töötajad tööga rahulolevamad, neil on paremad informatsiooni omandamise võimalused, kõrgem tajutud toetus kolleegide poolt ja lihtsam organisatsiooniga samastuda. (Ashforth *et al*, 1996; Fassina, 2007)

Tartu ülikooli uute töötajate seas läbiviidud uurimus kinnitab, et sotsialiseerimine nii omaksvõtmise kui järjepidevuse alusel on positiivselt seotud töötaja energilisusega, pühendumisega ja süvenemisega tööd tehes. Selle põhjal võib järeldada, et mida rohkem saab uus töötaja kolleegidelt positiivset sotsiaalset toetust ja nõustamist ning mida kättesaadavamad on sotsialiseerimise protsessi ajal kolleegid, seda enam tunnevad uued töötajad end tööga seotuna, mis tähendab, et töötajad on tööd tehes positiivsemalt meelestatud ning nende töösooritus on efektiivsem. Peale selle esinevad positiivsed samasuunalised seosed sotsialiseerimise taktikate ja uue tööga ning ülikooliga kohanemise vahel, mis on omakorda positiivselt seotud töötaja energilisusega, pühendumisega ja

süvenemisega töö tegemisel. Tulemused on kooskõlas Arachchige (2014) läbiviidud uurimusega, mille kohaselt esineb korraliku sisseelamise protsessi puudumise ja töö efektiivsuse vahel märkimisväärne negatiivne seos. Sisseelamisprogrammi loomine uutele töötajatele on hädavajalik, kuna see aitab neil omandada olulisi teadmisi organisatsiooni protseduuride kohta, mille tulemusena on uuel töötajal võimalik kiiremini panustada organisatsiooni efektiivsusesse. Sisseelamisprogrammi puudumine toob endaga kaasa probleeme nagu töötaja vähene enesekindlus tööülesannete täitmisel, madalam professionaalsus ja soovimatu töölt puudumine.

Organisatsiooni liikmetel on oluline roll uue töötaja kohanemisele organisatsiooniga, pakkudes selleks informatsiooni, tagasisidet, eeskju, sotsiaalseid suhteid ja toetust (Cooper-Thomas *et al*, 2006; Morrison, 2002; Kozlowski *et al*, 1992; Fisher, 1986). Ametlikest sisseelamise programmidest enam rõhutatakse kolleegide ja otseste juhtide ehk mitteametlike allikate olulisust sotsialiseerimise perioodil (Kozlowski *et al*, 1992; Cooper-Thomas *et al*, 2006). Tartu ülikooli uute töötajate hinnangud otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevustele on keskmisest kõrgemad, mis tähendab, et töötajad saavad vajaduse korral abi, selgitatakse tööülesandeid, tutvustatakse kehtivaid reegleid, sisekorda ja juhendeid ning tagasiside andmine on piisav. Samuti leitakse, et juht tutvustab piisavalt aktsepteeritud käitumispõhimõtteid, infoliikumise korraldust, ülikooli eesmärke ja arengusuundi ning arenguvõimalusi ülikoolis. Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevused on positiivselt seotud sotsialiseerimise taktikatega omaksvõtmise ja järjepidevuse alusel. Niisiis, mida enam saadakse juhilt abi, selgitusi ja uue tööga ja ülikooliga seonduva tutvustamist, seda enam tajuvad uued töötajad sotsiaalset toetust ja kolleegide kättesaadavust.

Ka vahetute kolleegide tegevustega on uued töötajad keskmisest enam rahul. Eelkõige tähtsustatakse nende abi tööülesannete täitmisele ja selgitamisele, leitakse, et kolleegid tunnevad huvi töötulemuste vastu ning abistatakse meeskonda sisseelamisel. Rahul ollakse tagasiside saamisega ja emotsionaalse toetuse pakkumisega probleemide korral. Vahetute kolleegide huvitundmist uue töötaja isikliku elu ja probleemide vastu on hinnatud, võrreldes teiste tegevustega, mõnevõrra madalamalt, mis võib viidata sõprusel põhinevate võrgustike vähesusele. Mitmekülgse informatsiooni omandamiseks vajab uus töötaja informatiivseid suhete võrgustikke ja organisatsiooniga kohanemiseks sõprusel põhinevaid võrgustikke (Morrison, 2002). Kohanemiseks kõige ideaalsem variant on kahe võrgustiku kombinatsioon. Võrgustikke aitab luua organisatsiooni sisseelamisprogramm, mis annab uuele töötajale



võimalusi tutvuda ja luua suhteid kolleegidega oma üksuses ja teistes üksustes, ning erinevad sotsiaalsed koosviibimised nagu ettevõtte suvepäevad, jõulupidu, sünnipäevade tähistamine jms. Vahetute kolleegide abi ja huvitundmine uue töötaja käekäigu järgi on positiivselt seotud eeskuju olemasolu tunnetamisega. Huvitava aspektina võib tuua esile, et vahetu kolleegi tööülesannete selgitamine ja tagasiside andmine ei ole seotud positiivse sotsiaalse toetuse tunnetamisega, samal ajal kui ülejäänud tegevused on sotsialiseerimise taktikatega omavahel positiivselt seotud.

Erialane kirjandus rõhutab nii kolleegide kui juhi olulisust uue töötaja kohanemisele. Ülikooli uute töötajate seas läbiviidud uurimuse tulemustest nähtub, et otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevused on mõnevõrra enam positiivselt seotud uue töötaja hinnangutega kohanemisele uue tööga ja ülikooliga, sotsialiseerimise taktikatega ning tööga seotusega, mis peegeldab töötaja energilisust, pühendumist ja süvenemist töötades.

Keskmisest kõrgemad hinnangud otsese juhi/töö vahetu korraldaja ja vahetute kolleegide tegevustele viitavad, lähtudes Korte (2010) uurimuse tulemustest, et uute töötajatega suheldi piisavalt tööle asumise järgselt, mille tulemusena esineb kõrgem tööga rahulolu ja töösoorituse tase ning töötajatel on organisatsiooni suhtes positiivsem hoiak. Töötajad, kellega suheldakse vähem, kogevad rohkem raskusi informatsiooni saamisel, neil tekib vähem sõbralikke suhteid kolleegidega ja neid iseloomustab negatiivsem hoiak organisatsiooni suhtes. Oluline on ka uuele töötajale tähendus- ja vastutusrikaste ülesannete usaldamine. (Korte, 2010)

Samuti viitavad keskmisest kõrgemad hinnangud kohanemisele, et ülikooli uued töötajad tajusid sotsiaalset aktsepteeritust kogenumate kolleegide poolt, mis on Bauer *et al* (2007) loodud mudeli kohaselt oluline kohanemise indikaator ja mille tulemus väljendub suurenenud tööga rahulolus, organisatsioonile pühendumises, töö soorituses, soovis jätkata töösuhet ja vähenenud organisatsioonist lahkumise kavatsuses.

Arvestades mitteametlike informatsiooni allikate olulisust uue töötaja kohanemisele organisatsiooniga, võiks ülikool kaaluda töötajate ja juhtide väljaõpet, mis annaks neile juhised uute töötajate kohanemise abistamiseks. Kuigi organisatsioon ei saa kontrollida mitteametlike allikate poolt edastatud informatsiooni, annaks selline tegevus organisatsioonile võimaluse edastada mitteametlike allikate kaudu informatsiooni, mis vastab

tema soovidele. Kolleegide väljaõpe on oluline, kuna neil on peamine roll sotsialiseerimisele selle varajasel etapil ja juhid peaksid olema teadlikud enda olulisusest uue töötaja kohanemisel, kuna nad vahendavad informatsiooni organisatsioonist laiemalt ning neil on oluline roll uue töötaja integreerimisel grupi liikmeks (Kozlowski *et al*, 1992). Kuigi Tartu ülikoolil on kirjeldatud suunised uue töötaja sisseelamise abistamiseks, võiks seda edasi arendada ning luua sisseelamise programmi, kus on toodud täpsemad tegevused ja ajakava uue töötaja sisseelamiseks.

Üldise tendentsina võib uurimuse tulemustest esile tõsta, et kõige kõrgemad hinnangud on andnud sotsialiseerimise taktikatele, otsese juhi ja vahetute kolleegide tegevustele, tööga seotusele ja kohanemisele tööga ja ülikooliga kõige uuemad ehk staažirühma 1 kuu kuni 5 kuud kuuluvad töötajad ning suhteliselt kõige madalamad 1 aasta kuni 1,5 aastase tööstaažiga töötajad. Staaži suurenedes tunnetavad töötajad järjest vähem kogenumate kolleegide sotsiaalset toetust, emotsionaalset tuge, huvi isikliku elu ja probleemide vastu ja nende panust meeskonda sisseelamisele. Seega on soovitatav jätkata sisseelamist toetavaid tegevusi ka üle 1 aastase tööstaažiga töötajate seas, kuigi võiks eeldada, et isik on kohanenud ja ta ei vaja enam tuge.

Üldistatult saab öelda, et Tartu ülikooli uute töötajate psühholoogiline lepe on tasakaalustatud ja suhetel põhinev. Kõige enam tajuvad uued töötajad nii endal kui tööandjal kohustust stabiilsuseks, paindlikkuseks ja lojaalsuseks töösuhtes ning organisatsioonisiseks arenguks. Paindlikkuse aspekt tähendab, et töötaja on valmis kohanema muudatustega ja üha suurenevate nõuetega oma töökohustustele. Samuti on töötaja valmis arendama oma teadmisi ja oskusi, mis on olulised tema praegusele tööandjale, et olla väärtuslikum organisatsiooni liige, ning samas arendama oskusi, mis on seotud organisatsioonivälise konkurentsivõime säilitamisega ehk sellised kohustused, mis on eelkõige seotud töötaja enda tööhõive potentsiaali säilitamisega (Randmann, 2015). Lisaks eelistavad ülikooli uued töötajad pikaajalisi töösuhteid ja kalduvad olema rohkem valmis organisatsioonisiseste muudatuste toetamiseks ja kolleegide abistamiseks.

Psühholoogilise leppe puhul on tegemist kirjutamata ja kaudse kokkuleppega töötaja ja tööandja vahel, mida iseloomustab subjektiivsus ning mille keskmes on vastastikused ühtivad ootused ja kohustused (Aydin *et al*, 2008; Conway *et al*, 2005; Coyle-Shapiro *et al*, 2008). Ühtivate ootuste olemasolu ja mõlemapoolne kohustuste täitmine on aluseks positiivsete

tulemuste saavutamisele nagu tööga rahulolu, usaldus tööandja vastu, pühendumine ja kavatsus jääda organisatsiooni liikmeks (Dabos *et al*, 2013). Kohustuste mitte täitmine või ootuste ühtimatus viib leppe rikkumiseni, mille tulemusena väheneb töötaja töösooritus ja sellel on negatiivne mõju tema tööga seotud hoiakutele ja käitumistele. Samuti väheneb töötaja entusiasm ja tal võib tekkida tunne, et teda on reedetud. Töötajatel, kes tajuvad leppe rikkumist on vähem lojaalsemad ning ootused töötaja töösooritusele ei saa olla kõrged. (Turnley & Feldman, 2000; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Dabos *et al*, 2013; Orvis *et al*, 2013) Seega, psühholoogilist lepet iseloomustavad tunnused võivad aidata kaasa töösuhte paremale mõistmisele, mis omakorda aitab organisatsioonil olla edukas.

Kui Aydin *et al* (2008) uurimuses pidasid Türgi ülikoolide akadeemilised töötajad tööandjapoolset kohustuste täitmist mõõdukaks ja mitteakadeemilised madalaks, siis Tartu ülikooli uute akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate hinnangutes tööandja kohustuste täitmisele erinevusi ei esinenud. Analüüsi tulemustest nähtub, et nii akadeemiline kui mitteakadeemiline personal peavad kõrgeks nii töötaja kui tööandja psühholoogiliste lepete kohustuste täitmist. Seevastu, sarnaselt Türgis läbiviidud uurimusele, esinevad kõige olulisemad erinevused psühholoogilise leppe tunnustele antud hinnangute osas tööstaaži alusel, kus väiksema staažiga töötajate hinnangud nii töötaja kui tööandja psühholoogilise leppe kohustuste täitmisele on kõrgemad, kui nende staažikamate kolleegide omad. Akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate hinnangute võrdluses nähtub, et akadeemilised töötajad tunnetavad oluliselt enam tööandja poolt pakutava töösuhte lühiajalisust kui mitteakadeemilised töötajad. Seega, üsna ootuspäraselt, tunnetavad mitteakadeemilised töötajad oluliselt enam tööandjapoolset stabiilsust töösuhtes. Eelkõige võib töö autori hinnangul olla selliste tulemuste põhjuseks asjaolu, et akadeemiliste töötajatega sõlmiti enne 2015. aastat peamiselt vaid tähtajalisi töölepinguid, mis on osaliselt seotud tähtajaliste projektidega. Samas, kuivõrd käesolevas töös ei kogutud andmeid töösuhte tähtajalisuse kohta, ei saa selleosas põhjapanevaid järeldusi teha.

Sotsialiseerimise perioodi peetakse eriti oluliseks töötaja psühholoogilise leppe hinnangute kujunemisele töösuhte esimese aasta jooksul (Coyle-Shapiro *et al*, 2008; De Vos *et al*, 2011). Juhid ja kolleegid mängivad olulist rolli uue töötaja tööandjapoolsete psühholoogilise leppe kohustuste täitmise hinnangute kujunemisele ja ka sellele, kuidas nad täidavad enda kohustusi tööandja ees (Coyle-Shapiro *et al*, 2006). Uurimus Tartu ülikooli uute töötajate seas kinnitab sotsialiseerimise taktikate ja psühholoogilise leppe kohustuste täitmisele antud hinnangute

vahelist seost. Uued töötajad, kes tunnetavad suuremat positiivset sotsiaalset toetust kogenumate kolleegide poolt ning kelle jaoks kogenumad kolleegid on kättesaadavad ja eeskujuks, peavad nii töötaja kui tööandja perspektiivist lähtudes töösuhet paindlikumaks, stabiilsemaks ja tunnetavad suuremat lojaalsust ning organisatsioonisisese arengu kohustust. Mida enam tajutakse kogenumate kolleegide eeskujut ja kättesaadavust, seda vähem omistatakse lühiajalisuse kohustust nii töötajale kui tööandjale. Seega on üsnagi ootuspärane, et mida rohkem otsene juht/töö vahetu korraldaja pakub uuele töötajale abi ja selgitusi, tutvustab tema tööga ja ülikooliga seonduvat, annab tagasisidet töö tulemuste kohta ja selgitab infoliikumise korraldust, seda rohkem tajub uus töötaja nii enda kui tööandja kohustuseks olla töösuhetes lojaalsem, paindlikum, tegeleda enda oskuste ja teadmiste arendamisega ja töösuhet peetakse stabiilsemaks. Otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevustel on mõju töötaja tajumusele tööandja kohustustest konkurentsivõime arendamise tunnuse osas, ent sama aspekti töötaja kohustus juhi tegevus ei mõjuta. Lisaks selgub uurimuse tulemustest, et uus töötaja tunnetab enam kohustust pikaajaliseks töösuhteks, kui otsene juht selgitab tööülesandeid, tutvustab reegleid, sisekorda, juhendeid ning aktsepteeritud käitumispõhimõtteid ning juhi tagasiside töötulemuste kohta tõstab uute töötajate tajumust tööandjapoolseks pikaajalisuseks töösuhetes.

Sarnaselt juhtide tegevustele, mõjutavad vahetute kolleegide tegevused positiivselt uue töötaja tajumust nii töötaja kui tööandja kohustustest paindlikkuse aspekti lõikes. Samuti on enamus vahetute kolleegide tegevustest seotud töötaja ja tööandja organisatsioonisisese arengu, lojaalsuse ja stabiilsuse aspektidega. Tööandjapoolse konkurentsivõime arendamise tajumine ja mõlema osapoole lojaalsuse aspekt on positiivselt seotud vahetute kolleegide tegevustega, välja arvatud tööülesannete selgitamisega. Mida rohkem kolleegid selgitavad tööülesandeid, aitavad meeskonda sisse elada, annavad tagasisidet, pakuvad emotsionaalset toetust ja tunnevad huvi uue töötaja isikliku elu ja probleemide vastu, seda enam omistavad uued töötajad tööandjale kohustust pikaajaliseks töösuhteks.

Sotsialiseerimise taktikatel on oluline roll uue töötaja psühholoogilise leppe hinnangute kujunemisele. Uued töötajad tajuvad kõrgemalt nii töötaja kui tööandja kohustuste täitmist, kui sotsialiseerimine toimub institutsionaalsete ehk järjestikuste ja omaksvõtivate taktikate alusel. (Coyle-Shapiro *et al*, 2006) Sarnane tulemus nähtub ülikooli uute töötajate seas läbiviidud uurimusest, kus töötajad teavitasid institutsionaalsete taktikate kasutamisest ning omistasid enamus leppe aspektidele keskmisest kõrgemaid hinnanguid. Mõnevõrra

kõrgemad kohustused on omistatud tööandjale, mis võib viidata uute töötajate soovile veeta rohkem aega mitteametliku mentoriga ja pühendada rohkem aega väljaõppes (Barger *et al*, 2008).

Uued töötajad tajuvad kõrgemalt tööandjapoolset kohustuste täitmist, kui nad pühenduvad informatsiooni saamisele juhilt, mis kinnitab juhi olulisust psühholoogilise leppe kujunemisele ja hoidmisele (Coyle-Shapiro *et al*, 2006). Tartu ülikooli uued töötajad tajuvad mõnevõrra kõrgemalt tööandjapoolseid psühholoogilise leppe kohustusi, mis võib viidata sellele, et uued töötajad saavad rohkem informatsiooni oma otseselt juhilt. Juhti võetakse kui organisatsiooni esindajat, mistõttu on temalt info saamise tulemuseks täpsem organisatsioonipoolsete kohustuste tajumine, mis omakorda viib positiivsema organisatsioonipoolsete kohustuste täitmise tajumiseni (Coyle-Shapiro *et al*, 2006).

Ülikooli uute töötajate psühholoogilise leppe hinnangud nii töötaja kui tööandja lojaalsuse, paindlikkuse, organisatsioonisisese arengu ja suhete stabiilsuse kohustustele on positiivselt seotud töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemisega oma töös. Järelikult, mida lojaalsemana, stabiilsemana ja paindlikumana töötaja oma töösuhet tajub, seda suurem on tema tööga seotus ning vastupidi. Negatiivne seos nähtub töötaja energilisuse tunnetamise ja töötaja tajutud lühiajaliste kohustuste vahel ehk mida lühiajalisemana töötaja oma töösuhet tunnetab, seda vähem energilisemana tunneb ta end tööd tehes.

Saadud tulemused kinnitavad sotsiaalsete suhete olulisust töötaja kohanemisele uue tööga ja ülikooliga. Lisaks selgub tulemustest, et juhil ja kolleegidel on oluline mõju töötaja psühholoogilise leppe kohustuste kujunemisele ning mida enam saadakse neilt abi, seda rohkem tajutakse töösuhet mõlemapoolselt pikaajalisemana, stabiilsemana, lojaalsemana. Sellest tulenevalt võib kaaluda väljaõppe suunamist kolleegidele ja otsesele juhile, kuna neil on peamine roll sotsialiseerimisel selle varajasel etapil.

## KOKKUVÕTE

Inimressurssi peetakse üheks väärtuslikumaks organisatsiooni varaks. Tänapäevases pidevalt muutuv ja arenevas keskkonnas vahetavad töötajad järjest tihedamini töökohti ja tööandjad võistlevad talentide pärast. Uus töötaja kogeb uuel ametikohal suure tõenäosusega ärevust ning ebakindlust, mis võib tagasi hoida tema efektiivset töösooritust. Tööandja on huvitatud, et uus töötaja omandaks võimalikult kiiresti vajalikud oskused ja teadmised, tunneks end uuel ametikohal hästi ning tema töösooritus oleks sobiv. Tööandja saab aidata uuel töötajal kiiremini kohaneda kasutades selleks läbimõeldud sisseelamist toetavaid tegevusi või sisseelamisprogrammi, mille tulemusena tekivad töötajal ka realistikumad ootused tööandjale.

Töö teoreetilises osas selgus, et uue töötaja hinnanguid sotsialiseerimisele mõjutavad mitmed tegurid, kuid enim rõhutatakse sotsiaalse aspekti olulisust. Seda kinnitab ka asjaolu, et inimesele on omane kuuluvusevajadus ja omada positiivseid sotsiaalseid suhteid. Eri allikad kinnitavad otsese juhi ja kolleegide olulisust kohanemisele, pakkudes selleks uuele töötajale informatsiooni, tagasisidet, eeskujus, sotsiaalseid suhteid ja toetust, mis vähendavad töötaja ebakindlust. Sotsialiseerimisel töösuhte varajases etapis on erilisel oluline roll luues sidemeid, mis aitavad uuel töötajal organisatsioonile pühenduda.

Uurimuse tulemustest selgub, et ülikooli uue töötaja keskmisest kõrgemad hinnangud sotsialiseerimisele omaksvõtmise ja järjepidevuse alusel tähendab, et kogenumad kolleegid olid vajadusel kättesaadavad, tunnetatakse nende toetust ja eeskujus, millest võib omakorda järeldada, et uutel töötajatel esineb vähem rollisegasust ja –konflikti, stressisümptomeid ja soovitakse jääda organisatsiooni liikmeks. Samuti on töötajad suurema tõenäosusega rahulolevamad, neil on paremad informatsiooni omandamise võimalused ja lihtsam organisatsiooniga samastuda. On mõningaid tõendeid, et institutsionaalsete taktikate tulemusena esineb vähem uuenduslikkust ning siin on mõtlemiskoht tööandjale, millises ulatuses soovib ta edendada lojaalsust või uuenduslikku tegevust. Hinnangud otsese juhi/töö vahetu korraldaja ja vahetute kolleegide tegevustele olid samuti keskmisest kõrgemad ja kohanemist uue tööga ja ülikooliga peetakse võrdlemisi kergeks. Kuigi nii otsese juhi kui vahetute kolleegide tegevusi hinnatakse suhteliselt kõrgelt, esineb otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevustel mõnevõrra enam seoseid uue töötaja hinnangutega kohanemisele uue tööga ja ülikooliga, sotsialiseerimise taktikatega ja tööga seotusega. Sotsiaalse aspekti ja

kohanemise olulisust kinnitab sotsialiseerimise taktikate, otsese juhi ja vahetute kolleegide tegevuste ja tööga seotuse vaheline positiivne seos, mis tähendab, et töötaja tunneb töösuhtes rohkem energilisust, süvenemist ja pühendumist.

Võttes arvesse juhtide ja kolleegide olulisust sotsialiseerimise perioodil, teeb töö autor ettepaneku, et ülikool võiks kaaluda ametliku sisseelamise programmi loomist, kus oleks rõhutatud juhtide ja kolleegide olulisus uue töötaja sisseelamisele ning kirjeldatud täpsem ajakava ja loetelu toetavatest tegevustest. See annaks samas ka võimaluse suunata kolleegide ja juhtide poolt edastatavat informatsiooni. Töö autoril puudub informatsioon, millises ulatuses kasutatakse mitteametlikku mentorlust ülikooli erinevates üksustes, kuid teeb ettepaneku, et ülikool võiks kaaluda mentorlusprogrammi laiendamist juhtimistasandilt kogu organisatsiooni töötajatele. Arvestades, et ülikoolis toimuvad igal aastal spordi- ja perepäevad, jõulupeod ning muud üritused, ei pea töö autor vajalikuks täiendavate üleülikooliliste ürituste loomist. Väiksemates üksustes on töövälised koosviibimised nähtavasti erineva sagedusega, mistõttu võiks propageerida rohkem selliste koosviibimiste olulisust.

Efektiivse töösoorituse üheks aluseks on töötaja ja tööandja ühtivad ootused vastastikustest kohustustest töösuhtes, mida aitab täpsemalt selgitada psühholoogilise leppe kontseptsioon. Mitmed uurimused rõhutavad sotsialiseerimise perioodi olulisust psühholoogilise leppe hinnangute kujunemisele. Ühtivate ootuste olemasolu ja mõlemapoolne kohustuste täitmine on aluseks positiivsete tulemuste saavutamisele nagu tööga rahulolu, usaldus tööandja vastu, pühendumine ja kavatsus jääda organisatsiooni liikmeks. Vastastikuste ootuste ja kohustuste tajumisele on iseloomulik selle dünaamiline olemus töösuhte algusperioodil.

Küsitluse tulemusel selgus, et ülikooli uued töötajad, kes tunnetavad suuremat positiivset sotsiaalset toetust kogenumate kolleegide poolt ning kelle jaoks kogenumad kolleegid on kättesaadavad ja eeskujuks, peavad nii töötaja kui tööandja perspektiivist lähtudes töösuhet paindlikumaks, stabiilsemaks ja tunnetavad suuremat lojaalsust ning organisatsioonisisese arengu kohustust. Mida enam tunnetatakse kogenumate kolleegide eeskujuga ja kättesaadavust, seda vähem omistatakse lühiajalisuse kohustust nii töötajale kui tööandjale.

Vastaja andmete alusel ilmnevad ülikooli uute töötajate seas mõned huvitavad tendentsid. Statistiliselt olulised erinevused esinevad peamiselt tööstaaži alusel, kus kõige kõrgemad

hinnangud on andnud sotsialiseerimise taktikatele, otsese juhi ja vahetute kolleegide tegevustele, tööga seotusele, kohanemisele tööga ja ülikooliga ning psühholoogilise leppe töötaja ja tööandja kohustustele kõige uuemad ehk staažirühma 1 kuu kuni 5 kuud kuuluvad töötajad ning nendega võrreldes on madalamad hinnangud üle 1 aastase staažiga töötajatel. Väike erisus ilmneb ka akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate seas, kus akadeemilised töötajad omistavad tööandjale rohkem lühiajalisust töösuhtes. Seega, üsnagi ootuspäraselt, tunnetavad mitteakadeemilised töötajad oluliselt enam tööandjapoolset stabiilsust töösuhtes. Huvitava aspektina võib esile tuua ka akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate mõnevõrra erineva töötaja kohustuste tajumise konkurentsivõime arendamise osas, kus akadeemilised töötajad seavad endale konkurentsivõime arendamise osas kõrgemaid kohustusi.

Kokkuvõttes võib öelda, et ülikooli uued töötajad tunnetavad kogenumate kolleegide sotsiaalset toetust ja eeskujut ning peavad neid vajadusel kättesaadavaks, mis on seotud töötaja efektiivsema töösooritusega. Lisaks leitakse, et kohanemine uue tööga ja ülikooliga ei valmista olulisi raskusi ning keskmisest kõrgemalt hinnatakse otsese juhi ja kolleegide toetavaid tegevusi, mis on samuti seotud töötaja energilisuse, pühendumise ja süvenemisega töö tegemisel. Sotsialiseerimise taktikad ja organisatsiooni liikmete tegevused avaldavad mõju töötaja psühholoogilise leppe kujunemisele ehk vastastikuste ootuste ja kohustuste tajumisele. Ülikooli uued töötajad väärtustavad töösuhtes nii enda kui tööandja kohustust stabiilsuseks, paindlikkuseks, organisatsioonisiseseks arenguks ja lojaalsuseks, mis on positiivselt seotud tööga seotusega.



## **RESUME**

Human resource is considered to be one of the most valuable organizational assets. In today's constantly changing and evolving environment employees are more frequently changing work place and employers are competing for talents. New employees entering organizations may likely experience anxiety and uncertainty that could hold back effective work performance. Employer is interested that new employee acquires necessary skills and knowledge as soon as possible and has appropriate work performance. Employer can help new employee adapt quicker by providing carefully thought out supporting activities or developing socialization program, which will result in mutual obligations inherent in the employment relationship.

In the theoretical part of the thesis it appeared that new employee's assessment of socialization is influenced by several factors, but the most emphasized one is the importance of the social aspect. This is also confirmed by the fact that people have the inherent need to belong and to have positive social relationships. Different sources confirm the importance of manager and immediate colleagues on adaptation by providing information, feedback, role models, social relationships and support that will reduce new employee's uncertainty. Socialization at early stage of the employment relationship has a particularly important role by creating links that will help new employee to commit to the organization.

The results of the research indicate that new employee's above average ratings to socialization investiture and serial tactics refers that experienced colleagues were available if needed, new employees perceived their support and as role models which in turn can be concluded that among new employees appear less role ambiguity and conflict, stress symptoms and it is desired to remain in the organization. As well employees are more likely to be satisfied, they have better information acquisition opportunities and it is easier to identify with the organization. There is some evidence that as a result of institutionalized tactics there is less innovation in the work performance, so organization must decide to what extent they want to promote loyalty and innovation. The assessments to manager's and immediate colleague's activities were also above average and the adaptation with new work place and organization is considered relatively easy. Although the activities carried out by managers and colleagues are rated relatively high, there appears to be somewhat more connections between manager activities and the new employee assessments of adaptation

with the new work place and university, socialization tactics and work engagement. The importance of social aspect and adaptation is confirmed by the connection between socialization tactics, manager's and immediate colleague's activities and work engagement, which refers that new employee feels more vigor, absorption and dedication in the employment relationship.

Considering the importance of managers and colleagues during socialization period the author of the thesis makes a proposal that university should consider developing a formal socialization program, where is emphasized the importance of managers and colleagues during the adaptation of new employee and described a detailed timetable and a list of supporting activities. This as well would give a opportunity for the university to direct information communicated by colleagues and managers. The author of the thesis has no information about the extent in which informal mentoring is used in various units of university, but suggests, that university should consider expanding formal mentoring from management level throughout the organization. Taking into account that there are annual family- and sport events, Christmas celebration and other events, the author of the thesis does not consider necessary to create additional events. Apparently in smaller units non-work related gatherings appear with varying frequency and therefore there could be more promotion of the importance of such gatherings.

The basis for effective work performance is mutuality in reciprocal obligations in an employment relationships and this can be further clarified by the concept of psychological contract. Several studies have emphasized the importance of socialization period to the formation of psychological contract assessments. Reciprocal expectations and the fulfilment of mutual obligations is the basis for positive results such as job satisfaction, trust against the employer, dedication and the intention to remain a member of the organization. The perception of mutual expectations and obligations is characterized by its dynamic nature during the initial period of employment relationship.

The results of the research showed that new employees who perceive more positive social support and availability from experienced colleagues and are seen as role models, considers both from the perspective of employer and employee the employment relationship to be more flexible, stable, they feel more loyalty and the obligation for internal advancement. The more

experienced colleagues are available and seen as role models, the less short-term obligation in employment relationship is attributed to employee and employer.

On the basis of respondent data of new employees occur some interesting trends. Statistically significant differences occur mainly on seniority with the highest ratings on socialization tactics, manager's and immediate colleague's activities, work engagement, adaptation with the job and university and psychological contract obligations is given by the newest employees of a group of 1 month to 5 months seniority, and the lowest ratings in the group of 1 year to 1,5 years seniority. Little distinction is also evident among academic and non-academic staff, where academic staff attach more short-term obligation to employer. Thus, quite predictably, non-academic staff perceives much more stability, from the perspective of employer, in their employment relationship. An interesting aspect can be highlighted among academic and non-academic staff somewhat different perception of the external employability obligation toward employee with academic staff set for themselves higher obligations to external employability.

In conclusion, new employees of university perceive social support from experienced colleagues, see them as role models and consider them available if needed and it is correlated with effective work performance. In addition new employees report that the adaptation to new job and university does not produce significant difficulties and the activities carried out by managers and immediate colleagues are assessed above average which in turn is related to the employee vigor, absorption and dedication while working. Socialization tactics and supporting activities carried out by organization members have impact to the formation of employee psychological contract. In employment relationship new employees of university value stability, flexibility, internal advancement and loyalty which in turn is positively related with work engagement.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Allen, D. G., Shanock, & R. L. (2012). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Arachchige, B. J. (2014). Absence of induction and its impact on the organization. *The IUP Journal of Management Research*, 2, 7-16.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context. *Human Relations*, 51 (7), 897-926.
- Aydin, I., Yilmaz, K., Memduhoglu, B. H., Oguz, E., & Güngör, S. (2008). Academic and non-academic staff's psychological contract on Turkey. *Higher Education Quarterly*, 62 (3), 252-272.
- Bakker, A. B., Gonzalez-Roma, V., Salanova, M., & Schaufeli, B. W. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Barger, E. J., Boswell, W. R., Culbertson, S. S., & Payne, S. C. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: does perceived balance in obligations matter? *Journal of Vocational Behavior*, 94 (4), 465-472.
- Barksdale, K., & Shore, L. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Barling, J., & Cooper Cary, L. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches*. London: SAGE Publications.
- Bauer, T. N., & Taylor, M. S. (2001). A globalized conceptualization of organisational socialization. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & V. C., *International handbook of industrial, work, and organizational psychology*. New York: Sage, 409-423.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-Analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492-516.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. C. I. Cooper, & J. Barling, *The SAGE handbook of organizational behavior*. London: SAGE Publications, 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Delobbe, N., & Dulac, T. (2006). *The role of socialization tactics and information seeking*. Working paper presented at AOM meeting. Louvain School of Management. Atlanta.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52 (4), 485-510.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 288-314.
- Fassina, N. E., Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: an integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in social work*, 29 (4), 69-87.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Changes in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 527-544.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.

- Kozlowski, S. W., & Ostroff, C. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Orvis, K., Taylor, M., & Tekleab, A. (2013). Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer-Based Psychological Contract Obligations. *Journal of Business & Psychology*, 28, 361-374.
- Osula, K. (2010). Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika, <http://www.tlu.ee/~kairio/7041/konspekt.pdf>
- Randmann, L. (kuupäev puudub). Psühholoogiliste lepete osa töörahulolu kujunemises, [http://oeiax4.nw.eenet.ee/vana/esso3/4/liina\\_randmann.htm](http://oeiax4.nw.eenet.ee/vana/esso3/4/liina_randmann.htm)
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, [http://vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634\\_1298965643.pdf](http://vodppl.upm.edu.my/uploads/docs/dce5634_1298965643.pdf)
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2008). *Psychological Contract Inventory*, [http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyadmin/upload/url3\\_1296011194484\\_Psychological\\_Contract\\_Inventory\\_2008.pdf](http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyadmin/upload/url3_1296011194484_Psychological_Contract_Inventory_2008.pdf)
- Tartu Ülikooli arengukava aastateks 2015-2020 (A2020). (2015). Allikas [http://www.ut.ee/sites/default/files/www\\_ut/ulikoolist/tartu\\_ulikooli\\_arengukava\\_aastateks\\_2015-2020\\_a2020\\_terviktekst\\_0.pdf](http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikoolist/tartu_ulikooli_arengukava_aastateks_2015-2020_a2020_terviktekst_0.pdf)
- Tartu Ülikooli põhikiri. (2015). Allikas: [http://www.ut.ee/sites/default/files/livlink\\_files/kehtib\\_alates\\_21.10.2013\\_ja\\_01.11.2013\\_tartu\\_ulikooli\\_pohikiri.pdf](http://www.ut.ee/sites/default/files/livlink_files/kehtib_alates_21.10.2013_ja_01.11.2013_tartu_ulikooli_pohikiri.pdf)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. (2000). Re-Examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organisational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 187-206.
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization . *B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior*, 209-260.

Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Hampshire: Gower Publishing Limited.

## Lisa 1 Uuringu ankeet

Hea ülikooli töötaja!

Palun Teil täita küsimustik, mille eesmärk on saada teavet uute töötajate sisseelamisprotsessi kohta sotsiaalsete suhete vaatenurgast lähtuvalt, leida seoseid sisseelamisprotsessile antud hinnangute ja töö efektiivsuse vahel ning mõista paremini töötaja ja tööandja vahelist töösuhet. Saadud tulemusi saab kasutada ülikoolis uue töötaja sisseelamist toetavate tegevuste kujundamisel. Uurimistöö tulemused aitavad tööandjal paremini mõista uue töötaja ootusi ja käitumist ning annavad võimaluse parandada töö efektiivsust sisseelamise ajal. Lisaks valmib tulemuste põhjal minu magistritöö, mille sooritan Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse erialal.

Küsimustik koosneb kahest osast. Esimeses osas esitatud väited selgitavad uute töötajate hinnangut sisseelamisprotsessi ja taustaandmete kohta. Teine osa võimaldab kajastada töötaja hinnangut enda ja tööandja käitumisele, võetud kohustustele ning töö efektiivsusele sisseelamise ajal. Vastamiseks kulub umbes 15-20 minutit.

Uurimuses osalemine on vabatahtlik ja anonüümne. Saadud andmeid kasutatakse ainult üldistatult. Palun Sul täita veebiküsimustik, mis asub [siin](#).

Vastamisel tekkivate probleemide või küsimuste korral palun pöörduda uurimistöö teostaja poole telefonil 56265642 või e-posti aadressil [berit.priks@ut.ee](mailto:berit.priks@ut.ee)

Ette tänades panuse eest!

Berit Priks

Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse õppekava magistrant ja Tartu ülikooli personaliosakonna personalitöö ja palgakorralduse peaspetsialist



## I Andmed vastaja kohta

1. mees/naine
2. akadeemiline töötaja/mitteakadeemiline töötaja
3. staaž: 1 kuu kuni 5 kuud/5 kuud kuni 1 aasta/1 aasta kuni 1,5 aastat

## II Sotsialiseerimine

Palun hinnake, mil määral iseloomustavad järgnevad väited Teie sisseelamist organisatsiooni. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus „1“ tähistab madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ tähistab kõrgeimat hinnangut „suurel määral“

1	Tunnen, et minu oskused ja võimed on ülikooli jaoks väga olulised	1	2	3	4	5
2	Üldjuhul on minu kolleegid valmis pakkuma toetust või nõustamist	1	2	3	4	5
3	Olen pidanud muutma oma käitumisi ja hoiakuid, et mind üksuses aktsepteeritaks	1	2	3	4	5
4	Minu kolleegid on teinud palju selleks, et aidata mul kiiremini kohaneda	1	2	3	4	5
5	Ma tunnen, et kogenumad kolleegid hoiavad minuga distantsi seni, kuni minu oskused vastavad nende ootustele	1	2	3	4	5
6	Kogenumad kolleegid näevad uute töötajate nõustamist või koolitamist ühe oma olulise ülesandena	1	2	3	4	5
7	Ma saan selge ettekujutuse oma rollist, kui jälgin kogenumaid kolleege	1	2	3	4	5
8	Kogenumad kolleegid ei ole mind tööalaselt juhendanud	1	2	3	4	5
9	Mul puudub kokkupuude inimestega, kes varem minu tööülesandeid täitsid	1	2	3	4	5
10	Üldiselt on mind jäetud omapead avastama, milline on minu roll ülikoolis	1	2	3	4	5
11	Kohanemine uue tööga oli minu jaoks kerge	1	2	3	4	5
12	Kohanemine ülikooliga oli minu jaoks kerge	1	2	3	4	5

### Minu otsene juht (töö vahetu korraldaja)

13	Selgitas mulle tööülesandeid	1	2	3	4	5
14	Tutvustas mulle kehtivaid reegleid, sisekorda ja juhendeid	1	2	3	4	5
15	Tutvustas ülikoolis aktsepteeritud käitumispõhimõtteid	1	2	3	4	5
16	Tutvustas ülikooli eesmärke ja arengusuundi	1	2	3	4	5
17	Abistas mind, kui seda vajasin	1	2	3	4	5
18	Selgitas, kuidas on korraldatud infoliikumine ülikoolis	1	2	3	4	5
19	Tutvustas arenguvõimalusi ülikoolis	1	2	3	4	5
20	Andis minu töö kohta tagasisidet	1	2	3	4	5

### Vahetu (-d) kolleeg (-id)

21	Selgitas mulle tööülesandeid	1	2	3	4	5
----	------------------------------	---	---	---	---	---

22	Abistas mind, kui seda tööülesannete täitmiseks vajasin	1	2	3	4	5
23	Andis minu töö kohta tagasisidet	1	2	3	4	5
24	Pakkus probleemide korral emotsionaalselt tuge	1	2	3	4	5
25	Tundis huvi minu töötulemuste vastu	1	2	3	4	5
26	Aitas mul meeskonda sisse elada	1	2	3	4	5
27	Tundis huvi minu isikliku elu ja probleemide vastu	1	2	3	4	5

### III Psühholoogiline lepe

#### o Töötaja kohustused

Palun hinnake, mil määral alljärgnevad väited iseloomustavad Teie käitumist ja endale võetud kohustusi. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus „1“ tähistab madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ tähistab kõrgeimat hinnangut „suurel määral“

1	Võin oma töösuhte lõpetada igal ajal, kui ma seda soovin	1	2	3	4	5
2	Tunnen kohustust ja vastutust ülikooli eest	1	2	3	4	5
3	Täidan vaid neid tööülesandeid, mida minult nõutakse	1	2	3	4	5
4	On loomulik, et nõudmised minu tööle muutuvad suuremaks (tulene toime üha kõrgemate tööstandarditega)	1	2	3	4	5
5	Püüan arendada oma oskusi ja teadmisi, mis muudaksid mind ülikooli jaoks väärtuslikumaks	1	2	3	4	5
6	Loon kontakte, mis suurendavad minu karjääri võimalusi väljaspool ülikooli	1	2	3	4	5
7	Plaanin jääda ülikooli tööle määramata ajaks	1	2	3	4	5
8	Mind ei seo ülikooliga mingid tulevikku suunatud kohustused	1	2	3	4	5
9	Tihti suhtun ülikooliga seotud probleemidesse kui isiklikesse	1	2	3	4	5
10	Töölalasel täidan vaid neid ülesandeid, mille eest mulle makstakse	1	2	3	4	5
11	Pean loomulikuks, et ülikooli areng mõjutab minu tööülesandeid (mis seoses sellega muutuvad)	1	2	3	4	5
12	Täiendan oma teadmisi ja oskusi, et suurendada oma väärtust ülikooli jaoks	1	2	3	4	5
13	Täiendan pidevalt oma teadmisi ja oskusi, et suurendada oma võimalusi saada tööd mõnes teises organisatsioonis	1	2	3	4	5
14	Kavatsen töötada ülikoolis pikemat aega	1	2	3	4	5
15	Ma võin ülikoolist lahkuda, millal iganes soovin	1	2	3	4	5
16	Tunnen kohustust kaitsta ja hoida ülikooli mainet	1	2	3	4	5
17	Täidan vaid neid tööülesandeid, mis on määratud töölepingus ja ametijuhendis	1	2	3	4	5
18	Tunnen kohustust olla paindlik ja täita pidevalt erinevaid ülesandeid	1	2	3	4	5
19	Püüan pidevalt tööandjale kasulik olla	1	2	3	4	5
20	Püüan olla ametialaselt nähtav ka väljaspool ülikooli (olla atraktiivne ka teistele tööandjatele)	1	2	3	4	5
21	Soovin jätkata töötamist ülikoolis	1	2	3	4	5
22	Ma ei tunne mingisugust kohustust jääda pikemaks ajaks ülikooli	1	2	3	4	5
23	Pühendun täielikult ülikoolile	1	2	3	4	5

24	Minu kohustus on täita vaid väga kindlaid ülesandeid	1	2	3	4	5
25	Mul on kerge muuta oma tööharjumusi ja täita uusi ülesandeid	1	2	3	4	5
26	Otsin pidevalt võimalusi enda arendamiseks ja karjääri tegemiseks ülikoolis	1	2	3	4	5
27	Püüan leida endale ülesandeid, mis suurendaksid minu võimalusi saada tööd mõnes teises organisatsioonis	1	2	3	4	5
28	Mul ei ole kavas vahetada tööandjat	1	2	3	4	5

o Tööandja kohustused

Palun hinnake, mil määral alljärgnevad väited iseloomustavad Teie tööandja käitumist ja kohustusi, mis tal võiks olla Teie kui töötaja suhtes. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus „1“ tähistab madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ tähistab kõrgeimat hinnangut „suurel määral“

1	Tööandja on loonud minuga lühiajalise töösuhte	1	2	3	4	5
2	Tööandja on huvitatud minu isiklikust heaolust	1	2	3	4	5
3	Tööandja arvestab minuga vaid minu töökohustuste piirides	1	2	3	4	5
4	Tööandja aitab mul saavutada võimalikult kõrgeid töötulemusi	1	2	3	4	5
5	Tööandja on loonud töötajatele ametialase arengu võimalused	1	2	3	4	5
6	Tööandja võimaldab mul omandada oskusi, mis muudavad mind tööturul konkurentsivõimeliseks	1	2	3	4	5
7	Tööandja on loonud turvalise töösuhte (lepingud, sotsiaalsed tagatised, tasusüsteem jne)	1	2	3	4	5
8	Tööandja tagab mulle töö seniks, kuni ma olen ülikoolile vajalik	1	2	3	4	5
9	Tööandja hoolib töötajatest	1	2	3	4	5
10	Tööandja võimaldab mulle koolitust vaid kitsalt minu tööülesannete täitmise vajadusi silmas pidades	1	2	3	4	5
11	Tööandja aitab mul toime tulla üha suuremate nõudmiste ja kõrgemate tööstandarditega	1	2	3	4	5
12	Tööandja on loonud võimalused teadmiste ja oskuste arendamiseks	1	2	3	4	5
13	Minu töökohustused on sellised, mis võimaldavad suurendada minu konkurentsivõimet tööturul	1	2	3	4	5
14	Tööandja võimaldab mulle püsiva tasu, millega saan arvestada	1	2	3	4	5
15	Tööandja pole andnud lubadusi, mis kohustaks teda mind pikemalt ülikoolis kinni hoidma või tulevikus uuesti palkama	1	2	3	4	5
16	Tööandja arvestab otsuseid vastu võttes töötajate huvide ja vajadustega	1	2	3	4	5
17	Tööandja nõuab minult vaid konkreetsete ülesannete täitmist	1	2	3	4	5
18	Tööandja toetab mind uute kõrgemate eesmärkide saavutamisel	1	2	3	4	5
19	Tööandja soodustab ülikoolisest karjääri tegemist	1	2	3	4	5
20	Töö, mida ma teen loob mulle potentsiaalsed võimalused saada tööd ka väljaspool ülikooli	1	2	3	4	5
21	Tööandja on huvitatud püsiva töötajaskonna säilitamisest	1	2	3	4	5
22	Minu töösuhe on ajaliselt piiratud	1	2	3	4	5
23	Tööandja muretseb töötajate igakülgse heaolu eest (üldine tööelu kvaliteet)	1	2	3	4	5
24	Tööandja esitab mulle vaid kindlaid ning piiratud nõudmisi	1	2	3	4	5

25	Tööandja aitab mul toime tulla uute tööalaste väljakutsetega	1	2	3	4	5
26	Tööandja on loonud ametialase edutamise võimalused	1	2	3	4	5
27	Minu töö võimaldab mul luua kontakte, mis loovad võimalusi leida tööd ka teistes organisatsioonides	1	2	3	4	5
28	Tööandja on loonud stabiilse töösuhte (tagab pideva töö)	1	2	3	4	5

○ Psühholoogiliste lepete täitmine

Mõtlege palun oma praeguse töö ja tööandja peale ja hinnake mõlemapoolset kohustuste täitmist. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus „1“ tähistab madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ tähistab kõrgeimat hinnangut „suurel määral“

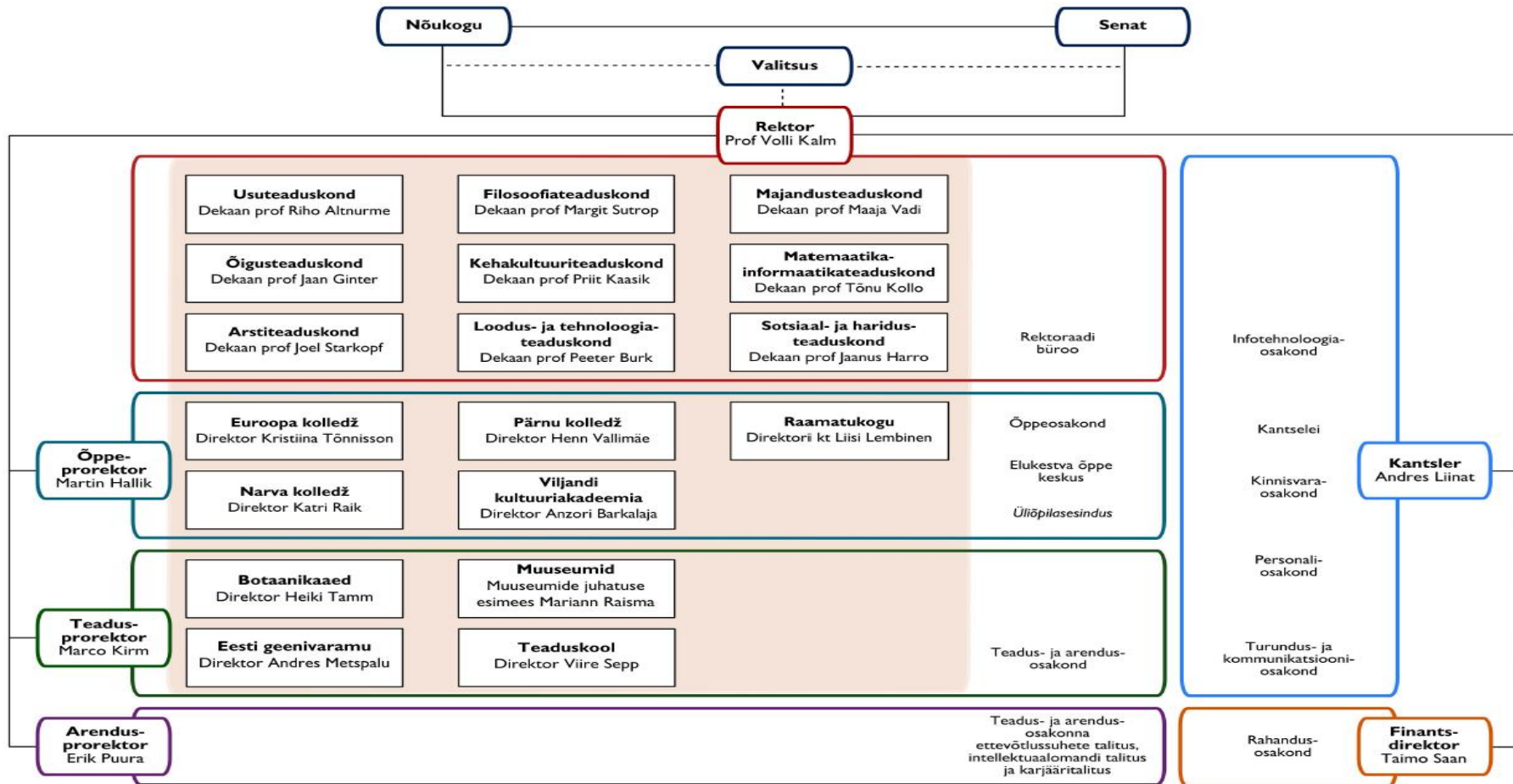
1	Millisel määral täidad oma tööandja suhtes võetud kohustusi?	1	2	3	4	5
2	Millisel määral täidad tööandjale antud lubadusi?	1	2	3	4	5
3	Millisel määral täidab tööandja Sinu ees võetud kohustusi?	1	2	3	4	5
4	Millisel määral täidab tööandja Sulle antud lubadusi?	1	2	3	4	5

○ Tööga seotus

Palun hinnake, mil määral on kirjeldatud tunded Teile omased. Väidete hindamiseks kasutage 5-pallilist skaalat, kus „1“ tähistab madalaimat hinnangut „üldse mitte“ ja „5“ tähistab kõrgeimat hinnangut „suurel määral“

1	Tööd tehes tunnen ennast energilisena	1	2	3	4	5
2	Minu töö on tähendusrikas ja sellel on selge eesmärk	1	2	3	4	5
3	Tööd tehes aeg lendab	1	2	3	4	5
4	Tunnen ennast tööl vastupidavana ja energilisena	1	2	3	4	5
5	Olen oma tööst innustunud	1	2	3	4	5
6	Töötades unustan kõik muu mind ümbritseva	1	2	3	4	5
7	Minu töö inspireerib mind	1	2	3	4	5
8	Hommikul lähen tööle hea meelega	1	2	3	4	5
9	Tunnen ennast hästi, kui saan intensiivselt töötada	1	2	3	4	5
10	Olen uhke töö üle, mida teen	1	2	3	4	5
11	Tavaliselt „sukeldun“ oma töösse	1	2	3	4	5
12	Olen suuteline pikalt järjest töötama	1	2	3	4	5
13	Minu jaoks on töö meeldiv väljakutse	1	2	3	4	5
14	Töötades satun tihti hoogu	1	2	3	4	5
15	Tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga vastupidav	1	2	3	4	5
16	Mul on tihti raske tööst eemalduda	1	2	3	4	5
17	Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi	1	2	3	4	5

Lisa 2 Tartu ülikooli struktuur



Allikas: TÜ kodulehekül

**Lisa 3** Sotsialiseerimine ja tööga seotus eri tööstaažiga töötajate hulgas

	1 kuu kuni 5 kuud (M) n=26	5 kuud kuni 1 aasta (M) n=54	1 aasta kuni 1,5 aastat (M) n=16	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel	<b>4,25</b>	4,06	<b>3,79</b>	<b>0,01096</b>
Sotsialiseerimine järjepidevuse alusel	3,84	3,72	3,4	0,08543
Kohanemine uue tööga	4,08	3,67	3,56	0,07341
Kohanemine ülikooliga	4,15	3,85	4,00	0,23946
<b>Otsese juhi tegevused</b>				
Selgitas tööülesandeid	4,04	4,35	3,88	0,10786
Tutvustas reegleid, sisekorda, juhendeid	3,73	3,69	3,88	0,61939
Tutvustas käitumispõhimõtteid	3,31	3,19	3,00	0,49715
Tutvustas ülikooli eesmärgid ja arengusuundi	3,27	3,20	2,63	0,17482
Abistas mind, kui seda vajasin	4,42	4,57	4,25	0,19436
Selgitas infoliikumise korraldust ülikoolis	3,81	3,63	3,00	0,06218
Tutvustas arenguvõimalusi	3,08	3,30	2,44	0,05546
Andis tagasisidet	3,73	3,78	3,50	0,46213
<b>Vahetute kolleegide tegevused</b>				
Selgitas tööülesandeid	4,23	3,72	4,13	0,06952
Abistas mind, kui seda vajasin	4,42	4,57	4,31	0,24340
Andis tagasisidet	3,85	3,59	3,31	0,18017
Pakkus emotsionaalset tuge	<b>3,96</b>	<b>3,96</b>	<b>2,94</b>	<b>0,00526</b> <b>0,01220</b>
Tundis huvi minu töötulemuste vastu	3,96	3,91	3,38	0,10758
Aitas meeskonda sisse elada	<b>4,12</b>	3,89	<b>3,25</b>	<b>0,02399</b>
Tundis huvi minu isikliku elu ja probleemide vastu	<b>3,08</b>	<b>2,98</b>	<b>2,19</b>	<b>0,04547</b> <b>0,04621</b>
Energilisus (TS)	<b>4,98</b>	<b>4,87</b>	<b>4,29</b>	<b>0,01348</b> <b>0,02163</b>
Pühendumine (TS)	<b>4,26</b>	<b>4,36</b>	<b>3,63</b>	<b>0,00026</b> <b>0,00417</b>
Süvenemine (TS)	3,97	3,97	3,53	<b>0,04020</b>

Allikas: autori arvutused (TS=tööga seotus, M=keskmine)

**Lisa 4** Psühholoogiline lepe akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate hulgas

		Akadeemiline töötaja (M) n=43	Mitteakadeemiline töötaja (M) n=53	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Lühiajalised kohustused	Töötaja	2,92	3,00	0,66770
	Tööandja	<b>3,73</b>	<b>2,78</b>	<b>0,00015</b>
Lojaalsus	Töötaja	3,70	3,65	0,70697
	Tööandja	3,66	3,99	0,06824
Suhete piiratus	Töötaja	2,22	2,16	0,74250
	Tööandja	2,76	2,56	0,21275
Paindlikkus	Töötaja	3,92	4,02	0,46812
	Tööandja	3,76	3,73	0,87177
Organisatsiooni sisene areng	Töötaja	4,21	4,06	0,26647
	Tööandja	3,57	3,50	0,69443
Konkurentsivõime	Töötaja	3,33	2,99	0,07278
	Tööandja	3,66	3,68	0,90434
Suhete stabiilsus	Töötaja	3,95	3,64	0,14635
	Tööandja	<b>3,93</b>	<b>4,27</b>	<b>0,02676</b>
Psühholoogiliste lepete täitmine	Töötaja	4,72	4,53	0,66754
	Tööandja	4,76	4,58	0,73398

Allikas: autori arvutused (M = keskmine)

**Lisa 5** Psühholoogiline lepe eri tööstaažiga töötajate hulgas

		1 kuu kuni 5 kuud (M) n=26	5 kuud kuni 1 aasta (M) n=54	1 aasta kuni 1,5 aastat (M) n=16	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Lühiajalised kohustused	Töötaja	2,83	3,05	2,91	0,32118
	Tööandja	3	3,41	2,83	0,10446
Lojaalsus	Töötaja	3,69	3,75	3,36	0,06033
	Tööandja	<b>4,19</b>	<b>3,80</b>	<b>3,41</b>	<b>0,00451</b> <b>0,05391</b>
Suhete piiratus	Töötaja	2,15	2,16	2,31	0,58674
	Tööandja	2,61	2,66	2,66	0,76432
Paindlikkus	Töötaja	<b>4,11</b>	4,00	<b>3,70</b>	<b>0,05615</b>
	Tööandja	<b>3,97</b>	3,76	<b>3,33</b>	<b>0,02670</b>
Organisatsiooni sisene areng	Töötaja	<b>4,30</b>	4,12	<b>3,89</b>	<b>0,04765</b>
	Tööandja	<b>3,63</b>	<b>3,61</b>	<b>3,08</b>	<b>0,04103</b> <b>0,05566</b>
Konkurentsivõime	Töötaja	3,21	3,15	3,00	0,46986
	Tööandja	3,76	3,75	3,30	0,06487
Suhete stabiilsus	Töötaja	3,88	3,80	3,55	0,31852
	Tööandja	4,25	4,12	3,92	0,17735
Psühholoogiliste lepete täitmine	Töötaja	4,77	<b>4,81</b>	<b>4,50</b>	<b>0,02700</b>
	Tööandja	<b>4,71</b>	<b>4,60</b>	<b>4,19</b>	<b>0,04000</b> <b>0,02000</b>

Allikas: autori arvutused (M = keskmine)

**Lisa 6** Psühholoogilise leppe ja sotsialiseerimise ning tööga seotuse vahelised seosed

		Sotsialis eerimine omaksv.	Sotsialis eerimine järjep.	Energilisus (TS)	Pühendumine (TS)	Süvenemine (TS)
Lühiajalised kohustused	Töötaja	-0,122	-,322(**)	-,205(*)	-0,084	-0,121
	Tööandja	-0,172	-,242(*)	-0,057	0,078	-0,017
Lojaalsus	Töötaja	,425(**)	,440(**)	,633(**)	,615(**)	,595(**)
	Tööandja	,531(**)	,478(**)	,587(**)	,524(**)	,500(**)
Suhete piiratus	Töötaja	-0,127	-0,154	-0,145	-0,172	-0,191
	Tööandja	-0,131	-0,141	-0,079	-0,12	-0,175
Paindlikkus	Töötaja	,309(**)	,374(**)	,474(**)	,427(**)	,394(**)
	Tööandja	,503(**)	,556(**)	,584(**)	,544(**)	,476(**)
Areng	Töötaja	,458(**)	,414(**)	,560(**)	,542(**)	,477(**)
	Tööandja	,490(**)	,475(**)	,568(**)	,594(**)	,485(**)
Konkurentsivõime	Töötaja	-0,076	-0,102	-0,18	-0,121	-0,138
	Tööandja	,317(**)	,328(**)	,325(**)	,421(**)	,339(**)
Suhete stabiilsus	Töötaja	,314(**)	,316(**)	,419(**)	,486(**)	,374(**)
	Tööandja	,478(**)	,408(**)	,425(**)	,439(**)	,372(**)
Lepete täitmine	Töötaja	,470(**)	0,186	,427(**)	,456(**)	,346(**)
	Tööandja	,460(**)	,232(*)	,412(**)	,451(**)	,363(**)

Allikas: autori koostatud (TS=tööga seotus; Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01;\*p<0,05)



**Lisa 7** Psühholoogilise leppe, uue töö ja ülikooliga kohanemise ning otsese juhi/töö vahetu korraldaja tegevuste vahelised seosed

		Kohanemine uue tööga	Kohanemine ülikooliga	Selgitas tööülesandeid	Tutvustas reegleid, sisekorda ja juhendeid	Tutvustas aktsepteeritud käitumis põhimõtteid	Tutvustas ülikooli eesmärgi ja arengusuundi	Abistas mind, kui seda vajasin	Selgitas, kuidas on korraldatud infotikumine	Tutvustas arenguvõimalusi	Andis minu töö kohta tagasisidet
Lühiajalised kohustused	Töötaja	-0,13	-,214(*)	-,227(*)	-,225(*)	-,221(*)	-0,122	-0,13	-0,165	-0,148	-0,096
	Tööandja	-0,128	-0,083	0,011	-0,059	-0,08	-0,125	0,034	-0,07	-0,106	-,346(**)
Lojaalsus	Töötaja	,439(**)	,378(**)	,373(**)	,358(**)	,407(**)	,463(**)	,424(**)	,424(**)	,396(**)	,361(**)
	Tööandja	,459(**)	,456(**)	,537(**)	,513(**)	,460(**)	,450(**)	,552(**)	,479(**)	,436(**)	,521(**)
Suhete piiratus	Töötaja	-0,168	-,224(*)	0,01	0,034	-0,113	-0,086	0,075	-0,062	-0,162	-0,167
	Tööandja	-0,041	-0,082	-0,057	-0,046	-0,136	-0,139	-0,003	-0,11	-,262(**)	-,223(*)
Paindlikkus	Töötaja	,303(**)	,286(**)	,274(**)	,249(*)	,374(**)	,345(**)	,241(*)	,280(**)	,339(**)	,403(**)
	Tööandja	,413(**)	,403(**)	,555(**)	,460(**)	,498(**)	,511(**)	,645(**)	,484(**)	,599(**)	,603(**)
Areng	Töötaja	,364(**)	,314(**)	,309(**)	,342(**)	,257(*)	,350(**)	,354(**)	,348(**)	,463(**)	,298(**)
	Tööandja	,462(**)	,435(**)	,530(**)	,494(**)	,550(**)	,570(**)	,537(**)	,451(**)	,636(**)	,589(**)
Konkurentsi-võime	Töötaja	-0,009	-0,089	-0,176	-0,171	-0,138	-0,067	-0,116	-0,104	0,086	-0,026
	Tööandja	,316(**)	,310(**)	,394(**)	,446(**)	,448(**)	,520(**)	,390(**)	,431(**)	,535(**)	,532(**)
Suhete stabiilsus	Töötaja	,285(**)	,293(**)	,301(**)	,265(**)	,204(*)	,258(*)	,297(**)	0,19	,339(**)	,206(*)
	Tööandja	,340(**)	,371(**)	,435(**)	,480(**)	,463(**)	,431(**)	,338(**)	,420(**)	,414(**)	,542(**)
Lepete täitmine	Töötaja	,296(**)	,324(**)	,231(*)	,234(*)	,216(*)	0,197	0,18	,247(*)	0,156	,233(*)
	Tööandja	,253(*)	0,184	,261(*)	,275(**)	,303(**)	,370(**)	,410(**)	,235(*)	,254(*)	,340(**)

Allikas: autori koostatud (Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01,\*p<0,05)

**Lisa 8** Psühholoogilise leppe ja vahetute kolleegide tegevuste vahelised seosed

		Selgitas tööülesandeid	Abistas mind, kui seda vajasin	Andis minu töö kohta tagasisidet	Pakkus probleemide korral emotsionaalset tuge	Tundis huvi minu tööülemuste vastu	Aitas mul meeskonda sisse elada	Tundis huvi minu isikliku elu ja probleemide vastu
Lühiajalised kohustused	Töötaja	-0,054	-0,092	-0,176	0,029	-0,016	0,021	0,105
	Tööandja	-,274(*)	-0,032	-,208(*)	-0,16	-0,119	-,328(**)	-0,171
Lojaalsus	Töötaja	0,158	,364(**)	,234(*)	,287(**)	,278(**)	,362(**)	,268(**)
	Tööandja	0,19	,216(*)	,364(**)	,351(**)	,397(**)	,479(**)	,449(**)
Suhete piiratus	Töötaja	-0,035	-0,104	-0,167	-,227(*)	0,071	-0,05	-0,082
	Tööandja	-0,113	-0,119	-,217(*)	-,235(*)	-0,066	-0,194	-,220(*)
Paindlikkus	Töötaja	,266(**)	,300(**)	,390(**)	,342(**)	,311(**)	,361(**)	,341(**)
	Tööandja	,201(*)	,240(*)	,422(**)	,476(**)	,502(**)	,548(**)	,450(**)
Areng	Töötaja	,211(*)	,412(**)	,367(**)	,422(**)	,437(**)	,339(**)	,335(**)
	Tööandja	0,183	,307(**)	,458(**)	,438(**)	,468(**)	,555(**)	,531(**)
Konkurentsi- võime	Töötaja	-0,052	-0,076	0,062	0,18	0,13	-0,078	0,138
	Tööandja	0,195	,250(*)	,422(**)	,438(**)	,401(**)	,441(**)	,462(**)
Suhete stabiilsus	Töötaja	0,109	,262(*)	,319(**)	,249(*)	,341(**)	,320(**)	,215(*)
	Tööandja	,294(**)	,317(**)	,451(**)	,331(**)	,418(**)	,474(**)	,395(**)
Lepete täitmine	Töötaja	-0,033	,221(*)	0,062	0,056	-0,002	0,182	0,099
	Tööandja	-0,102	0,096	0,051	0,088	0,051	0,177	0,15

Allikas: autori koostatud (Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01; \*p<0,05)

**Lisa 9** Otsese juhi/töö vahetu korraldaja ja vahetute kolleegide tegevuste, sotsialiseerimise, uue töö ja ülikooliga kohanemise ja tööga seotuse vahelised seosed

	Sotsialiseerimine omaksvõtmise alusel	Sotsialiseerimine järjepidevuse alusel	Kohanemine uue tööga	Kohanemine ülikooliga	Energili- sus (TS)	Pühendu- mine (TS)	Süvene- mine (TS)
<b>Otsese juhi tegevused</b>							
Selgitas mulle tööülesandeid	,410(**)	,482(**)	,320(**)	,321(**)	,401(**)	,468(**)	,418(**)
Tutvustas mulle kehtivaid reegleid, sisekorda ja juhendeid	,336(**)	,485(**)	,395(**)	,305(**)	,388(**)	,443(**)	,428(**)
Tutvustas ülikoolis aktsepteeritud käitumis põhimõtteid	,383(**)	,425(**)	,392(**)	,342(**)	,456(**)	,469(**)	,472(**)
Tutvustas ülikooli eesmärgi ja arengusuundi	,365(**)	,469(**)	,441(**)	,222(*)	,471(**)	,495(**)	,467(**)
Abistas mind, kui seda vajasin	,468(**)	,433(**)	,341(**)	,283(**)	,521(**)	,520(**)	,535(**)
Selgitas, kuidas on korraldatud infoliikumine ülikoolis	,430(**)	,447(**)	,381(**)	,373(**)	,541(**)	,609(**)	,614(**)
Tutvustas arenguvõimalusi ülikoolis	,389(**)	,448(**)	,406(**)	,254(*)	,453(**)	,516(**)	,476(**)
Andis minu töö kohta tagasisidet	,289(**)	,407(**)	,356(**)	,346(**)	,353(**)	,364(**)	,396(**)
<b>Vahetute kolleegide tegevused</b>							
Selgitas mulle tööülesandeid	0,196	,442(**)	0,087	0,073	,221(*)	,226(*)	,235(*)
Abistas mind, kui seda tööülesannete täitmiseks vajasin	,330(**)	,471(**)	0,074	0,126	,393(**)	,457(**)	,425(**)
Andis minu töö kohta tagasisidet	0,193	,362(**)	,257(*)	,314(**)	,287(**)	,309(**)	,311(**)
Pakkus probleemide korral emotsionaalset tuge	,409(**)	,416(**)	,254(*)	0,13	,383(**)	,456(**)	,345(**)
Tundis huvi minu töötulemuste vastu	,358(**)	,492(**)	,238(*)	0,148	,328(**)	,396(**)	,263(**)
Aitas mul meeskonda sisse elada	,452(**)	,505(**)	,321(**)	0,191	,453(**)	,487(**)	,388(**)
Tundis huvi minu isikliku elu ja probleemide vastu	,319(**)	,309(**)	,322(**)	0,145	,373(**)	,395(**)	,308(**)

Allikas: autori koostatud (TS=tööga seotus, Pearsoni korrelatsioon \*\*p<0,01;\*p<0,05)

**Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks**

Mina Beit Paik (autori nimi) (sünnikuupäev: 02.07.1987)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Uute teaduste sotsialiseerimine ja psühholoogiline aeg Tartu  
Telivõrgu võrgud

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Leine Randmaa PhD  
(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu 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 kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Beit Paik (allkiri)

28.05.15 (kuupäev)

## **METAANDMED**

Töö pealkiri (eesti keeles): Uute töötajate sotsialiseerimine ja psühholoogiline lepe Tartu ülikooli näitel

Töö pealkiri (inglise keeles): Socialization and psychological contract of new employees of University of Tartu

Autor: Berit Priks

Juhendaja(d): Liina Randmann, PhD

Kaitsmise kuupäev: 10.06.2015

Töö keel: est / eng / rus: EST

Asutus (eesti keeles): TTÜ, Tallinna Tehnikaülikool

Asutus (inglise keeles): TUT, Tallinn University of Technology

Teaduskond (eesti keeles): Sotsiaalteaduskond

Teaduskond (inglise keeles): Faculty of Social Science

Instituut (eesti keeles): Tööstuspsühholoogia instituut

Instituut (inglise keeles): Department of Industrial Psychology

Õppetool (eesti keeles): Psühholoogia /Personaliarendus

Õppetool (inglise keeles): Psühholoogia /Personnel Development

Märksõnad /kui on/ (eesti keeles):

Märksõnad /kui on/ (inglise keeles):

Õigused: juhul kui ligipääs on piiratud, siis sellekohane märkus