

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Eleen Lilienthal  
**ISIKLIKE KOKKULEPETE SÕLMIMISE VALMIDUS JA INNOVAATILISE  
KÄITUMISE SEOS AVALIKUS SEKTORIS**  
Magistritöö

Juhendaja: lektor Liina Randmann

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 Eleen Lilienthal  
“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann

“ ..... “ ..... 2015

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### ISIKLIKE KOKKULEPETE SÕLMIMISE VALMIDUS JA INNOVAATILISE KÄITUMISE SEOS AVALIKUS SEKTORIS

Eleen Lilienthal

Avaliku sektori organisatsioonid on reglementeeritud ja kindlatele reeglitele vastavad. Teenistuses töötavatele inimestele on ühiskonna poolt seatud alati kõrged normid ning nende pädevus ja professionaalsus on nõutav. Sellest olenemata on ka avalike sektori organisatsioonidel kohustus areneda ümbritsevas muutuvus keskkonnas ning tagada organisatsioonisisene ühtsus, milles töötajad tunnevad enda olulisust. Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise eesmärgiks on kahepoolne kasu (organisatsioon ja töötaja) ning töötaja individuaalse motivatsioonitaseme hoidmine. Innovatsiooni rakendamine ja innovaatiline käitumine on üks võimalikke vahendeid, kuidas tagada organisatsiooni edasiliikuvus.

Käesolev töö keskendub isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise ja innovaatilise käitumise valmiduse uurimisele. Töö eesmärk on hinnata Sotsiaalkindlustusameti teenistujate valmisolekut sõlmida isiklike kokkuleppeid ja innovaatilist käitumist. Samuti selgitatakse, kas innovaatilise käitumise valmisolek on mõjutatud isiklike kokkulepete sõlmimisest.

Töö on ülesehitatud kolmes peatükis. Esimeses peatükis selgitatakse innovatsiooni mõistet ja selle avaldumist avalikus sektoris. Samuti selgitatakse innovaatiline käitumine ja selle mõõtmine ning innovaatilist käitumist häirivad tegurid. Teises peatükis selgitatakse isiklike kokkulepete mõiste, mõõtmine ning sõlmimist häirivad tegurid. Kolmas peatükk hõlmab kvantitatiivset uuringut Sotsiaalkindlustusametis.

Uuringu tulemused kinnitavad, et Sotsiaalkindlustusameti teenistujate valmisolek sõlmida isiklike tööalaseid kokkuleppeid ja rakendada loovat käitumist on kõrge. Organisatsiooni valmisolekut hindavad teenistujad mõnevõrra madalamalt. Teenistujate individuaalse valmisoleku ja organisatsiooni valmisoleku vahel seos puudub.

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine, innovatsioon ja innovaatiline käitumine avalikus sektoris.

## **ABSTRACT**

### **READINESS TO MAKE IDIOSYNCRATIC DEALS AND THE CONNECTION WITH INNOVATIVE BEHAVIOUR IN PUBLIC SECTOR.**

Eleen Lilienthal

Public sector organisations are usually regulated by certain rules. Employees working in public sector are expected to meet certain limits and their actions and behaviour must be professional and competent. Despite all that public sector organisations should accept progress in order to cope with the society it is surrounded by. Employees should be accepted within the organisation and feel unity. The purpose of making idiosyncratic deals is that they are beneficial for both sides (on the organisational level and on the personal level) and to help sustain employees motivational level. Innovation and innovative behaviour are means to ensure organisation's progress.

This paper focuses on the readiness of making idiosyncratic deals and innovative behaviour. Its purpose is to evaluate Estonian Social Insurance Board employees' readiness to make idiosyncratic deals and innovative behaviour. It is also explained whether innovative behaviour is affected by making idiosyncratic deals.

The paper contains three paragraphs: the first paragraph focuses on innovation and innovative behaviour. The measures and disturbing factors of innovative behaviour are also explained. The second paragraph focuses on explaining the term idiosyncratic deals, the measures and disturbing factors. The third paragraph focuses on a quantitative research in Estonian Social Insurance Board.

The research confirmed that the readiness of Estonian Social Insurance Board employees' to make idiosyncratic deals and to behave creatively is high. The organizational readiness is evaluated lower than employees'. It is also found that there is no connection between the individual readiness and organizational readiness.

Idiosyncratic Deals, innovation and innovative behaviour in public sector.

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	7
1. INNOVAATILINE KÄITUMINE AVALIKUS SEKTORIS .....	10
1.1 Innovatsioon avalikus sektoris .....	10
1.2 Innovaatilise käitumise eripärad avalikus sektoris .....	12
1.3 Innovatsiooni ja innovaatilise käitumise mõõtmine avalikus sektoris.....	13
1.4 Innovaatilist käitumist häirivad tegurid .....	14
2. ISIKLIKUD KOKKULEPPED .....	17
2.1 Isiklike kokkulepete defineerimine .....	17
2.2 Isiklike kokkulepete mõõdikud.....	19
2.3 Efektiivsete isiklike kokkulepete alused .....	21
2.4 Eksiarvamused isiklike kokkulepete kohta.....	22
2.5 Osapoolte roll isiklike kokkulepete sõlmimisel (töötaja, otsene juht, kolmas osapool)..	23
2.6 Isiklike kokkulepete sõlmimine avalikus sektoris ja seos innovaatilise käitumisega.....	25
3. UURING SOTSIAALKINDLUSTUSAMETIS .....	27
3.1 Sotsiaalkindlustusameti tutvustus .....	27
3.2 Uuringu eesmärk.....	28
3.3 Metoodika .....	28
4. TULEMUSED .....	31
4.1 Valimi kirjeldus .....	31
4.2 Uuringu tulemused.....	33
4.3 Korrelatsioonanalüüs .....	45
4.3.1 Seosed taustaandmete ja plokkide vahel .....	45
4.3.2 Seosed plokkide vahel.....	46
JÄRELDUSED .....	50
KOKKUVÕTE .....	53
RESUME .....	56
VIIDATUD KIRJANDUS .....	59
LISAD .....	64
Lisa 1.....	64

Lisa 2.....	65
Lisa 3.....	68

## SISSEJUHATUS

Mitmed avaliku sektori organisatsioonid Eestis on oma olemuselt jäigad ja teenivad kitsalt vaid seda eesmärki, mis neile on põhimäärusega või muu juriidilise dokumendiga sätestatud. Eeldatakse, et organisatsioon oma tegevusega pakub kliendile professionaalset teenust, ehk kõik otsused on läbipaistvad, aega säästvad ja kaalutlustulemusena kliendi huvides. Vähem mõeldakse asjaolule, kaasaarvatud organisatsioon ise, et iga otsuse taga on töötaja (ametnik), kes vajab motiveerimist ja tuge sarnaselt erasektori töötajaga. Vähene huvi oma töötaja vastu võib tekitada vastastikkust käitumist. Ka töötaja jaoks võib organisatsiooni toetamise olulisus ja soov panustada selle toimimisse maksimaalselt väheneda. Oma igapäevatoos võidakse lähtuda vaid kitsalt enda ametijuhendi eesmärkidest ja tööülesannetest ning puudub soov panustada rohkem. Tulemusena koostatakse kõik ametijuhendid väga spetsiifiliselt, arvestades kõiki igapäevatöö situatsioone. Kahjuks ei ole võimalik kõiki situatsioone alati ette näha. Tekivad absurdsed vaidlused ja olukorrad, kus väikese kõrvalekalde puhul põhiülesannetest keegi ei soovi täita ülesannet ega võtta vastutust. Tulemusena kannatab kõige enam välisklient ja ka kaaskolleeg.

Organisatsiooni maine kujuneb kahe aspekti koosmõjul: haldusmenetluslike otsuste kvaliteedist, sh selgitusvõimekusest (maine kujundavad väliskliendid), ning töötajate enda suhtumisest ja arvamusest, mis peegeldub ka organisatsioonist välja. Seega, on oluline, et kumbki aspekt ei oleks alaväärtustatud ja ei jääks tähelepanuta. Selleks, et organisatsioon saaks täita talle seatud eesmärged parimal võimalikul moel, peab kogu tegevus olema ühtlane ja arusaadav nii sise- kui ka väliskliendile. Üks osapool ei tohi kannatada teise arvelt. Piiratud rahalised ressursid on tihti põhjuseks, miks paljudest ideedest ja ettevõtmistest, mis töötaja seisukohalt oleksid olulised, loobutakse. Isiklike kokkulepete sõlmimine on üks viisides, kuidas töötajaid motiveerida lähtuvalt sellest, mis on töötaja jaoks tähtis, arvestades ka organisatsiooni huve. Kokkulepped ei ole alati rahaliselt finantseeritavad vaid hõlmavad teisi töötaja jaoks olulisi tegureid, nt aeg, ülesannete vastavus töötaja võimekusele, koostöö jne.

Isiklike kokkulepete sõlmimise valmisoleku uurimine on oluline organisatsiooni eduka toimimise seisukohalt. Organisatsiooni huvides on hoida ja motiveerida oma võtmeisikuid, kes üha sagedamini organisatsioonist lahkuvad. Töötasu on üks olulisemaid tegureid töötaja jaoks, kuid riigiasutustes tihtipeale ei ole võimalik finantsiliste vahenditega töötajat motiveerida kuna

selleks puuduvad vastavad ressursid ja kokkuvõttes ka pikaajaline mõju. Tegemist on alles vähetuntud terminiga ning esmalt tuleb mõõta organisatsiooni kui terviku valmisolekut isiklike kokkulepete sõlmimiseks ja alles seejärel otsida võimalikke rakendusviise.

Kiiresti muutvas ühiskonnas, kus organisatsioon peab olema võimeline arenema, on oluline roll paindlikkusel ja võimekusel mõelda laiemalt etteantud piiridest väljapoole. Seega, on oluline, et töötajad suudaksid mõista muutuvaid protsesse ja käituda loovalt ehk innovaatsiliselt situatsioonides, mis seda eeldavad. Innovaatsilise käitumise all mõistetakse loovate ideede ülekandumist tegutsemisse. Oluliseks võtmekohaks innovatsiooni juures on targem töötamine, mis hõlmab endas konkreetseid tegutsemisviise tulenevalt avaliku sektori olemusest ja tunnustest. Innovatsioon aitab leida uusi lahendusi vanadele probleemidele, läbi selle otsitakse võimalusi ressursside efektiivsemaks kasutamiseks ning uute strateegiate loomiseks (IDeA Knowledge 2005).

Isiklikud kokkulepped ja innovaatsiline käitumine on tähtsad nii töötaja kui ka organisatsiooni seisukohalt. Mõlema puhul on aluseks teatud käitumislaid. Oluline on välja selgitada, kas innovaatsiline käitumine on mõjutatud isiklike kokkulepete sõlmimisest.

Käesoleva magistr töö eesmärk on hinnata ametnike valmisolekut sõlmida avalikus sektoris isiklike kokkuleppeid. Samuti selgitatakse, kas innovaatsilise käitumise valmisolek on mõjutatud isiklike kokkulepete sõlmimisest.

Töö on ülesehitatud kolmes peatükis. Esimeses peatükis on selgitatud innovatsiooni olemust ja selle rakendumist avalikus sektoris, arvestades viimase eripäradega. Samuti on selgitatud innovaatsiline käitumine ja selle mõõtmine lähtuvalt avaliku sektori eripäradest ning innovaatsilist käitumist häirivad tegurid. Antud teemat on töö autor ka varasemalt käsitletud. Teises peatükis on selgitatud isiklike kokkuleppeid organisatsiooni tasandil: välja on toodud mõiste selgitus, isiklike kokkulepete mõõtmine ning isiklike kokkulepete sõlmimist häirivad tegurid. Kolmas peatükk hõlmab kvantitatiivset uuringut, mis viidi läbi avaliku sektori organisatsioonis (Sotsiaalkindlustusametis). Kvantitatiivsest uuringust saab järeldada, mil määral Sotsiaalkindlustusamet organisatsioonina ja selle töötajad individuaalsel tasandil on valmis sõlmima isiklike kokkuleppeid ja rakendama innovaatsilist käitumist oma igapäevatoos.



Käesoleva töö ülesandeks on anda ülevaade innovatsioonist ja innovaatilisest käitumisest ning isiklikest kokkulepetest tuginedes varasematele uuringutele ja teooriale. Kvantitatiivses osas leitakse Sotsiaalkindlustusameti teenistujate ja organisatsiooni enda valmidus innovaatiliseks käitumiseks ja isiklike kokkulepete sõlmimisel. Samuti leitakse, kas innovaatilise käitumise ja isiklike kokkulepete valmisoleku vahel esineb seoseid.

Töö teoreetilises osas on meetodina kasutatud dokumenteeritud andmete analüüsi, kasutades selleks kvalitatiivset uurimispõhimõtet (Laherand 2008). Töö põhineb erinevate teemat puudutavate väljaannete analüüsimisel, mille tulemusena on võimalik alusmaterjale omavahel seostada ja luua teoreetiline raamistik teema probleemi analüüsimiseks.

Töö kvantitatiivses osas on kasutatud meetodina ankeetküsitluse vormi. Valimi moodustavad Sotsiaalkindlustusameti kõik ametnikud (508 teenistujat). Andmeanalüüsi meetodina kasutatakse kirjeldava statistika ja seoste analüüsi meetodit arvandmete analüüsimiseks (tulemusi mõõdetakse kuuepallisüsteemis). Vastuseid analüüsitakse vanuse, haridustaseme, ametigrupi ja staaži lõikes.

## **1. INNOVAATILINE KÄITUMINE AVALIKUS SEKTORIS**

### **1.1 Innovatsioon avalikus sektoris**

Innovatsiooni avalikus sektoris võib kirjeldada kui riigi suutlikust või oskust luua uuenduslikke tehnoloogiaid (nii poliitilisi kui ka majanduslikke) ning neid edasi anda ja kasu saada pikema aja jooksul (Furman et al 2002). Innovatsiooni eripäraks on kasulikud ideed, nende üle võtmine ning rakendamine igapäeva tegevuses (Mumford & Gustafson 1988, Kanter 1988 and Van de Ven 1986 in Bruce, Scott 1994). Avalikku sektorit saab iseloomustada läbi konkreetsete tunnuste, mistõttu avaldub ka innovatsioon teatud eripäradega. Kuna eraorganisatsioonide orienteeritus on enamasti kasumlik, on turule jäämiseks vältimatu uuenduslikkus. Ehkki esikohal ei ole kasumi teenimine, on soodsamate võimaluste kasutamine ka avalikus sektoris tähtsal kohal. Olulist rolli mängib ka kvaliteedi ja hinna suhe ning tasakaalu leidmine läbi innovatsioon. Avaliku sektori vaatepunktist tähendab efektiivsus kvaliteetsete toodete ja teenuste pakkumist, kuna oluline on tagada heaolu ka tulevastele põlvedele. Kindlasti ei ole efektiivne leevendada kõikide olemasolevate ressurssidega hetkeolukorda. Innovatsioon ei tähenda tingimata vaid protsesside ning toodete uuenduslikkust, vaid on pigem orienteeritud kujundama efektiivsemat sotsiaalset süsteemi, mis tagab parema avalike kaupade pakkumise (Hartley, Moore 2008). Sellest lähtuvalt on riik väga pika elueaga ning tegutseb just elanike huvides.

Oluline faktor avalikus sektoris on erinevate seoste ja suhete kogum innovatsiooni ja selle kasutajate ning vahel ning sisendiks olevate elementide vahel (Albury 2005). Informatsiooni liikumine peab olema avatud, vaba ja tõrgeteta. Albury (2005) on toonud välja ka teise olulise faktori innovatsiooni kohta avalikus sektoris: iga innovatsiooni peaks juhtima eestvedaja, kelle tegevuses väljenduks tuge ja toetust ka keerulisematel protsessihetkedel. Seega, organisatsioonisiselt peaks samuti olema määratud isik või isikuterühm, kelle üheks ülesandeks on hoida organisatsiooni teatud suunal ja toetada töötajaid protsessiraames.

Innovatsioon on vahend saavutamaks eesmärgi, mitte lõppeesmärk ise, milleni jõuda. Kuna ümbritsev keskkond, milles organisatsioonid tegutsevad, peab ka innovatsioon kui vahend

olema pidevalt muutuv ja kohanev. Avaliku sektori karm reeglistik võib panna teatud piirid innovatsioonile ja arengule (Desouza, Mergel 2013).

Pärna, von Tunzelmann (2007) vaatlevad avaliku sektori innovatsiooni protsessi kahe teoreetilise dimensiooni abil. Esiteks, õpivõimekuse perspektiiv, mille ressursiks on omandatud teadmine ja protsessiks õppimine. Õppimisvõime on ajendatud kahest olulisest raamistikust: organisatsiooniväline keskkond ja organisatsioonisisene võimekus (Ibid.). Organisatsioonivälised tegurid on mittesõltuvad tegurid (nt poliitiline keskkond, riigi haridustase, üldine siseriiklik konkurentsivõime, avalike institutsioonide tase). Välise keskkonna tegurid määravad organisatsiooni võimalused, vajadused ja tegutsemis-suuna. Organisatsioonisisene õppimisvõime määrab innovatsiooni rakendamise ulatuse, kas ja kui hästi osatakse uuenduslikke vahendeid oma igapäevatoos ära kasutada. Organisatsioonisisene võimekus näitab, kuivõrd hästi suudab organisatsioon toimida väliskeskkonnas (kasutada ja omandada erinevaid võimalusi).

Teine teoreetiline dimensioon on juhtimise perspektiiv (Pärna, von Tunzelmann 2007). Mida paremini suudab ja mida rohkem organisatsioon oma igapäevatoos kaasab erinevaid huvigruppe, seda edukam see on. Kaasamisega leitakse teatud tasakaal erinevate osade vahel (nt avaliku ja erasektori vahel). Selleks tuleks arendada inimressurssi, kohandada juhtimisstiili, olla avatud ja paindlik situatsioonidele. Ka pikemaajalised strateegiad peaksid olema paindlikud ning innovaatilised.

Kuna esimese tasandi ametnik on harilikult otsene kontakt kodanikuga, toimub innovatsiooni rakendamine suuresti all-astmes. Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et esimese tasandi ametnik oleks hea ning kompetentne teenindaja. Oluline on hea teenindusega muuta kodanikud aktiivsemaks ning neid rohkem otsustusprotsessi kaasata (Curry 1999). Läbipaistvad otsused on üks avaliku sektori eesmärkidest. Innovatsiooni efektiivsust saab mõõta läbi kodanike tagasiside (Ibid.). Mida rohkem on tagasisidet, seda aktiivsemad on kodanikud ning nende valmisolek erinevate muudatuste elluviimisel on suurem. Vastavalt tagasisidele saab ka hinnata kodaniku kokkupuute positiivsust organisatsiooniga (millise kuvandi on organisatsioon väliskeskkonnast tulnud kliendile loonud).

Innovatsiooni ja üldise progressi mõõtmiseks on teatud indikaatorid. Esiteks, kasutajale suunatud innovatsioon (hinnatakse esmast kontakti kliendiga) (Bloch et al.). Kas elanike huve ja vajadusi võetakse arvesse ning millisel määral arvestatakse majanduslikku potentsiaali ja tõrgetega toimetulekut. Teiseks, innovatsioon läbi töötajate, kas töötajad on kaasatud protsessi (Ibid.). Töötaja motivatsiooni tõstmiseks on oluline kaasatus ja ettepanekute ära kuulamine, nende kaalumine ja tagasisidestamine. Viimaseks, organisatsiooni enda valmisolek innovatsioonile (Ibid.). Siinkohal saab vaadelda, kuidas organisatsioon ise kohaneb erinevatele uuenduslikele mõtteviisidele, mil määral seda kasutatakse ning kas see aitab ka toime tulla igapäeva praktilises töös. Näiteks, milliseid uusi tehnoloogiaid, teenuseid, organisatsioonilisi või protsessilisi innovatsioone rakendatakse (Ibid.).

Mõõtmisel tuleb arvestada erinevate vahenditega, mis aitavad tööd muuta lihtsamaks. Innovaatilisteks vahenditeks ei ole alati tehnilised uuendused, vaid mõtteviis, kuidas teatud probleemi lahendada. Ehkki ka infotehnoloogilised lahendused on olulised igapäeva töö lihtsustamise, keskendutakse eelkõige julge mõtteviisi edasiarendamisele.

Kuna avalik sektor käitub teatud situatsioonides sarnaselt erasektoriga, võib innovatsiooni vaadelda ka majandusliku protsessina, mis koosneb kolmest faasist (Dodgson and Gann in Kastle, Potts 2010). Esiteks algatamine, mille raames tuuakse uus idee organisatsiooni. Siinkohal tuleb arvestada teatud finantsiliste riskidega. Teiseks, uue idee kohandamine, mille raames analüüsitakse idee sobivust ja teostatavust. Kolmandaks on idee säilitamine (vastuvõtmine). Antud käsitlus on avaliku sektori jaoks oluline, kuna kaasneda võivad teatud finantsilised riskid, mis tuleb eelnevalt kindlasti läbi analüüsida. Teisest küljest ei toimu avalikus sektoris võistlemist ja konkuretsi sellisel määral nagu erasektoris ning innovatsiooni läbikukkumise tagajärjed on väiksemad (Kastle, Potts 2010). Küll aga võib olla läbikukkumise tagajärjedeks suutmatus tekkinud olukorraga toime tulla kiirelt ja efektiivselt teadmiste puudumiste tõttu.

## **1.2 Innovaatilise käitumise eripärad avalikus sektoris**

Oluline roll innovatsiooni rakendamisel avalikus sektoris on inimeste vastuvõtlikkusel ja suhtumisel uuendustesse. Kuna töötajal endal on teadmised sellest, kuidas igapäevatööd teha

ja vastav pädevus, määrab töötaja organisatsioonis innovaativuse taseme (Van Gyes et al 2012). Seega antud juhul saab rääkida individuaalsest valmisolekust innovaativselt käituda. Organisatsiooni ülesandeks on luua vajalikud tingimused, et töötaja tunneks end hästi ja oleks motiveeritud arendama ennast ja läbi selle ka andma organisatsioonile suurem panus. Kaks põhilist psühholoogilist tegurit mõjutavad töötajate käitumist: ootused organisatsioonilt ning tekitatud kohustus käituda innovaativselt (Flood et al. 2005).

Loovuse all mõistetakse uuenduslikku mõtteviisi ning innovaativse käitumise all selle mõtteviisi realiseerimist, mis omakorda peaks olema kasumlik organisatsioonile (Hartog and Jong 2010). Mida paremini töötaja end organisatsioonis tunneb, seda suurem on tõenäosus, et töötaja julgeb avaldada oma ideid ja käituda vastavalt situatsiooni võimalikkusele innovaativselt. Innovaativse käitumise eeldusteks on näiteks töö autonoomsus, töötasu ja töökoha paindlikkus, õigluse taju organisatsioonis ja edutamise võimalus (Ibid.). Alles siis, kui organisatsioon on loonud tingimused ja andnud selleks loa, on ka töötajad valmis uuenduslikuks mõtteviisiks (Amabile et al. 1996). Tingimusteks peaksid olema konkreetselt määratletud raamistikud või juhised, mis aitaksid töötajatel paremini orienteeruda ja mõista organisatsiooni ootusi. Liigne julgustamine võib omakorda tekitada pingeid ning muuta töötajad ärevaks. Organisatsioonist võib tekkida negatiivne ja ähvardav arusaam, mis ei luba töötajatel olla avatud ja loov ning tegutseda loomulikult. Üldjuhul on väljakutse ja positiivne pingeline hea stiimul innovaativse käitumise tekitamisel.

Oluline tingimus on ka eraldatud ressursid innovaativse käitumise rakendamiseks (Ibid.). Ressursivähesus on piiranguks uuendusliku mõtteviisi genereerimisel ja ideede elluviimisel.

### **1.3 Innovatsiooni ja innovaativse käitumise mõõtmine avalikus sektoris**

Innovatsiooni tähtsuse mõistmiseks ja mõõtmiseks on vajalik kindlaks teha teatud tunnused, mille läbi innovatsiooni protsessi saab üldse määratleda ja tulemusi mõõta. Jeanes et al. (2002) esitavad oma uurimuses kuus põhilist tegurit, mis innovatsiooni mõjutavad: kohanemisvõime, kesksus, organisatsiooniline fookus, levimine, radikaalsus ja tundmatus.

Furman et al. (2002) esitavad kolm plokki, läbi mille on võimalik iseloomustada ja mõõta avaliku sektori innovatsioonivõimet. Esiteks, rahvuslik innovatsiooni võimekus, mis põhineb väljakujunenud infrastruktuuril. Olulisteks tegevusteks on loovate ideede teke, nende

edasiandmine ning elluviimine. Teiseks, avaliku sektori innovatsiooni taset iseloomustab spetsiifiline mikrotasandi keskkond. Mikrotasandi eripära on, et kasutusele võetavat innovatsiooni saab käsitleda vaid väga kitsas valdkonnas. Organisatsiooni üldeesmärk ja suund on sama, kuid vastavalt alagruppide tööülesannetele ei ole organisatsioon enam niivõrd homogeenne (Amabile et al. 1996). Seetõttu on oluline töörühma sisene tegevus, selles osalejate võimekus ja panus, töörühma juhtimise ulatus ning seotus kogu organisatsiooniga. Kolmandaks, innovatsioonivõimekuse tugevus on infrastruktuuris olevate valdkonnavaheliste lülide tugevusest.

Eelnevalt välja toodud plokkides esitatud mõõdikute põhjal on võimalik mõõta innovatsiooni avalikus sektoris. Hinnata on võimalik uuenduste arendamise, vastuvõtmise ja edasiandmise edukust. Innovatsiooniprotsessil sisenditeks on institutsioonid, ressursid ning poliitikad (Ibid.). Institutsioonid koosnevad teadlastest ja vastava valdkonna spetsialiseeritud personalist. Ressursside investering on olulisel kohal, sest iga uuendus vajab sisendit. Poliitika on laiemalt nii sisendiks kui ka eesmärk ise.

#### **1.4 Innovaatilist käitumist häirivad tegurid**

Innovaatiline käitumine tuleneb töötaja enda individuaalsetest vajadustest ja soovidest käituda uuenduslikult. Sellist käitumist ei saa organisatsioon sunniviisiliselt nõuda, vastasel juhul on tulemus negatiivse tähendusega. Käitumist muudetakse tavapäraselt alles siis, kui seni toimunud mudel enam teatud põhjustel ei ole efektiivne ning ka kriisiolukordades, millest väljatulek nõuab teistsugust lähenemist. Kuna innovaatilise käitumise tähtsust hakatakse mõistma alles siis, kui tekkinud on probleemid ja eriolukorrad, mis vajavad kohest lahendust. Sellest tulenevalt on üheks suureks puuduseks avalikus sektoris innovaatilise käitumise vähene tähelepanu pööramine (vahendit tihtipeale alahinnatakse) (Van de Ven 1986 in Bruce, Scott 1994). Innovatsiooni ja innovaatilist käitumist tajutakse kui lisandtegevust ja üleliigset töökoormust. Suure töökoormuse tõttu ei õpi töötajad korrektselt mõistma innovaatilist käitumist ja seda rakendama. Selline käitumine puudutab tavaliselt tervet organisatsiooni, mitte selle töötajaid individuaalsel tasandil. Tihtipeale ka puudub piisav motiveeritus ja oskus käituda uuenduslikult, kombineerides selleks nii tehnoloogiat kui ka teadmisi (Andersson et al. 2010).

Organisatsiooni ülesandeks on korrastada sisekliima ja muuta innovaatiline käitumine aktsepteeritavaks. Töötajate jaoks on organisatsiooni kliima kognitiivne tõlgendus organisatsiooni olukorrast ning töötajad reageerivad keskkonna muutustele erinevalt (Bruce, Scott 1994). Vastavalt sellele, milliseid signaale organisatsioon oma siseklientidele saadab, on ka reaktsioon erinev, arvestades signaali vastuvõtja eesmärke, oskusi ja pädevust ning individuaalset motivatsioonitaset. Organisatsioon saadab välja signaale vastavalt oma eesmärkidele. Töötajate jaoks on esimeseks kontaktiks vahetu juht, kes peab edasi andma organisatsiooni eesmärgid ja sõnumi. Seega vahetul juhil on suur vastutus sõnumi edastajana. Arvestada tuleb ka situatsiooniga, kus vahetu juht peegeldab sõnumist läbi oma arusaamade ja subjektiivse arvamusega. Siinkohal on oluline, et organisatsioon teeb head eeltööd sõnumi edasiviimisel juhtidele, kuna töötajad vastavad ja suhtlevad kõige enam oma vahetu juhiga (Amabile et al. 1996). Samuti võib organisatsiooni sõnum minna kaotsi juhi vähesest suutlikkusest käituda uuenduslikult ja igapäevatöö suurest koormusest, mille kõrvalt ei ole piisavalt aega (Mulgan and Albury 2003 in IDeA Knowledge 2005). Loovuse takistuseks on ka finantsilised motivaatorid (Amabile et al. In Didham et al. 2011). Organisatsiooni tasusüsteem peaks hõlmama nii rahalisi kui ka mittefinantsilisi tegureid, kuna ainult rahaga motiveerimisel on tulemus lühiajaline. Töötaja panust ei tohi ka alahinnata ja tasustada vähem kui näiteks teist sama tööd tegevat töötajat või kui töötaja panus reaalselt on. Vastasel korral tekib rahulolematust, kuna töötaja ei taju võrdset suhtumist ning ei teki individuaalset innovaatilist käitumist (Staw 1984). Organisatsioonis peab olema palgasüsteem selgelt välja töötatud ja arusaadav, võrdne kõikide töötajate suhtes ning põhinema võrdsetel alustel.

Lühiajaline planeering on tihti põhjuseks, miks innovaatilise käitumise rakendamiseks ei ole eraldatud piisavalt ajalisi ressursse, mille tulemusena tekiks uued struktuurid või käitumisviisid (Ibid.). Leede ja Looise (2005) toovad oma uuringus välja aspekte, mida on võimalik mõjutada personalijuhtimise tulemusena: oskusliku ja loomingulise töötajaskonna loomine, kõrge suutlikkusega meeskondade loomine, spetsialistide juhtimine ja koostöö arendamine töörühma siseselt ning ka nende vaheliselt.

Innovatsioon ei ole probleemi lahenduseks kasutatav vahend, mida kasutada vaid rakendusfaasis (Potts 2009). Innovatsioon oma olemuselt ei ole kindlalt määratletav faktor. Tegemist on eelkõige nähtusega (vahendiga), mis hõlmab endas teadmatust, suurel määral

katsetusi ning erinevaid muutusi nii tehnoloogilisel kui ka struktuurilisel tasandil (Ibid.). Teadmatuse ja katsetustega tuleb arvestada erinevate mitteplaneeritud ajaliste ja finantsiliste kulutustega. Ka see on üks põhjuseid, miks innovatsiooni ja innovaatilise käitumise suhtes ollakse vähem vastuvõtlik. Tundmatusest alates liikumine võib olla organisatsiooni jaoks nii kasulik, kui ka kahjulik (Ibid.). Riskide võtmise seisukohalt on oluline arvestada, et ehkki tekkida võivad teatud kulud, võivad kaotada minna ka positiivsed nõuded, mis suuremas perspektiivis vaadatuna on riske väärt.

Positiivse tähendusega ülejäägid ei ole alati otseselt äratuntavad või vaadeldavad, vaid väljenduvad eelkõige kogemustes (Ibid.). Kogemustest õppimine on tihtipeale kulukas protsess, kuid on kõige rohkem abiks selguse toomisel riigis toimivale struktuurile ja riigi vastuvõtlikkusele reformidele. Negatiivse ülejäägi korral tuleks analüüsida põhjusi ning osata nendega arvestada paranduste tegemisel (Ibid.). Sellisteks puudujääkideks on näiteks informatsioonitõrked, tehingukulud, võimu väärkasutamine, turutõrked, korrupsioon jne.

Kultuurilised eripärast on samuti üks põhjusi innovatsiooni ja innovaatilise käitumise rakendamisel. Avalikul sektoril on oma tegevuses reglementeeritud ning täidab kindlaid eesmärgi. Tavapärasest erineva käitumisviisiga on oht muuta kogu kehtivat süsteemi (Mulgan and Albury 2003 in IDeA Knowledge 2005). Teisest küljest ei lase range süsteem alati rakendada tavapärasest teistsugust käitumisviisi. Kehtivate normide kultuuri kokkupõrkega tuleb arvestada, kui rakendada innovatsiooni ja innovaatilist käitumist (Ibid.). Inimeste harjumuste muutmine ja mugavustsoonist välja toomine on tihti keerulisem kui esmapilgul tundub. Kui hetkega oodatakse töötajalt rohkem ja oodatu ei ole hästi selgitatud, võib see tekitada tööstressi (Carmeli et al. 2006). Samuti ei saa panna loovust ja innovaatilist käitumist kohustuseks, sest kõik töötajad ei ole lennuka mõtteviisiga ning oodatud käitumisviis tekitab liigselt pingeid.



## **2. ISIKLIKUD KOKKULEPPED**

### **2.1 Isiklike kokkulepete defineerimine**

Erinevad muutused ja pidev areng ühiskonnas mõjutavad kõiki selle osi, kaasaarvatud organisatsiooni kui tervikut ja organisatsiooni üksikosi. Töötaja väärtustamine ja tema rolli olulisuse mõistmine kasvab järjepidevalt, esikohal ei ole enam töökoht, vaid inimene, kes selle täitab. Töötajad on erinevad ja neid motiveerivad erinevad asjad, väärtused, situatsioonid või tingimused. Seetõttu ei saa töötajaid üksühele võrdsustada, ehkki ametikohad oma olemuselt võivad olla täiesti identsed. Selleks, et töötaja panustaks maksimaalselt ja oleks motiveeritud, tuleb töötajatega suhtlemisel või läbirääkimistel lähtuda individuaalsest aspektist. Motivatsioon on individuaalne eripära ning seda ei saa organisatsioon töötajale üle kanda. Küll aga saab organisatsioon töötajat motiveerida läbi tema enda väärtuste. Töösuhte tingimuste määratlemisel peaks arvestama võimaluste ja mõistlikkuse piirides töötaja soove, mis viivad isiklike kokkulepete sõlmimiseni.

Isiklikud kokkulepped on vabatahtlikud ja personaalsed töösuhte eritingimused, mida töötaja ise endale kokkuleppel juhiga välja kaupleb (Rousseau 2005). Antud läbirääkimised on kasumlikud mõlemale osapooltele (töötajale ja tööandjale) ning soodustavad erikohtlemist samal tööpositsioonil olevate töötajate vahel (teatud tasandil eiravad võrdsuse põhimõtet), kuna väljakaubeldud tingimused erinevad kolleegide omadest, kes teevad samasugust või sarnast tööd. Erikohtlemise osaks saanud isikul tekib surve vastata vastuteenega. Kui töötajale võimaldatakse erinevaid tingimusi, tekib ka töötajal soov või vajadus panustada rohkem. Ka töötaja motiveeritusetase on juba teine (Rousseau 1997). Kõik kokkulepped peavad olema realselt teostatavad, vastasel juhul on kokkulepe justkui tühine ja omab negatiivset mõju usaldusele ja kokkuvõtvalt ka tervele töösuhtele.

Kaastöötajates tekitavad sellised kokkulepped kindlasti ebamugavust ja solvumist, kuna ühte töötajat selgelt eelistatakse teisele ning põhjused ei ole kolmandatele osapooltele teada ega arusaadavad (Greenberg et al 2006). Isiklikud kokkulepped oma olemuselt ei põhinegi võrdsusel ja nende eesmärk ei ole olla õiglane kõigi suhtes.

Rousseau (2005) on isiklike kokkuleppeid tuvastanud läbi nelja tingimuse:

- Läbirääkimised on individuaalsed ja töötaja algatuslikud. Osad töötajad on väärtuslikumad organisatsioonile ja kokkulepped sõlmitakse nendega individuaalselt, mitte kunagi grupiga (Chang et al. 2011). Kokkulepete edukuse tagab ka suuresti läbirääkija oskus läbirääkimisi pidada ja oskus õigesti ajastada (Hui, Lee 2001).
- Erinevad tavatööttingimusest, mis on võrdselt määratud samal ametipositsioonil olevate töötajate grupis. Isiklikud kokkulepped on erinevad ka nende töötajate vahel, kes on need iseseisvalt oma juhiga kokku leppinud.
- Kasumlikud mõlemale osapoolle, nii töötajale kui ka tööandjale. Teatud töötajad on organisatsiooni jaoks suurema tähtsusega ning nende motiveerimine ja hoidmine on mõnevõrra tähtsam, kui vähemvõimekate töötajate. Seetõttu tuleb tööandjal võtmetöötajate puhul oli rohkem paindlik kokkulepete sõlmimisel ja töötingimuste määramisel (Bartol, Martin 1989).
- Erineb erinevatel ajalistel tasanditel (erinev ulatus). Põhiliselt eristatakse *ex ante* (enne tööle asumist) ja *ex post* (töötamise vältel) ajalisi tasandeid.

Isiklike kokkulepete sõlmimise vajadus ei ole seotud kitsalt vaid töötaja rahuloluga, vaid hõlmab suuremat ulatust kogu organisatsiooni tasandil. Suurenenud hulk sõlmituid kokkuleppeid tuleneb töö iseloomu ja tingimuste muutumisest ja arengust. Paindlik organisatsioon ja töötingimused võimaldavad kasulikke kõrvalekaldeid tavarutiinist. Soosivaks teguriks on ka tööseadustiku liberaliseeritus, kollektiivsete läbirääkimiste vähenemine ja arusaamade muutumine inimkapitali väärtusest organisatsioonile (Farber & Western 2000 and Cappelli 2000 in Glaser et al. 2008). Kaks tegurit, tööseadustik ja selle reguleeritus ning sotsiaalne kaitse, on kujunenud kombineeritud vahenditeks tööturul tagamaks töötajale teatud paindliku turvalisuse (Lehwess-Litzmann 2011). Selline paindlik turvalisus jätab teatava ruumi isiklike kokkulepete sõlmimiseks. Eelnevalt nimetatud tingimused soosivad isiklike kokkulepete sõlmimist, kuid ei ole otseselt aluseks ning töötaja initsiatiivikuse või organisatsiooni valmisoleku puudumisel ei vii resultaadini. Isiklikud kokkulepped põhinevad erinevatel eeldustel ja arusaamistel töötajast, arvestades tema panust organisatsiooni (Greenberg et al. 2006). Arvestada tuleb sellega, mida töötaja juba on teinud,

hetkel teeb või millised on tema tulevikupanused organisatsioonile. Vastavalt sellele määratleb tööandja töötaja väärtuse.

Isiklikud kokkulepped sobivad hästi nendele tööandjatele, kelle finantsiline suutlikkus on madalam kui töötaja panus ja võimekus (Greenberg et al. 2006). Kokkulepped võimaldavad paindlikkust töötingimuste seadmisel.

Isiklike kokkulepete sõlmimine võib alata juba värbamisel (*ex ante*), töösuhte keskel (*ex post*) või esineda läbivalt kogu töösuhte jooksul (Glaser et al. 2010). Isiklike kokkulepete sõlmimise üheks eelduseks on töötaja sobivus organisatsiooni ja ametikohale. Kokkuleppeid ei ole võimalik sõlmida kui töötaja ja organisatsiooni eesmärgid ja väärtushinnangud erinevad täielikult. Sellisel juhul muutuvad kokkulepete sõlmimised ebaefektiivseks ja liiga kulukaks. Juba enne inimeste värbamist, tuleb olla kindel, et ta sobib organisatsiooni.

*Ex ante* kokkulepped sõlmitakse tavaliselt nende isikutega, kes on tööturul kõrgelt hinnatud ja organisatsiooni jaoks võtmetähendusega (Lee, Hui 2011). Neid isikuid meelitatakse organisatsiooni erinevate soodsate tingimustega kokkulepetega. Nende inimeste nn turuväärtus on kõrge. *Ex ante* kokkulepete sõlmimisel võivad olla takistusteks töösuhteid rangelt reguleeriv seadustik ja kultuuriline eripära (Ibid.). Seetõttu peab säilima teatud ettevaatlikus kokkulepete sõlmimisel, et kokkulepe ei muudaks oma algset olemust.

Töötajad, kellega sõlmitakse *ex post* kokkuleppeid, tunnevad end väärtuslikuna organisatsioonile (Kim, Rousseau). Töötaja tunneb, et teda ei ole unustatud ning tema panust hinnatakse ja isiklike väärtustega arvestatakse mitte ainult värbamisel, vaid läbivalt kogu töösuhte jooksul. Harilikult tulevad tööandja jaoks nähtavale nende töötajate võimekus alles töösuhte keskel (Lee, Hui 2011), ehk nad on suutnud end edukalt organisatsioonis realiseerida ja nähtavaks teha. Nüüd on ka nemad muutunud organisatsiooni jaoks tähtsaks neid tuleb motiveerida ja hoida.

## **2.2 Isiklike kokkulepete mõõdikud**

Rousseau (2005) on hinnanud isiklike kokkulepete esinemist läbi järgnevate mõõdikute: töötaja paindlikkus, töökoormus ja -sisu, karjäärivõimalused ja palk.

Tööaja paindlikkus võimaldab töötajatel täita edukalt mitmeid rolle, mis erinevate situatsioonidega kaasnevad. Balansseeritus pere- ja tööelu vahel on enamus töötajatele väga oluline ning teatud aja (täpsemalt ka tööaja) paindlikus võimaldab hoiduda valikute tegemisest ühe rolli kasuks. Tööaja paindlikkusega tagatakse töötajale võimalus tegeleda teatud ulatuses isiklike asjadega ning sellise võimaluse puudumisel töötaja tõenäoliselt kaaluks organisatsioonist lahkumist. Tööaja paindlikkus on näiteks osalise töötaja rakendamine, täpse töötaja määratluse puudumine (algusaeg või lõpuaeg pole paigas, töötaja saab päevas olevaid tunde kasutada erinevalt), töö vahetustega jne.

Töökoormuse reguleerimise eesmärgiks on olemasoleva tööhulgaga toimetulek. Töötajal on oht langeda stressi, kui töökoormus on liiga suur või ka siis kui töökoormus on liiga väike. Seega, eesmärgiks on leida töötaja jaoks sobiv töökoormus, mis teda motiveeriks ja tekitaks piisava positiivse stressi. Tulenevalt vanusest, isiklikest võimetest, huvidest ja teistest teguritest on ka vastav töösisuga tegelemine töötaja jaoks motiveeriv. Mida paremini suudab töötaja välja kaubelda enda jaoks sobivaid tingimusi, seda suurema tõenäosusega on tema rahulolu suurem. Jätkuvalt tuleb ikka arvestada töötaja võimalustega.

Karjääri areng võib toimuda nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt. Kindlasti on oluline võimalus positsioonil tõusta ja liikuda organisatsioonis ülespoole, läbi mille saaks töötaja seada endale teatud eesmärgid, mida läbides on näha tema kasvu organisatsioonis ja ka individuaalset arengut. Vähemoluline ei ole ka horisontaalne liikumine, mis võimaldab tegeleda erinevate (ka üksteisest sõltumatute) tööülesannetega. Töötajal on võimalus end tõestada erinevatel aladel ning hoiduda töö üksluiseks ja igavaks muutumisest. Isiklike kokkulepete mõõdikuks on ka arendustegevus (Anand et al 2010), mis on seotud karjäärivõimalustega. Töötajatele võimaldatakse osalemine teatud erialastel koolitustel, mis tõstaksid tema kompetentsi.

King, A. et al (2008) tõid välja oma uurigu põhjal neli lisanduvat mõõdikut. Esiteks, organisatsiooni üldine valmisolek või kalduvus kokkulepete sõlmimiseks. Kuna tegemist on kahepoolse toiminguga, peab võrdne valmisoleku tase olema mõlemal osapoolel. Teiseks, ülesanded ja vastutusala. Antud mõõdik on tihedalt seotud karjäärivõimalustega. Töötajale antakse vastavalt tema võimekusele lisaülesandeid, millel on kõrgem keerukusaste, ja suurendatakse vastutuse amplituudi. Tulemusena töötaja areneb ja loob teed võimalikuks

edutamiseks ja karjääriks üldisemalt. Kolmandaks, finantsilised sisendid (ergutusvahendid). Inimeste tasustamine peaks olema soorituskohane. Siinkohal tekib töötajal võimalus töötasu läbirääkimisteks. Antud mõõdiku rakendamine eeldab palgajuhendi ja eelarve paindlikust ning individuaalset lähenemist töösoorituse hindamisel. Neljandaks, tööaja ja töökoha paindlikkus. Praegused infotehnoloogilised võimalused (multilokaalsus, virtuaalne töökoht jne) võimaldavad töötajal tööülesannete täitmisel rakendada talle sobilikku tööaega ja kohta. Lähtuvalt töö eripärast, on võimalik sõlmida erinevaid kokkuleppeid.

Ka avalikus sektoris on võimalik rakendada eelpool nimetatud mõõdikuid. Teatud situatsioonides ja ametipositsioonide lõikes võib see osutada natuke keerukamaks. Kindlasti on keerulisem saavutada ametnikul kokkuleppeid töötasu küsimuses, kuna eelarve on riigiasutustel vägagi piiratud ja palgajuhendid jäigad. Samuti on enamus juhtudel töötasu määratud ametikohale, mitte inimesele (lähtudes tema kompetentsidest ja võimekusest). Siinkohal on arenemisvõimalus viia töötasustamine vastavaks töösooritusega.

Teiste mõõdikute rakendamine on eelkõige harjumuse ja valmisoleku küsimus. Tööaja paindlikkus on eelkõige läbi kokkulepete teostatav, vaid teatud ametipositsioonidel on selle rakendamine keerulisem (nt klienditeenindus). Vahendid töökoha paindlikkuse tagamiseks on suure tõenäosusega samuti olemas, kuid taaskord keeruline rakendada teatud ametipositsioonidel (nt klienditeenindus).

### **2.3 Efektiivsete isiklike kokkulepete alused**

Selleks, et kokkulepped oleksid sõlmitud mõistlikult ja ratsionaalselt ning oma olemuselt võimalikud efektiivsed, tuleks arvestada teatud aspektidega, mis peaksid juba enne olema täidetud. Tihti ei piisa vaid tahtest ja valmisoleku tasemest, vaid teatud tingimused peavad olema täidetud. Esiteks, eksisteerima peab väga hea ja tugev töötaja ja tööandja vaheline töösuhe, mis on usaldusväärne ja vastastikkuse mõistmisega (Rousseau 2001). Tegemist on läbirääkimiste tulemusena saadavad kokkulepped, mitte vaidlustel põhinev kauplemine. Kokkulepete sõlmimise alatoon peab olema positiivne ja vastastikku usaldav. Teiseks, rollijaotus ja mõlema poole ootused peavad olema hästi määratletud ja üksteisele selged

(Ibid.). Paika tuleb panna konkreetne raamistik, kus mõlemad osapooled tegutsevad kokkulepitult.

Kogu tegevus peab olema selge ja põhjendatud kõikidele organisatsiooni osadele (Ibid.). Tööandja poolsed ootused peavad olema paigas ja ka teised töötajad teavad, millist käitumist neilt oodatakse ja mis on vajalik selleks, et ka neil oleks võimalik jõuda teatavale kokkuleppele lähtuvalt nende isiklikest vajadustest või väärtustest. Teisisõnu, organisatsioonis on väljakujunenud selge protseduurireeglistik ja ootused, mis näitavad üles paindlikkust töötaja suhtes.

Isiklike kokkulepete sõlmimine on üks viisidest innovatsiooniks (Ibid.). Tegemist on alternatiivse käitumislaidiga, mida kasutatakse töötaja motiveerimiseks.

#### **2.4 Eksiarvamused isiklike kokkulepete kohta**

Kokkulepped, mis teenivad ainult töötajat, ei saa lugeda isiklikeks kokkulepeteks käesoleva uurimustöö mõistes (Greenberg et al 2006). Sellistel kokkulepetel on täidetud kõik tingimused peale ühe: kasumlikkus mõlemale osapoolale. Kokkulepped on küll individuaalsed, kui mitte ausad ja neid ei saa jagada vajadustel teiste töötajatega (kuna ei tulene töötaja teadmistest ja oskusest) (Rousseau 2001). Taolisi kokkulepped sõlmitakse tänu nn sidemetele töötaja ja tööandja vahel, mitte ei põhine töötaja suutlikkusel (teadmistel ja oskustel) organisatsioonile olla kasulik ja vajalik (Greenberg et al 2006). Selgelt on eristatav ühe töötaja eelistamine teisele organisatsiooni jaoks mitte kasumlikel põhjustel, kokkulepped ei ole ratsionaalselt põhjendatud. Sellised kokkulepped võivad kahjustada organisatsiooni mainet, kuna reeglitest ja protseduuridest kaldutakse kõrvale (Ibid.). Organisatsiooni maine kujundamisel on oluline roll ka töötajatel endil, kes peegeldavad oma suhtumist ja arvamust organisatsioonist välja. Seega, tekitatud situatsiooni ja ka nn "onupojapoliitika" tulemusena töötajate suhtumine organisatsiooni halveneb.

Isiklike kokkulepete rikkumine on ka olukord, kus tööaja kasutab tööandja vara isiklikel eesmärkidel ning ei küsi eelnevalt selleks luba (Greenberg et al. 2006). Sellisel juhul töötaja kuritarvitab tööandja usaldust ja võtab endale privileegeeritud õiguse ilma kahepoolse kokkuleppeta. Selline olukord võib esineda kahes variandis: esiteks, nn varguses osaleb

töötaja üksinda ning tööandja ei ole olukorrast teadlik. Teiseks, ehkki avalikult tööandja tekkinud situatsiooni ei tunnista, siis tegelikult ollakse kaasosaleja rollis, kuna tööandja on teadlik ja teatud olukorras isegi julgustav (Ibid.). Sellist käitumist võib lugeda otseselt mittesõlmitud kokkuleppeks ning kahjustavaks organisatsioonile. Taaskord on töötaja seisukohalt kasutegur olemas ning kannatajaks on organisatsioon.

## **2.5 Osapoolte roll isiklike kokkulepete sõlmimisel (töötaja, otsene juht, kolmas osapool)**

Kõige otsesemalt saavad isiklike kokkulepete sõlmimisest kasu töötaja ja tööandja. Töötaja jaoks määratakse sellised töötingimused, mis tulenevad tema isikust, isiklikest võimetest ja oskustest ning eelistustest (Greenberg et al. 2006). Erinevaid ressursse ja tingimusi hinnatakse erinevalt, seetõttu on kokkulepped olulised just isiku, mitte ametikoha seisukohalt. Olulised märksõnad, mille läbi asi toimib, on koostöö ja usaldus. Kui inimesed on valmis koostööle ja usaldavad üksteist, on tulemused paremad.

Isiklike kokkulepete sõlmimine võib osutada oluliseks faktoriks pensioniealiste töötajate hoidmisel, kellel on pikkajaline kogemus ja teadmine. Organisatsioonile on oluline selliseid töötajaid hoida õigel ametikohal. Arvestada tuleb sellega, et aja jooksul võib töötaja liikuda vastupidiselt tavapärasele liikumismustrile, ehk liikumine toimub kõrgemalt ametikohalt madalamale ametikohale, kus väheneb töökoormus ja –keerukus ning vastutusulatus. Töötajad, kes võiksid lahkuda tööturult ja jääda pensionile, valivad teatud põhjustel siiski tööle jäämise. Sellised põhjused on näiteks harjumused, suutlikus tööl käija, igapäevane suhtlemise vajadus, finantsiline olukord, tervislik seisund jne. Olulist rolli mängivad ka kindlasti organisatsiooni hoiakud ja mõjutused töötajale (Armstrong-Stassen 2008). Seega, isiklike kokkulepete kasutamine on tulemuslik pensioniealiste töötajate motivatsiooni tõstmisel (Bakker et al, 2012).

Kuna isiklikud kokkulepped on kahepoolsed, peab organisatsioon määrama omapoolse rollitäitja, kes tagab läbirääkimiste efektiivse tulemuse. Kokkulepete sõlmimise eest on vastutavad suurel määral superviisorid (Glaser et al. 2009). Superviisorid on organisatsiooni esindajad, kellel on vajalikud ressursid ja õigused sõlmida töötajatega kokkuleppeid

(Stinglhamber, Vandenberghe 2003, Rhoades, Eisenberger 2002 in Glaser et al. 2009). Tegemist ei ole töötaja otsese juhiga, vaid isikuga, kelle üheks rolliks on olla vahendaja või läbirääkija vastavates situatsioonides. Kuna kokkulepete sõlmimisel eiratakse teatus ulatuses võrdsuse põhimõtet, on superviisoritel oluline roll jälgida, et kaetud oleksid organisatsiooni huvid ja kokkuleppeid ei sõlmita üht töötajat teisele eelistades Glaser et al 2009). Siinkohal peab säilima töötajate võrdne kohtlemine pakkudes võrdseid võimalusi läbirääkimisteks ning ta ei tohi takistada töötajat läbirääkimiste protsessi algatamisel.

Kolmas osapool, ehk kaastöötajad, jäävad antud olukorras täielikult ignoreeritud olukorda (Greenberg et al. 2006). Ka kolmas osapool soovib sarnaseid erikohtlemise tingimusi ja teatud olukorras võibki jääda talle arusaam, et kuna kõik ametikohal on võrdsed, siis eritingimused peavad kehtima ka temale.

Kui kokkuleppe on vaid kahe osapoole vahel (töötaja ja tööandja) ning laiemalt seda ei selgitata, võib kolmandal osapoolel tekkida hoopis teistsugune arusaam, mis põhineb kuulujuttudel ning erineb tegelikust olukorrast ehk on väär (Ibid.). Tekivad kahtlused kuna kõik toimub varjatult ning tegevus ei ole läbipaistev ega selgitatud. Siinkohal tuleks tööandjal informeerida teisi töötajaid ja selgitada otsuseid, et vältida ebaõiglust. Igal töötajal on võimalus kaubelda enda väärtustest lähtuvaid kokkuleppeid. Eesõigus seisneb kokkuleppe sõlmimisel, mitte läbirääkimistel. Läbirääkimiste algatamise õigus on igal töötajal.

Eritingimuste aktsepteerimine kolmanda osapoole poolt sõltub mitmest faktorist. Esiteks, kas kolmas osapool on üldse kinnitanud ja omaks võtnud alused, mille pinnalt individuaalseid, teisi osapooli mitte puudutavaid kokkuleppeid sõlmitakse (Chang et al 2009). Näiteks, kas soodustused tekivad töötajatel, kelle efektiivsus on olnud kõrge ja panus on oodatust suurem. Sellisel juhul saab erikokkuleppeid käsitleda preemiadena. Teine oluline faktor on töötajate omavaheline läbisaamine, milline suhtumine, usaldus ja autoriteet on kaastöötajatel töötaja suhtes, kes on sõlminud individuaalse kokkuleppe (Ibid.). Küsimus ei ole kitsalt seotud vaid hierarhilisest struktuurist tuleneva alluvussuhtega, vaid arvestama peab ka väljakujunenud mitteametliku töösuhtega, mis võib lähtuda isikuomadustest. Kaastöötaja vastuvõtlikkus oleneb ka asjaolust, kas erisoodustus võib kaudselt teda mõjutada (näiteks töökoormus suureneb vms) (Ibid.).



## 2.6 Isiklike kokkulepete sõlmimine avalikus sektoris ja seos innovaatilise käitumisega

Avalik sektor on rohkem reglementeeritud kui erasektor. Seega kõik tegevused on alati väga läbimõeldud, on kooskõlas seadusandlusega ning finantsiliselt säästlikud. Kontroll avaliku sektori organisatsiooni üle on samuti suurem. Avalik sektor on enamjaolt alati huvitatud nendest motivatsiooniteguritest, mis ei ole rahaliselt finantseeritavad. Seega, võimalike kokkulepeteni jõudmine peaks olema igati soodustatud. Isiklike kokkulepete sõlmimise võimalikkus kindlasti esineb avalikus sektoris ka. Antud kokkulepped saavad võimalikuks arvestades organisatsiooni üldist valmisolekut, infotehnoloogilisi vahendeid ning muid olemasolevaid vahendeid tulenevalt kokkuleppe iseloomust. Ka laiemas mõistes inimressursi juhtimine on riiklikes organisatsioonides jäänud mõnevõrra tahaplaanile, mistõttu erinevate vahendite kasutamine aitamaks tõsta töötajate motivatsioonitaset, peaks olema laialdasemalt kasutuses. Isiklikud kokkulepped on vaid üks võimalikest vahenditest ning antud situatsioonis on kasumlikkus olemas mõlemale osapoolle.

Lähtuvalt ametniku eetikakoodeksist peab ametnik üles näitama erapooletust kõikides situatsioonides, kohtlema kõiki ühiskonnagruppe ja inimesi võrdselt (Ametniku eetikakoodeks, 2015). Siinkohal saab eeldada ka võrdset kohtlemist siseklientide vahel, ehk kõik organisatsiooni liikmed on võrdsed. Seega, põhjendamata erikohtlemine läheb vastuollu eetikakoodeksiga, mistõttu on oluline luua võrdsed ja selged alused erikohtlemise välja kauplemiseks.

Isiklike kokkulepete sõlmimise tulemusena lepitakse kokku teatud tingimustes, mis erinevad üldistest tööreeglitest. Sellised kokkulepped puudutavad nt tööaega ja selle paindlikkust, töötasu, töökoormust, tööautonoomsust ja karjäärivõimalusi. Kõik eelnevalt nimetatud tegurid on eelduseks innovaatilisele käitumisele. Mõlema osapool poolt (organisatsioon ja töötaja) on loodud läbi individuaalsete läbirääkimiste kokkulepped, mis on eelduseks uuendusliku mõtteviisi tekkimisel. Juba tavalisest erinev lähenemine ja erinevad kokkulepped on uuendusliku mõtteviisi väljendus, kus asju tehakse tavapärasest erinevalt. Innovaatilise käitumise rakendamine ei ole seotud vaid tööülesannete parema täitmisega, vaid ka üleüldiste töökorralduslike küsimuste lahendamisega.

Kui innovaatilise käitumise puhul mõistame loovamat lähenemist tööülesannete täitmisel, siis isiklikud kokkulepped ei ole alati seotud otseselt tööülesannete täitmisega. Avalikus sektoris teatud situatsioonides ei saagi läheneda teisiti, kui seadus ette näeb. Paika on pandud protseduurreeglikstikud, mida peab järgima, et tagada korrektne asjaajamine, suhtlus klientidega ja seadusandluse täitmine. Isiklikud tööalased kokkulepped on rohkem seotud kokkulepetega kahe osapoole vahel, tööandja ja töötaja, kaasates vähem väliskliente. Seega, isiklikud tööalased kokkulepped on üks sisenditest innovaatiliseks käitumiseks, mis on omakorda samuti vahend.

### **3. UURING SOTSIAALKINDLUSTUSAMETIS**

#### **3.1 Sotsiaalkindlustusameti tutvustus**

Sotsiaalkindlustusameti funktsioon ja eesmärk tulenevad õigusaktidest ning on Ameti koduleheküljel esitatud järgnevalt (Sotsiaalkindlustusamet 2015): Sotsiaalkindlustusamet (edaspidi Amet) on Sotsiaalministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus. Amet täidab õigusaktidest tulenevaid ülesandeid oma tegevusvaldkonnas ning esindab oma ülesannete täitmisel riiki. Ameti roll ühiskonnas on kindlustada inimesi seaduses ettenähtud pensionide, toetuste ja hüvitistega; määrata ja maksta elatisabi ning sisse nõuda riigile üleläänud elatisnõudeid; osaliselt kustutada riigi tagatud õppelaenu summa tagasimaksmata osa; tuvastada puude raskusastet ja puudest tulenevaid lisakulusid; tuvastada püsivat töövõimetust; tagada ja rahastada rehabilitatsiooniteenuse ja erihoolekandeteenuste osutamist; osutada ohvriabi- ja lepitusteenust.

Ametis on 13 üksust, mis jagunevad Ameti põhitegevusega seotud üksusteks ja Ameti tugitegevustega seotud üksusteks. Põhitegevustega on seotud pensionide, perehüvitiste, välishüvitiste, ekspertiisi ja sotsiaaltoetuste, sotsiaalteenuste, ohvriabi ja lastekaitse üksused. Tugitegevustega on seotud klienditeeninduse, asjaajamise, infosüsteemide, finants- ja varahaldus- ning kvaliteedi- ja personaliüksused (lisa 1). Klienditeeninduse üksus paikneb 17 Eesti linnas.

Samuti on Ameti koduleheküljel välja toodud Ameti missioon, visioon ja väärtused (Sotsiaalkindlustusamet 2015). Sotsiaalkindlustusameti missioon on tagada kindlustunne inimesele igaks eluetapiks riigi teenuste osutamise ja sotsiaalkindlustushüvitiste maksmise kaudu. Ameti visioon on: oleme kliendi jaoks ja kliendi lähedal; pakume usaldusväärse partnerina kaasaegsete tehniliste lahendustega kvaliteetset teenindust; väärtustame oma asjatundlikke ja pühendunud töötajaid. Ameti väärtused:

Hoolime inimesest: mõtleme ja tegutseme kliendi vajadusi ning õigusi silmas pidades. Peame lugu oma klientidest, partneritest, kolleegidest ja iseendast.

Oleme asjatundlikud: teeme oma tööd professionaalselt ning teame oma rolli ja tähtsust eesmärgi saavutamisel ning arvestame, et meie otsustel on oluline mõju. Tugineme oma töös asjakohastele õigusaktidele ja andmetele. Kasutame parimaid teadmisi ning jagame kogemusi. Soodustame töötaja eneseteostust ja arengut.

Teeme koostööd: väärtustame koostööd ja kaasamist. Kuulame, usaldame ja toetame üksteist. Lähtume ühistest eesmärkidest ja töötame ühtse meeskonnana. Peame kokkulepetest kinni. Ühendame jõud, et saavutada rohkem.

Oleme efektiivsed: täidame oma ülesandeid tulemuslikult ja tõhusalt. Muudame keerulise lihtsaks ja arusaadavaks. Kasutame kaasaegseid tehnilisi lahendusi. Analüüsime oma otsuseid, julgeme tunnistada vigu ja õpime nendest.

### **3.2 Uuringu eesmärk**

Käesoleva magistritöö eesmärk on hinnata ametnike valmisolekut sõlmida avalikus sektoris isiklike kokkuleppeid. Samuti selgitatakse, kas innovaatilise käitumise valmisolek on mõjutatud isiklike kokkulepete sõlmimisest. Isiklike kokkulepete sõlmimine on üks eeldusi innovaatilise käitumise rakendamisel. Uuringu tulemusena selgub, kas teenistujatel on olemas valmisolek, et asuda läbirääkimistele oma vahetu juhiga isiklike kokkulepete saavutamiseks ning kas ollakse valmis rakendama teatud ulatuses uuenduslikku mõttelaadi ja innovaatilist käitumisviisi oma igapäevatöö edendamiseks. Samuti selgub uuringu tulemusena, millisena näevad teenistujad organisatsiooni valmisolekut isiklike kokkulepete sõlmimisel ning vastuvõtlikust innovaatilisele käitumisviisile.

### **3.3 Metoodika**

Kvantitatiivse uuringu meetodina on kasutatud ankeetküsitluse vormi (lisa 2). Uuring viidi läbi ajavahemikus 24. märts – 5. aprill 2015.a. Uuringu üldkogumi moodustasid kõik Sotsiaalkindlustusameti teenistujad. Sotsiaalkindlustusametis oli küsitluse perioodil teenistujaid (nii ametnikud kui ka töölepingulised töötajad) kokku 508. Uuringust jäeti välja 15 teenistujat, kes viibisid rasedus- ja sünnituspuhkusel või lapsehoolduspuhkusel. Küsimustik oli vormistatud internetipõhises veebikeskkonnas eFormular ning saadeti 508 teenistujale

ametisesele elektronposti teel. Kokku tuli vastata 23-le küsimusele. Tulemusi mõõdeti kuuepallisüsteemis, milles 1-ei ole üldse nõus; 2-ei ole nõus; 3-pigem ei ole nõus; 4-pigem nõus; 5-nõus; 6-täiesti nõus. Hinded 4-6 näitavad positiivset hinnangut väitele ja hinded 1-3 näitavad väitega suuremal või väiksemal määral väitega mittenõustumist.

Uuringus kasutatud küsimustik on ülesehitatud kahes osas: esimeses ploki hinnatakse töötaja individuaalset valmisolekut muudatuste elluviimisel töökeskkonna arendamisel ja isiklike kokkulepete sõlmimisel. Küsimustiku teine osa mõõdab, kas organisatsioon on loonud vajalikud eeldused, et töötajal oleks võimalik teatud ulatuses olla uuendusliku käitumisviisiga ja sõlmida isiklike kokkuleppeid. Organisatsioon soodustab teatud võimalikul määral loovat mõtlemist ja tegutsemist.

Küsimused, mis hindavad innovaatilist käitumist organisatsioonis nii individuaalsel tasandil kui ka organisatsiooni tasandil, on koostatud Bruce ja Scott (1994) ning Andersson et al. (2010) artiklite põhjal. Antud küsimused olid esindatud ploki üks ja ploki kolm. Ploki üks esitatud küsimused mõõdavad teenistujate individuaalset valmisolekut innovaatiliseks käitumiseks. Hinnatakse, kui võrd oluline on keskkonnaga soetud küsimused ja mil määral ollakse valmis panustama ja ise initsiatiivlikult üles näitama, et muuta igapäevatöö efektiivsemaks ning füüsiline ja sotsiaalne keskkond paremaks. Küsimustiku kolmandas ploki hinnatakse läbi teenistujate arusaama organisatsiooni valmisolekut võtmaks vastu teenistujate poolt innovaatilist käitumisviisi. Küsimuste põhjal saab järeldada, mil määral teenistujad tunnetavad, et organisatsioon on loonud vajalikud eeldused selleks, et teenistuja saaks oma igapäeva töökeskkonnas rakendada loovat lähenemist (käitumisviisi).

Küsimused, mis mõõdavad valmisolekut sõlmimaks individuaalseid tööalaseid kokkuleppeid koostas käesoleva töö autor võttes aluseks Rousseau (2005) poolt välja toodud isiklike kokkulepete tingimused. Küsimused on esindatud ploki kaks ja ploki neli. Teises ploki hinnatakse, mil määral on teenistujate jaoks olulised isiklike kokkulepete sõlmimise eeldused olevad tingimused ja milline on nende valmisolek asuda läbirääkimistele oma vahetu juhiga. Küsimustiku neljas ploki keskendub organisatsiooni valmisolekule (taaskord läbi teenistujate arusaamade), kas organisatsioon on valmis asuma sõlmima isiklike kokkuleppeid oma teenistujatega.

Andmeanalüüsi meetodina kasutatakse kirjeldava statistika ja seoste analüüsi meetodit arvandmete analüüsimiseks (tulemusi mõõdetakse kuuepallisüsteemis). Vastuseid

analüüsitakse vanuse, haridustaseme, ametigrupi ja staaži lõikes. Demograafiliste andmete keskmiste analüüsimiseks plokkide lõikes kasutati SPSS analüüsiprogrammi One Way Anova ning erinevad grupid on pandud võrdlusesse kasutades Post Hoc (Bonferroni) testi. Antud analüüs võimaldab vaadata kõiki vastuseid erinevate demograafiliste andmete lõikes ning toob välja erinevused vastuste vahel. Korrelatsioonanalüüsi teostati SPSS analüüsiprogrammis kasutades Spearman'i valemit. Seoseid vaadati demograafiliste andmete ja kõigi nelja ploki lõikes, teenistujate individuaalset tasandit puudutavate plokkide lõikes (plokid 1 ja 2), teenistujate individuaalse innovaatilise käitumise ja organisatsiooni innovaatilise käitumise lõikes (plokid 1 ja 3) ning teenistujate isiklike kokkulepete sõlmimise ja organisatsioonilisel tasandil isiklike kokkulepete sõlmimise valmiduse lõikes (plokid 2 ja 4).

## 4. TULEMUSED

### 4.1 Valimi kirjeldus

Sotsiaalkindlustusametis töötab 508 teenistujat. Küsitlusele vastas 248 teenistujat, mis moodustab 48,9% Sotsiaalkindlustusameti töötajatest. Selline esindatus garanteerib valimi mahu kalkulaatori (Sample Size Calculator 2015) järgi usaldusnivool 95% uurimistulemuste täpsuse  $\pm 5\%$ , ning on usaldusväärseks aluseks Ameti kohta järelduste tegemiseks. Andmeid küsiti vanuse, haridustaseme, ametigrupi ja staaži lõikes. Tabelites 1 – 4 on välja toodud eelnevalt nimetatud demograafilised andmed vastavalt 5. aprilli 2015.a. seisuga (lahtrid töötajate arv ja protsent töötajate arvust) ning küsitlusele vastanute osakaal (lahtrid vastajate arv ja protsent vastanutest).

Tabelis 1 on välja toodud küsitluses osalejad vanuse lõikes. Vanuse järgi analüüsides selgub, et 33.5% vastanutest on 50-59 aastased ja 28.2% vastanutest on 40-49 aastased. Selline tulemus on tingitud asjaolust, et asutuse keskmine vanus 49 aastat ning üle 40 aasta olevaid töötajaid on rohkem. 16.1% vastanutest on 30-39 aastased, 13.3% on üle 60 aastased ja 8.9% on kuni 29 aastased.

**Tabel 1.** Küsitluses osalejad vanuse lõikes.

<b>Vanus</b>	<b>Töötajate arv</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsent töötajate arvust</b>	<b>Protsent vastanutest</b>
Kuni 29 aastat	33	22	6.5	8.9
30-39 aastat	62	40	12.2	16.1
40-49 aastat	128	70	25.2	28.2
50-59 aastat	178	83	35.0	33.5
Üle 60 aasta	107	33	21.0	13.3

Tabelis 2 on välja toodud küsitluses osalejad staaži lõikes. Staaži lõike on näha, et kõige suurem vastanute protsent (41.1) on nendel töötajatel, kes omavad 11 ja rohkem aastat staaži. Pikema staažiga teenistujate hulk Ametis on suurem. 25.8% vastanutest omab 1-5 aastast

töökogemust Sotsiaalkindlustusametid ja 24.6% omab 6-10 aastat tööstaaži. 8.5% on töötanud Sotsiaalkindlustusametis alla aasta.

**Tabel 2.** Küsitluses osalejad staaži lõikes.

<b>Staaž</b>	<b>Töötajate arv</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsent töötajate arvust</b>	<b>Protsent vastanutest</b>
Kuni 1 aasta	44	21	8.7	8.5
1-5 aastat	116	64	22.8	25.8
6-10 aastat	131	61	25.8	24.6
11 ja rohkem aastat	217	102	42.7	41.1

Tabelis 3 on välja toodud küsitluses osalejad haridustaseme lõikes. Haridustaseme järgi jaotuvad andmed mitme taseme vahel. Kõige suurem hulk (28.2%) vastanutest omab kas magistrikraadi või kutseharidust, 23.8% vastanutest omab bakalaureusekraadi ning 19.4% omab keskharidust. Antud tulemused on tingitud ka asjaolust, et ametijuhendite järgi enamused ametikohti eeldab kõrgharidust (peaspetsialistid/juhtivspetsialistid ja nõunikud/juhid). Teatud ametipositsioonidel on piisav ka keskharidus (spetsialistid). Kuna vaid üks vastajatest omab doktorikraadi, liideti tema vastus magistriharidus (või samaväärne) ja enam haridusgruppi. Hariduse on jätnud märkimata üks vastaja, tema vastuseid hariduse lõikes ei analüüsita.

**Tabel 3.** Küsitluses osalejad haridustaseme lõikes.

<b>Haridustase</b>	<b>Töötajate arv</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Protsent töötajate arvust</b>	<b>Protsent vastanutest</b>
Keskharidus	150	48	29.5	19.4
Kutseharidus	149	70	29.3	28.2
Bakalaureus (või samaväärne)	96	59	18.9	23.8
Magister (või samaväärne) ja enam	109	70	21.5	28.2



Muu	4	1	0.8	0.4
-----	---	---	-----	-----

Tabelis 4 on välja toodud küsitluses osalejad ametipositsioonide lõikes. Ametipositsioonide lõikes on kõige enam vastanute seas spetsialiste (44.4%), 43.1% vastanutest on peaspetsialistid/juhtivspetsialistid ning 12.5% vastanutest on nõunikud/juhid. Struktuurikoosseisu järgi töötab Ametis kõige enam spetsialiste, seejärel peaspetsialiste/juhtivspetsialiste ning kõige vähem on nõuniku/juhi ametipositsiooniga ametikohti. Sellest lähtuvalt on vastajate jaotus loogiline.

**Tabel 4.** Küsitluses osalejad ametipositsiooni lõikes

Ametipositsioon	Töötajate arv	Vastajate arv	Protsent töötajate arvust	Protsent vastanutest
Spetsialist	264	110	52.0	44.4
Peaspetsialist/ Juhtivspetsialist	198	107	39.0	43.1
Nõunik/Juht	46	31	9.0	12.5

## 4.2 Uuringu tulemused

Tabelis 5 on välja toodud küsimustiku esimese ploki väited, mis puudutavad teenistujate individuaalset valmisolekut muudatuste elluviimisel töökeskkonna arendamisel. Töökeskkonna all on mõeldud organisatsioonisisest ühtsust ja usaldusväarsust, kus iga teenistuja tunneb, et tema ettepanekud, kuidas muuta Sotsiaalkindlustusameti töö täitmise tulemuslikumaks, on oodatud. Mõiste hõlmab endas nii füüsilist kui ka sotsiaalset keskkonda ning tööd ennast.

**Tabel 5.** Teenistujate valmisolek innovaatiliseks käitumiseks.

Teenistujate valmisolek innovaatiliseks käitumiseks	$\alpha = .77$		M = 4.56			SD = 0.7	
Väide	M SD	1	2	3	4	5	6
1. Töökeskkonna edendamine on Sinu jaoks oluline (töökeskkond hõlmab nii füüsilist kui sotsiaalsed keskkonda ja tööd ennast).	5.38 0.75	0	0	5 2.0%	26 10.5%	87 35.1%	130 52.4%
2. Võimalus mõjutada muutusi töökeskkonnas on Sinu jaoks oluline.	5.07 0.86	0	3 1.2%	6 2.4%	47 19.0%	107 43.1%	85 34.3%
3. Kaasatus töökeskkonna edendamisse on Sinu jaoks oluline.	5.06 0.87	0	3 1.2%	6 2.4%	50 20.2%	103 41.5%	86 34.7%
4. Initsiatiivi haaramine töökeskkonna parandamisel on Sinu jaoks oluline.	4.37 1.09	3 1.2%	8 3.2%	34 13.7%	95 38.3%	66 26.6%	42 16.9%
5. Sinul on juurdepääs ressurssidele, mis aitaksid parandada töökeskkonda.	2.92 1.40	46 18.5%	58 23.4%	61 24.6%	44 17.7%	31 12.5%	8 3.2%

Tabelist 5 selgub, et teenistujate jaoks on üldjuhul oluline igapäevatööga ja töökeskkonnaga seotud küsimused. Küsimusele, mis puudutab puhtalt töökeskkonna arendamist ja edendamist on positiivselt hinnanud 98% teenistujatest, antud küsimuse keskmine ( $M = 5.38$ ) kinnitab antud küsimuse olulisust teenistujatele. Võimalust mõjutada muutusi töökeskkonnas on positiivselt hinnanud 96.4% vastajatest ning antud küsimuse  $M = 5.07$ . Kaasatus töökeskkonna edendamisse on 96.4% vastajate seast saanud positiivse hinnangu ning väite keskmine ( $M = 5.06$ ) näitab, et tegemist on olulise küsimusega teenistujate jaoks. Võrreldes kolme esimese väitega on initsiatiivi haaramist töökeskkonna parandamisel hinnatud mõnevõrra madalamalt, ehkki väite keskmine ( $M = 4.37$ ) jääb siiski positiivse skaala poolele. Antud väidet hindas positiivse hindega 81.8% vastanutest. Väga madalalt (negatiivse  $M = 2.92$ ) on hinnatud juurdepääsu ressurssidele, mis aitaksid parandada töökeskkonda. Positiivselt on antud väidet hinnanud vaid 33.4% vastanutest. Kõige suurem on standardhälve viimase väite korral, mis hindab ressursside kättesaadavust töökeskkonna parandamiseks ( $SD = 1.40$ ). Siinkohal tajuvad teenistujad erinevalt ressursside kättesaadavust. Samuti on vastuste erinevus suurem väite puhul, mis hindab initsiatiivi haaramist ( $SD = 1.09$ ). Teiste väidete korral jääb vastuste erinevus väiksemale tasemele ( $SD < 1$ ).

Kuna töökohal viibimine moodustab suure osa päevast, on oluline, et füüsiline töökeskkond vastaks vajadustele ning ei tekitaks lisapingeid. Töö organiseerimise ja sotsiaalse

töökeskonna seisukohalt on samuti oluline uuenduslikkus. Teenistujad sooviksid kindlasti töötada kaasaegses töökeskonnas, mis lihtsustaks ja teeks loogilisemaks igapäevatöö, vähem ollakse valmis ise initsiatiivi haarama (eelkõige peaks organisatsioon sellega tegelema) ning ligipääs ressurssidele on enamuse arvates vähene. Võib arvata, et ressursivähesus võib olla üheks põhjuseks, miks initsiatiivikus on madal.

Vanuse lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese väite ( $p = 0.43$ ) ja viienda väite ( $p = 0.52$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines teises väites ( $p = 0.052$ ), kolmandas väites ( $p = 0.026$ ) ja neljandas väites ( $p = 0.004$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et teisele väitele on erinevalt vastanud 30-39 aastased ja üle 60 aastased. Ehkki antud väide on mõlema jaoks oluline, on 30-39 aastased hinnanud võimalusi mõjutada muutusi töökeskonnas kõrgemalt ( $M = 5.35$ ) kui üle 60 aastased ( $M = 4.79$ ). Sama erinevus tuleb ka välja kolmanda väite puhul, kus 30-39 aastased on hinnanud kõrgemalt kaasamise olulisust töökeskonna edendamisse ( $M = 5.33$ ) kui üle 60 aastased ( $M = 4.79$ ). Neljanda väite puhul on kõige suurem vastuste erinevus 30-39 aastaste vahel ja 50-59 aastaste vahel (vastavalt  $M = 4.85$  ja  $M = 4.07$ ).

Staaži lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.17$ ), kolmanda ( $p = 0.07$ ) ja neljanda ( $p = 0.15$ ) väite puhul suuri erinevusi ei esinenud. Teise ( $p = 0.001$ ) ja viienda ( $p = 0.000$ ) väite puhul ilmnevad erinevused. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et võimalusi mõjutada muutusi töökeskonnas on erinevalt hinnanud kolm staažigruppi: kõige olulisemaks hindasid väidet kuni 1 aastase staažikogemusega teenistujad ( $M = 5.67$ ), järgnevad 6-10 aastase staažiga teenistujad ( $M = 5.05$ ) ning seejärel 11 ja rohkema aastase staažiga teenistujad ( $M = 4.88$ ). Viiendat väidet on hinnanud kõik ametigrupid väga erinevalt. Mida kauem on teenistuja töötanud Ametis, seda madalama hinnangu on ta antud väitele andnud: kuni 1 aastasega staažiga  $M = 3.95$ , 1-5 aastase staažiga  $M = 3.22$ , 6-10 aastase staažiga  $M = 2.79$  ning 11 ja rohkema aastase staažiga  $M = 2.60$ . Antud tulemustest saab järeldada, et mida kauem on olnud teenistuja ametis, seda väiksemana ta näeb enda jaoks kasutatavaid ressursse töökeskonna parandamiseks.

Haridustaseme lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.09$ ) ja neljanda väite ( $p = 0.41$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines teises ( $p = 0.009$ ), kolmandas ( $p = 0.04$ ) ja viiendas ( $p = 0.036$ ) väites. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et teisele väitele on erinevalt vastanud kutsehariduse ja bakalaureuse (või samaäärse) haridustasemega teenistujad. Bakalaureuse (või samaväärse) haridustasemega teenistujad pidasid olulisemaks võimalust mõjutada muutusi töökeskkonnad ( $M = 5.36$ ) kui kutseharidusega teenistujad ( $M = 4.84$ ). Samuti vastasid erinevalt samad haridustaseme grupid ka kolmandale väitele, mis puudutas kaasamise olulisust töökeskkonna parandamisel, bakalaureuse (või samaväärse) haridustasemega teenistujatele on olulisem kaasatus ( $M = 5.32$ ) kui kutseharidusega teenistujatele ( $M = 4.89$ ). Viienda väite puhul ilmnes erinevus samuti bakalaureuse (või samaväärse) ja kutsehariduse haridustaseme gruppide vahel. Ehkki tulemused jäävad negatiivsele skaala poolele, hindasid bakalaureuse (või samaväärse) kraadiga teenistujad kõrgemalt ressursside olemasolu töökeskkonna parandamiseks ( $M = 3.24$ ) kui kutseharidusega teenistujad ( $M = 2.57$ ).

Ametigrupi lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.51$ ), neljanda ( $p = 0.49$ ) ja viienda väite ( $p = 0.50$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus ilmnes teise ( $p = 0.046$ ) ja kolmanda ( $p = 0.047$ ) väite vahel. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et teisele väitele on erinevalt vastanud spetsialistid ja nõunikud/juhid. Nõunikud on pidanud olulisemaks mõjutada muutusi töökeskkonnas ( $M = 5.42$ ) kui spetsialistid ( $M = 4.99$ ). Kolmanda väite puhul esinesid erinevused samuti spetsialistide ja nõunike/juhtide vahel. Nõunike/juhtide jaoks on kaasatus töökeskkonna edendamisse olulisem ( $M = 5.42$ ) kui spetsialistide jaoks ( $M = 5.00$ ).

Üldjuhul jäävad esimese ploki vastused kõik positiivsele skaala poolele, väljaarvatud väide, kus tunnetatakse ressursside olemasolu. Nooremad töötajad on enamjaolt andnud väidetele kõrgemaid punkte (eelkõige 30-39 aastased), seega võib järeldada, et nende valmisolek käituda innovaatseliselt on kõrgem. Sarnased tulemused on ka staaži lõikes, mida pikema staažiga on töötaja, seda madalamalt on väiteid hinnatud. Haridustaseme lõikes hindasid bakalaureuse (või samaväärse) kraadiga teenistujad kõrgemalt neid väited, milles ilmnesid

statistiliselt olulised erinevused. Ametiühenduste loikes hindasid nõunikud/juhid kõrgemalt kui spetsialistid neid väiteid, kus esinesid statistiliselt olulised erinevused.

Tabelis 6 on välja toodud küsimustiku esimese ploki väited, mis puudutavad isiklike kokkulepete sõlmimist.

**Tabel 6.** Teenistujate valmisolek isiklike kokkulepete sõlmimisel.

Teenistuja valmisolek isiklike kokkulepete sõlmimisel	$\alpha = .8$		M = 4.88			SD = 0.7		
Väide	M SD	1	2	3	4	5	6	
6. Individuaalsete tööalaste kokkulepete sõlmimine on Sinu jaoks oluline.	4.82 0.99	1 0.4%	2 0.8%	20 8.1%	66 26.6%	87 35.1%	72 29.0%	
7. Võimalusel sooviksid asuda oma vahetu juhiga läbirääkimistele saavutamaks enda jaoks olulisi tööalaseid kokkuleppeid.	4.74 1.06	3 1.2%	3 1.2%	21 8.5%	67 27.0%	88 35.5%	66 26.6%	
8. Palun hinnata, kui võrd olulised on Sinu jaoks järgnevad tegurid:								
a. Töötaja paindlikkus;	5.52 0.86	0	2 0.8%	5 2.0%	40 16.1%	82 33.1%	119 48.0%	
b. Töötamise asukohta paindlikkus (antud küsimus hõlmab füüsilist asukohta, kus tööülesandeid täidetakse, nt selleks ettenähtud ruumides, kodukontoris jne);	4.96 1.01	1 0.4%	2 0.8%	17 6.9%	57 23.0%	80 32.3%	91 36.7%	
c. Arenemisvõimalused organisatsioonis;	5.13 0.92	0	2 0.8%	13 5.2%	40 16.1%	88 35.5%	105 42.3%	
d. Töökoormuse ja -sisu paindlikkus.	5.15 0.95	2 0.8%	2 0.8%	10 4.0%	35 14.1%	94 37.9%	105 42.3%	
9. Võimalusel sooviksid sõlmida oma kaaskolleegidest erinevaid tööalaseid kokkuleppeid.	4.18 1.22	3 1.2%	15 6.0%	64 25.8%	59 23.8%	67 27.0%	40 16.1%	
10. Oled valmis panustama rohkem, selleks, et sõlmida enda jaoks olulisi tööalaseid kokkuleppeid.	4.83 1.03	0	3 1.2%	27 10.9%	57 23.0%	83 33.5%	78 31.5%	

Tabelis 6 selgub, et teenistujate jaoks on isiklike kokkulepete sõlmimise valmisolek üsna tähtis ning kõik väited on saanud positiivse hinnangu. Individuaalsete tööalaste kokkulepete sõlmimine on oluline 90.7% vastanutest, keskmiseks hinnanguks on 4.82. 89.1% vastajatest asuks võimalusel läbirääkimistele oma vahetu juhiga, et saavutada enda jaoks olulisi kokkuleppeid. Väite keskmiseks hinnanguks on 4.74, mis on kõrgem kui eelmises ploki initsiatiivi haaramist puudutava küsimuse keskmine. Kuna individuaalsed kokkulepped on

alati töötaja algatuslikud, saab seda seostada initsiatiivi haaramisega. Initsiatiivi haaramine ajendatud individuaalsetest vajadustest on mõnevõrra kõrgem kui initsiatiivi haaramise võimalus üldist töökeskkonda puudutavate tingimuste parandamiseks. Siiski, mõlema väite hinnangud jäid positiivsele poolele.

Isiklike kokkuleppeid tuvastatakse eelkõige läbi nelja tingimuse ning vastustest selgus, et ehkki kõik neli tingimust on teenistujate jaoks olulised, võib eristada mõningaid tingimusi, mis on rohkem olulisema tähtsusega. Kõige kõrgemalt on hinnatud töötaja paindlikkust (keskmine 5.52), sellele järgneb töökoormuse ja –sisu paindlikkus (5.15), seejärel arenemisvõimalused organisatsioonis (keskmine 5.13) ning kõige vähem oluline on töötamise asukoha paindlikkus (keskmine 4.96).

Kõige madalamalt on hinnatud väidet, mis toob kaasa erinevusi kaaskolleegidega. Vaid 66.9% töötajatest keskmise hindega 4.18 on valmis sõlmima kaaskolleegidest erinevaid kokkuleppeid. Ehkki näitaja jääb positiivsele skaalapoolele, on selge, et antud küsimus võib tekitada kõige enam tagasilööke individuaalsete tööalaste kokkulepete sõlmimise valmidusele. Küll aga on teenistujad enamuses valmis ise panustama igapäevatöös rohkem, teades, et tulemusena saavad nad sõlmida enda jaoks olulisi kokkuleppeid (väite keskmine hinnang on 4.83).

Kuna kõiki näitajaid on hinnatud positiivselt ning enamusi neist üsna kõrgelt, võib järeldada, et teenistujate jaoks on olulised erinevad kokkulepped, mis tulenevad teatud määral nende individuaalsetest vajadustest. Ehkki tingimusi on hinnatud kõrgemalt kui valmisolekut asuda läbirääkimistele, on mõlemad hinnangud positiivsed ja võib järeldada, et teenistuja on valmis sõlmima kokkuleppeid teades, et kokkulepe kehtib vaid temaga ning eduka koostöö eesmärgil on ta valmis panustama ka natuke rohkem enda poolt, et töösuhe oleks tasakaalus. Kuna võrdsuse küsimus on organisatsioonis väga oluline ja seda tunnetatakse erinevalt, on ka antud kontekstis oluline, et teenistujate vahel säiliks võrdsus ja arusaam üleüldisest organisatsiooni tegevusest. Seetõttu peab olema isiklike kokkulepete sõlmimise rakendamise alused arusaadavad ja selle toimimise alused selged. Vastasel juhul võivad jääda isiklike kokkulepete sõlmimise eesmärk arusaamatuks ja tekitada teenistujates teatud vastuolu.

Vanuse lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.14$ ), teise ( $p = 0.27$ ), neljanda ( $p = 0.08$ ) ja kuuenda väite ( $p = 0.54$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnunud. Vastuste

erinevus esines kolmandas ( $p = 0.017$ ), viiendas ( $p = 0.010$ ), seitsmendas ( $p = 0.009$ ) ja kaheksandas ( $p = 0.009$ ) väites. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et kolmandale väitele on erinevalt vastanud kuni 29 aastased ja üle 60 aastased. Kuni 29 aastased on hinnanud tööaja paindlikkust kõrgemalt ( $M = 5.64$ ) kui üle 60 aastased ( $M = 5.03$ ). Viienda väite puhul on taaskord erinevusi kuni 29 aastaste ja üle 60 aastaste vahel, arenemisvõimalused organisatsioonis on olulisemad kuni 29 aastastele ( $M = 5.59$ ) kui üle 60 aastastele ( $M = 4.94$ ). Ka seitsmenda ja kaheksanda väite puhul on kõige suurem vastuste kuni 29 aastaste ja üle 60 aastaste vahel. Kaaskolleegidest erinevaid kokkuleppeid on kuni 29 aastased rohkem nõus sõlmima kui üle 60 aastased (vastavalt  $M = 4.86$  ja  $M = 3.82$ ). Samuti on kuni 29 aastased nõus panustama enam selleks, et sõlmida isiklikke kokkuleppeid ( $M = 5.27$ ) kui üle 60 aastased ( $4.39$ ).

Staaži lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et teise ( $p = 0.45$ ) väite puhul ainukesena erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines esimesed ( $p = 0.001$ ), kolmandas ( $p = 0.003$ ), neljandas ( $p = 0.025$ ), viiendas ( $p = 0.000$ ), kuuendas ( $p = 0.021$ ), seitsmendas ( $p = 0.000$ ) ja kaheksandas ( $p = 0.000$ ) väites. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et esimesele väitele vastasid erinevalt põhiliselt kuni 1 aastase staažiga ( $M = 5.43$ ), 6-10 aastase staažiga ( $M = 4.52$ ) ja üle 11 aastase staažiga ( $M = 4.75$ ) teenistujad. Kolmandale ja neljandale väitele vastasid erinevalt põhiliselt üle 1 aastase staažiga ja üle 11 aastase staažiga teenistujad (kolmas väide vastavalt  $M = 5.57$  ja  $M = 5.06$  ja neljas väide vastavalt  $M = 5.24$  ja  $M = 4.74$ ). Arenguvõimalusi on hinnatud väga erinevalt: kõige suuremad erinevused on 1-5 aastase staažiga ja üle 11 aastase staažiga (vastavalt  $M = 5.42$  ja  $M = 4.82$ ). Ka töökoormuse väite puhul olid arvamused erinevad 1-5 aastase tööstaažiga ja üle 11 aastase tööstaažiga teenistujate puhul (vastavalt  $M = 5.44$  ja  $M = 4.97$ ). Ka kahe viimase väite puhul esinesid erinevused põhiliselt 1-5 aastase staažiga ja üle 11 aastase staažiga teenistujate vahel. Nende keskmiste vahe oli kõige suurem.

Haridustaseme lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et teise ( $p = 0.098$ ), kuuenda ( $p = 0.18$ ), seitsmenda ( $p = 0.25$ ) ja kaheksanda väite ( $p = 0.09$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines esimeses ( $p = 0.016$ ), kolmandas ( $p = 0.049$ ), neljandas ( $p = 0.008$ ) ja viiendas ( $p = 0.001$ ) väites. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et erinevused

kõigis neljas väidetes esinevad põhiliselt keskhariduse ja bakalaureuse (või samaväärse) haridustaseme vahel. Bakalaureuse (või samaväärse) haridustasemega teenistujad on hinnanud antud väiteid olulisemaks (keskmise näitaja on kõrgem) kui keskharidusega teenistujad. Keskmisest kõrgemaks on antud väiteid hinnanud ka magistri (või samaväärse) haridustasemega teenistujad. Märkimisväärne erinevus esineb viiendas väites, kus kutseharidusega teenistujad hindavad arenemisvõimaluste olulisust keskharidustega teenistujatest veelgi madalamalt.

Ametigruppide lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.18$ ,  $p = 0.35$ ,  $p = 0.27$ ,  $p = 0.79$ ,  $p = 0.20$ ,  $p = 0.29$ ,  $p = 0.35$ ,  $p = 0.58$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

Antud plokis jäid kõik vastused positiivsele skaala poolele. Vanuse lõikes analüüsid selgus, et nendele väidetele, kus esinesid statistiliselt olulised erinevused, andsid kõrgema hinnangu nooremad töötajad (eelkõige kuni 29 aastased). Sama seose võib välja tuua ka staaži lõikes, lühema staažiga töötajad hindasid enamus väiteid kõrgemalt. Haridustaseme lõikes hindasid kõrgharidusega (eelkõige bakalaureuse või samaväärse kraadiga) teenistujad kõrgemalt neid väiteid, kus ilmnesisid statistiliselt olulised erinevused.

Tabelis 7 on välja toodud küsimustiku teise ploki väited, mis mõõdavad, kas organisatsioon on loonud vajalikud eeldused, et töötajal oleks võimalik teatud ulatuses olla uuendusliku käitumisviisiga.

**Tabel 7.** Organisatsiooni valmisolek innovaatilise käitumise eelduste loomiseks

Organisatsiooni valmisolek innovaatiliseks käitumiseks	$\alpha = .85$		M = 3.91			SD = 0.9	
	M SD	1	2	3	4	5	6
11. Loovus on Sotsiaalkindlustusametis hinnatud.	3.81 1.11	9 3.6%	16 6.5%	63 25.4%	98 39.5%	48 19.4%	14 5.6%
12. Sinu vahetu juht hindab Sinu panust loovasse mõtlemisse.	4.16 1.28	10 4.0%	16 6.5%	40 16.1%	76 30.6%	70 28.2%	36 14.5%
13. Tavapärasest erinev töötamise viis on Sotsiaalkindlustusametis oodatud.	3.27 1.19	19 7.7%	41 16.5%	86 34.7%	66 26.6%	28 11.3%	8 3.2%



14. Sotsiaalkindlustusamet on Sinu meelest paindlik ja uuendustele vastuvõtlik.	3.83 1.19	9 3.6%	23 9.3%	57 23.0%	93 37.5%	45 18.1%	21 8.5%
15. Sotsiaalkindlustusamet on uuendusteks eraldanud vajalikud ressursid (aeg, finantsvõimalused jne).	3.58 1.17	12 4.8%	29 11.7%	70 28.2%	90 36.3%	33 13.3%	14 5.6%

Tabelis 7 selgub, millisena näevad vastanud teenistujad organisatsiooni poolset valmisolekut. Üldkokkuvõttes on enamus väidete hinnangud negatiivse väärtusega, mis tähendab, et teenistujad ei hinda väga kõrgelt organisatsiooni valmisolekut luua alus innovaatiliseks käitumiseks teenistujate seas. 64.5% vastajatest leiavad, et loovus on organisatsioonis hinnatud, väite keskmine on 3.81. Kõige kõrgemalt antud plokis on hinnatud juhi suhtumist loovasse mõtlemisse, antud väite keskmine on 4.16 ning on ainukesena saanud positiivse hinnangu. Kõige madalamalt on hinnatud (keskmine 3.27) väidet, mis puudutab tavapärasest erineva käitumisviisi vastuvõtlikust Ametis. Väite, mis hindab, kas teenistujate meelest on Amet paindlik ja uuendustele vastuvõtlik, keskmine hinnang on 3.83. Ehkki antud hinnang jääb negatiivsele poolele, ei tunneta teenistujad jäika suhtumist kõikides situatsioonides. Ressursi võimalikkust uuenduste sisseviimiseks on hinnatud keskmisega 3.58, mis näitab, et antud plokis on ressursside paindlikust hinnatud palju kõrgemini kui esimeses plokis. Seega, organisatsioon on tegevusteks on eraldanud rohkem ressursse, kui need on kättesaadavad teenistuja tasandil.

Esimeses plokis, kus hinnati teenistujate individuaalselt innovaatilist lähenemist, ilmneb, et organisatsiooni nähakse erinevalt. Kui individuaalse käitumise puhul hinnati teatud käitumist sarnasemalt, siis organisatsiooni hinnates on eriarvamusi rohkem.

Vanuse lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.82$ ,  $p = 0.77$ ,  $p = 0.28$ ,  $p = 0.77$ ,  $p = 0.45$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

Staaži lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.43$ ), kolmanda ( $p = 0.12$ ), neljanda ( $p = 0.55$ ) ja viienda väite ( $p = 0.47$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines teises väites ( $p = 0.018$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et teisele väitele on erinevalt vastanud kuni 1 aastase staažiga ja 6-10 aastase staažiga

teenistujad. Kuni 1 aastase staažiga teenistujad on hinnanud väidet kõrgemalt ( $M = 4.82$ ) kui 6-10 aastase staažiga teenistujad ( $M = 3.84$ ).

Haridustaseme lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.62$ ,  $p = 0.57$ ,  $p = 0.49$ ,  $p = 0.30$ ,  $p = 0.69$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

Ametigrupi lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et esimese ( $p = 0.83$ ), kolmanda ( $p = 0.35$ ) ja neljanda väite ( $p = 0.12$ ) puhul suuri erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines teises ( $p = 0.034$ ) ja viiendas väites ( $p = 0.007$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et teisele väitele on erinevalt vastanud peaspetsialistid/juhtivspetsialistid ja nõunikud/juhid. Nõunikud/juhid on hinnanud väidet kõrgemalt ( $M = 4.71$ ) kui peaspetsialistid/juhtivspetsialistid ( $M = 4.05$ ). Viiendas väites on kõige suurem erinevus spetsialistide ja nõunike/juhtide vastuste vahel. Spetsialistid on hinnanud väidet, mis puudutab Ameti ressursside olemasolu uuendusteks, kõrgemalt ( $M = 3.82$ ) kui nõunikud/juhid (3.13).

Tabelis 8 on välja toodud küsimustiku teise ploki väited, mis mõõdavad, kas organisatsioon on loonud vajalikud eeldused isiklike kokkulepete sõlmimiseks.

**Tabel 8.** Organisatsiooni valmisolek isiklike kokkulepete sõlmimisel

Organisatsiooni valmisolek isiklike kokkulepete sõlmimisel	$\alpha = .82$		$M = 3.73$			$SD = 0.9$		
Väide	M SD	1	2	3	4	5	6	
16. Sinu vahetu juht on avatud Sinu pöördumistele, mis puudutavad töökorralduslike küsimusi.	4.48 1.32	9 3.6%	15 6.0%	21 8.5%	69 27.8%	71 28.6%	63 25.4%	
17. Sotsiaalkindlustusamet võimaldab sõlmida reguleerimata individuaalseid töölaseid kokkuleppeid oma töötajatega.	3.46 1.19	19 7.7%	26 10.5%	78 31.5%	79 31.9%	38 15.3%	8 3.2%	
18. Sotsiaalkindlustusamet märkab ja tunnustab neid, kelle panus on oodatust suurem.	3.77 1.19	12 4.8%	19 7.7%	67 27.0%	79 31.9%	58 23.4%	13 5.2%	
19. Sotsiaalkindlustusamet on teatud töötingimuste küsimustes üles näidanud paindlikkust (nt tööaja paindlikkus).	3.85 1.18	10 4.0%	19 7.7%	58 23.4%	89 35.9%	54 21.8%	18 7.3%	

20. Sotsiaalkindlustusamet toetab arengutegevust, mis on kasumlik nii Sulle kui ka ametile.	3.99 1.06	5 2.0%	14 5.6%	50 20.2%	105 42.3%	57 23.0%	17 6.9%
---	--------------	-----------	------------	-------------	--------------	-------------	------------

Tabelis 8 selgub, milline on teenistujate arusaam organisatsiooni valmisolekust individuaalsete kokkulepete sõlmimisel. Organisatsiooni valmisolekut on taaskord hinnatud märksa madalamalt kui individuaalset valmisolekut. Kõige kõrgema hinnangu (keskmine 4.48), mis on ühtlasi ka ainuke positiivse tulemusega väide, on saanud väide, mis puudutab teenistuja ja tema vahetu juhi vahelisi suhteid. Enamus juhtudel teenistuja pöördub esimesena oma vahetu juhi poole. Organisatsioon ise on loonud eeldused ja seisukoha, et vahetu juht on esimene kontakt töötajaga ja kõiki küsimusi probleeme tuleks ühiselt arutada. Kuid kuna vahetud juhid on erinevad ja erineva juhtimiskogemuste ja –taustaga, on ka suhtumine erinev, mistõttu ei ole väite hinnang väga kõrge positiivse hinnanguga. Väite, kas Amet võimaldab sõlmida individuaalseid töölaseid kokkuleppeid, keskmiseks hinnanguks on 3.46. Antud hinnang näitab, et organisatsioon ei ole teenistujate meelest vastutulelik erinevatele isiklike küsimustele ning ei võimalda sõlmida kokkuleppeid, mis erineksid korrapärastest väljakujunenud käitumiskokkulepetest. Väite, kas Amet märkab ja tunnustab oma töötajaid, kelle panus on oodatust suurem, keskmiseks on 3.77. Võib järeldada, et teenistujad ei näe organisatsiooni puhul erilist valmisolekut ise märgata neid töötajaid, kes on andnud suurema panuse, kui neilt oleks oodatud. Seega ei saa siinkohal rääkida ka võrdsete alustega kokkuleppest, kus kumbki osapool tuleb vastu ja võimaldab teisele poolele teatud tingimusi, mis tulenevad osapoolte individuaalsetest vajadustest. Väite, kas Amet on teatud tingimustes üles näidanud paindlikust, keskmine hinnang on 3.85. Kuna organisatsioon peab olema teatud tingimustes jäik ning sellist ala, kus võimaldaks suuremat paindlikust on vähem kui eraorganisatsioonides, ei saagi antud väite hinnang olla väga kõrge. Väite, kas Amet hindab arengutegevust, mis oleks kasumlik mõlemale osapoolle, keskmine hinnang on 3.99. Ehkki hinnang jääb negatiivsele poolele, on Ameti jaoks on tegelikult pigem oluline areng. Seda juba seetõttu, et kompetentsed töötajad on esimene kontakt väliskeskkonnaga. Seega on oluline, millisena nad organisatsiooni peegeldavad.

Taaskord, antud ploki väiteid hinnati madalamalt, kui teise ploki väiteid. Järelikult töötajad tunnetavad enda valmisolekut sõlmida individuaalseid isiklikke kokkuleppeid kõrgemalt kui organisatsiooni valmisolek seda lubab.

Vanuse lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.19$ ,  $p = 0.07$ ,  $p = 0.35$ ,  $p = 0.14$ ,  $p = 0.36$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

Staaži lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et kolmanda väite ( $p = 0.12$ ) puhul ainukesena erinevusi ei ilmnenud. Vastuste erinevus esines esimeses ( $p = 0.03$ ), teises ( $p = 0.002$ ), neljandas ( $p = 0.001$ ) ja viiendas ( $p = 0.031$ ) väites. Post Hoc Bonfferoni analüüsi tulemusena on näha, et esimesele väitele vastasid erinevalt põhiliselt kuni 1 aastase staažiga ( $M = 5.19$ ) ja 6-10 aastase staažiga ( $M = 4.21$ ) ja teenistujad. Teisele väitele vastas erinevalt põhiliselt kuni 1 aastase staažiga ( $M = 4.38$ ) teenistujad, kelle vastused võrreldes teiste gruppidega olid oluliselt kõrgemad. Neljanda väite puhul olid erinevused kuni 1 aastase staažiga teenistujate ning 6-10 aastase ja üle 11 aastase staažiga teenistujate vahel. Kuni 1 aastase staažiga teenistujate vastused olid kõrgemad ( $M = 4.71$ ) kui 6-10 aastase staažiga ( $M = 3.77$ ) või üle 11 aastase staažiga ( $M = 3.62$ ) teenistujatel. Neljanda väite puhul olid kõige suuremad erinevused kuni 1 aastase staažiga ja üle 11 aastase staažiga teenistujate vahel (vastavalt  $M = 4.62$  ja  $3.87$ ).

Haridustaseme lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.48$ ,  $p = 0.51$ ,  $p = 0.70$ ,  $p = 0.35$ ,  $p = 0.31$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

Ametigruppide lõikes ANOVA analüüsi kasutades selgus, et väidete puhul suuri erinevusi ei ilmnenud (vastavalt väitele  $p = 0.14$ ,  $p = 0.17$ ,  $p = 0.42$ ,  $p = 0.45$ ,  $p = 0.11$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi eraldi ei tehtud.

### 4.3 Korrelatsioonanalüüs

Korrelatsioonanalüüsiga selgitatakse, milline seos on taustaandmete ja nelja erineva ploki vahel. Samuti selgitatakse välja seos isiklike kokkulepete ja innovaatilise käitumise vahel ning seoseid võrreldakse ka individuaalse ja organisatsioonilise innovaatilise käitumise vahel ja individuaalse ja organisatsioonilise isiklike kokkulepete sõlmimise valmisoleku vahel. Lisas 3 on välja toodud küsimustele vastav numeratsioon, mida kasutatakse käesoleva alapeatüki (4.3) andmetabelites lihtsustamaks tabelesitust.

#### 4.3.1 Seosed taustaandmete ja plokkide vahel

Korrelatsioonanalüüsiga kontrolliti seoseid taustaandmete ja erinevate plokkide vahel. Analüüsi tulemused taustaandmete ja individuaalse innovaatilise käitumise vahel olid järgnevad: vanuse ja individuaalse innovaatilise käitumise vahel olid statistiliselt olulised ( $p = -0,05$ ) negatiivsed seosed. Negatiivsed seosed olid väga nõrgad jäädes vahemikku  $r < -0,108$  kuni  $r > -0,194$ . Negatiivsed nõrgad seosed viitavad tendentsile, et vanemad töötajad on vähem valmis innovaatiliseks käitumiseks kui nende nooremad töökaaslased. Negatiivsed seosed esinesid ka staaži lõikes, jäädes vahemikku  $r < -0,125$  kuni  $r > -0,264$ . Antud seosed viitavad tendentsile, et pikema staažiga töötajad on vähem valmis innovaatiliseks käitumiseks. Haridustaseme ja ametigruppide lõikes esinesid väga nõrgad positiivsed seosed.

Analüüsi tulemused taustaandmete ja teenistujate isiklike kokkulepete sõlmimise vahel olid järgnevad: vanuse ja teenistujate isiklike kokkulepete sõlmimise valmisoleku vahel olid väga nõrgad negatiivsed seosed jäädes vahemikku  $r < -0,021$  kuni  $r > -0,240$ . Negatiivsed nõrgad seosed viitavad tendentsile, et vanemad töötajad on vähem valmis sõlmima isiklike kokkuleppeid kui nende nooremad töökaaslased. Negatiivsed seosed esinesid ka staaži lõikes, jäädes vahemikku  $r < -0,101$  kuni  $r > -0,289$ . Antud seosed viitavad tendentsile, et pikema staažiga töötajad on vähem valmis sõlmima isiklike kokkuleppeid. Haridustaseme ja ametigruppide lõikes esinesid väga nõrgad positiivsed seosed.

Analüüsi tulemused taustaandmete ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel olid järgnevad: vanuse, haridustaseme ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel märkimisväärseid seoseid ei esinenud. Väga nõrgad negatiivsed seosed esinesid ametigruppide

ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel jäädes vahemikku  $r < 0,107$  kuni  $r > -0,192$ . Ploki neljas väites olid seosed negatiivsed, mis viitab, et kõrgema positsiooniga teenistujad hindavad organisatsiooni valmisolekut innovaatiliseks käitumiseks kõrgemalt kui madalama positsiooniga teenistujad. Väga nõrgad negatiivsed seosed esinesid ka staaži ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel jäädes vahemikku  $r < 0,025$  kuni  $r > -146$ . Negatiivsed seosed esinesid neljas väites, mis viitab, et väiksema staažiga teenistujad hindavad organisatsiooni valmisolekut kõrgemaks kui pikema staažiga töötajad.

Analüüsi tulemused taustaandmete ja organisatsiooni valmisoleku isiklike kokkulepete sõlmimise vahel olid järgnevad: haridustaseme, ametigrupi ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel märkimisväärseid seoseid ei esinenud. Väga nõrgad negatiivsed seosed esinesid vanuse ja organisatsiooni valmisoleku isiklike kokkulepete sõlmimise vahel jäädes vahemikku  $r < 0,133$  kuni  $r > -0,154$ . Väga nõrgad negatiivsed seosed esinesid ka staaži ja organisatsiooni innovaatilise käitumise vahel jäädes vahemikku  $r < -0,023$  kuni  $r > -243$ . Väga negatiivsed seosed viitavad tendentsile, et lühema staažiga ja nooremad teenistujad hindavad organisatsiooni valmisolekut kõrgemalt.

#### 4.3.2 Seosed plokkide vahel

Tabelis 9 on välja toodud seosed individuaalse innovaatilise käitumise ja isiklike kokkulepete sõlmimise valmisoleku vahel. Analüüsiga selgitatakse, kas kahe ploki vahel esineb seoseid.

**Tabel 9.** Individuaalne innovaativne käitumine ja valmisolek isiklike kokkulepete sõlmimisel

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	r	0.549											
	p	0											
3	r	0.487	0.705										
	p	0	0										
4	r	0.34	0.553	0.612									
	p	0	0	0									
5	r	0.091	0.255	0.246	0.282								
	p	0.152	0	0	0								
6	r	0.312	0.479	0.506	0.479	0.28							
	p	0	0	0	0	0							

7	r	0.284	0.451	0.46	0.442	0.192	0.599						
	p	0	0	0	0	0.002	0						
8	r	0.204	0.306	0.31	0.297	0.036	0.359	0.336					
	p	0.001	0	0	0	0.572	0	0					
9	r	0.179	0.283	0.286	0.204	0.06	0.352	0.291	0.596				
	p	0.005	0	0	0.001	0.346	0	0	0				
10	r	0.308	0.326	0.333	0.296	0.013	0.271	0.245	0.383	0.328			
	p	0	0	0	0	0.834	0	0	0	0			
11	r	0.239	0.292	0.258	0.244	-0.004	0.249	0.264	0.493	0.44	0.471		
	p	0	0	0	0	0.953	0	0	0	0	0		
12	r	0.148	0.293	0.294	0.334	0.132	0.345	0.343	0.409	0.292	0.31	0.404	
	p	0.019	0	0	0	0.037	0	0	0	0	0	0	
13	r	0.286	0.433	0.41	0.374	0.14	0.411	0.469	0.41	0.343	0.41	0.378	0.633
	p	0	0	0	0	0.028	0	0	0	0	0	0	0

Tabelist 9 selgub, et nõrgad statistilised seosed esinevad mitme väite puhul. Eelkõige on seosed tugevamad plokisiseselt kui kahe ploki vahel. Individuaalse innovaatilise käitumise puhul on näha mõõdukaid seoseid esimese nelja väite vahel (vahemik  $r > 0.34$  kuni  $r < 0.705$ ). Ressursside olemasolu on hinnatud madalaks ning analüüs kinnitab, et ressursside olemasolu või nende puudumine mõjutab väga vähe individuaalset innovaatilist käitumist. Isiklike kokkulepete sõlmimise valmisolekut mõõtetavate väidete vahel esineb nõrk seos, mis tähendab, et isiklike kokkulepete mõõdikute olulisus ei ole olulisel määral seotud valmisolekuga asuda läbirääkimistele nende kokkulepete sõlmimiseks (vahemik  $r > 0.245$  kuni  $r < 0.359$ ).

Üldjuhul on kahe ploki vahelised seosed väga nõrgad, mis näitab, et individuaalse innovaatilise käitumise valmisolek ei ole otseselt seotud isiklike kokkulepete sõlmimise valmisolekuga. Mõõdukad seosed esinesid vaid mõne väite puhul: isiklike kokkulepete sõlmimise olulisuse ja kogu individuaalse innovaatilise käitumise ploki vahel (va ressursside olemasolu) (vahemik  $r > 0.312$  kuni  $r < 0.506$ ). Tugevamad olid seosed ka väidete vahel, mis mõõtsid võimalusi muuta töökeskkonda ja kaasatust töökeskkonna edendamise ning vahetu juhiga kokkulepete sõlmimise vahel. Teenistujad ootavad aktiivset suhtlust oma vahetu juhiga mitmel tasandil.

Tabelis 10 on välja toodud seosed individuaalse innovaatilise käitumise ja organisatsiooni innovaatilise käitumise (lähtudes teenistuja hinnangutest) vahel. Analüüsiga selgitatakse, kas kahe ploki vahel esineb seoseid.

**Tabel 10.** Individuaalne innovaatiline käitumine ja organisatsiooni innovaatiline käitumine

		1	2	3	4	5
14	r	0.021	-0.013	-0.037	-0.007	0.329
	p	0.741	0.835	0.565	0.91	0
15	r	0.083	0.083	0.052	0.028	0.345
	p	0.194	0.194	0.413	0.665	0
16	r	-0.027	0.015	-0.004	-0.005	0.351
	p	0.668	0.815	0.953	0.932	0
17	r	0.017	-0.024	0.054	0.027	0.287
	p	0.784	0.709	0.402	0.674	0
18	r	0.01	0.01	0.013	0.021	0.251
	p	0.872	0.876	0.835	0.746	0

Tabelist 10 selgub, et erinevate väidete puhul on seosed väga madalad (osad negatiivsed). Kõige kõrgemad seosed on väidete puhul, mis hindavad isikliku juurdepääsu ressurssidele ja loovuse olulisust organisatsioonis (vahemik  $r > 0.329$  kuni  $r < 0.351$ ). Ülejäänud seoste olemasolu on kas väga madal või praktiliselt olematu. Saab järeldada, et individuaalne innovaatiline käitumine ei ole otseses seoses ja mõjutatud organisatsiooni valmisolekust ning võimalustest innovaatiliselt käitumaks.

Tabelis 11 on välja toodud seosed teenistujate isiklike kokkulepete sõlmimise ja organisatsiooni tasandil isiklike kokkulepete sõlmimise (lähtudes teenistuja hinnangutest) valmisoleku vahel. Analüüsiga selgitatakse, kas kahe ploki vahel esineb seoseid.

**Tabel 11.** Teenistujate isiklike kokkulepete sõlmimine ja organisatsioonis isiklike kokkulepete sõlmimine

		6	7	8	9	10	11	12	13
19	r	0.151	-0.018	0.081	0.059	0.002	0.028	0.039	0.057
	p	0.017	0.777	0.203	0.355	0.979	0.659	0.540	0.370
20	r	0.168	0.030	0.151	0.045	0.020	0.000	0.065	0.112
	p	0.008	0.642	0.018	0.485	0.759	0.999	0.309	0.078



<b>21</b>	r	0.064	-0.046	-0.051	-0.111	-0.062	-0.042	-0.089	-0.061
	p	0.318	0.471	0.426	0.081	0.327	0.510	0.164	0.340
<b>22</b>	r	0.198	0.079	0.224	0.114	0.165	0.112	0.143	0.174
	p	0.002	0.216	0.000	0.074	0.009	0.080	0.025	0.006
<b>23</b>	r	0.138	0.033	0.099	0.012	0.142	0.031	-0.024	0.083
	p	0.030	0.610	0.120	0.857	0.026	0.627	0.712	0.193

Tabelist 11 selgub, et taaskord esinevad seosed on väga nõrgad (osad ka negatiivsed) või peaaegu olematud. Sellest võib järeldada, et teenistujate isiklik tasand ei ole otseselt seotud organisatsiooni valmisolekuga arvestades analüüsitavaid näitajaid.

## JÄRELDUSED

Küsitluse käigus selgus, et teenistujate jaoks on keskkonnaga (nii füüsiline kui sotsiaalne töökeskkond ning töö ise) seotud küsimused väga olulisel kohal. Inimestele on tähtis, milline on nende füüsiline töökeskkond, millised on suhted ja valitsevad emotsioonid tööl ning kuidas on töö organiseeritud. Samuti on oluline, et oleks võimalus kaasa rääkida ja kaasatus töökeskkonna edendamisel. Küll aga ei ole suur osa töötajaid initsiatiivlikud ning ei soovi ise algatada muudatusi. See võib tuleneda sellest, eestvedamine võtab veel omakorda lisa-aega ja jõudu ning sellega kaasneb ka tulemuste ja protsessi eest vastutamine. Ehk, innovaatiline valmisolek indiviidi tasandil ei ole niivõrd kõrge, et hakatakse ise aktiivselt igapäevast tööd ümber korraldama ja muudatusi ellu viima. Organisatsiooni valmisolekut ja toimimist nähakse madalamalt kui teenistujate isikliku taseme valmisolek. Mitmete situatsioonide puhul nähakse, et organisatsioon ei ole alati valmis tegema muudatusi ning töötajate ettepanekud ei ole alati niivõrd teretulnud kui töötaja seda sooviks. Seega, läbi teenistujate hinnangu ei jõua organisatsioon alati järgi ettepanekutele (kui neid tehakse) ja vajaminevatele muudatustele. Siinkohal tuleb arvestada, et tegemist on avaliku sektori organisatsiooniga ning teatud jäikus on omane. Kui tegemist oleks väga paindliku organisatsiooniga, mis laseb lihtsalt end suunata, võivad tulla vastuolud Ameti põhieesmärkidega, mis tulenevad seadusest. Amet ei saa oma käitumiselt olla väga vaba ja luua korrapäratut vaadet väliskeskkonnale.

Analüüsi käigus selgus, et individuaalne valmisolek käituda innovaatiliselt ei ole otseselt seotud organisatsiooni valmisolekuga käituda innovaatiliselt, vaid võib olla seotud teiste teguritega, mida antud töös ei ole eraldi uuritud. Samuti puudub seos ressursside olemasolu ja üldise valmisoleku vahel, ehk teenistujate soov käituda innovaatiliselt ei tulene otseselt organisatsiooni poolt eraldatud (või puuduvate) ressursside olemasolust.

Teenistujate valmisolek sõlmida individuaalseid tööalaseid kokkuleppeid on üsna suur. Kuna tegemist on küsimustega, mis puudutavad teenistujaid isiklikult, siis selline järeldus on üsna loogiline. Töötajate jaoks on olulised sellised teemad, läbi mille kirjeldatakse isiklike kokkulepete olemust ning paljud on valmis asuma pidama läbirääkimisi, et saavutada teatud kokkuleppeid, mis tulevad individuaalsetest vajadustest. Enamus töötajaid usaldavad oma vahetuid juhte antud küsimustes. Takistuseks isiklike kokkulepete sõlmimisel ilmnes asjaolu, et teistest töötajatest erinevad kokkuleppeid ei soovita eriti sõlmida. Organisatsioonis on

võrdsuse tunnetamine olulisel kohal ja ebavõrdsuse teadlik tekitamine ei ole soositud. Võrreldes individuaalseid tulemusi organisatsiooni tulemustega, on näha, et inimeste individuaalne valmisolek on kõrgem kui organisatsiooniline valmisolek. Teenistujad julgevad ja soovivad suhelda oma vahetu juhiga, kuid mingis etapis nähakse, et organisatsioon siiski ei ole valmis nii kõrgel määral vastama samaga. Selline hinnang võib tuleneda hetkel kehtivast olukorrast, kus isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine ei ole väga levinud.

Isiklikud suhted oma vahetu juhiga ei ole ka kõigil ühesugused, seega võib põhjuseks olla ka teatud isikuomadustest lähtuvalt väljakujunenud suhtlemisharjumus. Nt vahetud juhid on erineva juhtimisstiiliga tulenevalt töövaldkonna eripärast (mida juhitakse), isikuomadustest ja arusaamadest. Ehkki asutuses kehtivad ühtsed väärtushinnangud, on nende omastamine individuaalsel tasandil kindlasti teatud ulatuses erinev.

Samuti selgus, et tegelikult ei ole teenistujate valmidus isiklike kokkulepete sõlmimisel seotud otseselt organisatsiooni valmidusega. Ehkki organisatsiooni valmisolekut nähakse madalamalt kui enda oma, ei ole teenistujate valmisolek otseselt mõjutatud organisatsiooni valmisolekuga. Taaskord võivad mõjutused tuleneda teistest teguritest, mida ei ole käesoleva töö raames käsitletud. Antud teema on seotud rohkem isiklike arusaamade ja vajadustega ning võib olla mõjutatud suuremal määral teenistuja isiklikust tasandist tulenevalt.

Tugeva seosed puudusid ka innovaatilise käitumise ja isiklike kokkulepete vahel. Osade väidete vahel esinesid teatud nõrgad seosed, kuid nende põhjal ei saa väita, et isiklike kokkulepete sõlmimise valmisolek on otseselt seotud või mõjutab ka innovaatilise käitumise valmisolekut. Teoreetilisest raamistikust selgus, et isiklikud kokkulepped on üks tingimusi innovaatiliseks käitumiseks. Sama ei saa väita valmisoleku kohta.

Demograafilisi andmeid võrreldes võib järeldada, et väiksema staažiga ja nooremad teenistujad on vastanud väidetele kõrgemalt, seega on nende nägemus iseenda tegevusest organisatsioonis ja organisatsioonist endast natuke positiivsem. Kindlasti tuleb neid teenistujaid järjepidevalt motiveerida, et nende tahe ja valmisolek ei muutuks negatiivseks. Kui individuaalse tasandi hindamisel olid erinevate gruppide vahel hinnangute erinevused suuremad, siis organisatsiooni nähti rohkem sarnaselt. Samuti hindasid väiteid kohati kõrgemalt kõrgharidusega (bakalaureuse ja magistri või samaväärse kraadiga) teenistujad.

Organisatsioon peab läbi mõtlema põhimõtted, mille läbi ergutada teenistujates loova mõtteviisi teket. Ehkki loov mõtlemine eeldab raamidest välja mõtlemist, võib teatud raamistik esialgu olla lihtsustavaks abivahendiks, mis aitaks teenistujatel mõista organisatsiooni ootusi nende suhtes. Innovaatiline käitumine süveneb järkjärgult ning saab olla efektiivseks töövahendiks alles siis kui selle olemust ja olulisust täielikult mõistetakse. Ehkki organisatsiooni valmisolek otseselt ei mõjutanud teenistuja individuaalset valmisolekut, peaks organisatsioon siiski oma tegevusega olema eeskujuks. Siinkohal peab kindlasti organisatsioon ise mõistma innovaatilise käitumise olulisust ja arusaama, milliseid võimalusi selline tegutsemisviis organisatsiooni arenguks pakub. Oluline on välja töötada ühtsed arusaamad ja selgitada liikumissuund. Riigiasutuse jaoks on samuti oluline olla võimaluste piires paindlik, mis looks positiivse kuvandi nii sise- kui ka väliskliendile.

Sama kehtib ka individuaalsete tööalaste kokkulepete kohta, üldpõhimõtted aitavad hoida võrdust seal, kus liigutakse ebavõrdsete kokkulepete suunas. Nii kaua kuni mõiste on võõras ning eesmärk ja ootused ei ole selged, ei saa ka oodata positiivset tulemust. Siinkohal ei ole liikuvaks jõuks niivõrd organisatsiooni enda valmisolek, kui teenistujate individuaalsed vajadused. Organisatsioon saab olla toetavaks figuuriks ning kasutada ära seda kasumlikkust, mida teenistuja pakub erihüve saamiseks.

## KOKKUVÕTE

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine on oluline vahend motiveerimaks töötajat ning samaaegselt kasumlik ka organisatsioonile, kuna kõik saavutatavad kokkulepped on kahepoolse kasuteguriga. Ehkki antud kokkulepete sõlmimine on töötaja algatuslikud, tuleb organisatsioonil siiski luua ühtne arusaam, mida aluseks võttes on kõigil võrdsed alused saavutamaks teatud määral ebavõrdseid kokkuleppeid.

Innovaatiline käitumine on üks vahendeid, mis aitavad organisatsioonil ja selle töötajatel toime tulla ümbritsevas muutuvus keskkonnas. Tegemist on käitumisviisiga, mille puhul töötajate individuaalne valmisolek mängib suurt rolli. Organisatsiooni seisukohalt on taaskord oluline luua standardid ja selged ootused ning toimiv tagasiside süsteem, mille kõrval töötaja tunneb end hästi ning tal on julgust mõelda ja käituda loovalt.

Käesoleva magistritöö uuringu tulemusena selgus, et Sotsiaalkindlustusameti teenistujate valmisolek sõlmida isiklike tööalaseid kokkuleppeid on kõrge. Teatud tingimuste juures võivad tekkida tõrked, mille korral teenistujad ei ole valmis sõlmima kokkuleppeid, mis erineksid olulisel määral kaaskolleegide töötingimustest. Üheks väärtuseks, mida kõrgelt hinnatakse on võrdsus ja selle ühtne tunnetamine läbi organisatsiooni. Seega vähem valmis ollakse täitma tingimust, mis puudutab kaaskolleegidest erinevate kokkulepete sõlmimist. Teised isiklike tööalaste kokkulepete tingimused olid hinnatud üsna kõrgelt. Isiklike kokkulepete nelja mõõdiku (töötaja paindlikkus, töökoormus ja –sisu, karjäärivõimalused ja palk) olulisust hinnati samuti kõrgelt, ehkki mõnevõrra erinevalt. Kõige olulisemaks peeti töötaja paindlikust ning kõige madalama hinnangu sai töötamise asukoha paindlikkus.

Organisatsiooni valmisolekut nähti madalamana ning hinnangud jäid negatiivsele skaala poolele. Korrelatsioonanalüüsis kinnitas, et individuaalsel ja organisatsiooni tasemel valmisoleku mõõtmise vahel seos puudus või oli väga nõrk. Teenistujate valmisolek sõlmida individuaalseid tööalaseid kokkuleppeid sõltub muudest teguritest kui organisatsiooni valmisolekust. Viimast mõõdeti samuti läbi teenistujate arusaama.

Uuringu käigus selgus, et teenistujate individuaalne valmisolek innovaatiliseks käitumiseks on kõrgem kui organisatsiooni valmisolek. Teenistujad peavad oluliseks ümbritsevat töökeskkonda, mis hõlmab endas nii füüsilist kui ka sotsiaalset keskkonda (ja tööd ennast) ning soovivad olla kaasatud muudatuste elluviimisel. Valmisoleku tase on madalam, kui töötaja peaks ise haarama initsiatiivi muudatuste elluviimisel. Inimesed organisatsioonis soovivad olla teadlikud ja kaasatud, kuid ei soovi ise olla eestvedajad. Samuti ei ole teenistujate arvamusel organisatsioon eraldanud vajalikke ressursse töökeskkonna edendamiseks.

Organisatsiooni valmisolekut nähti madalana ning tulemused jäid negatiivsele skaala poolele. Teenistujate meelest, et ole Sotsiaalkindlustusamet avatud erinevatele loovatele ideedele ja teistsugusele käitumisele. Taaskord, korrelatsioonanalüüs selgitas, et individuaalse ja organisatsiooni valmisoleku vahel seos puudub või on kohati väga nõrk. Seega, teenistujate valmisolek innovaatiliseks käituda tuleneb teistest teguritest, mida käesolevas töös ei uuritud.

Korrelatsioonanalüüs kinnitas, et isiklike kokkulepete sõlmimise ja innovaatilise käitumise vahel puudub otsene seos nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil. Teatud nõrgad seosed esinesid üksikute väidete vahel, mille kaudu mõõdeti nii teenistujate individuaalset valmisolekut kui ka organisatsiooni valmisolekut isiklike kokkulepete sõlmimisel ja innovaatiliseks käitumiseks. Ehkki varasemad uuringud selgitavad, et isiklikud kokkulepped on üks tingimusi või eeldusi innovaatiliseks käitumiseks, ei ole sama seost oodata valmisoleku hindamisel.

Kuna isiklikud tööalased kokkulepped on üks võimalikke meetodeid töötajate motiveerimiseks nii, et võrdselt kasu saavad mõlemad osapooled, võib antud teemat edasi uurida ning selgitada välja, millised tingimused mõjutavad teenistujaid sõlmima isiklike tööalaseid kokkuleppeid. Sama kehtib ka innovaatilise käitumise kohta – selleks, et teenistuja käituks oodatult, tuleb välja selgitada, millistel tingimustel on teenistuja valmis ja soovib oma käitumist muuta.

Uuringust selgus, et teenistujate valmisolek on suur ning vajalikke muudatusi töökeskkonnas ollakse valmis tegema, olenemata sellest, millisena nähakse organisatsiooni valmisolekut. Organisatsiooni seisukohalt on oluline mõista, mida töötajate valmisolek võib organisatsioonile pakkuda ning kindlasti ei tohiks organisatsioon piirduda vaid teadmise

valmisoleku olemasolust. Tuleks leida võimalusi, kuidas käitumisviisi valmisolekut muuta reaalseks käitumiseks. Teisisõnu, organisatsioon peaks leidma võimaluse ja tegema vajalikud ettevalmistused selleks, et realiseerida selline käitumine, milleks teenistujad on valmis, kas siis tulenevalt organisatsiooni eeskujust või teistest isiklikest vajadustest.

## **RESUME**

Many organisations in public sector are strict and operate only within their regulations and set purposes. These organisations' actions should be transparent, time saving and if possible always in the interests of clients. What organisations have to consider, is that behind every action or decision there is a person who also needs motivating and support. Organisation's lack of interest in its employee may create the same reaction in employee towards organisation. In everyday work life misunderstandings and disagreements are easy to come. Employees may be only interested in making the minimum movements which are necessary for doing the job, but do not succeed in meeting the expectations of an organisation. Nobody wants to take responsibility if situations are somewhat different than usually. It is difficult to handle this kind of behaviour and makes clients inside and outside the organisation feel uncomfortable and confused.

It is important to study employees' readiness of making idiosyncratic deals in the organisation. It is in organisation's interest to motivate its employees. Idiosyncratic deals include other possibilities to motivate employees than just with financial opportunities. Public sector's organisations have strict limits using money as there is a lack of financial resources. It is also important for an organisation to evolve and to keep up the pace with surrounding environment. One of the means how to cope with the surrounding processes and situations is innovation and innovative behaviour. The primary understanding here is how to work smarter, not harder.

The purpose of the paper "Readiness to Make Idiosyncratic Deals and the Connection with Innovative Behaviour in Public Sector" is to measure the readiness of making idiosyncratic deals in public sector organisation. It is also explained whether the readiness to behave innovatively is derived from idiosyncratic deals.

In the theoretical part of this paper qualitative method is used, documented analyses of data to be more precise. Author has analysed previous work of other researchers which relates to the topic.

In the quantitative research a questionnaire is used. A questionnaire was sent to all employees of Estonian Social Insurance Board (508 employees). All the questions are evaluated on a six-point scale, where the first three answers demonstrate a negative opinion and answers from



four to six demonstrate a positive opinion. The questionnaire is divided into two parts which are additionally divided into separate parts. Therefore, there are four different parts which evaluate employees' readiness. The parts are divided as follows: employees readiness to implement innovative behaviour, employees' readiness to make idiosyncratic deals, employees' opinion of organisational readiness to behave innovatively and employees' opinion of organisational readiness to make idiosyncratic deals.

All the questions are analysed in accordance with demographical values (age, level of education, working experience and position).

The readiness of employees to make idiosyncratic deals is high, all the answers are mostly on a positive side of scale. The measures of idiosyncratic deals are important to employees and they are ready to make steps in order to achieve these terms of special treatment. On the other hand, equality is highly evaluated, therefore the willingness to make unequal deals compared to co-workers is not that high. The organisational readiness to make an idiosyncratic deal was evaluated lower, the answers are mostly on the negative side of the scale. Correlation analyses proved that there is a very weak or no connection between the readiness on an individual level and on an organisational level. It means that there are some other factors (which have not been studied in this paper) that motivate employees' readiness to make idiosyncratic deals.

The readiness of employees to behave innovatively is high. Work environment (social and physical which includes work itself) is important for employees. They wish to be aware of the changes and feel involved. When it comes to taking the initiative, the readiness drops. The reason is most likely the increase of workload and extra responsibility. Employees also found that organisation has not provided enough resources for making the changes in their work environment. On the other hand this did not have any connection with the readiness of employees to behave creatively. The employees also found that the readiness of an organisation was rather low. Again, there was very weak or no connection between these two. Employees are ready to behave differently because of other factors which have not been studied in this paper.

It is important and in the interests of an organisation to find a way to turn readiness into real actions. Making idiosyncratic deals is beneficial for both sides and behaving creatively helps to cope with the surrounding society and environment. The first step should be creating the standards and expectations for employees. Some kind of structure helps to understand better what is expected and what needs to be done.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Albury, D. (2005). *Fostering Innovation in Public Services*. Public Money & Management, Vol. 25, No. 1, 51-56.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Herron, M., Lazenby, J. (1996). *Assessing the Work Environment of Creativity*. Academy of Management Journal, Vol. 9, No. 5, 1154-1184.
- Ametniku eetikakoodeks (2015). *Avalik teenistus. Ametniku eetikakoodeks 11.03.2015*, kättesaadav: <http://www.avalikteenistus.ee/index.php?id=43046>, 13.03.2015.
- Anand, S., Liden, R.C., Rousseau, D.M., Vidyarthi, P.R. (2010). *Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality*. Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 5, 970-988.
- Andersson, I., Ateg, M., Hedlund, A., Rosen, G. (2010). *Assessing Motivation for Work Environment Improvements: Internal Consistency, Reliability and Factorial Structure*. Journal of Safety Research, Vol. 41, 145-151.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). *Organisational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers*. Human Resource Management Journal, Vol. 18, No. 1, 36- 53.
- Bakker, A.B., Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G.W. (2012). *Motivating Employees to Work Beyond Retirement: a Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate*. Journal of Management Studies, Vol. 49, No.2, 306-331.
- Bartol, K.M., Martin, D.C. (1989). *Effects of Dependence, Dependency Threats, and Pay Secrecy on Managerial Pay Allocations*. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 1, 105-113.

Bloch, C., Bugge, M., Slipersaeter, S. *Measuring Innovation in the Public Sector – Key Issues and Concepts*. Kättesaadav:

<http://www.enid-europe.org/conference/abstracts/Bloch%20%28innovation%.pdf>.

Bruce, R.A., Scott, S.G. (1994). *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 580-607.

Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006). *Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work*. *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, 75-90.

Chang, C.-H.(D)., Johnson, R.E., Rosen, C.C., Slater, D.J. (2011). *Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale*. *Journal of Management*, published online 28.01.2011.

Chang, K.T.T., Lai L., Rousseau, D.M. (2009). *Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested*

Curry, A. (1999). *Innovation in Public Service Management*. *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 3, 180-190.

Desouza, K.C., Mergel, I. (2013). *Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov*. *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 6, 882-890.

Didham, J., Stringer, C., Theivananthampillai, P. (2011). *Motivation, Pay Satisfaction and Job Satisfaction of Front-Line Employees*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 2.

Flood, P.C., Ramamoorthy, N., Sardesai, R., Slattery, T. (2005). *Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, 142-150.

- Furman, J.L., Porter, M.E., Stern, S. (2002). *The Determinants of National Innovative Capacity*. Research Policy, Vol. 31, No. 6, 899-933.
- Glaser, J., Hornung, S., Rousseau, D.M. (2008). *Creating Flexible Work Arrangements through Idiosyncratic Deals*. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 3, 655-664.
- Glaser, J., Hornung, S., Rousseau, D.M. (2009). *Why Supervisors Make Idiosyncratic Deals: Antecedents and Outcomes of I-Deals from a Managerial Perspective*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, No. 8, 738-764.
- Glaser, J., Hornung, S., Rousseau, D.M. (2010). *Interdependence as an I-Deal: Enhancing Job Autonomy and Distributive Justice via Individual Negotiation*. Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management, Vol. 24, No. 2, 108-129.
- Greenberg, J., Ho, V.T., Rousseau, D.M. (2006). *I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 4, 977-994.
- Van Gyes, G., Van Hootegem, G., De Spiegelaere, S. (2012). *Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 8, No. 4, 5-20.
- Hartley, J., Moore, M. (2008). *Innovations in Governance*. Public Management Review, Vol. 10, No. 1, 3-20.
- Den Hartog, D., de Jong, J. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. Creativity and Innovation Management, Vol. 19, No. 1, 26-36.
- Hui, C., Lee, C. (2011). *Antecedents and Consequences of Idiosyncratic Deals: A Frame of Resource Exchange*. Front. Bus. Res. China, Vol. 5, No. 3, 380-401.

IDEA Knowledge (2005). *Innovation in Public Sector*. Literature Review. Kättesaadav:  
<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/1118552>, 30.11.2014.

Jeanes, E., Rowlands, R., Walker, R., M. (2002). *Measuring Innovation – Applying the Literature-Based Innovation Output Indicator to Public Services*. Public Administration, Vol, 80, No. 1, 201-214.

Kastelle, Y., Potts, J. (2010). *Public Sector Innovation Research: What's Next?* Innovation: Management, Policy & Practice, Vol. 12, No. 2, 122-137.

King, A., King, T., Rosen, C.C., Slater, D.J. (2008). *Measuring Idiosyncratic Work Arrangements: Development and Validation of the Ex-Post I-Deals Scale*. ACAD Manage PROC, Vol 1, 1-5.

Kim, T.-G., Rousseau, D.M. *Idiosyncratic Deals: How Negotiating Their Own Employment Conditions Affects Workers' Relationships with an Employer*. Kättesaadav:  
[citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.2822&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.2822&rep=rep1&type=pdf),  
14.12.2014.

Laherand, M.L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Meri-Liis Laherand.

De Leede, J., Looise J.K. (2005). *Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework*. Creativity and Innovation Management, Vol. 14, No. 2, 108-117.

Lehwess-Litzmann, R. (2011). *What Does Flexicurity Have to Gain from the Capability-Approach?* Management Revue, Vol. 23, No. 2, 119-139.

Potts, J. (2009). *The Innovation Deficit in Public Sector: The Curious Problem of Too Much Efficiency and Not Enough Waste and Failure*. Innovation: Management, Policy & Practice, Vol. 11, No. 1, 34-43.

Pärna, O., von Tunzelmann, N. (2007). *Innovation in the Public Sector. Key Features Influencing the Development and Implementation of Technologically Innovative Public Sector Services in the UK, Denmark, Finland and Estonia*. Information Policy, Vol. 12, 109-125.

Rousseau, D.M. (1997). *Organizational Behavior in the New Organizational Era*. Annual Review of Psychology, Vol. 48, 515-546.

Rousseau, D.M. (2001). *The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?* Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, 260-273.

Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: M. E. Sharpe, Inc.

Sample Size Calculator (2015) *Sample Size Calculator*.

Kättesaadav: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 25.03.2015.

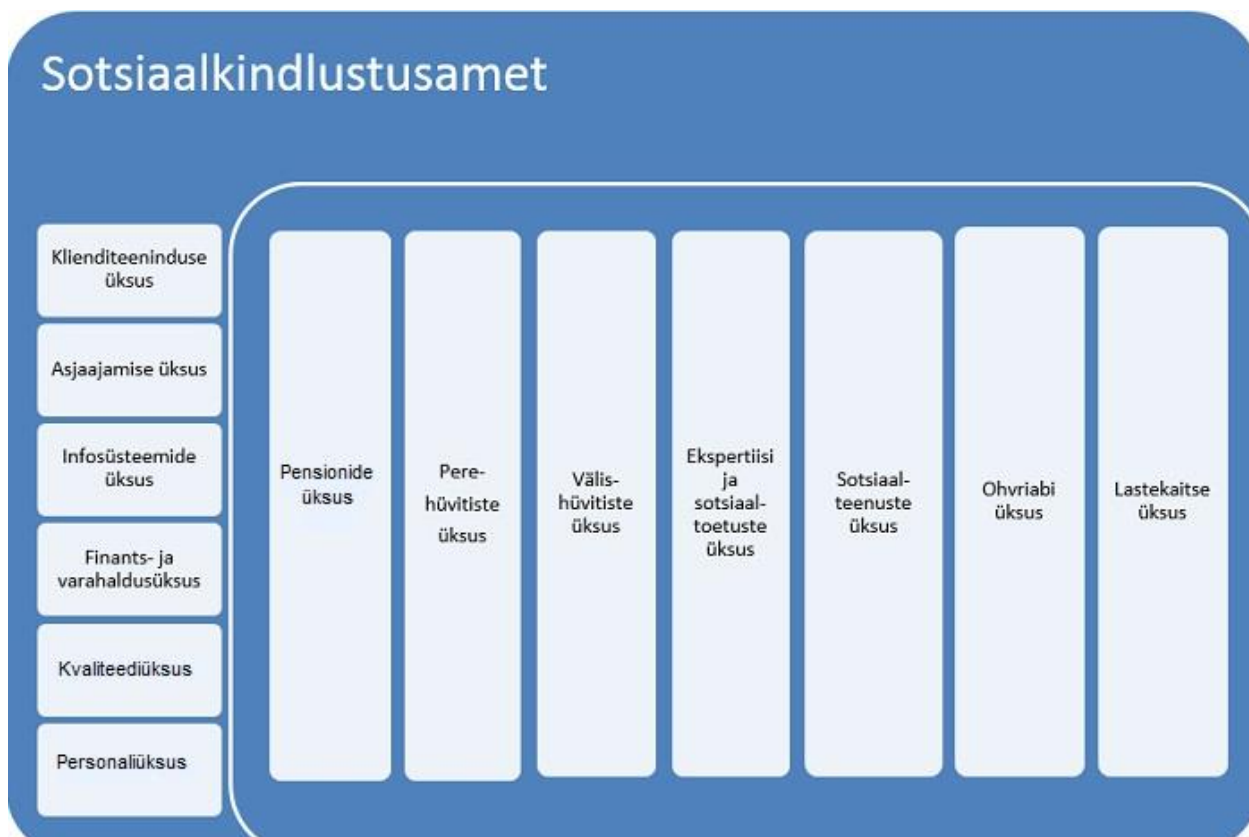
Sotsiaalkindlustusamet (2015). *Sotsiaalkindlustusamet. Asutusest*.

Kättesaadav: <http://sotsiaalkindlustusamet.ee/asutusest-2/>, 22.01.2015.

Staw, B.M. (1984). *Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables*. Annual Review of Psychology, Vol. 35, 627-666.

# LISAD

## Lisa 1





## Lisa 2

### Küsimustik

#### Üldandmed:

##### Vanus:

Kuni 29 aastat

30-39 aastat

40-49 aastat

50-59 aastat

Üle 60 aasta

##### Haridustase:

Keskharidus

Kesk-eriharidus

Kutseharidus

Bakalaureus (või samaväärne)

Magister (või samaväärne)

PhD

Muu

##### Ametigrupp:

Spetsialist

Peaspetsialist/Juhtivspetsialist

Nõunik/Juht

##### Staaž:

Kuni 1 aasta

1-5 aastat

6-10 aastat

11 ja rohkem aastat

## TÖÖTAJA INDIVIDUAALNE VALMISOLEK

Töökeskonna edendamine on Sinu jaoks oluline (töökeskond hõlmab nii füüsilist kui sotsiaalsed keskkonda ja tööd ennast).

1 2 3 4 5 6

Võimalus mõjutada muutusi töökeskonnas on Sinu jaoks oluline.

1 2 3 4 5 6

Kaasatus töökeskonna edendamisse on Sinu jaoks oluline.

1 2 3 4 5 6

Initsiatiivi haaramine töökeskonna parandamisel on Sinu jaoks oluline.

1 2 3 4 5 6

Sinul on juurdepääs ressurssidele, mis aitaksid parandada töökeskonda.

1 2 3 4 5 6

Individuaalsete tööalaste kokkulepete sõlmimine on Sinu jaoks oluline.

1 2 3 4 5 6

Võimalusel sooviksid asuda oma vahetu juhiga läbirääkimistele saavutamaks enda jaoks olulisi kokkuleppeid.

1 2 3 4 5 6

Palun hinnata, kui võrd olulised on Sinu jaoks järgnevad tegurid:

a. Tööaja paindlikkus;

1 2 3 4 5 6

b. Töötamise asukoha paindlikkus (antud küsimus hõlmab füüsilist asukohta, kus tööülesandeid täidetakse, nt selleks ettenähtud ruumides, kodukontoris jne);

1 2 3 4 5 6

c. Arenemisvõimalused organisatsioonis;

1 2 3 4 5 6

d. Töökoormuse ja –sisu paindlikku.

1 2 3 4 5 6

Võimalusel sooviksid sõlmida oma kaaskolleegidest erinevaid tööalaseid kokkuleppeid.

1 2 3 4 5 6

Oled valmis panustama rohkem, selleks, et sõlmida enda jaoks olulisi tööalaseid kokkuleppeid.

1 2 3 4 5 6

## ORGANISATSIOONI VALMISOLEK

Loovus on Sotsiaalkindlustusametis hinnatud.

1 2 3 4 5 6

Sinu vahetu juht hindab Sinu panust loovasse mõtlemisse.

1 2 3 4 5 6

Tavapärasest erinev käitumisviis on Sotsiaalkindlustusametis oodatud.

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet on Sinu meelest paindlik ja uuendustele vastuvõtlik.

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet on eraldanud vajalikud ressursid (aeg, finantsvõimalused) uuendusteks.

1 2 3 4 5 6

Sinu vahetu juht on avatud Sinu pöördumisele, mis puudutavad töökorralduslike küsimusi.

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet võimaldab sõlmida reguleerimata individuaalseid töölaseid kokkuleppeid oma töötajatega.

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet märkab ja tunnustab neid, kelle panus on oodatust suurem.

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet on teatud töötingimuste küsimustes üles näidanud paindlikust (nt tööaja paindlikkus).

1 2 3 4 5 6

Sotsiaalkindlustusamet toetab arengutegevust, mis on kasumlik nii Sulle kui ka Ametile.

1 2 3 4 5 6

## Lisa 3

### I plokk

1. Töökeskkonna edendamine on Sinu jaoks oluline (töökeskkond hõlmab nii füüsilist kui sotsiaalset keskkonda ja tööd ennast)
2. Võimalus mõjutada muutusi töökeskkonnas on Sinu jaoks oluline.
3. Kaasatus töökeskkonna edendamisse on Sinu jaoks oluline.
4. Initsiatiivi haaramine töökeskkonna parandamisel on Sinu jaoks oluline.
5. Sinul on juurdepääs ressurssidele, mis aitaksid parandada töökeskkonda.

### II plokk

6. Individuaalsete tööalaste kokkulepete sõlmimine on Sinu jaoks oluline.
7. Võimalusel sooviksid asuda oma vahetu juhiga läbirääkimistele saavutamaks enda jaoks olulisi kokkuleppeid.

Palun hinnata, kui võrd olulised on Sinu jaoks järgnevad tegurid:

8. Tööaja paindlikkus;
9. Töötamise asukoha paindlikkus (antud küsimus hõlmab füüsilist asukohta, kus tööülesandeid täidetakse, nt selleks ettenähtud ruumides, kodukontoris jne);
10. Arenemisvõimalused organisatsioonis;
11. Töökoormuse ja –sisu paindlikku.
12. Võimalusel sooviksid sõlmida oma kaaskolleegidest erinevaid tööalaseid kokkuleppeid.
13. Oled valmis panustama rohkem, selleks, et sõlmida enda jaoks olulisi tööalaseid kokkuleppeid.

### III plokk

14. Loovus on Sotsiaalkindlustusametis hinnatud.
15. Sinu vahetu juht hindab Sinu panust loovasse mõtlemisse.
16. Tavapärasest erinev käitumisviis on Sotsiaalkindlustusametis oodatud.
17. Sotsiaalkindlustusamet on Sinu meelest paindlik ja uuendustele vastuvõtlik.
18. Sotsiaalkindlustusamet on eraldanud vajalikud ressursid (aeg, finantsvõimalused) uuendusteks.

#### IV plokk

19. Sinu vahetu juht on avatud Sinu pöördumisele, mis puudutavad töökorralduslike küsimusi.
20. Sotsiaalkindlustusamet võimaldab sõlmida reguleerimata individuaalseid töölaseid kokkuleppeid oma töötajatega
21. Sotsiaalkindlustusamet märkab ja tunnustab neid, kelle panus on oodatust suurem.
22. Sotsiaalkindlustusamet on teatud töötingimuste küsimustes üles näidanud paindlikust (nt tööaja paindlikkus).
23. Sotsiaalkindlustusamet toetab arengutegevust, mis on kasulik nii Sulle kui ka Ametile.