

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Birgit Lund

**PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE SEOS FORMAALSETE TÖÖKOKKULEPETE
JA LISAÜLESANNETE TÄITMISEGA EESTI VÄIKEETTEVÖTTE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: MSc Velli Parts

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 Birgit Lund

“.....” 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja MSc Velli Parts

“.....” 2015

Kaitsmisele lubatud “.....” 2015

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

RESÜMEE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas formaalsed tökokkulepped väikeettevõttes Select Nor OÜ vastavad tehtava töö tegelikule sisule ja töökorraldusele ning kui sageli esineb reguleerimata lisatöid ja nendest äraütlemist. Töö paralleelne eesmärk on uurida, kuidas ettevõtte töötajad tajuvad psühholoogilisi leppeid. Nimetatud eesmärkidest tulenevalt püütakse tuvastada psühholoogiliste lepete seos formaalsete tökokkulepete tajumise, lisaülesannete täitmise ja nende täitmise hoiaku vahel. Läbi narratiivintervjuude tööandja esindajatega selgitatakse välja võimalikud põhjused ja tajutud hoiak töötajate poolt lisaülesannete täitmiseks.

Magistritöö esimese osa moodustab teoreetiline taust, mis annab ülevaate erasektori tööülesannete reguleerimisest läbi töölepingu seaduse ja ametijuhendite, vaadeldes teemat tööalase ärakasutamise perspektiivist. Teooria teises osas käsitletakse psühholoogilisi leppeid, nende tüüpe ning antakse ülevaade töötaja organisatsioonilise pühendumise põhimõistetest. Teoreetilise osa kirjutamisel on kasutatud teadusartikleid, seadusandlust, kohtulahendeid ning varasemaid uurimusi.

Magistritöö teise osa moodustab kahe-etapiline empiiriline uurimus. Esimese etapi moodustab kvalitatiivne uurimus läbi narratiivintervjuude tööandja esindajatega, kus intervjuude analüüsil kasutatakse H. Fraseri (2004) seitsme-etapilist analüüsiskeemi. Teises etapis kasutatakse andmete kogumiseks D. Rousseau (2008) psühholoogiliste lepete mõõtmise skaalat.

Uurimustulemuste analüüs näitab, et ettevõtte töötajate seas on kõige kõrgemalt hinnatud suhetepõhised psühholoogilised lepped, samuti ilmneb seos psühholoogiliste lepete ning lisaülesannete täitmise vahel. Nimelt töötajatele, kes tajuvad tehingupõhiseid psühholoogilisi leppeid teistest vähem, ei valmista lisaülesannete tegemine probleemi.

Psühholoogiliste lepete ja tööülesannete detailse reguleerimise olulisuse võrdlemisel statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmne. Klasteranalüüsi tulemusena selgub, et suhetepõhiseid leppeid kõrgelt hindavad töötajad ei näe lisaülesannete täitmises probleemi ja nad ütlevad lisaülesannete täitmisest vähem ära kui need töötajad, kes hindavad kõrgemalt tehingupõhiseid psühholoogilisi leppeid.

Narratiivintervjuude tulemustest selgub, et tööandjate esindajate hinnangul on peamised põhjused lisaülesannete täitmiseks seotud töötaja tööstaažiga ning positsiooni ja vastutusalaga.

Võtmesõnad uurimuses: väikeettevõtte, tööülesannete kirjeldus, ametijuhend, tööalane ärakasutamine, psühholoogilised lepped.

ABSTRACT

PSÜHHOOLIGILISTE LEPETE SEOS FORMAALSETE TÖÖKOKKULEPETE JA LISAÜLESANNETE TÄITMISEGA EESTI VÄIKEETTEVÖTTE NÄITEL

Birgit Lund

“Connection between psychological contracts, formal contracts and additional working tasks based on a research in a small Estonian business”

The purpose of the current thesis is to determine whether formal contracts, in a small company Select Nor OÜ, are in compliance with the real nature of work performed and how often do unregulated tasks and refusal from their fulfillment occur. The parallel purpose of the current thesis is to investigate employees perception of psychological contracts. Arising from these purposes – the author is aiming to establish a connection between psychological contracts on one hand and the perception of formal contracts, fulfillment of additional working tasks and the attitude towards fulfilling additional tasks on the other. Narrative interviews with representatives of the employer are performed to find out potential reasons and attitude perceived for employees to accept additional working tasks.

Part one of the thesis is forming a theoretical overview of legal background for the legislation on private sectors work relations by Employment Contracts Act and job descriptions, through the perspective of possible exploiting. Section two of the theoretical part examines psychological contracts, their types and gives an overview of key concepts for organizational commitment. Research articles, legislation, court precedents and earlier surveys are used for composing the theoretical part.

Part two is an empiric study conducted in two phases. Phase one forming the qualitative survey of narrative interviews with representatives of the employer, analyzed by H. Frazers (2004) seven-phase analysis system. In phase two, D. Rousseaus (2008) scale of measuring psychological contracts is used for collecting data.

The study results analysis proves the relational psychological contracts to be the highest appreciated form of cooperation in the company. Also the connection between psychological contracts and fulfilling additional working tasks is shown, as the employees

who perceive transactional psychological contracts less, do not see additional working tasks as a problem.

No serious statistical differences occur, when comparing psychological contracts to significance of detailed regulation of working tasks. The results of cluster analysis show that employees, who value relational contracts do not oppose fulfilling additional working tasks. They tend to refuse less from additional tasks than those valuing transactional contracts.

The results of the narrative interviews state that from the employers representatives perspective, the main reasons for fulfilling additional working tasks in the company are seniority, position and responsibility related.

Research keywords: a small company, job description, work exploitation, psychological contracts.

SISUKORD

RESÜMEE.....	3
ABSTRACT	5
SISUKORD	7
SISSEJUHATUS	9
1 Töösuhted väikeettevõttes formaalsete töökokkulepete raamistus.....	13
1.1 Töölepingulised suhted ja tööalane ärakasutamine	13
1.2 Töölepingu sisu.....	14
1.3 Ametijuhend tööülesannete kirjeldamise võimalusena	16
1.4 Muud kohustuslikud töökorralduslikud dokumendid väikeettevõttes.....	19
2 Psühholoogilised lepped	19
2.1 Psühholoogilise leppe mõiste ja funktsioonid	19
2.2 Psühholoogilise leppe tüübid.....	21
2.3 Psühholoogilise leppe rikkumine.....	23
3 Organisatsioonilise pühendumise olemus	24
EMPIIRILINE UURIMUS.....	27
4 Uurimuse eesmärgid, hüpoteesid ja uurimisküsimused	27
4.1 Ettevõtte tutvustus	28
4.2 Meetod	28
4.3 Tulemused	30
4.3.1 Valim	30
4.3.2 Formaalsete töökokkulepete tajumine	31
4.3.3 Psühholoogiliste lepete tajumine	34
4.3.4 Psühholoogiliste lepete seos formaalsete töökokkulepete tajumise ning lisaülesannete täitmise ja hoiakuga.....	39
ARUTELU.....	44
KOKKUVÕTE	47
RESUME	50
VIIDATUD KIRJANDUS	53

LISA 1	58
LISA 2	63

SISSEJUHATUS

Üleilmne majanduskriis puudutas aastate eest teravalt ka Eestit. Inimesed kaotasid töö, töötasid alandatud töötasu või väiksema töökoormusega. Kriis sundis ettevõtteid oma tegevust lõpetama, mistõttu suundusid paljud eestlased suureneva tööpuuduse tõttu välismaale tööle. Vastavalt Statistikaameti aastaraamatu (2014) kokkuvõttele, on majanduse tulevikuväljavaated lähinaabrite kehva majandusliku seisu ja rahvusvahelise kaubandustegevuse aeglustumisega seoses ebaselged. 2013. aastal vähenes Eesti rahvaarv nii loomuliku iibe kui ka väljarände tõttu. Senine rahvastikusuundumus annab alust prognoosida, et rahvastikuarv väheneb edaspidi 0,4% aastas, mis on keskmiselt 4800 inimest (2014). Prognoos näitab, et 2040. aastal elab Eestis 1 195 000 inimest. Seega nii kasvav tööjõupuudus kui ebastabiilne majanduskeskkond sunnib paljusid ettevõtteid optimeerima finants- ja inimressurssi.

Majanduslikult aktiivseid ettevõtteid oli Statistikaameti (2014) andmetel 2013. aastal 112 760, millest 98,8% moodustasid mikro- ja väikeettevõtted. Väikeettevõtetes on levinud olukord, kus seoses inimressursside piiratusega peab tööandja tööde planeerimisel arvestama väiksema töötajate arvuga kui töökoormus või tööde iseloom seda eeldaks. Seetõttu on oluline töötajate panus nii töölepinguga kokkulepitud tööülesannete kui ka töölepinguväliste lisaülesannete täitmisel. Väikestes ettevõtetes on tavapärane, et esineb ettenägematuid tööülesandeid, mida tööandjal ei ole võimalik inimressursside planeerides prognoosida. Tööandja seisab silmitsi olukorraga kus lisatöö, mille tegemiseks ei ole eraldi ette nähtud töötajaid ega lisafinantse, on vaja ära teha oma jõududega. Tööandja peab arvestama ka asjaoluga, et töötajad ei tunnetaks lisatöö teostamise juures tööalast ärakasutamist, säilitaksid hea läbisaamise tööandjaga ega sooviks ettevõttest lahkuda.

Personalitöötajate ja juristide töö on koostada juriidiliselt korrektsed formaalsed töökokkulepped, mis kajastavad võimalikult täpselt konkreetset tööd ning poolte vastastikuseid kohustusi. Personalitöö korraldus ja juriidiline dokumentatsioon on väikeettevõtetes keeruline ennekõike juhtudel, kui on vajadus juhtida ja reguleerida tööprotsesse, kus esineb tihti ootamatuid lisaülesandeid.

Kairit Ehala uurib magistritöös “Sunniviisiline töötamine ja tööalane ärakasutamine Eestis ja Tööinspektsiooni sekkumise võimalused” (2013) tööalase ärakasutamise ulatust ja viise.

Ehala juhib tähelepanu sellele, et tööalase ärakasutamise tuvastamine on problemaatiline, kuna mõiste täpne määratlus ja eriregulatsioon kehtivas õiguses puudub. Tööalane ärakasutamine on tuletatav läbi mitmete sätete töölepingu seadusest. Üheks selliseks sätteks on töölepingu seaduse § 15 lg 2 p 1, mille alusel on töötaja kohustuseks teha kokkulepitud tööd ja täita töö iseloomust tulenevaid kohustusi. Kui tööandja korraldused ei tulene töö iseloomust, ei ole seotud kollektiivlepingu ega seadusega või on vastuolus hea usu või mõistlikkuse printsiibiga, on need tühised ning töötajal on õigus nende tegemisest keelduda (Ehala, 2013). Vastavalt Ehalale (2013) on tööalase ärakasutamise puhul keske tähendusega töötajatel tekkinud tunne, et neid on konkreetsetes töösuhtes petetud. Seega on töösuhte osapoolte jaoks oluline mõista formaalsetes töökokkulepetes sätestatud tööülesannete kirjelduse ja töökorralduslike dokumentide korrektsuse tähtsust ning näha kust läheb piir õiguspärase tegevuse ja ärakasutamise vahel lisaülesannete täitmise korral.

Väikeettevõtetes on aga personalitöö korraldus sageli vähem reguleeritud kui suurtes ettevõtetes, mistõttu omavad väikeettevõtetes kaalukat rolli psühholoogilised lepped, olles personalitöö strateegia kujundamisel ja positiivse töösuhte loomisel oluliseks komponendiks (Kickul, 2001). Võttes aluseks Alcover *et al* (2012) seisukoha, on psühholoogiliste lepete tüüpe võimalik seostada nii töösooritusega, pühendumise kui ka rahuloluga. Bakewelli (2012) uurimus põhineb psühholoogiliste lepete seosel töölt lahkumise sooviga. Tema uurimuse (2012) kohaselt on töötajatel, kes hindavad töökohal kõige enam suhetepõhiseid leppeid, kalduvus end siduda organisatsiooniga pikemalt. Need järeldused on olulised ka käesoleva magistritöö seisukohalt, sest väikeettevõtetes esineva töökoormuse, inimressursi vähesuse ja lisaülesannete sagedase esinemise tõttu, on keske tähtsusega psühholoogiliste lepete tajumine ettevõttes. Seda nii töösoorituse ja lisaülesannete täitmise mõjutajana kui ka pikaajalise töösuhte säilitamise huvides. Tingimustes, kus palgad on madalad, töökoormus suur ja tööülesanded tihti vahelduvad, on uurimuste kohaselt võimalik läbi psühholoogiliste lepete määratleda töösuhte tingimused ning mõjutada seeläbi töötajate hoiakuid (Alcover *et al*, 2012).

Tulenevalt eeltoodust on magistritöö eesmärk välja selgitada, kas ja kuidas on psühholoogilised lepped väikeettevõttes seotud formaalsete töökokkulepete tajumisega, lisaülesannete täitmisega ning tekkiva hoiakuga.

Selleks avati töö teoreetilises osas töösuhete õiguslik taust, keskendudes tööülesannete reguleerimisele formaalsetes töökokkulepetes. Tööülesannete reguleerimist käsitleti

töölase ärakasutamise perspektiivist. Teoreetilise tausta teise osa moodustavad psühholoogilised lepped ja nende rikkumine. Ülevaاتlikult käsitles autor ka organisatsioonilist pühendumist, kuna psühholoogilistest lepetest mõjutatud emotsionaalne pühendumine on pooltevaheliste kohustuste tasakaalustajaks ja pikaajalise töösuhte üheks teguriks (Lövbld & Bantekas, 2010).

Eesmärgi saavutamine toimus kahes etapis. Esimeses etapis viidi läbi narratiivintervjuud tööandja esindajatega. Narratiivintervjuude eesmärgiks oli välja selgitada peamised põhjused, miks intervjuueeritavate alluvad nõustuvad töölepingus jt tööd reguleerivates dokumentides kajastamata lisaülesannetega ning milline on töötajate hoiak lisaülesannete täitmiseks (töölase ärakasutamise võimalikkus).

Teises etapis viidi läbi ankeetküsitlus ettevõtte personali seas. Küsimustik koosnes kahest osast. Esimene osa põhines Rousseau (2008) psühholoogiliste lepete mõõtmise skaalal (*Psychological Contract Inventory*), milles kuulusid vaatluse alla tehingupõhised lepped, suhetepõhised lepped, tasakaalustatud lepped ning üleminekulepped. Teise osa küsimused koostas autor formaalsete töökokkulepete ja lisaülesannete täitmise kohta.

Küsitluse eesmärgiks oli:

1. selgitada välja, kuidas töötajad tajuvad psühholoogilisi leppeid ettevõttes;
2. selgitada välja, kui võrd kajastavad formaalsed töökokkulepped ja töökorralduslikud dokumendid tegelikku olukorda ettevõttes;
3. selgitada välja, kui oluliseks peavad töötajad formaalsetes töökokkulepetes detailset tööülesannete kirjeldust ning kui oluline on detailsete töökorralduslike dokumentide olemasolu;
4. selgitada välja, kui sageli antakse töötajatele nende hinnangul lisaülesandeid, kui sageli nad lisaülesandeid täidavad ja kas lisaülesannete täitmine tekitab nendes vastumeelsust.

Magistritöö pöörab tähelepanu lisaülesannete juriidilise reguleerimise komplitseeritusele formaalsetes töökokkulepetes. Praktikas võib sagedane lisaülesannete esinemine tekitada töötajates vastumeelsust ja töölase ärakasutamise tunnet. Seetõttu vaadeldi paralleelselt formaalseid töökokkuleppeid ja psühholoogilisi leppeid ettevõttes. Magistritöö tulemused markeerivad psühholoogiliste lepete osatähtsuse töösuhetes, tuvastades psühholoogiliste

lepete seoseid lisaülesannete täitmise ja hoiaku vahel. Autori hinnangul seisneb magistritöö väärtus selles, et tulemusi saab kasutada teistes analoogse probleemiga väikeettevõtetes. Magistritöö uudsus seisneb selles, et autorile teadaolevalt ei ole uurimuse objektiks seatud tegurite omavahelist seost eelnevalt uuritud.

Autorile teadaolevalt on Eestis töösuhteid psühholoogiliste lepete raames uurinud Tallinna Tehnikaülikooli Tööstuspsühholoogia instituudi lektor Liina Randmann, kelle dissertatsioon juhib tähelepanu psühholoogiliste lepete tähendusele töösuhetes.

TEOREETILINE TAUST

1 Töösuhted väikeettevõttes formaalsete töökokkulepete raamistus

1.1 Töölepingulised suhted ja tööalane ärakasutamine

Töölepingulised suhted Eestis on alates 1. juulist 2009 reguleeritud töölepingu seadusega (edaspidi ka TLS) (RT I, 12.07.2014, 146), mis annab töölepingu mõiste, sätestab töölepingu sõlmimise korra, kaasaarvatud töölepingu kohustuslikud tingimused, töötaja ja tööandja kohustused. Samuti reguleerib töölepingu seadus töö- ja puhkeaja korra, töötaja vastutuse piirangud ja tööandja vastutuse, töölepingu lõppemise alused ja tagajärjed.

Kehtivas seadusandluses on suurem osa töösuhteid käsitlevatest õigusnormidest kehtestatud töötaja kui töösuhte nõrgema poole kaitseks (Tavits, 2001). Kui töösuhtes tekivad probleemid, juhitudakse põhimõttest *lex specialis derogat legi generali* (Aarnio, 1996, 198), mille järgi spetsiaalne normatiivakt on üldnormist olulisem. Seega kui töölepingu seaduses ei ole konkreetset küsimust käsitletud, tuleb vastuste leidmiseks juhinduda üldisemast normist.

Üldjuhul on töösuhte olemuslikuks tingimuseks töötaja allumine tööandjale nagu tuleneb ka töölepingu seaduse § 1 lg 1 (Hiob *et al*, 2015). Tööde puhul, mille iseloomust tulenevalt ei ole võimalik tööandja täielik kontroll ja tööde juhtimine, võib vaatamata sellele olla tegemist töölepinguga ning vaidluse korral selgub sõltuvussuhte olemasolu kohtumenetluse käigus (Hiob *et al*, 2015). Riigikohus oma 19. aprilli 2010 otsuses nr 3-2-1-26-10 leidis, et esimeses järjekorras eeldatakse poolte vahel töösuhet kui üks lepingupooltest pole tõendanud vastupidist. Teise isiku töö mittejuhtimise asjaolu ei anna alust arvata, et tegemist on muu võlaõigusliku lepinguga. Töölepingu seadus reguleerib seega töösuhted ja annab töölepingulise töösuhte erisused.

Töösuhted kui võlaõiguslikud suhted on reguleeritud võlaõiguseadusega, kus saab eristada mitut teenuse osutamiseks ettenähtud lepinguliiki. Kuna erinevaid võlaõiguslikke lepinguid on mitmeid, siis on õige lepinguliigi määramiseks oluline mõista vaadeldava lepingu sisu ja sellest tulenevate erinevate lepingute erisusi koos lepingupoolte õiguste ja kohustustega. Vastavalt Riigikohtu 15. juunil 2011 tehtud otsusele, tuleb töösuhte määratlemisel lähtuda tööandja tööprotsesside korraldamise õigusest, samuti töö juhtimise ja kontrolli õigusest. Antud Riigikohtu lahendist ilmneb vajadus teha kindlaks töötaja

alluvuse määr ja iseseisva töö määr. Kui vaadeldava lepingu puhul leidub tunnuseid nii töölepingust kui ka muust võlaõiguslikust lepingust ja määratleda üheselt pole võimalik ning kui tõendatud pole vastupidist, loetakse vaidluse all olevat lepingut töölepinguks (Riigikohtu otsus 3-2-1-41-11).

Töölase ärakasutamise mõistet kehtivas õiguses sõnaselgelt toodud ei ole ning see on tuletatav läbi erinevate õigusaktide. Allolevalt loetleb autor magistr töö eesmärgist johtuvalt sätteid, mis võivad puudutada formaalsetes töökokkulepetes reguleerimata lisaülesandeid:

1. TLS § 4 lg 2, mille kohaselt peab tööleping olema sõlmitud kirjalikult. Kirjalik vorminõue laieneb ka kõikidele muudatustele, mis töösuhtes esinevad, kaasaarvatud täienenud või muudetud tööülesannete kirjeldus;
2. TLS § 15 lg 2 p 1-3 järgi on töötaja kohustatud täitma vaid kokkulepitud tööd ja töö iseloomust tulenevaid kohustusi. Kõik muud korraldused, mis ei tulene töölepingust, seadusest või kollektiivlepingust, on tühised;
3. TLS § 17 lg 1 kohaselt on tööandja korraldus seotud töölepingus kokkulepitud tööülesandega. Korraldus ei tohi olla vastuolus hea usu või mõistlikkuse põhimõttega. Kehtivaks loetakse töölepinguga mitteseotud korraldust ainult sellisel juhul kui see tuleneb hädavajadusest (vääramatud jõud).

Lisaks tööd reguleerivate seaduste rikkumisele peetakse töölase ärakasutamise keskseks indikaatoriks pettust. Seega ei peeta esmaseks töötaja esialgset nõusolekut tööd teha, vaid ärakasutamise puhul on määravaks see, kas töötajad tunnevad, et neid on petetud ning ära kasutatud (Kask & Markina, 2011, 9).

1.2 Töölepingu sisu

Läbi 2009. aastal vastu võetud töölepingu seaduse on väljenduse leidnud *turvaline paindlikkus* kui Euroopa Liidu sotsiaal- ja tööhõivepoliitika üks strateegia, mille tegevuskava näeb ette Euroopa Liidu sotsiaal- ja tööhõivepoliitika paindliku tööturu loomise tagamise (Muda, 2012). Turvaline paindlikkus on integreeritud strateegia töötajate turvalisusvajaduse ja paindliku tööjõu samaaegseks suurendamiseks tööturul (European Commission, 2007). Turvalise paindlikkuse elluviimiseks on vajalik, et töösuhte loomine

oleks võimalikult lihtne (Muda, 2012). Juhindudes ka eraõiguses tunnustatud lepinguvabaduse põhimõttest on lepingupooled töölepingus vabad otsustama lepingu sisu üle ning sisu vaba määramise piiramine on võimalik vaid töötaja kui lepingusuhte nõrgema poole kaitseks (Haljasmäe, 2009). Sellest põhimõttest tulenevalt on töötaja kaitseks loodud mitmeid imperatiivseid sätteid, nagu näiteks töölepingu seaduses toodud tööandja poolt kohustuslikud töötingimused.

Formaalsed lepingud väljendavad lubadusi või kohustusi konkreetsete toimingute teostamiseks tulevikus ning mida keerulisem on lepingu olemus, seda laiemalt peavad asjassepuutuvad tingimused olema lahti kirjutatud (Poppo & Zenger, 2002).

Töölepingu sisu ja tööülesannete teavitamine saab sisuliselt alguse juba lepingueelsetes läbirääkimistes. See annab pooltele võimaluse enne töölepingu sõlmimist rääkida läbi nende jaoks olulised tingimused. Lepingueelsetele läbirääkimistele kohaldatakse võlaõigusseaduse § 14 sätteid, mille järgi peavad pooled üksteise huvide ja õigustega mõistlikult arvestama; esitama tõeseid andmeid; jagama üksteisega infot, mille vastu on teisel poolel arvestatav huvi (va asjaolud, mille teatamist teine pool ei saa mõistlikult oodata) (Käärats *et al*, 2011). Andmekaitse Inspeksiooni järgi peab õigustatud huvi hindama lähtuvalt konkreetsest töösuhtest ja ametikohast (Andmekaitse Inspeksioon, 2011).

Töölepingu sõlmimisel tuleb kinni pidada töötingimustest teavitamise kohustusest (Karjane, 2009). Lisaks erinevatele andmetele, mida peetakse töölepingu kirjalikus dokumendis kohustuslikuks, peab see sisaldama ka tööülesannete kirjeldust. Professor Heino Siigur on arvamisel, et TLS § 5 lg 1 sätestab töölepingu kohustusliku sisu (Siigur, 2009). Sama seisukohta jagavad ka mitmed praktiseerivad juristid ning töölepingu seaduse tõlgendajad, kelle väitel eristatakse töölepingu kohustuslikke tingimusi (TLS § 5 lg 1) ja töölepingu valikulisi tingimusi (TLS § 6) ning mille lisamine lepingusse toimub poolte kokkuleppel (Hiob *et al*, 2015).

Sotsiaalministeerium jääb aga antud küsimuses teistsugusele seisukohale ja ei näe TLS § 5 lg 1 loetletud andmeid kui töölepingu kohustuslikke tingimusi (Muda, 2012). Sotsiaalministeeriumi seisukoha kohaselt ei pruugi need andmed olla lepingupoolte vahel eraldi kokku lepitud ning kui seda ei ole tehtud, peab tööandja töötajat neist kirjalikult teavitama (Käärats *et al*, 2011). Seega TLS-i järgi on töötajal ja tööandjal võimalik

sõlmida kokkuleppeid kõneallevate tingimuste osas või piirduda TLS § 5 lg 1 tingimuste teavitamisega. Seadusest ei ole võimalik eristada töölepingut ja töölepingu kirjalikku dokumenti. Mistõttu kui töölepingu kõik andmed (olenemata sellest, kas nende osas on eraldi toimunud läbirääkimised) sisalduvad töölepingu kirjalikus dokumendis, siis on sisuliselt ikkagi tegemist kirjaliku töölepinguga (Muda, 2012). Nimetatud teavitamise instituut põhineb Nõukogu direktiivil 91/533/EMÜ, mis aga ei sätesta teavitamise kohustuslikku vormi ja annab selliseks teavitamiseks võimaluse ka läbi töölepingu (Muda, 2012).

Eelnevalt märgitud töölepingu andmed peab tööandja esitama heauskselt, selgelt ja arusaadavalt vastavalt TLS § 5 lg 2. Eesmärk on lepingu pooltevaheline üheselt mõistetav arusaamine lepingusse sissekirjutatud tingimustest. Igasugused muudatused tingimustesse, mis on töötaja ja tööandja poolt eraldi kokku lepitud, saab rakendada koos TLS § 12, mille järgi saab töölepingut muuta ainult poolte kokkuleppel (Karjane, 2009). Vastavalt tsiviilseadustiku üldosa seaduse § 68 võib kokkuleppe saavutada läbi otsese ja kaudse tahteavalduse või vaikimisega, kui see tuleneb seadusest või pooltevahelisest kokkuleppest või nendevahelisest praktikast (tsiviilseadustiku üldosa seadus § 68). Otseseks peetakse tahteavaldust siis kui selles avaldub sõnaselgelt, so kas suuliselt või kirjalikult, tahe tuua kaasa õiguslik tagajärg (Varul, 2010). Kaudse tahteavalduse puhul on tegemist aga teoga, millest saab järeldada tahet tuua kaasa õiguslik tagajärg. Kaudse tahteavalduse puhul on oluline arvestada eelkõige selle tegemise konteksti ja asjaolu, kas see on teistele samuti arusaadav ning käsitletav tahteavaldusena, millel on õiguslikud tagajärjed (Varul, 2010).

1.3 Ametijuhend tööülesannete kirjeldamise võimalusena

Tööülesannete kirjeldus kui töölepingu kohustuslik tingimus tuleb poolte vahel kokku leppida enne tööle asumist. Praktikast on tööülesannete kirjeldamisel levinud ametijuhendite kasutamine ning lisamine töölepingule selle kohustusliku lisana, täites nii oma olemuselt töölepingu kirjaliku dokumendi rolli.

Ametijuhend on juhtkonna ja töötajaskonna vahelise kommunikatsiooni nurgakivi (Polledri, 2010). Eduka värbamise ja valiku puhul on keskseteks märksõnadeks planeerimine ja ettevalmistus, mille esimeseks ülesandeks on määratleda täpselt ära töö, mis on vaja ära teha. Ametijuhendit saab nimetada töökoha plaaniks, kus pannakse kirja

peamised ülesanded, kohustused ning tööalane eesmärk, mida töötajalt oodatakse (Gan & Kleiner, 2005). Praktilisest vaatenurgast on ametijuhendi baasfunktsioon anda töötajale informatsiooni organisatsiooni ootuste kohta (Grensing-Pophal, 2012). Lisaks vähendab tööülesannete vormistamine rollikonflikte, rollidest väärsti arusaamist ja läbipõlemist (Hsieh & Hsieh, 2003). Sest just rollide mitmeti tõlgendamine võib viia üksteise mittemõistmise ja õiguslike vaidlusteni. Seetõttu peetakse ametijuhendeid tööandjate garantiiks diskrimineerimise süüdistuste eest (Shair, 2001).

Väikeettevõtte kontekstis on ametijuhendi koostamisel oluline kirjeldada täidetavat ametikohta ja lähtuda selle eesmärgist. Aluseks ei tohiks võtta sellel ametikohal eelnevalt töötanud inimest, kes võis oma töökohustusi täita oodatust teistmoodi või täita lisaks ka muid tööülesandeid (Gan & Kleiner, 2005). Töökirjelduste koostamisel tuleb silmas pidada selle edu seisnemist dokumendi ülesehituses – see ei tohi olla keeruline ega meenutada kunstiteost Pulitzeri auhinna võitmiseks (Browdy, 1966). Ametijuhendit kirjutama asudes on lihtsam koostada ülevaatlik ja lühike peamiste funktsioonide nimekiri. Sest just lühidat ja kõnekeelset kirjeldust peetakse efektiivsemaks ja lugejale arusaadavamaks (Gan & Kleiner, 2005). Ametijuhend peaks sisaldama iga tööülesande sagedust ning protsentuaalset tööde osakaalu kogu töö mahust, kuna see annab töötajale parema pildi tööde prioriteetsusest (Gan & Kleiner, 2005).

Praktikas on levinud ametijuhendid, mille sisu põhineb seadusest tulenevatel tööülesannete kirjeldamise nõuetel. See ühtib suures osas Mike Marino (2005) poolt esitatud ametijuhendi kohustuslike komponentidega:

1. ametinimetuse – viitab funktsioonidele ja töökoha tasemele;
2. alluvussuhe – raporteerimiskohustuse määratlemine;
3. peamine eesmärk – positsiooni üldine eesmärk, roll ja eeldatav panus selle saavutamiseks;
4. peamised ülesanded – töökoha vastutus koos detailse töökoha kirjeldusega;
5. oskused, haridustase, vajalikud kogemused – miinimumnormid töötajale;
6. töökoha asukoht ja lähetuste vajadused;
7. ametijuhendi koostamise ja kinnitamise aeg.

Erinevalt ülaltoodust, ei sätesta seadus nõuet ametikoha eesmärgi kirjeldamiseks, alluvussuhte määratlemiseks ega töötaja oskuste, haridustaseme ja kogemuste fikseerimiseks töölepingu kirjalikus dokumendis. Autori hinnangul on alluvussuhte

määratlemine ametijuhendis aga ootuspärane juhtudel, kus sellega kaasnevad õiguslikud tagajärjed.

Väikeettevõttes võib inimressursi vähesuse tõttu sageli ette tulla ettenägematu olukordi, mis võivad kujuneda töötaja igapäevaseks tööülesandeks mingi ajaperioodi jooksul või omandavad tähtjatu iseloomu. Mitmed autorid on seisukohal, et ametijuhend on kasutu kui seda ei viida kõikide muudatustega kooskõlla (Gan & Kleiner, 2005). Muudatustega kooskõlla viimine on aga praktikas raskendatud, sest tihti napib selleks aega ja puudub taustainfo kõikidest toimunud muudatustest. Ametijuhendeid muudetakse eelkõige siis kui: töötajale määratakse uusi tööülesandeid tähtajatult; nõudmised antud positsioonile on märkimisväärselt muutunud; personali voolavuse tõttu vaadatakse ametijuhendid üle või tehakse seda regulaarse sissetöötatud süsteemi käigus (Grensing-Pophal, 2012). TLS lubab töölepingut muuta ainult poolte kokkuleppel. TLS § 15 lg 2 tulenevalt peavad muudatused, mis ei puuduta algselt kokkulepitud töö iseloomust tulenevaid tööülesandeid ja tingimusi, olema kokkulepitud ning üle kahe nädala kestva töölepingu kirjaliku vorminõude kohaselt ka fikseeritud.

Paljud ettevõtted jätavad ametijuhendid üldsõnaliseks selleks, et neid oleks lihtsam vastavalt tegelikkusele muuta (Gan & Kleiner, 2005). See aga ei ole kooskõlas seaduse mõttega ning tööülesannete kommunikeerimine selliselt on puudulik. Ametijuhendite pidev muutmine ja täiendamine võib tekitada töötajates skeptitsismi ja nad võivad selles näha juhtkonna taktikalist käitumist üha uute töökohustuste lisamiseks (Joinson, 2001).

Seisukohti ametijuhendi koostamise teemadel on erinevaid. Ühed näevad ametijuhendis mõlemale poolele tööde teostamiseks tarvilikku dokumenti. Teisalt on arvamusi, mille kohaselt ametijuhendid on iganenud nähtus. Nimelt 2000. aastal oli Sharon Leonard arvamusel, et traditsioonilised ametijuhendid on tänapäevase töösuhte jaoks liigselt fokusseeritud juriidilisele reguleerimisele ning neis puudub paindlikkus. Väljend “ja teised määratud tööülesanded” lisamine ametijuhendisse ei tee ametijuhendist veel paindlikku dokumenti. Leonard (2000) põhjendab oma seisukohta sellega, et paljud tänapäeva töötajad on huvitatud uute oskuste omandamisest ja soovivad seetõttu võtta lisaülesandeid.

Väikeettevõttes on lisaks ametijuhenditele kasutanud ka suulisi juhiseid tööülesannete edastamiseks. See on aga hiljem andnud nii töötajatele kui ka tööandjatele tagasilööke (töökohustuste rikkumine), sest pooltele jääb arusaamatuks, mida neilt täpselt oodatakse

(Joinson, 2001). Eriti on see probleemiks näiteks väikestes *start-up* ettevõtetes, kus ametijuhendeid täpselt koostada polegi võimalik, sest lühikese aja möödudes võivad kohustused oluliselt muutuda (Joinson, 2001).

1.4 Muud kohustuslikud töökorralduslikud dokumendid väikeettevõttes

Vastavalt TLS § 28 on tööandja kohustuseks personali töölevõtmisel tutvustada ettevõttes kehtivaid töökorralduse reegleid. Nende mõte on selgete käitumisnormide ja piiride seadmine ettevõttes. Sinna märgitakse üldjuhul tööaeg (puhkepausid, lõuna), korralduste andmise kord, alluvussuhted, poolte õigused ja kohustused ning aruandekohustus. Samuti peavad olema ettevõttes kirjalikult reguleeritud tuleohutuse, tööohutuse ja töötervishoiunõuded, eesmärgiga tagada töötajale ohutu töökeskkond.

Võttes aluseks töötervishoiu- ja tööohutuse seaduse § 13 lg 3 peab ettevõttes olema korraldatud ka töökeskkonna riskianalüüs. Selle käigus selgitab tööandja välja võimalikud ohutegurid ning hinnatakse võimalikke riske töötaja tervisele ja ohutusele. Riskianalüüsi käigus saab tööandja vajalikku teavet näiteks halvasti reguleeritud töökorralduse (ajapuudus ja kiirustamine) või puudulike vahendite ja ohutusjuhendite kohta.

Autori hinnangul on töökorralduse reeglid ja riskianalüüs omavahel tihedalt seotud, sest riskianalüüs annab tööandjale õige tõlgendamise korral informatsiooni ja vajaliku sisendi töökorralduse muutmiseks.

2 Psühholoogilised lepped

2.1 Psühholoogilise leppe mõiste ja funktsioonid

Töötaja ja tööandja omavahelised suhted tööl on olulise tähtsusega ja määravad nii tööväärtused kui ka kohustuste tugevuse (Randmann, 2013). Sest enamustel töötajatest areneb töösuhte jooksul välja püsiv, teatud ootustel põhinev psühholoogiline side organisatsiooniga (Anderson & Schalk, 1998, tsit. Rousseau, 1995 järgi).

Esimesena kasutas psühholoogilise leppe mõistet Chris Argyris 1960. aastal “psühholoogilise töölepingu” kontseptsioonina (Anderson & Schalk, 1998). Argyris (1960) analüüsis töösituatsioone ja suhteid kahes tehases töötajate ja töödejuhataja vahel seoses

töötajate töösooritustega. Psühholoogilise leppe kujunemise aluseks võib Argyrise järgi pidada töötajate kultuuri (mitteformaalsed normid) aktsepteerimist töödejuhatajate poolt ning ühise arusaama tekkimist vastastikustest kohustustest (Roehling, 1997).

Levinson tegeles psühholoogilise leppe mõiste avamisega, pidades psühholoogilist lepet vastastikuste ootuste kogumiks tööandja ja töötaja vahel (Anderson & Schalk, 1998). Rousseau (1990) vaatles psühholoogilisi leppeid kitsamalt, kui töötaja ja tööandja individuaalseid veendumusi (usaldust) vastastikuste kohustuste osas. Selle määratluse kohaselt on tegemist subjektiivse kohustuste tajumisega, mis võib olla nii ühepoolne kui ka kahepoolne (Freese & Schalk, 2008). Ühepoolse tajumise korral on tegemist individuaalsete veendumustega vastastikustest ootustest ja kohustustest (Freese & Schalk, 2008 tsit. Rousseau, 1990 järgi). Kahepoolne tajumine käsitleb psühholoogilist lepet kui mõlema poole arusaama vastastikustest kohustustest (Freese & Schalk, 2008 tsit. Herriot & Pemberton, 1995 järgi). Levinson *et al* tõi välja erinevad ootuste vormid - teadlikud ja alateadlikud, mis psühholoogilises leppes on tööandjale täitmiseks (Roehling, 1997). Töötaja alateadlikud ootused on psühholoogilist laadi, nagu näiteks hoolimine. Teadlikud ootused on aga selgesõnalised ning seotud töösooritusega, erioskuste kasutamisega, sotsiaalsete suhetega töökohal ja ka rahaliste tasudega (Roehling, 1997). Kuigi kõik psühholoogilised lepped tingivad teatud ootused käitumise ja tegevuse osas, lähtuvad enamik psühholoogilise leppe uurijatest nende käsitlemisel siiski kohustuste kogumist töösuhtes (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Psühholoogilised lepped on siduvad mõlemale poolele ning suhe on vastastikku tulus kui kumbki pool täidab oma osa psühholoogilisest lepest (Jim, 2009 tsit. Robinson & Rousseau, 1994 järgi). Anderson ja Schalk (1998) on psühholoogilise leppe funktsioone määratlenud alljärgnevalt:

1. Kuna kõiki töösuhte aspekte ei ole võimalik töölepinguga lõpuni reguleerida, peetakse psühholoogilise leppe esimeseks funktsiooniks ebakindluse vähendamist;
2. Teiseks funktsiooniks peetakse tööandja käitumise kujundamist, mille kaudu töötaja määratleb, kas tema kohustused organisatsiooni vastu on vastavuses organisatsiooni kohustustega tema vastu. Vastavalt sellele toimub ka käitumise kohandamine;
3. Kolmandaks funktsiooniks on töötajale tunde ja teadmise loomine, et ta ise saab organisatsioonis oma käekäiku mõjutada (Anderson & Schalk, 1998);

4. Neljandaks funktsiooniks on inimressursi organisatsiooniga liitmine, millest tõusetub kasu eriti majanduslikult keerulistes tingimustes ja aegadel (Morrison, 2006).

2.2 Psühholoogilise leppe tüübid

Kuna psühholoogilised lepped põhinevad individuaalsel tajumisel, on kõik sellised lepped erinevad ja vastavalt olukorrale muutuvad. Seega võib öelda, et iga selline lepe on unikaalne ning kordumatu, sõltudes paljudest asjaoludest. Rousseau (1989) järgi võib üldiselt psühholoogilised lepped jagada kaheks tüübiks – tehingutepõhised ja suhetepõhised (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

TEHINGUTEPÕHINE (<i>transactional contract</i>)	SUHETEPÕHINE (<i>relational contract</i>)
Töö mõju töötajale	Töö mõju töötajale
Majanduslikud ja välised põhjused	Majanduslikud ja mittemajanduslikud põhjused, sotsiaalsed/emotsionaalsed põhjused, sisemised põhjused
Ajaline raam	Ajaline raam
Määratud aeg	Määramata aeg
Stabiilsus	Stabiilsus
Stabiilne	Dünaamiline
Ulatus	Ulatus
Kitsa ulatusega	Levinud
Reguleeritus (tajutavus)	Reguleeritus (tajutavus)
Avalik, jälgitav	Subjektiivne, arusaadav

Joonis 1. Psühholoogilise leppe tüüpide erisused (Rousseau, 1989: 390)

Vaadeldes ülaltoodud joonist, saab kokkuvõtvalt öelda, et tehingutepõhised lepped on üldjuhul lühiajalised ja sisaldavad majanduslikku kasu või muud kompensatsiooni konkreetse tööloigu tegemise eest. Samuti mängivad siin rolli hästi reguleeritud töösoorituse tingimused ja nõudmised töötajale. Suhetepõhised lepped aga on sõlmitud määramata ajaks ja on peamiselt suunatud suhete parendamisele või kindlustunde

loomisele (erinevad individuaalsed sisemised põhjused). Töötajale ei ole selles kategoorias kindlaid nõudmisi seatud (Anderson & Schalk, 1998).

Vastavalt Rousseau ja Wade-Benzoni (1994) eristatakse nelja leppetüüpi: tehingupõhised lepped, suhetepõhised lepped, tasakaalustatud lepped (*Balanced contracts*) ja üleminekulepped (*Transitional contracts*).

Vastavalt joonisele 2 on tehingupõhised lepped üldjuhul tähtjalised ja sisaldavad kitsalt määratletud kohustusi. Tehtav töö põhineb kokkulepitud tingimustel ning lõpeb juhul kui need muutuvad, tuues endaga kaasa ka muutumise suhtumises (De Cuyper & Witte, 2006). Seega kõige enam saab tehingupõhiste lepete iseloomulikke jooni kõrvutada töölepingute tunnustega (Freese & Schalk, 2008).

Üleminekulepped sisaldavad juba algselt rikkumist, selgeid nõudmisi ei ole ja nendes puuduvad siduvuslubadused tulevikuks (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Need toovad sageli kaasa töötajate usaldamatuse ja ebastabiilsuse töösuhtes. Üleminekulepped levisid eriti majandussurutise aegadel või muudatusi tingivas olustikus, mil töötajale tulevikuks väljavaateid ei pakutud (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Sellele vastanduvad tasakaalustatud- ja suhetepõhised lepped, mis on üldjuhul tähtajatud (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Tasakaalustatud lepped sisaldavad endas vastastikust riskide kandmist, huvi suhtel põhinevate lepete vastu ning samuti eeldavad pooltevahelisi läbirääkimisi juhul kui muutuvad majanduslikud olud või töötaja nõudmised. Nende lepete puhul tööandja arendab töötajat ja vastutasuks eeldatakse töötajalt paindlikkust ja kohandumist kui olud seda nõuavad (Rousseau, 2004).

Suhetepõhiste lepete sisuks peab Rousseau (2004) lojaalsust ja stabiilsust. Töötajad näevad ennast ühe osana organisatsioonist, võttes tööandja muresid isiklikult, kaitstes selle mainet ning pühendudes organisatsioonile (Rousseau, 2004). Tööandjad pakuvad seetõttu suhetepõhiseid leppeid just nendele töötajatele, keda organisatsioonis enam väärtustatakse kui neile, kelle panus on väiksem (Rousseau, 2004).

	Määratletud töösoorituse tingimused	Määratlemata või puudulikult määratletud töösoorituse tingimused
Tähtajaline	Tehingupõhised lepped 1	Üleminekulepped 2
Tähtajatu	Tasakaalustatud lepped 3	Suhetepõhised lepped 4

Joonis 2. Psühholoogiliste lepete sõlmimine (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: 463)

2.3 Psühholoogilise leppe rikkumine

Lisaks psühholoogidele ja sotsiaalteadlastele on mitmed õigusteadlased nagu P. Atiyah ja I. Macneil uurinud ja mõjutanud psühholoogilise leppe teooria kujunemist ja väljatöötamist. Atiyah (1981) on seisukohal, et kõik lubadused ja siduvad kohustused peavad olema arusaadavad ja kohandatavad antud sotsiaalse keskkonna tingimustele (Rousseau, 1998). Atiyahi järgi kehtestab sotsioloogiline grupp inimesi reeglid, mille alusel kujundatakse hilisemaid otsuseid. Macneil (1985) nimetab kõiki lepinguid põhimõtteliselt psühholoogilisteks lepeteks, sest kõik inimeste vahelised lepingud on avatud tõlgendamisele (Rousseau, 1998). Kui juriidilise lepingu rikkumist on autori hinnangul kergem tuvastada ja on võimalik võtta kasutusele õiguskaitsevahendid rikkumise peatamiseks, siis psühholoogiliste lepete rikkumisega seoses võib olukord olla komplitseeritum.

Psühholoogilise leppe rikkumiseks peetakse seda, kui üks osapool tajub, et teine ei ole täitnud või on ebaõnnestunult täitnud lubatud kohustusi (Robinson & Rousseau, 1994). Morrison ja Robinson (1997) eristavad kahte terminit ja seisundit *psychological contract breach* ja *psychological contract violation*. *Psychological contract breach* on nende seisukohast tajumine, et üks osapool ei ole täitnud või on ebaõnnestunult täitnud lubatud kohustusi ning *psychological contract violation* on negatiivne seisund, mis võib tekkida peale tajumist, et poolte vahelist lepet on rikutud (Robinson & Rousseau, 1994).

Leppe rikkumine tööandja poolt võib kaasa tuua väärtuslike töötajate panustamise languse või töölt lahkumise (Morrison & Robinson, 1997). Psühholoogilised lepped põhinevad lubadustele lisaks ka kohustustel (Robinson *et al*, 1994). Kui üks pool ei täida või täidab ebapiisavalt poolte vahel kehtivat psühholoogilist lepet, siis selline tegevus või tegevusetus avaldab mõju poolte omavahelisele suhtele ja võib arusaamad vastastikustest kohustustest ümber kujundada.

Robinson *et al* (1994) on välja toonud erinevad lepingu rikkumise tagajärjed erinevatele kohustustele:

1. Mõju tehingupõhiste kohustustele. Siin põhjustavad rikkumised või puudulik käitumine ebavõrdsuse majanduslikes suhetes, sest tasakaal antava panuse ja saadava hüvitise vahel kaob. Tundes ebaõiglust, võib töötaja suurendada oma tajutud õigusi või vähendada tajutud kohustusi.
2. Mõju suhetepõhiste kohustustele. Psühholoogilise leppe rikkumine antud kontekstis võib muuta kogu sotsiaalset suhet, mis on poolte vahel tekkinud ning mille tagajärjel võib töötaja panus väheneda. Suhetepõhiste kohustuste puhul mängivad rolli mitmed emotsioonid, mis igal indiviidil võivad olenevalt suhte olemusest olla erinevad. Võimalik on usalduse ja lojaalsuse kaotus või soov töösuhte lõpetada.
3. Mõju suhetepõhiste ja tehingupõhiste kohustustele. Kui võrrelda tööandjapoolset leppe rikkumise mõju mõlemale leppe tüübile, siis tehingupõhiste lepete puhul tekkivat ebavõrdsust on võimalik taastada juhul kui töötaja panus on väärtuslikult tasutud. Seega reguleerida tuleb tasakaal töötaja panuse ja tööandjapoolse hüvitise vahel. Kui vaadelda suhetepõhiseid psühholoogilisi leppeid, siis nende puhul võib rikkumise mõju olla pöördumatu ning tööandja ei suudagi taastada töötaja usaldust organisatsiooni vastu.

3 Organisatsioonilise pühendumise olemus

Töötajad kui iga organisatsiooni kõige väärtuslikum ressurss, annavad iga päev oma panuse olles vastutavad organisatsiooni maine kujundamise eest. Töösoorituse kasv toob kaasa organisatsiooni ärikasumi kasvu (Susanty & Miradipta, 2013). Ettevõtte üheks eesmärgiks on seega omada töötajad, kes panustavad lisaks kokkulepitud tööülesannete täitmisele, enamaga. Pühendumise näol on tegemist laiaulatusliku kontseptsiooniga, milles

on ühildatud mitmed organisatsioonilised ja sotsioloogilised näitajad ning mille kaudu on võimalik tuvastada erinevaid käitumisi (Yoon & Thye, 2002).

Organisatsioonilise pühendumise kontseptsiooni on erinevate teadlaste poolt avatud erinevalt. Ühedimensioonilise mõiste kontseptsioonina on vaadeldud seda näiteks Buchanan (1974), kes näeb organisatsioonilist pühendumist kui emotsionaalset kiindumist organisatsiooni (Yousef, 2003). Lee (1971) määratleb seda läbi organisatsiooniga samastumise (Yousef, 2003).

Morrow (1983) vaatab aga organisatsioonilist pühendumist mitmedimensioonilise kontseptsioonina, kuhu ta lisab moraalsuse (väärtuste ja eesmärkide omastamine) ja töötaja poolt kalkulaatiivsed tegurid (soov ettevõttes edasi töötada) (Yousef, 2003).

Kui vaadelda organisatsioonilist pühendumist lisaülesannete teostamise valguses, siis lisaks emotsionaalsele tasandile toovad Herscovitch ja Meyer (2002) sisse pühendumise kui indiviidi sisemise jõu, mis on suunatud organisatsiooni eesmärkide täitmise kaasaaitamisele (Herscovitch & Meyer, 2002). Vastavalt Porter'ile *et al* (1974) sisaldab organisatsiooniline pühendumine valmisolekut organisatsiooni heaks tugevasti tööd teha ning töötajal on kindlad kavatsused organisatsioonis edasi töötada (Foote *et al*, 2005).

Organisatsioonilise pühendumise stiile eristatakse vastavalt Meyer'ile ja Allen'ile (1990, 1991) järgmiselt:

1. Emotsionaalne pühendumine (*affective commitment*);
2. Alalhoidlik pühendumine (*continuance commitment*);
3. Normatiivne pühendumine (*normative commitment*) (Herscovitch, Meyer, 2002).

Emotsionaalne pühendumine sisaldab endas kiindumust ja emotsionaalset seotust organisatsiooniga sellisel määral, et pühendunud individ soovib seal töötada (Allen & Meyer, 1990). Töötaja teeb jõupingutusi ning omab usku organisatsiooni väärtustesse (Kim, 2014).

Alalhoidlik pühendumine on seotud töötaja tehtud kulutustega (nii aeg kui energia) ettevõttes, et saavutada oma positsioon. Töötaja teadvustab endale seda, et antud kogemuse ja teadmiste, oskustega ei pruugi tal väljaspool antud organisatsiooni tööalaseid alternatiive olla. Seega alalhoidliku pühendumise puhul töötaja peab töötamist organisatsioonis eelkõige vajalikuks (Allen & Meyer, 1990).

Normatiivne pühendumine kujuneb välja koos inimesega läbi kogemuste, saades alguse perekonna mõjutustest, ühiskonna mõjutustest ja seejärel organisatsiooni astumisest (Allen & Meyer, 1990). Töötaja tunneb kohustust (võib olla ka inimese moraalne standard) organisatsioonis edasi töötada (Wiener, 1982).

EMPIIRILINE UURIMUS

4 Uurimuse eesmärgid, hüpoteesid ja uurimisküsimused

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on selgitada välja:

- 1) millised on Select Nor OÜ töötajate hinnangul enim tajutud psühholoogiliste lepete tüübid ettevõttes;
- 2) millisel määral kajastavad formaalsed töökokkulepped töö tegelikku sisu ja töökorraldust ning kas see on töötajatele oluline;
- 3) kui sageli palutakse töötajatel täita töö iseloomust mittetulenevaid lisaülesandeid ning kui sageli töötajad neid täidavad;
- 4) milline on töötajate hoiak lisaülesannete täitmiseks;
- 5) kas ja millised on seosed psühholoogiliste lepete ja formaalsete töökokkulepete ning lisaülesannete täitmise vahel;
- 6) peamised põhjused, miks töötajad nõustuvad töölepingus jt tööd reguleerivates dokumentides reguleerimata tööülesannetega tööandja esindajate hinnangul.

Empiirilises uurimuses kontrollib autor järgmiste hüpoteeside kehtivust ning otsib vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

Hüpotees 1. Select Nor OÜ töötajate seas on kõige kõrgemalt hinnatud suhetepõhised psühholoogilised lepped.

Hüpotees 2. Töötajatele, kes tajuvad kõige enam suhetepõhiseid psühholoogilisi leppeid, ei ole formaalsete töökokkulepete täpne reguleerimine oluline.

Hüpotees 3. Töötajatele, kes tajuvad tehingupõhiseid psühholoogilisi leppeid teistest vähem, ei valmista lisaülesannete tegemine probleemi.

Uurimisküsimus 1. Milliseid psühholoogilisi leppeid tajuvad töötajad, kes ütlevad lisaülesannete täitmisest ära sageli ja kes mitte kunagi või mõnikord.

Uurimisküsimus 2. Millised on tööandja esindajate hinnangul töötajate peamised põhjused ning hoiak lisaülesannete täitmiseks.

4.1 Ettevõtte tutvustus

Select Nor OÜ (edaspidi ka Select) on Norra ja Rootsi kapitalil põhinev Eestis tegutsev ettevõtte, mille peakontor asub Norras (Select AS). Select kuulub koos teiste tütarettevõtetega Lätis (Select Latvia SIA), Leedus (Select Rinka UAB) ja Rootsis (Sparköp AB) Select Grupi kontserni, millel täitus käesoleval aastal 50 tegutsemisaastat. Eestis tegutsev Select annab välja kataloogi alates 1997. aastast (tegevust alustati Brilliance AS äriühinguna). Select Nor OÜ registreeriti Eestis 2001. aastal. Ettevõttel on kolm struktuuriüksust – administratsioon ja ladu (asukohaga Sakus) ning klienditeenindus (asukohaga Raplas). Selecti põhitegevusalaks on jaekaubandus, mis on spetsialiseerunud postimüügile, pakkudes laiatarbekaupu kõikjal üle Eesti.

4.2 Meetod

Eesmärkide saavutamiseks viidi läbi kahe-etapiline uurimus. Uurimuse esimeses etapis kasutas autor kvalitatiivset uurimisviisi ja viis läbi narratiivintervjuud tööandja esindajatega vastavalt Fraseri (2004) seitsme-etapilisele analüüsiskeemile, võttes aluseks enda koostatud lähteülesande. Narratiivintervjuud otsustas autor kasutada sellepärast, et antud intervjuu vorm võimaldab teemat vaadelda avaramalt, võttes arvesse võimalikku eetilist aspekti seoses tööalase ärakasutamisega lisatööde täitmisel. Wilksi (2005) kohaselt vormivad narratiivid meie professionaalset suhet ja inimeste teod saavad moraalse tähenduse just lugudes. Narratiivi kasutatakse tihti “loo” sünonüümina (Riessman & Quinney, 2005). See erineb teistest intervjuudest selle poolest, et siin toimub intervjuu ilma ettevalmistuseta ning olulise teemani jõutakse läbi vaba jutustamise (Riessmann, 2008). Narratiivintervjuu meetodina võimaldab tunnetada intervjuueeritavate emotsioone, kehakeelt ja hääletooni huvipakkuva teema kohta (Fraser, 2004). Antud meetod on sobiv kuuendale uurimisküsimusele vastuste leidmiseks, kuna võimaldab konkreetseid küsimusi esitamata näha tööandja esindajate vaatenurka. Autor esitas intervjuueeritavatele lähteülesande, mis kõlas järgmiselt: “rääkige mulle oma igapäevasest koostööst alluvatega, sealhulgas palun jutustage vähemalt üks lugu alluvaga seoses, mis puudutas lisäülesannete andmist ja täitmist.” Tulenevalt intervjuu eesmärgist uurida välja töötajate põhjused lisäülesannete täitmiseks ja hoiakut nende tegemisel, täpsustas autor intervjuu käigus lähteülesannet järgmiselt: “hinnake töötajate hoiakuid ja põhjuseid tööde tegemiseks, mida

ei ole ette nähtud formaalsete tökokkulepetega”.

Narratiivintervjuud viidi läbi tööandjate esindajatega veebruar-märts 2015 (n=4, kelleks olid Select Nor OÜ juhatuse liige, Select AS tegevjuht, klienditeeninduse juhataja ja laojuhataja). Intervjuud kestsid keskmiselt 7 minutit ja need salvestati mobiiltelefonis kasutatava Voice Memo Recorderiga. Juhatuse liikmega viidi intervjuu läbi inglise keeles veebruaris Skype'i teel tema Norras resideerumise tõttu. Select AS tegevjuhiga toimus intervjuu inglise keeles märtsis. Klienditeeninduse juhataja ja laojuhatajaga viidi intervjuud läbi veebruaris, sest autor soovis nendega läbi viia ka ankeetküsitluse märtsis. Ajavahe 1 kuu oli autori hinnangul piisav selleks, et hajutada emotsioone, mis võivad seoses intervjuu ja küsitlusega töötajatel (n=2) esineda.

Enne intervjuu algust teavitas autor, et otsesid küsimusi intervjuus ei esitata ja palus lähteülesannet tutvustades igal inimesel rääkida antud teemal oma kogemustel põhinevat lugu. Samuti kinnitas autor intervjuueeritavatele, et töö kokkuvõttes esitatud vastused ei ole nimelised ning on konfidentsiaalsed. Selecti üksuste juhid olid huvitatud valmis tööga tutvumisest.

Intervjuud kulgesid probleemideta, kui välja arvata väike tehniline tõrge (Skype kõne katkemine 1 kord). Samuti ei valmistanud intervjuueeritavatele muret küsimuste puudumine, sest lisaülesannete temaatika on ettevõttes aktuaalne. Küll aga lisas autor ühe täpsustava lause lähteülesande kõrvale, et intervjuueeritavate vastused püsiksid uurimisküsimust arvestades teemas. Muret valmistas intervjuu alguses see, et ükski näide ega intsident ei tulnud intervjuueeritavatel kohe meelde. Ühel intervjuueeritaval ühtegi konkreetset näidet ei tulnudki meelde ning ta kasutas oma loos üldistusi.

Vastavalt Riesmmanile (2008) ja Fraserile (2004) on analüüsi teostamise käigus oluline pöörata tähelepanu intervjuueeritava emotsioonidele ning sellele kuidas motoorika on seotud tekstiga. Autor kasutas Fraseri (2004) seitsme-etapilist analüüsiskeemi, mis on lisatud tööle (Lisa 2).

Uurimuse teises etapis viis autor läbi ankeetküsitluse ettevõtte töötajate hulgas (n= 20, kõikne valim). Ankeetküsitlus võimaldab autori hinnangul saada objektiivsemaid vastuseid võrreldes silmast-silma või rühmaintervjuuga, kus töötajatel on suurem kiusatus anda meelepäraseid vastuseid.

Ankeedi koostamisel kasutati Rousseau (2008) psühholoogiliste lepete kontseptsiooni ja psühholoogiliste lepete mõõtmise skaalat (*Psychological Contract Inventory*), mis mõõdab

tehingupõhiseid leppeid, suhetepõhiseid leppeid, tasakaalustatud leppeid ning üleminekuleppeid. Autor võttis aluseks Liina Randmanni poolt tõlgitud väited psühholoogilise leppe tüüpide uurimiseks. Vastajatel paluti hinnata, kuivõrd nemad täidavad oma kohustusi tööandja ees ja kuivõrd tööandja täidab oma kohustusi töötaja suhtes. Väidete hindamisel kasutati Likerti (1993) 5-palli skaalat, kus 1 tähistab “üldse ei nõustu” ning 5 tähistab “nõustun täielikult”. Psühholoogiliste lepete täitmise puhul olid skaala otspunktideks 1 – ‘üldse mitte’ ja 5 – “täielikult”. Teise poole ankeedist moodustavad autori koostatud küsimused formaalsete töökokkulepete ja lisäülesannete kohta. Ankeetküsitlus viidi läbi perioodil 09.-19. märts 2015.

Küsitluse läbiviimise etapid olid järgmised:

1. Küsimustiku ettevalmistus ja väljatrükk;
2. Tööpäeva sees paluti administratsiooni ja lao töötajatel tulla üksikult ettevõtte nõupidamisteruumi. Töötajatele tutvustas küsimustikku ja vastamise vajaduse seletas lahti ettevõtte logistikajuht/töökeskkonna volinik, kellega oli autor eelnevalt kokku leppinud küsitluse läbiviimise korraldamise;
3. Ankeetküsitluse läbiviimise klienditeeninduses Raplas viis autor läbi isiklikult;
4. Tulemuste töötlemine ning analüüs.

Autor sisestas andmed tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel 2011 ning töötles neid statistikaprogrammis SPSS Statistics 22. Autor kasutas kirjeldava statistika meetodeid ja kaheastmelist klasteranalüüsi, koostas t-testi ja viis läbi korrelatsioonianalüüsi (Spearman).

4.3 Tulemused

4.3.1 Valim

Valimi moodustasid ettevõtte kõik 20 küsimustiku täitnud töötajat. Valimi kirjeldus on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Demograafilised andmed

Demograafilised andmed	Protsent	Sagedus
Sugu		
Naine	75	15
Mees	25	5

Vanus		
20 pluss aastat	15	3
30 pluss aastat	40	8
40 pluss aastat	30	6
50 pluss aastat	10	2
60 pluss aastat	5	1
Tööstaaž		
1-2 aastat	12,5	6
5-9 aastat	25	4
10-15 aastat	62,5	10

(Allikas: autori koostatud)

4.3.2 Formaalsete töökokkulepete tajumine

Ankeetküsitluses uuriti, kuivõrd vastavad töötaja igapäevased tööülesanded töölepingus ja/või ametijuhendis kirjeldatud töökohustustele. Tulemused olid vastavalt tabelile 2 järgmised: 11 vastaja (55%) hinnangul vastavad tema igapäevased tööülesanded töölepingus ja/või ametijuhendis kirjeldatud töökohustustele üldjoontes, kuue vastaja (30%) vastaja jaoks need pigem ei vasta, ühe vastaja (5%) hinnangul ei vasta üldse ja kahe töötaja (10%) meelest vastavad täielikult nõuetele.

Töökorralduslike dokumentide osas vastavad 75% töötajate hinnangul need täielikult tegelikule olukorrale, 20% vastanutest arvab, et need vastavad üldjoontes ja 5% arvab, et nimetatud dokumendid ei kajasta endas üldse tegelikku olukorda.

Tabel 2. Formaalsete töökokkulepete tajumine

Formaalsed töökokkulepped	Ei vasta üldse	Pigem ei vasta	Üldjoontes vastavad	Vastavad täielikult
Tööülesannete vastavus töölepingus reguleeritule	5%	30%	55%	10%
Töökorralduslike dokumentide vastavus tegelikkusele	5%	0%	20%	75%

(Allikas: autori koostatud)

Väitega, et formaalsed töökokkulepped peaksid kajastama üksikasjalikult tööülesandeid, olid täiesti või pigem nõus 25% vastajatest. 65% vastanutest oli seisukohal, et kõiki

tööülesandeid pigem ei pea üksikasjalikult formaalsetes töökokkulepetes kajastama, 5% töötajatest ei pidanud üksikasjalikku reguleerimist üldse vajalikuks ning küsimusele ei osanud vastata samuti 5% vastajatest. Oluliseks pidas antud teemat 30% vastanutest ning 70% töötajatest ei pea seda oluliseks.

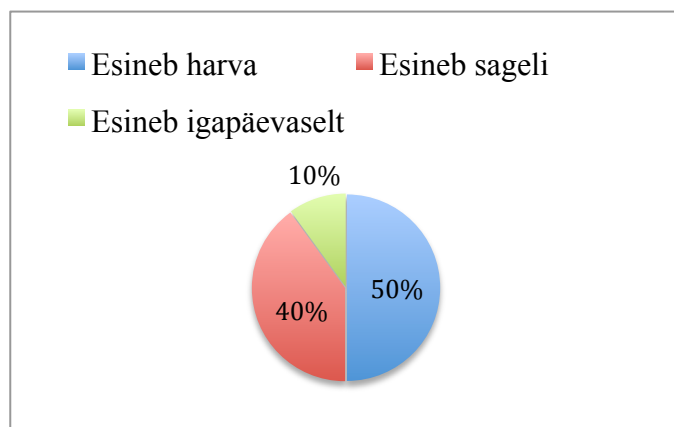
Töökorralduslike dokumentide detailset kirjapanekut peavad oluliseks 25% töötajatest ja 75% töötajatest sellest ei hooli. Sellest tulenevalt märkis 30% vastajatest, et töökorralduslikud dokumendid võiksid olla pigem detailselt kirja pandud ja 15% vastajatest olid seisukohal, et kõnealolevad dokumendid peaksid olema detailselt reguleeritud. 40% vastajatest olid seisukohal, et detailset reguleeritust pigem ei ole vaja ning 15% ei osanud antud väitele hinnangut anda.

Tabel 3. Formaalsete töökokkulepete detailsus

Formaalsed töökokkulepped	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Kindlasti ei nõustu	Ei oska vastata	Oluline	Ei ole oluline
Vajadus tööülesannete üksikasjalikuks reguleerimiseks	10%	15%	65%	5%	5%	30%	70%
Vajadus detailsete töökorralduslike dokumentide järel	15%	30%	40%	0%	15%	25%	75%

(Allikas: autori koostatud)

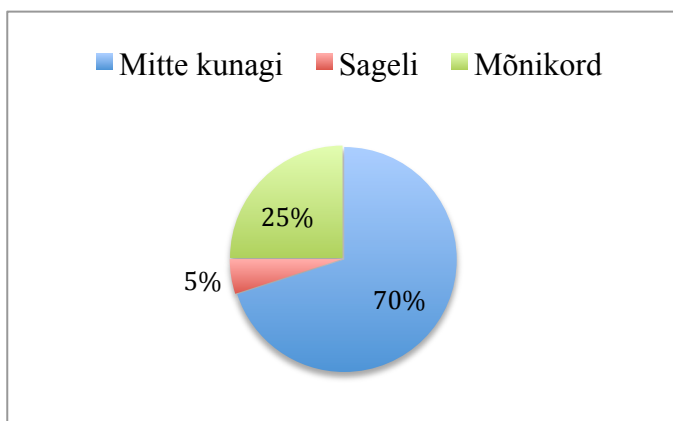
Ankeetküsitluse tulemused tööandja poolt antavate lisaülesannete sageduse kohta on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Lisaülesannete esinemise sagedus (Allikas: autori koostatud)

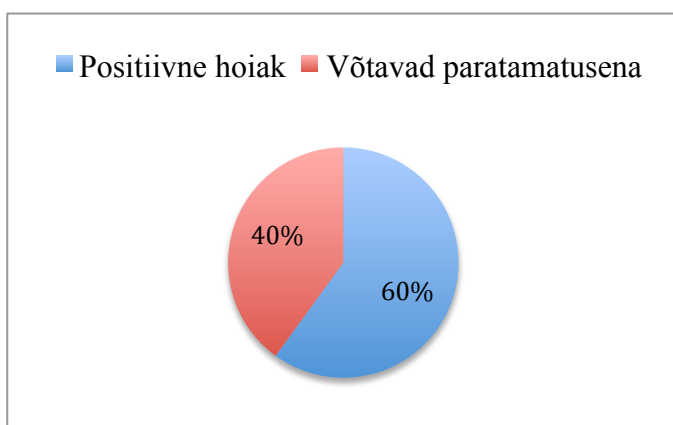
Seega hinnangud jagunesid pooleks: 50% vastasid, et nendele antakse lisaülesandeid harva ning 50% on arvamusel, et seda tehakse sageli või igapäevaselt.

Lisaülesannete täitmisest ei ole uurimuse tulemuste (joonis 4) järgi 70% töötajatest mitte kunagi keeldunud tööandja poolt antud lisaülesannete tegemisest, 5% vastanutest ütlevad lisaülesannete tegemisest ära sageli ning 25% teevad seda mõnikord.



Joonis 4. Lisaülesannete täitmisest keeldumine (Allikas: autori koostatud)

Lisaülesannete täitmisesse suhtuvad 60% vastanutest positiivselt ning see ei valmista nende jaoks probleemi. Nad aktsepteerivad seda ja nende jaoks ei mängi rolli, kas antud ülesanded on formaalsetes tökokkulepetes kirjas või mitte. 40% töötajatest võtavad lisaülesannete täitmist kui paratamatust. Töölasi ärakasutamist ja vastumeelsust lisaülesannete täitmisel ei märkinud ükski vastanutest.



Joonis 5. Lisaülesannete täitmise hoiakud (Allikas: autori koostatud)

4.3.3 Psühholoogiliste lepete tajumine

A Käesolevas peatükis on autor dimensioonide ja tulemuste lahti seletamisel kasutanud Rousseau küsimustiku väiteid. Analüüsid psühholoogiliste lepete (tehingupõhised lepped, suhetepõhised lepped ja tasakaalustatud lepped) dimensioone (tabel 4), selgus töötajate tajutud kohustuste osas järgmine:

1. Kõige kõrgemalt on töötajad hinnanud paindlikkust (skaala väidete keskmine $m = 4,03$, $SD = 0,662$). See tähendab, et töötajad aktsepteerivad töösoorituse standardi muutumist kõrgemaks ning nad on valmis muudatustega kiiresti kohanema. Töötajad täidavad vajadusel ülesandeid, mis ei kuulu otseselt nende tööülesannete hulka. Samuti on nad valmis vastu võtma ja täitma erinevaid nõudmisi, mida nende tööle esitatakse. Paindlikkuse alaskaala kuulub tasakaalustatud leppe alla.

2. Töötajate poolt hinnati kõrgelt ka stabiilsust, keskväärtusega $m=3,71$ ($SD=0,680$). Selle järgi on töötajate tulevikuplaanid seotud praeguse organisatsiooniga ning nad kavatsesid jätkata siin töötamist. Tulemusega $m=3,58$ ($SD=0,747$) hinnati lojaalsust, mille kohaselt võib näha organisatsioonile pühendumist. Töötaja võtab tööandja muresid isiklikult ning kaitseb tema mainet. Nii lojaalsus kui ka stabiilsus kuuluvad suhetepõhiste lepete alla.

3. Üle keskmise kõrge keskväärtus pandi tasakaalustatud lepete tüübi alla kuuluvale organisatsioonisisesele arengule ($m=3,53$; $SD=0,770$), millest nähtub, et töötajad soovivad oma väärtust praeguse tööandja juures tõsta ning otsivad selleks arenguvõimalusi ja täiendavad oma oskusi. Töötajad soovivad muuta end organisatsioonile kasulikumaks, otsides erinevaid koolitus- ja arenguvõimalusi.

4. Lühiajaline tegevus, mis kuulub tehingupõhiste lepete alla, sai töötajatelt keskmisest kõrgema hinnangu $m=3,13$ ($SD=1,017$). Selle tulemuse kohaselt esitavad töötajad lahkumisavalduse siis, kui seda soovivad ja nad ei tunnetata, et nad "võlgneksid" tööandjale midagi. Töötajad on antud alaskaala puhul seisukohal, et neil ei ole mingit kohustust praegusesse ettevõttesse jääda.

5. Madalamad hinnangud on saanud dimensioonid nagu tasakaalustatud lepete alla kuuluv konkurentsivõime ($m=2,51$; $SD=0,587$) ja tehingupõhiste lepete alla kuuluv piiratud tegevus ($m=1,64$; $SD=0,715$). Väljaspool ettevõtet kontaktide otsimisega ja potentsiaalsetele uutele tööandjatele enda nähtavaks tegemine ei ole enamuse töötajate hinnangul see, millega nad praegusel hetkel tegelevad.

6. Üleminekulepete dimensioonide puhul oli usaldamatuse tulemuseks $m=2,59$ ($SD=0,700$) ja ebakindluse tulemuseks $m=2,46$ ($SD=0,707$).

7. Madala hinnangu sai töö ja tasu tasakaalustamatus ($m=2,43$; $SD=0,537$), mida tunnetatakse pigem vähe.

Tabel 4. Töötajate psühholoogilised lepped

Töötaja kohustused		SD	Skaala väidete keskmine
Tehingupõhised lepped	Lühiajaline tegevus	1,017	3,13
	Piiratud tegevus	0,715	1,64
Suhetepõhised lepped	Lojaalsus	0,747	3,58
	Stabiilsus	0,680	3,71
Tasakaalustatud lepped	Paindlikkus	0,662	4,03
	Konkurentsivõime	0,587	2,51
	Organisatsiooniline areng	0,770	3,53
Üleminekulepped	Usaldamatus	0,700	2,59
	Ebakindlus	0,707	2,46
	Töö ja tasu tasakaalustamatus	0,537	2,43

(Allikas: autori koostatud)

B Alljärgnevalt vaatleb autor töötajate hinnanguid tööandja kohustustele (tabel 5):

1. Tööandja tagab töötajate hinnangul kõige enam stabiilsuse (skaala väidete keskmine $m=4,11$; $SD=0,410$). Seega tööandjat tunnetatakse kui turvalist organisatsiooni, kes väärtustab pikaajalisi töösuhteid. 100% töötajatest nõustub, et tööandja maksab välja töötasud ja hüvitised kokkulepitult. Töötajad hindasid kõrgelt seda, et tööandja pakub lisaks kokkulepitud tasudele erinevaid hüvitisi ja soodustusi.

2. Üle keskmise, tulemusega $m=3,89$ ($SD=0,820$) hinnatakse tööandja lojaalsust. Töötajad usuvad organisatsiooni toetusesse ka sellisel juhul, kui töötajal ei lähe kõige paremini. Töötaja tervisest ja heaolust hoolitakse ning tema vajaduste ja arvamusega arvestatakse.

3. Töötajad hindavad tööandja paindlikkust tulemusega $m=3,34$ ($SD=0,780$). Töötajaid toetatakse töösoorituse ja eesmärkide saavutamisel.

4. Konkurentsivõime arendamist tööandja poolt hindavad töötajad alla keskmise ($m=2,74$; $SD=0,732$). Töötajad tunnetavad, et tööandja poolt antavad tööülesanded ja oskuste arendamine pigem ei tõsta nende võimalusi töö leidmiseks väljaspool organisatsiooni. Samuti tööandja kaudu tekkinud kontaktid pigem ei aita leida töötajatel tööd mujal.

5. Alla keskmise tulemused on saanud tehinguleppe alaskaalad nagu piiratud tegevus ($m=2,63$; $SD=0,850$) ja lühiajaline tegevus ($m=2,10$; $SD=0,417$). Piiratud tegevuse dimensiooni juures tunnevad töötajad, et pigem arvestab tööandja töötajaga laiemalt kui ainult tema valdkonna piires ning koolitab pigem rohkem kui konkreetse töö tegemiseks vajalik. Samuti tunnevad töötajad seda, et tööandja ootab neilt enam kui formaalsetes töökokkulepetes fikseeritud. Lühiajalise tegevuse madal keskvärtus näitab, et töötajad tunnetavad töökoha kindlust ning usuvad tööandja soovi olla nendega pikaajalises töösuhtes.

6. Tööandja organisatsioonisisest arendamist hindavad töötajad suhteliselt madalalt $m=2,16$ ($SD=0,722$). Nad ei hinda arengu- ja karjäärivõimalusi organisatsioonis kuigi kõrgeks ning on seisukohal, et organisatsioonis puudub selge karjääriprogramm, kus edutamise võimalused ja tingimused on töötajatele teada.

Tabel 5. Tööandja psühholoogilised lepped

Tööandja kohustused		SD	Skaala väidete keskmine
Tehingupõhised lepped	Lühiajaline tegevus	0,417	2,10
	Piiratud tegevus	0,850	2,63
Suhetepõhised lepped	Lojaalsus	0,820	3,89
	Stabiilsus	0,410	4,11
Tasakaalustatud lepped	Paindlikkus	0,780	3,34
	Konkurentsivõime	0,732	2,74
	Organisatsiooniline areng	0,722	2,16

(Allikas: autori koostatud)

C Töötaja ja tööandja tajutud kohustuste tulemused psühholoogiliste lepete tüüpide kohta (tabel 6) on järgmised:

1. Töötajad hindavad kõige kõrgemalt suhetepõhistel lepetel põhinevat töösuhet – keskmine väärtus $m=3,643$ ($SD=0,713$). Samamoodi tajuvad töötajad organisatsiooni poolt pakutava leppe tüübina suhetepõhiseid leppeid – keskmine väärtus $m=4,000$ ($SD=0,615$).
2. Järgmisena hindasid töötajad tasakaalustatud leppeid ($m=3,354$; $SD=0,673$), mis sisaldavad paindlikkust, organisatsioonisisest arengut ja konkurentsivõimet. Töötajad tunnetavad, et organisatsioon pakub neile samal tasemel tasakaalustatud leppeid, mida hinnati keskväärtusega $m=2,745$ ($SD=0,745$).
3. Kõige madalamalt hinnati töötajate kohustuste täitmise seisukohalt tehingupõhiseid leppeid ($m=2,381$; $SD=0,866$) ja üleminekuleppeid ($m=2,291$; $SD=0,648$). Tehingupõhiseid leppeid tööandja kohustuste täitmise seisukohalt hinnati samuti madalalt $m=2,362$ ($SD=0,633$).

Tabel 6. Töötaja ja tööandja tajutud psühholoogilised lepped

Töötaja kohustused	Min väärtus	Max väärtus	M	SD
Tehingupõhised lepped	5,5	15,5	2,381	0,866
Suhetepõhised lepped	8	19	3,643	0,713
Tasakaalustatud lepped	8,33	18	3,354	0,673
Üleminekulepped	4	13,6	2,291	0,648
Tööandja kohustused	Min väärtus	Max väärtus	M	SD
Tehingupõhised lepped	5,0	15	2,362	0,633
Suhetepõhised lepped	10,0	19,5	4,000	0,615
Tasakaalustatud lepped	6,6	17	2,745	0,745

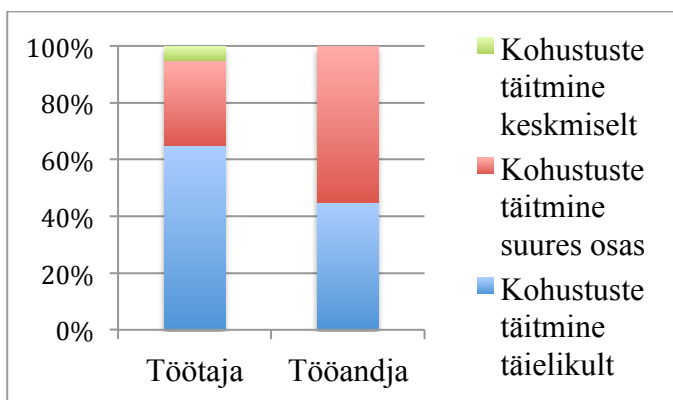
(Allikas: autori koostatud)

Autor teostas psühholoogiliste lepete tüüpide osas paariviisilise t-testi, mille tulemused on järgmised. Tehingupõhiste lepete ja suhetepõhiste lepete võrdlemisel kinnitas paariviisiline t-test statistiliselt oluliste keskmiste erinevuse olemasolu $t(19) = -7.79$, $p < 0.0001$. T-test kinnitas erinevust ka tehingupõhiste lepete ja tasakaalustatud lepete ($t(19) = -3,630$, $p < 0.002$) ja suhetepõhiste lepete ning tasakaalustatud lepete ($t(19) = 9,577$, $p < 0.000$) vahel.

Analüüsid psühholoogiliste lepete tüüpide omavahelisi seoseid selgus, et tehingupõhised lepped korreleeruvad suhetepõhiste lepetega negatiivselt ($r = -0,417$); tasakaalustatud lepete

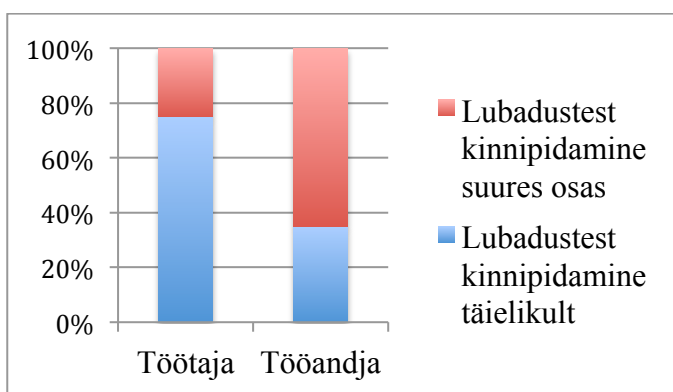
ja suhetepõhiste lepete vahel esines tugev seos ($r=0,762$); tasakaalustatud lepete ja tehingupõhiste lepete vahel esines negatiivne seos ($r=-0,497$). Tehingupõhiste ja üleminekulepete vahel ilmnes nõrk negatiivne seos ($r=-0,172$) ning tasakaalustatud ja üleminekulepete vahel tugev negatiivne korrelatsioon ($r=-0,595$).

D Vaadeldes töötaja hinnanguid isiklike kohustuste täitmisele (joonis 6), siis 95% vastajate arvates täidavad nad oma kohustusi organisatsiooni ees suures osas või täielikult. 5% vastajatest hindab oma kohustuste täitmist tööandja ees keskmiseks. Lubadustest kinnipidamist hindavad töötajad samuti kõrgelt (joonis 7). Nimelt 75% vastanutest on seisukohal, et nad on täielikult pidanud kinni oma organisatsioonile antud lubadustest ning 25% on seda teinud suures osas.



Joonis 6. Töötaja ja tööandja kohustuste täitmine (Allikas: autori koostatud)

Töötajate hinnangud erinevad aga tööandja poolt kohustuste ja lubaduste täitmise osas (joonis 6 ja 7). Nimelt 45% vastanutest on arvamusel, et tööandja on täitnud oma kohustusi täielikult ja 55% vastanutest vastasid, et tööandja on seda teinud suures osas. Mis puudutab tööandja lubadustest kinnipidamist, siis 65% vastanu hinnangul on tööandja seda teinud suures osas. Tööandja lubadustest kinnipidamist hindab 35% aga täielikuks.



Joonis 7. Töötaja ja tööandja lubadustest kinnipidamine (Allikas: autori koostatud)

4.3.4 Psühholoogiliste lepete seos formaalsete töökokkulepete tajumise ning lisaülesannete täitmise ja hoiakuga

A Eeltoodud tulemustest juhindudes vaatles autor vastavalt hüpoteesile 2 psühholoogiliste lepete tajutud keskmisi ja tööülesannete täpse reguleerimisega seotud tulemusi.

Väikese valimi tõttu osutus vajalikuks küsimustikus skaala (küsimus: kas töölepingus peavad tööülesanded olema detailselt kirjas) tihendamine, pannes kokku “nõustun täielikult” ja “pigem nõustun” ning “pigem ei nõustu” ja “kindlasti ei nõustu”. Autor eemaldas skaalast “Ei oska vastata”.

Tabel 7. Tööülesannete detailne reguleerimine

Skaala		Tehingupõhised lepped	Suhetepõhised lepped	Tasakaalustatud lepped
Kas tööülesanded peavad olema detailselt kirjas				
nõustun täielikult/ pigem nõustun	Mean	2,3750	3,5375	2,9167
	N	5	5	5
	SD	0,22964	0,64590	0,41458
pigem ei nõustu/ kindlasti ei nõustu	Mean	2,3348	3,9063	3,1190
	N	14	14	14
	SD	0,54630	0,44651	0,47756

(Allikas: autori koostatud)

Tulemustest selgus, et kõige enam ei pea tööülesannete detailset reguleerimist töölepingus oluliseks suhetepõhiseid leppeid hindavad töötajad (keskväärtus 3,9063). Sellele järgnesid tasakaalustatud leppeid hindavad töötajad (keskväärtus 3,1190) ja tehingupõhiseid leppeid hindavad töötajad (keskväärtus 2,3348)

Erinevuste võrdlemiseks kasutati Kruskal-Wallise testi, mis ei kinnitanud statistiliselt oluliste erinevuste olemasolu ühegi suhte puhul (p väärtused vahemikus 0.219 – 0.893).

B Võttes aluseks punktis 4.3.3 saadud tulemusi, lähtus autor hüpoteesi 3 puhul kõige madalamalt hinnatud psühholoogilise leppe tüübist, milleks olid tehingupõhised lepped. Autor vaatles lisaülesannete tegemise hoiakut kõikide psühholoogilise leppe tüüpide lõikes.

Tabel 8. Lisaülesannete tegemise hoiak

Suhtumine lisaülesannete täitmisesse		Tehingupõhised lepped	Suhetepõhised lepped	Tasakaalustatud lepped
paratamatus	Mean	2,6953	3,6953	2,8021
	SD	0,29398	0,44249	0,20137
ei ole probleem	Mean	2,1563	3,9062	3,2153
	SD	0,46351	0,54258	0,50403
	Mean	2,3719	3,8219	3,0500
	SD	0,47920	0,50380	0,45294

(Allikas: autori koostatud)

Autor viis tabelis 8 toodud tulemuste alusel läbi Mann-Whitney U-testi, mis kinnitab statistiliselt olulise erinevuse olemasolu ($p=0.01$) tehingupõhiste lepete osas. Sellest tulenevalt saab järeldada et töötajatele, kes hindavad tehingupõhiseid psühholoogilisi leppeid teistest vähem, ei valmista lisaülesannete täitmine probleemi.

Mann-Whitney U-test ei kinnitanud statistiliselt olulise erinevuse olemasolu teiste psühholoogilise leppe tüüpide osas.

C Valimi väiksuse tõttu viis autor järgmisena läbi kaheastmelise klasteranalüüsi (SPSS, kaheastmeline klasteranalüüs, *Two-Step Clustering*), eesmärgiga vaadelda töötajate hoiakut lisaülesannete täitmisesse klastrite lõikes.

Klasteranalüüsi tulemusena (tabel 9) grupeeriti töötajad kahte eraldiseisvasse rühma (suurused vastavalt 5 ja 15 respondenti) ning saadud grupe vaadeldi seoses suhtumisega lisaülesannete täitmisesse.

Esimese klasteri ($n=5$, 25%) moodustasid töötajad, kes hindavad kõige vähem tehingupõhiseid leppeid ja kõige tugevamini suhetepõhiseid ja tasakaalustatud leppeid. Teises klasteris ($n=15$, 75%) prevaleerivad samuti suhetepõhised lepped aga siinses grupis on tegemist kõrgema tehingupõhiste lepete hindajatega.

Tabel 9. Moodustunud klastrid

Klaster 1	Klaster 2
Tehingupõhised lepped 1,84	Tehingupõhised lepped 2,55
Suhetepõhised lepped 4,32	Suhetepõhised lepped 3,65
Tasakaalustatud lepped 3,73	Tasakaalustatud lepped 2,82

(Allikas: autori koostatud)

Uurimuses saadud tulemustest (punkt 4.3.3) selgus, et tööalast ärakasutamist ettevõttes ei esine. Autor vaatles klastrite lõikes vastuste variante “paratamatus” ja “ei ole probleemi”. Kaheastmelise klasteranalüüsi tulemustele vastavalt (tabel 10) kuuluvad klastrisse 1 need töötajad, kes ei näe lisäülesannete täitmises probleemi. Klastrisse 2 kuuluvad aga töötajad, kellest 53,3% võtavad lisäülesannete täitmist paratamatusena ja 46,7% ei näe selles probleemi.

Tabel 10. Suhtumine lisäülesannete täitmisesse klastrite lõikes

Suhtumine lisäülesannete täitmisesse	Klaster 1	Klaster 2
Paratamatus	0%	53,3% (N=8)
Ei ole probleemi	100% (N=5)	46,7% (N=7)

(Allikas: autori koostatud)

D Vastavalt autori poolt seatud uurimisküsimusele 1, võttis autor punkti 4.3.4 C osas toodud klastrid ning viis nendega läbi kaheastmelise klasteranalüüsi, eesmärgiga näha lisäülesannetest äraütleamise sagedust antud klastrite lõikes.

Lisäülesannete äraütleamise protsentuaalne jaotus klastrite lõikes on toodud tabelis 11, mille järgi klastrisse 1 kuuluvatest töötajatest 80% ei ole kunagi ära öelnud lisäülesannete täitmisest ning 20% on teinud seda mõnikord. Klastrisse 2 kuuluvatest töötajatest 66,7% ei ole kunagi ära öelnud lisäülesannete täitmisest, 26,7% on teinud seda mõnikord ning 6,7% on teinud seda sageli.

Tabel 11. Lisäülesannete äraütleamise sagedus klastrite lõikes

Lisäülesannete äraütleamise sagedus	Klaster 1	Klaster 2
Mitte kunagi	80%	66,7%
Mõnikord	20%	26,7%
Sageli	0%	6,7%

(Allikas: autori koostatud)

Klasteranalüüsi tulemustele vastavalt esineb seega lisäülesannetest äraütlemist vähem nende töötajate seas, kes hindavad kõige kõrgemalt suhetepõhiseid leppeid kui nende seas, kes hindavad kõrgemalt tehingupõhiseid leppeid.

4.3.5 Narratiivintervjuude kokkuvõte

Vastavalt uurimisküsimusele 2 oli autori eesmärgiks tuvastada tööandja esindajate arvamus töötajate peamiste põhjuste ja hoiaku osas lisäülesannete täitmiseks.

Vastavalt punktis 4.2 kirjeldatule rääkisid intervjuueeritavad lähteülesandest tulenevalt lugusid. Intervjuudes esitati mitmeid narratiive. Autor valis igast intervjuueeritava poolt esitatud loost katkendi, kus oli ära märgitud vähemalt üks põhjus lisäülesannete tegemiseks. Allpool on toodud katked intervjuudest, tähistades neid intervjuueeritavate lõikes Lugu 1-Lugu 4.

Lugu 1. (Tõlge inglise keelest)

Kuna koos on töötatud juba pikki aastaid, siis seoses aastatega tekivad võib-olla ebareaalsed ootused kolleegi suhtes, sest olen küsinud liiga palju ühelt konkreetselt inimeselt. Aga meie olukorda raskendab kindlasti ka see, et töötame üksteisest nii kaugel, sest ega ma ju ei tea, mis tööd teil parasjagu käsil on. Sellepärast käingi kõik tööd kohe välja, mõtlemata kas te jõuate selle kohe ära teha või mitte... Aga ma tean alati, et see saab lõpuks tehtud. Pöördun alati nende inimeste poole, keda kaua tunnen ja kes tunnevad organisatsiooni. Usun, et nad on pühendunud ja oskavad ennast kontserni muredega samastada, sest mured ja rõõmud on meil ühised.

Lugu 2.

Mul ei tule ühtegi seika ette, et keegi vastu hakkaks. Kui küsin, kes minuga tuleb kaasa X korrastama, siis on kõik koheselt nõus. Vanemate inimestega on koostöö selles mõttes lihtsam, et ei pea mitu korda seletama. Noorematega peab rohkem selgitustööd tegema. Arvan, et vanematel on kohusetunne ja respekt olemas juhtkonna vastu... Meie meeskonna ühe uue liikme puhul ütlen seda, et uued töötajad püüavad rohkem, on kohe pühendunud. Järelikult nad tunnetavad töökoha hinda, kuna on olnud pikalt töötud.

Lugu 3.

Peamine põhjus tööde tegemiseks on olnud minu arust lojaalsus ja seda eriti naiste puhul. Kui näiteks palusin naistel teha X tööd, siis vanad olivad tegid kõik kenasti ära. Uute puhul täheldan ikkagi ükskõiksust rohkem, ei ole nii osavõtlikud... Ainult ühe meestöötaja puhul võin öelda, et ta on tõesti pühendunud. Aga tema vastutusala on ka suurem ehk siis sealt tuleb ka suurem kohusetunne ja valmisolek.

Lugu 4. (Tõlge inglise keelest)

Minu kokkupuuted on seotud juhtidega, kes on alati öelnud “hea küll, ma teen seda ja annan teada kui kõik on korras” (“ok, I will do that and let you know when everything ok” ing k). ... Asi põhineb vastastikusel usaldusel, kus teie juhtkond on ettevõtte heast käekäigust sama palju huvitatud kui mina. Te olete seda tööd aastaid ju teinud ka...

Erandidult kõik intervjuud toimusid positiivses meeleolus. Ühe intervjuueeritava kehakeelt autor vaadelda ei saanud, kuna intervjuu viidi läbi Skype'i. Kõik tundsid ennast autoriga vesteldes mugavalt ning loo katketes toodud põhjused esitati intervjuu varajases järgus.

Autor lähtus analüüsi teostamisel Fraseri (2004) etappidest. Autor transkribeeris 8 lehekülge teksti, tehes seda esimest korda ning tugines Fraseri (2004) seisukohale, et tema antud etapid on välja pakutud pigem selleks, et pakkuda uurimuses selgitusi, mitte peale suruda lineaarset raamistikku. Kahe inglisekeelse intervjuuga oli autoril keerulisem töötada, sest inglise keele tõlkimisele lisaks kasutasid intervjuueeritavad tihti väljendit “*You know*”, viidates omavahelisele teabele seoses teemaga. Võttes arvesse eeltoodut ja autori seotust intervjuueeritavate isikutega, on allpool toodud järeldused esitatud objektiivselt:

Tulemused narratiivintervjuude põhjal on järgmised:

1. 75% tööandja esindajatest oli seisukohal, et nõusolek lisaülesannete täitmiseks on seotud tööstaažiga;
2. 50% intervjuueeritavatest tõi põhjusena välja positsioonist ja vastutuselast tingitud valmisoleku lisaülesannete täitmiseks;
3. 25% intervjuueeritavatest oli seisukohal, et naised täidavad lisaülesandeid meelsamini kui mehed;
4. 25% intervjuueeritavatest oli seisukohal, et eakamad täidavad lisaülesandeid meelsamini kui noored töötajad;
5. 25% intervjuueeritavatest oli seisukohal, et lisatööde tegemise põhjuseks on eelnev pikaajaline töötus ja emotsionaalne kiindumus praegusesse tööandjasse;
6. Autor tunnetas erandidult kõikide intervjuueeritavate lugudes alluvate positiivset hoiakut lisatööde täitmiseks.

ARUTELU

Empiirilise uurimuse eesmärgiks oli tuvastada milliseid psühholoogilisi leppeid tajutakse Select Nor OÜ-s ning kas esineb seoseid psühholoogiliste lepete ja tööülesannete detailse reguleerimise olulisuse vahel. Tulenevalt lisaülesannete esinemisest ettevõttes, oli eesmärgiks seatud seose leidmine psühholoogiliste lepete ja lisaülesannete täitmise ning lisaülesannete täitmisega kaasnevate hoiakute vahel. Autor seadis eesmärgiks välja uurida ka tööandja esindajate arvamused peamiste põhjuste ning hoiaku kohta lisaülesannete täitmiseks.

Eesmärkide saavutamine toimus kahes etapis – viidi läbi narratiivintervjuud ning ankeetküsitlus. Ankeet koosnes kolmest osast: Rousseau (2008) psühholoogiliste lepete mõõtmise skaalast, autori enda koostatud küsimustest formaalsete tökokkulepete ja lisaülesannete kohta. Samuti oli küsimustikus eraldi osa pooltevaheliste kohustuste ja lubaduste täitmise kohta. Andmete töötlemiseks kasutas autor SPSS Statistics 22 statistikaprogrammi, kus kasutas tulemuste analüüsimiseks erinevaid meetodeid. Kui sarnaste andmekogumisinstrumentide puhul, mida kasutati ka käesolevas uurimuses, kasutatakse ankeedi reliaabluse hindamiseks traditsiooniliselt Cronbachi alfa, siis antud uurimuses tulenevalt valimi suurusest autor alfa väärtusi ei kasutanud ($n=20$; alaskaalade küsimuste arv 3-4), pidades seda ebausaldusväärseks.

Autor toob alljärgnevalt hüpoteeside ja uurimisküsimuste lõikes välja empiirilise uurimuse tulemused koos järeldustega.

Hüpoteesi 1 kohaselt on Select Nor OÜ töötajate seas psühholoogilistest lepetest kõige kõrgemalt hinnatud suhetepõhised lepped. Töötajad hindasid kõige kõrgemalt suhetepõhistel lepetel baseeruvat töösuhet nii enda kui tööandja tajutud kohustuste osas. Sellele järgnesid tasakaalustatud lepped ja kõige madalamalt hinnati tehingupõhiseid leppeid. Seega leidis hüpotees 1 uurimuse tulemusena kinnitust.

Autor järeldab siinkohal, et kui töötajad tajuvad vastastikku üheseid leppeid, siis on tegemist pooltevahelise üksteisemõistmisega ja rahuloluga töösuhtes. Suhetepõhiste lepete puhul mängivad rolli nii lojaalsus kui ka stabiilsus. Töötajad pühenduvad organisatsioonile, saades vastu võrdväärse hoolimise ning huvidega arvestamise tööandja poolt.

Hüpoteesi 2 kohaselt ei ole tööülesannete detailne reguleerimine oluline töötajatele, kes tajuvad kõige enam suhetepõhiseid psühholoogilisi leppeid. Keskväärtuste järgi ei pidanud tööülesannete detailset reguleerimist oluliseks need töötajad, kes hindavad kõrgelt suhetepõhiseid leppeid. Kruskal-Wallise test ei kinnitanud aga statistiliselt oluliste erinevuste olemasolu ühegi suhte puhul. Autori hinnangul võis antud testi tulemuse põhjuseks olla valimi väiksus.

Hüpoteesi 3 kohaselt ei valmista tehingupõhiseid psühholoogilisi leppeid teistest vähem hindavatele töötajatele lisäülesannete tegemine probleemi. Antud hüpotees sai kinnitust ning Mann-Whitney U-test kinnitas tehingupõhiste lepete osas statistiliselt olulise erinevuse olemasolu ($p=0.01$).

Tulenevalt valimi väikesest arvust kasutas autor hüpoteesi 3 juurde kirjeldava analüüsimeetodina kaheastmelist klasteranalüüsi. Selleks segmenteeris autor valimi ja vaatles moodustunud gruppide lõikes lisäülesannete täitmise hoiakut. Selle tulemused kattusid Mann-Whitney U-testi tulemusega ning vastavalt klasteranalüüsi tulemustele ei valmista (100%) lisäülesannete täitmine probleemi klastrile 1, kus on kõige madalamalt hinnatud tehingupõhised lepped. Klastrisse 2 kuuluvatest töötajatest (hindavad tehingupõhiseid leppeid klastrist 1 rohkem) 53,3% võtavad lisäülesannete täitmist paratamatusena ja 46,7% ei näe selles probleemi. Töötajad, kellele ei valmista lisäülesannete täitmine probleemi (klaster 1) hindavad kõige kõrgemalt aga suhetepõhiseid leppeid. Autori hinnangul on antud kirjeldav tulemus väärtuslikuks sisendiks seose tuvastamisel tulevastele uurimustele koos suurema valimiga.

Autor on uurimuse tulemusi analüüsidest jõudnud järeldusele, et küsimustikus toodud lisäülesannete täitmise hoiakut puudutav väide “lisaülesanded on paratamatus, kõiki vajalikke tegevusi ei ole võimalik ametijuhendis loetleda” on autori poolt mõnevõrra ebaõnnestunud, sest väide ei anna üheselt edasi vastaja emotsionaalset hoiakut. “Paratamatus” võis vastaja jaoks sisaldada nii positiivset hoiakut kui ka ükskõiksust. Seega tulevaste uurimuste tarvis teeb autor ettepaneku muuta kõnealolevat väidet vastaja jaoks arusaadavamaks ning konkreetsemaks, näiteks kasutades sõnastust “mul on ükskõik kas ma pean lisaülesandeid täitma või mitte”.

Lisaks ülaltoodule kinnitasid uurimuse tulemused, et ettevõttes ei esine tööalast ärakasutamist (töötajad ei tunneta lisatööde täitmisel, et neid on ära kasutatud või petetud).

Küll aga on “töölase ärakasutamise” näol tegemist võrdlemisi uudse mõistega, mis ei ole veel laialdast kajastust leidnud. Seetõttu on autori hinnangul väikeettevõtetes vajalik töötajatele selgitustöö tegemine formaalsete tökokkulepetega reguleerimata ülesannete õiguslikust taustast ning töötajate õiguskaitsevahendidest. Narratiivintervjuud näitasid, et ettevõtte üksuste juhid oma alluvate puhul negatiivseid hoiakuid lisäülesannete täitmisel ei tunnetanud. Lisäülesannete sagedase esinemise korral on väikeettevõtetes oluline saada tagasisidet ka juhtide tasandilt seoses töötajate hoiakutega, et märgata töötaja vastumeelsust ning ennetada võimalikke õiguslikke vaidlusi töösuhtes.

Vastavalt seatud uurimisküsimusele 1, on kaheastmelise klasteranalüüsi tulemused järgmised: lisäülesannete täitmisest ütlevad vähem ära need töötajad, kes tajuvad kõige enam suhetepõhiseid psühholoogilisi leppeid (klaster 1). Need töötajad hindavad kõige madalamalt tehingupõhiseid leppeid ja keskmisest kõrgemalt tasakaalustatud leppeid. Klasterisse 1 kuuluvatest töötajatest ei ole lisäülesannete tegemisest kunagi ära öelnud 80% ja mõnikord on teinud seda 20%.

Klasterisse 2 kuuluvad töötajad on tulemustega (“mitte kunagi” 66,7%; “mõnikord” 26,7% ja “sageli” 6,7%) öelnud lisäülesannete täitmisest ära seega enam kui klaster 1 töötajad. Klasterisse 2 kuuluvad töötajad hindavad tehingupõhiseid leppeid võrreldes klasteriga 1 kõrgemalt. Siin klasteris on kõige kõrgemalt hinnatud suhetepõhised lepped ning alla keskmise on hinnatud tasakaalustatud leppeid.

Uurimisküsimusele 2 otsis autor vastust läbi narratiivintervjuude. Peamiseks põhjuseks lisäülesannete täitmiseks pidasid tööandja esindajad töötaja tööstaaži (75%). Autori hinnangul saab eeldada, et see on omakorda seotud emotsionaalse pühendumisega, mis on pikaajalise töösuhte üheks teguriks (Lövlad & Bantekas, 2010). Teise põhjusena nimetati töötaja positsioonist ja vastutuselast tulenevat nõustumist ja valmisolekut lisäülesannete täitmiseks (50%). Ülejäänud põhjused, mida intervjuueeritavate poolt nimetati jäid alla 50%. Autor analüüsis lisaks narratiivides esitatud põhjustele ka intervjuueeritavate emotsioone ja kehakeelt. Sellest tulenevalt järeldab autor, et töötajate hoiak lisäülesannete täitmiseks on positiivne.

Vaatamata sellele, et uurimuses osales ühe ettevõtte kõikne valim, tuleks autori hinnangul väikeettevõtete kohta üldistuste tegemiseks viia edaspidistes uurimustes läbi suurema valimiga uurimus. Käesoleva uurimuse põhjal saab organisatsiooni vajadustest lähtuvalt välja selekteerida huvipakkuvad konstruktid, mida kasutada tulevastes uurimustes.

KOKKUVÕTE

Töömahu suurenemise korral, töö iseloomu varieeruvuse ja limiteeritud personali tõttu, on väikeettevõtetes sagedane olukord, kus esineb reguleerimata lisaülesannete täitmist ning töökorralduse muudatusi. Magistritöö eesmärgid püstitati tulenevalt tööalase ärakasutamise esinemise võimalusest sellise probleemiga organisatsioonides.

Tööinspektsiooni poolt läbiviidud töösuhete järelvalve uuringu tulemused 2013. aastal näitavad seda, et töölepingu seaduses toodud töölepingu seaduse rikkumiste arvust valdava osa 81,6% moodustasid rikkumised (1504), mis olid seotud töölepingu seaduse § 5 lg 1 esitatud tingimuste teavitamata jätmisega. 2014. aastal rikkumiste arv (1437) mõnevõrra langes (Tööinspektsioon, 2014). Selline kõrge protsent võib viidata mitmetele asjaoludele: kas tööandjate teadmatuse antud teemal, hooletus või ignorantsus.

Töösuhete osapoolte seisukohalt on seetõttu oluline, et formaalsed töökokkulepped on juriidiliselt korrektsed ning et juba töölepingu sõlmimisel arvestatakse mitmete asjaoludega, vältimaks nii tööalast ärakasutamist kui ka juriidilisi vaidlusi seoses töölepingu kohustuslike tingimustega. Töösuhetes on formaalsete töökokkulepete kõrval oluline osa psühholoogilistel lepetel kui töötajate hoiakuid suunaval pooltevahelisel kirjutamata kokkuleppel. Sellest tulenevalt seadis autor eesmärgiks uurida psühholoogiliste lepete võimalikke seoseid formaalsete töökokkulepete tajumisega ning lisaülesannete täitmisega. Autori hinnangul on psühholoogilistel lepetel määrav roll tööalase ärakasutamise tekkimise juures.

Uurimuse tulemuste kohaselt ei tunnetanud töötajad väikeettevõttes Select Nor OÜ tööalast ärakasutamist ning lisaülesannete täitmine ei valmista neile probleemi või jätab ükskõikseks. Autor tuvastas seose tehingupõhiste psühholoogiliste lepete ja lisaülesannete täitmise hoiaku vahel. Nimelt nendele töötajatele, kes hindavad tehingupõhiseid leppeid teistest vähem, ei valmista lisaülesannete täitmine probleeme.

Tulemused kinnitasid, et ettevõttes hinnatakse kõige enam suhetepõhiseid leppeid ning klasteranalüüsi tulemustele tuginedes, saab järeldada, et suhetepõhiseid leppeid kõrgelt hindavatele töötajatele lisaülesannete täitmine probleemi ei valmista. Autori hinnangul on selline tulemus ootuspärane, sest tehingupõhised lepped ja suhetepõhised lepped on üksteistele vastanduvad lepped tüübid.

Psühholoogiliste lepete ja formaalsete tökokkulepete tajumise vahel statistiliselt oluliste erinevuste olemasolu ei tuvastatud ühegi leppe tüübi puhul.

Lisaks hüpoteesidele püstitas autor 2 uurimisküsimust, mille vastused aitavad autori hinnangul kaasa pooli rahuldava töösuhte loomisele ja kinnistamisele tööandja poolt. Nimelt selgus läbi valimi segmenteerimise, et lisaülesannete täitmisest ütlevad vähem ära need töötajad, kes hindavad kõrgemalt suhetepõhiseid leppeid ning madalalt tehingupõhiseid leppeid.

Läbi narratiivintervjuude tööandja esindajatega selgus, et lisaülesannete täitmise peamisteks põhjusteks peetakse tööstaažist tulenevaid põhjuseid. Autor tõmbab siin paralleeli emotsionaalse pühendumisega, sest seda peetakse pikaajalise töösuhte üheks teguriks. Samuti tõid intervjuueeritavad välja töötaja positsiooni ja vastutusala kui võimalikud põhjused lisaülesannete täitmiseks. Autori hinnangul on emotsionaalne pühendumine väärtuslik uurimisobjekt tulevastele uurimustele, milles vaadelda selle seoseid lisaülesannete täitmisega.

Tööandja esindajad töötajate hoiakutes lisaülesannete täitmisel negatiivsust ei täheldanud. Seega kinnitust leidis, et tööalast ärakasutamist organisatsioonis töötajate poolt ei tunnetata. Saadud informatsiooni väärtust tõstab autori hinnangul just see, et narratiive esitasid töötajate otsesed juhid. Kui töötajad ei pruugi mõista, ära tunda või teema tundlikkuse tõttu enesele tunnistada tööalast ärakasutamist, siis vahetud juhid näevad ja tunnetavad töötajate vastumeelsust lisaülesannete täitmisel koheselt.

Magistritööga juhitakse tähelepanu tööalasele ärakasutamisele kui uuele nüansile töösuhtes, mille esinemine on võimalik puudulike formaalsete tökokkulepete ja psühholoogiliste lepete rikkumise korral. Uurimus toob välja seose olemasolu psühholoogiliste lepete ja formaalsete tökokkulepete vahel seoses lisaülesannete täitmisega ning näitab psühholoogiliste lepete rolli töötajate hoiakute kujunemisel. Magistritöö annab sisendi kuidas saavutada ja hoida väärtuslikku ning osapooli rahuldavat töösuhet, kui arvestama peab kiire töötempo ja tegevuskulude kokkuhoidmisega.

Töö iseloomust mittetulenevate tööde esinemine väikeettevõtetes on ja jääb üheks osaks tööelus. Seega on oluline praegustele ja tulevastele tööandjatele ning töötajatele teavitustöö tegemine seoses lisaülesannete täitmisel kaasnevate riskidega. Antud uurimus põhines ühe

ettevõtte näitel. Tulevastes uurimustes saab töölase ärakasutamise esinemist lisaülesannete täitmise tõttu uurida väikeettevõtete baasil Eestis, kaardistamaks teema tõsidust. Võimalikuks uurimisadressaadiks võivad olla ka mikroettevõtted, kus töömaht ja lisaülesannete esinemise sagedus võib olla samuti kõrge aga personali arv väikeettevõtetega võrreldes veelgi väiksem.

RESUME

“Connection between psychological contracts, formal contracts and additional working tasks based on a research in a small Estonian business”

The necessity of fulfilling unregulated additional work tasks and rearranging workflow is frequent in small businesses because of temporarily increasing workload, varying work features and limited personnel. Deriving from potential exploiting in such companies, the purposes of the current thesis have been set up.

The results of a study on supervising work relations by the Labour Inspectorate in 2013 show, that 1504 cases as the majority (81,6%) of breach of Employment Contracts Act were violations of § 5 section 1 on not informing of the conditions given. In 2014 the rate was somewhat decreased to 1437 cases (Labour Inspectorate, 2014). Such a high rate can indicate different facts such as employers ignorance of the matter, negligence or intentional ignoring.

Thus it is important for both parties to have the formal contracts legally correct. When employment contracts are concluded, variety of aspects must be taken into consideration in order to avoid exploiting and legal disputes on compulsory conditions of an employment contract. In addition to formal contracts, psychological contracts play an important role, forming an unwritten agreement between parties and shaping attitudes of the employees. Therefore the study on possible connections between psychological contracts, perception of formal contracts and additional working tasks has been set up as the authors aim. To the authors assessment, psychological contracts carry the essential role of potential exploitation at a working place.

Based on study results, employees in the small business Select Nor OÜ do not sense being exploited, nor do they mind or see a problem in fulfilling additional tasks. The author established a connection between transactional psychological contracts and attitude towards fulfilling additional working tasks. The employees perceiving transactional psychological contracts less, do not oppose fulfilling additional tasks.

The study results confirmed the highest-valued psychological contracts type to be the relational one. Derived from the cluster analysis, employees assessing relational psychological contracts higher, do not see fulfilling additional working tasks as a problem. The author finds this result to be expected as relational psychological contracts oppose transactional psychological contracts.

In no case of any type of contracts did the statistically significant differences arise between perception of psychological and formal contracts.

Additionally to the hypotheses, the author has posed 2 study questions, the answers to which to the authors belief, help an employer to create and keep work relations that are satisfying to both parties. The sample segmentation showed that employees assessing relational psychological contracts higher and the transactional ones lower, tend to refuse less from fulfilling additional working tasks.

Narrative interviews with representatives of the employer revealed seniority as the main reason for accepting additional working tasks. The author draws a line between seniority and emotional commitment, as this is considered to be one of the main factors for a long term work relationship. The interviewees also pointed out the employees position and the range of responsibilities as potential reasons for fulfilling additional tasks. The author assesses emotional commitment to be a valuable object for future studies to analyze its connections with fulfilling additional working tasks.

The employers representatives did not notice any negativity in workers attitudes towards additional tasks. This confirmed that the employees do not feel exploited. The author finds information received the more valuable, as the narratives were coming from the employees direct managers. The latter can currently see the displeasure at fulfilling additional working tasks even if the employees do not recognize, or dare not to acknowledge being exploited.

The current thesis points out exploiting as a new detail in work relationships that may occur when inadequate formal contracts are concluded and psychological contracts are breached. The study brings forward the connection between psychological contracts and formal contracts in relations with fulfilling additional working tasks as well as shows the role of psychological contracts at forming employees attitude towards work. The thesis provides an input into achieving and keeping a valuable and satisfactory work relationship in an environment of high workload with the aim to keep operating costs low.

Tasks that are not deriving from work description directly will always occur in small businesses. Therefore it is important to make current and future employers and employees to acknowledge the risks arising from fulfilling additional tasks. The current study is based on a single business. In future studies, exploiting through additional working tasks can be investigated in the perspective of small businesses in Estonia with the aim to see the

intensity of the matter. Also, micro-businesses with high workload and frequent additional tasks yet even smaller number of employees, could be a good possible addressee for the studies.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Aarnio A. (1996). Õiguse tõlgendamise teooria. *Õigusteabe AS Juura*, 198-200.
- Alcover C. M., Martinez-Inigo D., Chambel M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organisation: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, 110 (3), 839-853.
- Allen N. J., Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andmekaitse Inspektsioon (2011). Isikuandmete töötlemine töösuhetes, Abistav juhendmaterjal, Tallinn, Arvutivõrgus: <http://www.aki.ee/et/juhised/isikuandmete-tootlemine-toosuhetes>, kasutatud viimati 02.02.2015.
- Anderson N., Schalk R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Bakewell L. J. (2012). The Impact of the Psychological Contract on Intention to Leave in the Royal New Zealand Navy. A thesis of Master of Business Studies. Massey University, 53-74.
- Browdy J. D. (1966). Effective job descriptions: A Basic Management Tool. *Industrial Management*, 8(10), 10-14.
- De Cuyper N., De Witte H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- Ehala K. (2013). Sunniviisiline töötamine ja tööalane ärakasutamine Eestis ja Tööinspektsiooni sekkumise võimalused. Magistritöö. Tartu Ülikool, 7-23; 43-60.
- European Commission (2007). Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, 10.
- Foote D. A., Seipel S. J., Duffy J., Duffy M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203-219.
- Fraser, H., (2004). Doing Narrative Research: Analysing Personal Stories Line by Line. *Qualitative Social Work*, 3(2), 179-201.
- Freese C., Schalk R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Gan M., Kleiner B. H. (2005). How to Write Job Descriptions Effectively. *Management Research News*, 28(8), 48-54.
- Grensing-Pophal L. (2012). Evolving Job Descriptions. *Credit Union Management*

(*Human Resources*), 35(2), 26-29.

- Haljasmäe R. (2009). Töötajale ettenähtud tagatiste laiendamine majanduslikult sõltuvale töötajale. *Juridica*, 4, 217-223.
- Herscovitch L., Meyer J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hiob T., Harkmaa P-L., Naaber-Kivisoo L., Kaarma R., Sild M-K. (2015). Äripäeva töösuhete käsiraamat online väljaanne, Arvutivõrgus (parooliga kaitstud): <http://kasiraamat.ee/et/app/toosuhted>, kasutatud viimati 30.01.2015.
- Hsieh Y-M., Hsieh A-T. (2003). Does job standardization increase job burnout? *International Journal of Manpower*, 24(5), 590-615.
- Jim G. (2009). Psychological Contract: Managing and Developing Professional. *Publisher McGraw-Hill Education*, 4-6.
- Joinson C. (2001). Refocusing job descriptions. *HR Magazine*, 46(1), 66.
- Karjane R. (2009). Uus töölepingu seadus. *Ten-Team*, 11-44.
- Kask M., Markina A. (2011). Sunniviisilise töö ja tööjõu ärakasutamise eesmärgil viljeletav inimkaubandus Eestis. *Tartu Ülikooli Kirjastus*, 9.
- Kickul J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 39 (4), 320-355.
- Kim H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37-51.
- Käärats E., Suder S., Treier T. (2011). Selgitused töölepingu seaduse juurde. Tallinn: Sotsiaalministeerium, 7–8. Arvutivõrgus: http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Too/Toolepingu_seadus/selgitused_toolepingu_seaduse_juurde.pdf, kasutatud viimati 30.01.2015.
- Leonard S. (2000). The Demise of Job Descriptions. *HR Magazine*, 45(8), 184.
- Lövblad M., Bantekas A. (2010). What Do You Expect? The effect of Psychological Contracts on Affective Commitment in Industrial Marketing Relationships. *Journal of Relational Marketing*, 9, 161-178.
- Marino M. (2005). Understanding the importance of job descriptions: How to put them in writing. *Public Relations Tactics*, 12(2), 26.
- Morrison D. E. (2006). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Morrison E. W., Robinson S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how

psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

- Muda M. (2012). Turvaline paindlikkus uues töölepingu seaduses. *Juridica*, 4, 295-304.
- Polledri S. (2010). Get it in writing: Creating effective and legal job descriptions. *HR Specialist: New Jersey Employment Law*, 5(11), 4.
- Poppo L., Zenger T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Randmann L. (2013). Differences in Psychological Contracts in Estonia: The Role of Individual and Contextual factors. Dissertation. Estonian Business School, 182-191.
- Riessman C. K., Quinney L., (2005). Narrative in Social Work: A Critical Review. *Qualitative Social Work*, 4 (4), 391-412.
- Riessmann C. K., (2008). Narrative Methods for the Human Sciences. Sage Publication. GoogleBooks. Arvutivõrgus:
https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=V1YXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP7&ots=TD-b9SGQGK&sig=6l_jmjdQx4b7U1ItuASqK47wYrI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, kasutatud viimati 29.03.2015.
- Robinson S. L., Kraatz M. S., Rousseau D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson S. L., Rousseau D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rousseau D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau D. M., Tijoriwala S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- 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. & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489
- Siigur H. (2009). Töölepingu seadus. Kommenteerinud prof H. Siigur. Tallinn: *Ilo*, 31.

- Shair D. (2001). Write Stronger Job Descriptions. *HR Magazine*, 46(3), 135.
- Susanty A., Miradipta R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24.
- Statistikaamet (2014). Eesti Statistika aastaraamat 2014. 25-26.
- Statistikaamet (2014). Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi seisuga 23.04.2014, Arvutivõrgus: <http://www.stat.ee/68771>, kasutatud viimati 19.04.2015.
- Statistikaamet (2014). Statistikaameti rahvastikuprognosis aastani 2040. Pressiteade nr 22 seisuga 26.02.2014. Arvutivõrgus: <http://www.stat.ee/76319>, kasutatud viimati 19.04.2015.
- Tavits G. (2001). Töödiguse rakendusala määratlemine töötaja, tööandja ja töölepingu mõistete abil. Dissertationes iuridicae universitatis Tartuensis, Tartu.
- Tööinspeksioon (2013). Töösuhete järelevalve 2013, Arvutivõrgus: http://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/failid/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Toeoe_suhete_jaerelvalve/Toosuhete_jarelevalve_2013.pdf, kasutatud viimati 03.02.2015.
- Tööinspeksioon (2014). Töösuhete järelevalve 2014, Arvutivõrgus: http://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/failid/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Toeoe_suhete_jaerelvalve/TS_ylevaade_2014.pdf, kasutatud viimati 15.05.2015.
- Varul P. (2010). Tahteavaldus ja selle tegemine. *Juridica*, 7, 497-507.
- Wiener Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilks T. (2005). Social Work and Narrative Ethics. *British Journal of Social Work*, 35, 1249-1264.
- Yoon J., Thye S. R. (2002). A dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yousef D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *International journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.
- Tsiviilseadustiku üldosa seadus (RT I, 13.03.2014, 103), § 68, <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032014103>, kasutatud viimati 08.02.2015
- Töölepingu seadus (RT I, 12.07.2014, 146), § 1, § 4 lg 2, § 5 lg 1-2, § 6, § 12, § 15 lg 2, § 17 lg 1, <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146>, kasutatud viimati 08.02.2015
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus (RT I, 26.02.2015, 17), § 13 lg 3, <https://www.riigiteataja.ee/akt/126022015017>, kasutatud viimati 30.03.2015

Võlaõigusseadus (RT I, 11.04.2014, 13), § 14,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/111042014013>, kasutatud viimati 08.02.2015

Riigikohtu otsus 19. aprill 2010. aasta otsus nr 3-2-1-26-10, Arvutivõrgus:
<http://www.riigikohus.ee/?id=11&tekst=RK/3-2-1-26-10>, kasutatud viimati
08.02.2015

Riigikohtu otsus 15. juuni 2011. aasta otsus nr 3-2-1-41-11, Arvutivõrgus:
<http://www.riigikohus.ee/?id=11&tekst=RK/3-2-1-41-11>, kasutatud viimati
08.02.2015

LISA 1

Lugupeetud POSTIMÜÜGIETTEVÖTTE SELECT NOR OÜ töötaja!

Palun Sul osaleda küsitluses, mis uurib, kuidas töötajad tajuvad ettevõtet ja töösuhteid. Kõik vastused on konfidentsiaalsed ja neid kasutatakse ainult üldistatud kujul Birgit Lundi magistritöös. Küsimustik koosneb kolmest osast ja selle täitmine võtab aega kuni 30 minutit.

Täna koostöö eest!

Birgit Lund

I. Esimeses osas esitatud väited kirjeldavad töötaja suhet tööandjaga. Hinda palun, kuivõrd nende väidetega nõustud, pidades silmas Sinu praegust tööandjat. Vali sobiv vastusevariant järgmiselt skaalalt ja kirjuta vastus (number) väite ette punktiirile.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

- _____ Esitan lahkumisavalduse millal tahan
- _____ Ma ei "võlgne" oma tööandjale midagi
- _____ Lahkun töölt siis, kui see mulle sobib
- _____ Mul ei ole mingit kohustust jääda tööle sellesse ettevõttesse
- _____ Teen ära üksnes kohustuslikud tööülesanded (need, mis ametijuhendis kirjas)
- _____ Teen ainult seda, mille eest mulle makstakse
- _____ Täidan vaid neid tööülesandeid, milles tööle asudes kokku leppisime
- _____ Väldin töö juures lisaülesannete või -vastutuse võtmist
- _____ Toon isiklikke ohvreid tööandja nimel
- _____ Võtan tööandja muresid isiklikult
- _____ Kaitsen tööandja mainet
- _____ Pühendun organisatsioonile
- _____ Tahan jääda praeguse tööandja juurde pikaks ajaks
- _____ Minu tulevikuplaanid ei ole seotud selle organisatsiooniga
- _____ Kavatsen jätkata siin töötamist
- _____ Ma ei tee plaane, et kusagil mujal töötada
- _____ Aktsepteerin, et töösoorituse standard (kuidas ma pean oma tööd tegema) muutub üha kõrgemaks
- _____ Olen valmis kiiresti kohanema töösituatsioonis asetleidvate muudatustega
- _____ Olen valmis vajaduse korral täitma ülesandeid, mis otseselt ei kuulu minu tööülesannete hulka

- _____ Mulle on vastuvõetav täita uusi ja erinevaid nõudmisi, mis minu tööle esitatakse
- _____ Loon kontakte väljaspool ettevõtet, mis suurendavad minu karjäärivõimalusi
- _____ Omandan oskusi, et suurendada töö saamise võimalusi teistes organisatsioonides
- _____ Teen end nähtavaks potentsiaalsetele teistele tööandjatele (nt CV avalikustamine jms)
- _____ Küsin tööülesandeid, mis suurendavad minu tööalast konkurentsivõimet (st saan CVs märkida, et olen täitnud ka teisi ülesandeid lisaks põhitööle)
- _____ Otsin arenguvõimalusi, mis suurendavad minu väärtust praeguse tööandja jaoks
- _____ Arendan enda oskusi, et tõsta oma väärtust praeguse tööandja jaoks
- _____ Püüan teha end tööandjale üha kasulikumaks
- _____ Otsin aktiivselt koolitus- ja arenguvõimalusi, et oma tööd selles ettevõttes paremini teha
- _____ Saan loota organisatsiooni toetusele, kui asjad ei lähe kõige paremini
- _____ Tööandja on mõistev minu isiklike vajaduste suhtes (nt kui tööajal on vaja isiklike asju ajada vmt)
- _____ Tööandja arvestab töötajate huvidega erinevaid otsuseid tehes
- _____ Tööandja hoolib minu tervisest ja heaolust ka pikemas perspektiivis
- _____ Mul on tööd seniks, kuni tööandja mind vajab

JÄTKUB I OSA. Toodud väited kirjeldavad töötaja suhet tööandjaga. Hinda palun, kuivõrd nende väidetega nõustud, pidades silmas Sinu praegust tööandjat. Vali sobiv vastusevariant järgmiselt skaalalt ja kirjuta vastus (number) väite ette punktiirile.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

- _____ Tööandja ei ole huvitatud pikaajalisest koostööst minuga
- _____ Tööandja pakub vaid lühiajalist töösuhet
- _____ Minu töökoht on ajutine (nt ajutiselt äraoleva töötaja asendamine)
- _____ Tööandja arvestab minuga vaid minu töövaldkonna piirides
- _____ Tööandja koolitab mind vaid niivõrd, kui see on vajalik antud töö tegemiseks
- _____ Minu tööülesanded on väga täpselt piiritletud
- _____ Tööandja ootab minult vaid ametijuhendis fikseeritud kohustuste täitmist
- _____ Töösuhe praeguse tööandjaga on turvaline
- _____ Tööandja maksab töötasud ja hüvitised välja nagu kokku lepitud
- _____ Tööandja väärtustab pikaajalisi töösuhteid
- _____ Tööandja pakub töötajatele erinevaid hüvitisi ja soodustusi
- _____ Tööandja toetab minu püüdlust oma tööd maksimaalselt hästi teha (kõrgtasemel töösooritus)
- _____ Tööandja toetab minu tegevusi, mis on seotud kõrgema kvalifikatsiooni saavutamiselega minu töövaldkonnas
- _____ Tööandja toetab minu püüdlusi saavutada järjest kõrgemaid tööalaseid eesmärke
- _____ Tööandja võimaldab mul kohaneda töösooritusele esitatavate uute nõudmistega

- _____ Tööandja aitab mul arendada oskusi, mis on kasutatavad ka väljaspool seda ettevõtet
- _____ Tööandja pakub tööülesandeid, mis suurendavad minu tööalast konkurentsivõimet, ehk võimalusi leida tööd teistes ettevõtetes
- _____ Praeguse tööandja juures töötamine suurendab minu potentsiaalseid töövõimalusi teistes ettevõtetes
- _____ Tööandja kaudu tekkinud kontaktide abil on võimalik leida tööd mujal
- _____ Mul on võimalus isikliku karjääri arendamiseks meie ettevõttes
- _____ Tööandja pakub organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi
- _____ Võimalus karjääri teha on praeguses töökohas olemas
- _____ Võimalused edutamiseks on praeguses töökohas olemas
- _____ Minu tööandja varjab informatsiooni oma töötajate eest
- _____ Minu tööandja ei usalda oma töötajaid
- _____ Minu tööandja teeb muudatusi töötajaid neisse pühendamata
- _____ Minu tööandja ei jaga töötajatega olulist infot
- _____ Mul on raske ette kujutada, milliseks kujuneb tulevikus minu töösuhe tööandjaga
- _____ Minu tulevik praeguse tööandja juures (töösuhte jätkumine) on ebakindel
- _____ Töötajad ei saa olla kindlad lubadustes, mida organisatsioon on andnud
- _____ Mina isiklikult ei saa olla kindel organisatsiooni antud lubadustes
- _____ Organisatsioon vähendab järgnevatel aastatel soodustusi töötajatele
- _____ Tööandja pakub organisatsioonis kauem töötanutele samal tasemel või väiksemat palka
- _____ Nõudmised mu tööle on suurenenud, samas tööandja vastutasu on vähenenud

II. Teise osa küsimused on töölepingu jt tööd reguleerivate dokumentide kohta. Tee ring ümber sobiva vastusevariandi.

Kuivõrd vastavad Sinu igapäevased tööülesanded töölepingus ja/või ametijuhendis kirjeldatud töökohustustele?

- 1 - ei vasta üldse
- 2 - pigem ei vasta
- 3 - üldjoontes vastavad
- 4 - vastavad täielikult

Mil määral vastavad töökorralduslikud dokumendid (sisekorra eeskirjad, tegevusjuhised) tegelikule tööle Sinu struktuuriüksuses?

- 1 - ei vasta üldse
- 2 - pigem ei vasta
- 3 - üldjoontes vastavad
- 4 - vastavad täielikult

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

A. Kõik tööülesanded peavad olema töölepingus ja/või ametijuhendis üksikasjalikult kirjeldatud

- Nõustun täielikult
- Pigem nõustun
- Pigem ei nõustu

- Kindlasti ei nõustu
- Ei oska vastata

Kas see küsimus on Sinu jaoks oluline? EI _____ JAH _____

B. Töökorralduslikud dokumendid (sisekorra eeskirjad, tegevusjuhised) peavad olema võimalikult detailsed (st kõik nõudmised on üksikasjalikult lahti kirjutatud)

- Nõustun täielikult
- Pigem nõustun
- Pigem ei nõustu
- Kindlasti ei nõustu
- Ei oska vastata

Kas see küsimus on Sinu jaoks oluline? EI _____ JAH _____

C. Tööandja soovib, et täidaksin lisaülesandeid, mida ei ole töölepingus kirjas

- mitte kunagi
- harva
- sageli
- igapäevaselt

Kuidas suhtud lisaülesannete täitmisse? Vali loetelust ÜKS Sinu arusaamaga kõige paremini sobiv vastus:

- 1) Lisaülesannete täitmine tekitab minus vastumeelsust (tunde, et mind kasutatakse ära). Tööandja peaks suutma töötaja töökohustused täpselt kirjeldada, et töötaja teaks, mida temalt oodatakse;
- 2) Lisaülesanded on paratamatus, kõiki vajalikke tegevusi ei ole võimalik ametijuhendis loetleda;
- 3) Lisaülesanded ei ole minu jaoks probleem. Töö tuleb ära teha ja mulle pole oluline, kas see on juhendis kirjas või mitte.

Millal võib töötaja Sinu hinnangul keelduda lisaülesannete täitmisest?

Kui tihti oled ära öelnud lisatööde tegemisest? (üks vastus)

- mitte kunagi
- mõnikord
- sageli
- alati

III. Kolmanda osa küsimused on psühholoogiliste lepete ja Sinu kohta.

Vasta palun neljale küsimusele järgmise skaala alusel:

Üldse mitte 1	Vähesel määral 2	Keskmiselt 3	Suures osas 4	Täielikult 5
------------------	---------------------	-----------------	------------------	-----------------

- _____ Kuivõrd oled täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees?
_____ Kuivõrd oled kinni pidanud lubadustest, mida oled organisatsioonile andnud?
_____ Kuivõrd on Sinu tööandja täitnud oma kohustusi Sinu ees?
_____ Kuivõrd on Sinu tööandja pidanud kinni lubadustest, mida Sulle on andnud?

Millises struktuuriüksuses töötad? Ladu Klienditeenindus
 Administratsioon

Kui kaua oled ettevõttes töötanud? _____ aastat

Olen: naine mees **Sinu vanus:** _____ aastat

Suur tänu, et vastasid!

LISA 2

Narratiivintervjuude seitsme-etapiline analüüsiskeem vastavalt H. Fraser'ile (2004)

Allikas: Fraser, H., (2004) Doing Narrative Research: Analysing Personal Stories Line by Line. *Qualitative Social Work*, vol 3(2), 179-201.

Etapp I

Analüüsi esimeses etapis kuulatakse üle intervjuud ning pööratakse tähelepanu intervjuus osalenute emotsioonidele, kehakeelele.

Abistavad küsimused, mida käesolevas töös kasutati:

- Millise tunde saad sa igast intervjuust?
- Milliseid emotsioone märkad enne ja pärast intervjuusid?
- Kuidas intervjuud algavad, kulgevad ja lõppevad?

Etapp II

Materjali transkribeerimine, mille käigus pööratakse tähelepanu pausidele tekstis. Seda põhjusel, et seal taga võib peituda samuti tähendus esitatud loole.

Abistavad küsimused, mida käesolevas töös kasutati:

- Ega sa midagi kuulatud materjalist valesti ei kuulnud?

Etapp III

Transkriptsioonide individuaalne tõlgendamine, kus pikad mõtted üksteisest eraldatakse ja koondatakse üksikuteks narratiivideks või lõikudeks.

Abistavad küsimused, mida käesolevas töös kasutati:

- Kas “põhipunktid” on intervjuudes olemas?
- Milliseid sõnu tekstis rõhutatakse?
- Kas esineb vasturääkivusi?
- Kui lood on nummerdatud, siis kas lugejale on arusaadav lugude ülesehituse loogika?

Etapp IV

Selgitava eesmärgiga soovitatakse uurida lugedes sotsiaalset rolli, mis põhineb intervjueeritavate kogemustel teatud keskkonnas.

Etapp V

Personaalsete mõtteavalduste seos metafooridega – intervjueeritavad kasutavad levinud väljendeid oma mõtte edasi andmiseks, kasutades selleks tihti ka huumorit.

Abistavad küsimused, mida käesolevas töös kasutati:

- Kuidas teised mõistavad uurija tõlgendusi?

Etapp VI

Intervjueeritavate seas sarnasuste ja erinevuste otsimine.

Etapp VII

Personaalsetest lugudest teaduslike narratiivide kirjutamine. Uurija kontrollib narratiivi vastavust intervjueeritavate lugudega kogu analüüsi vältel.