

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Agnes Jürjo

**ÕPETAJA PSÜHHOLOOGILISED LEPPED JA NENDE MÕJU  
TEMA HOIAKUTELE TÖÖL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 14 445 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Agnes Jürjo 12.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183660HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: agnes.jyrjo@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

12.05.2020



(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

12.mai 2020



(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
SISSEJUHATUS .....	8
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	11
1.1. Psühholoogilise leppe mõiste ja olemus .....	11
1.2. Psühholoogiliste lepete kujunemine .....	14
1.3. Psühholoogiliste lepete rikkumine ja selle mõju töötaja käitumisele ja hoiakutele .....	17
2. EMPIIRILINE UURING .....	20
2.1. Uurimisvaldkonnad ja uuringu meetodika .....	20
2.1.1. Uuringu eesmärk .....	20
2.1.2. Valim .....	22
2.1.3. Andmekogumise meetodid .....	22
2.1.4. Andmete analüüsi meetodid .....	24
2.2. Valimit kirjeldav statistika .....	25
2.3. Intervjuude tulemused .....	26
2.3.1. Tööandja määratlus .....	26
2.3.2. Kohustused .....	28
2.3.3. Ootused .....	31
2.3.4. Lubadused .....	34
2.3.5. Psühholoogilise leppe rikkumine .....	36
2.4. Ankeetküsimustike tulemused .....	37
2.4.1. Tööga seotus .....	37
2.4.2. Tööga rahulolu .....	40
2.4.3. Enesetõhusus .....	43
2.4.4. Andmeanalüüsi koondnäitajad .....	44
3. UURIMISTÖÖ ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	46
3.1. Arutelu ja järeldused vastastikuste kohustuste osas .....	46
3.2. Arutelu ja järeldused psühholoogiliste lepete rikkumise osas .....	50
3.3. Ettepanekud edasisteks uurimistöödeks .....	53

KOKKUVÕTE .....	55
SUMMARY .....	58
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	62
LISAD .....	67
Lisa 1. Intervjuu küsimustik .....	67
Lisa 2. Ankeetküsitlus .....	69
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonimärgid .....	75
Lisa 4. Intervjuude kodeering .....	76
Lisa 5. Spearmani korrelatsioonianalüüs .....	80
Lisa 6. Lihtlitsents .....	82

## LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti üldhariduskoolides on üheks probleemiks õpetaja ametikohtade täimine kvalifikatsiooninõuetele vastavate inimestega ning palju on kajastatud teemat, et Eestis ei väärtustata ja hinnata õpetajat – seda nii kutsealaselt kui materiaalselt. Seeläbi on Eesti ühiskonnas loodud õpetajaametist kujutluspilt, kui eriti stressirohkest ja kehvasti tasustatud tööst.

Erinevate institutsioonide poolt on läbi viidud uuringuid õpetaja tööga rahulolu, motivatsiooni, enesetõhususe, tööga seotuse ja muude näitajate kohta. Üldjoontes saab eelpool nimetatud näitajaid heaks lugeda, ainuke näitaja, mille väärtus on keskmisest madalam, on õpetaja enda hinnang õpetajaameti mainele ühiskonnas. Õpetajaameti kuvandit aga mõjutab paljuski õpetaja ise, mistõttu on oluline, kuidas ta tajub oma tööalast suhet tööandjaga ja iseennast enda valitud ametis.

Käesoleva tööga uurib autor, millist rolli omavad õpetaja psühholoogilised lepped tema tööalastes hoiakutes. Kuna varasemalt ei ole uuritud Eestis õpetajate psühholoogilisi leppeid, siis antud töös püüab autor aru saada, millised need lepped on; kuidas tajutakse nende lepete rikkumist ning millised on õpetajate psühholoogiliste lepete ja nende rikkumiste mõjusfäärid ja -ulatus. Uuringu läbi viimiseks kasutab autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset andmekogumismeetodit. Kvalitatiivsete meetoditena kasutab autor poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüsi ning kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust. Uuringus osales kahe munitsipaalkooli 15 õpetajat.

Uuringu tulemused näitavad, et psühholoogilise leppe rikkumine on negatiivselt seotud õpetaja hinnanguga enda energilisusele ja suhetele juhiga, samas on õpetajad, kes tajusid psühholoogilise leppe rikkumist kõrgemalt, hinnanud enda töösse süvenemist ja enesetõhusust võrreldes nende õpetajatega, kes ei tajunud psühholoogilise leppe rikkumist. Intervjuu tulemustest selgus, et kitsaskoht, mis potentsiaalselt mõjutab ka õpetajaameti mainet ühiskonnas, võib pigem olla seotud lepinguliste kohustuste ja tegelike kohustuste ebakõlaga.

Võtmesõnad: psühholoogilised lepped, tööga seotus, enesetõhusus, tööga rahulolu

## **ABSTRACT**

### TEACHER'S PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND THEIR INFLUENCE ON ATTITUDES AT WORK

One of the problems for schools offering basic education in Estonia is filling the teaching positions with people whose qualifications meet the necessary requirements. Likewise, it has been widely discussed that teachers form an underappreciated class in Estonia, and that the profession itself is unrewarding, both emotionally and financially. All that has created the impression in Estonian society that being a teacher is an especially stressful and poorly remunerated job.

Various institutions have conducted studies on teacher job satisfaction, motivation, self-efficacy, job involvement and using other indicators. In general, teachers seem to be satisfied with all the above-mentioned areas, except with the reputation their profession has in society. This value is consistently below average across the different studies. The image of the teaching profession, however, is largely influenced by the individual teachers themselves, which is why it is important how they perceive their professional relations and themselves as professionals.

This thesis examines the role of the teacher's psychological contracts in their work attitudes. As the psychological contracts of teachers have not previously been studied in Estonia, the author tries to pin down what these contracts are. In addition, it is important to understand how violations of the psychological contracts are perceived and how much influence they exert. The author uses both qualitative and quantitative data collection methods to conduct the research. The qualitative methods used are interview and document analysis. As a quantitative method, the author uses a questionnaire. Fifteen teachers from two municipal schools participated in the study.

The results of the research show that breach or violation of the psychological contract is negatively related to the teacher's assessment of both their vigor and the professional relations with their superior. On the other hand, teachers who perceived the breach or violation of the psychological contract rated their absorption and self-efficacy higher compared to teachers who did not perceive the breach or violation. The results of the interview revealed that a problem, which possibly affects

the reputation of the teaching profession in society, may in fact be related to the mismatch between contractual obligations and actual obligations.

Keywords: psychological contracts, work engagement, self-efficacy, job satisfaction

## SISSEJUHATUS

Tänases töömaailmas on suund töötada oma karjääriteel erinevate tööandjate juures. Eesti Panga 2019. aasta tööturu ülevaatest selgub, et alates 2016. aastast on inimesed hakanud töökohti sagedamini vahetama, näiteks 2018. aastal vahetas viimase aasta jooksul töökohta 11% kõigist tööga hõivatud inimestest (Tööturu ülevaade, 2019, 23). Ühtlasi on uuemaks trendiks töötada mitmes erinevas organisatsioonis, mis võivad olla täiesti erinevatest valdkondadest. Sellised muutused ei jäta puudutamata ka õpetajate tööturu olukorda.

2019. aastal on Haridus- ja Teadusministeerium (HTM) analüüsinud üldhariduskoolide õpetajate tööalast liikuvust ning karjääriteed. Analüüsi autorid on viidanud samuti Eesti Panga tööturu ülevaatele ning näinud seoseid õpetajate tööturul liikumise ja üldiste suundumuste vahel, nt on nad välja toonud, et vaid 15% õpetajaametist lahkunutest jätkavad tööd haridusvaldkonnas, aga mitte alati õpetajana (Vaher, Selliov 2019). Kindlasti mõjutavad õpetaja tööalast liikumist isiklikust elust tulenevad asjaolud, kuid tähelepanuta ei tohiks jätta tööga seotud mõjutegureid. Erinevad uuringud on viidanud seostele tööalase liikumise ja õpetaja tööga rahulolu, enesetõhususe, seotuse ja õpetajaameti maine vahel (Kelly 2019, Ladd 2011, Vaher, Selliov 2019, Lukk *et al.* 2016).

Eesti üldharidussüsteemis viiakse läbi erinevaid uuringuid, mis puudutavad õpetajate tööga ja töökeskkonnaga rahulolu. 2018. aastal läbi viidud TALISE (The Teaching and Learning International Survey) uuringus uuriti õpetajate professionaalset arengut, õpetajate hindamist ja tunnustamist, õpetajate pedagoogilisi uskumusi, praktikaid ja tööalaseid hoiakuid ning kooli juhtimist. Varasemates TALISE uuringutes on uuritud ka õpetaja tööga rahulolu ning enesetõhusust. Nende uuringute eesmärk on saada ülevaade õpetajate või koolijuhtide tajutavast hinnangust oma töökeskkonnale ja hariduspoliitikale, kuid nende uuringutulemuste tagamaadest arusaamine jääb iga osaleva riigi enda tööülesandeks.

Lisaks TALISE uuringutele on HTM Eesti koolides läbi viinud uuringuid, mis samuti kirjeldavad ja kaardistavad õpetajate hinnangut erinevat õpetamist puudutavat aspektide osas, aga ka õpetaja



töoga ja juhtimisega rahulolu, kuid ka need uuringud ei otsi kitsaskohtade põhjuseid. Üheks neist on HTM-i 2018. aastal läbi viidud üldhariduskoolide rahuloluküsitlus, milles õpetajad on hinnanud tööga rahulolu, enesetõhusust, autonoomiat, seotust ja õpetajaameti mainet 5-punktsel Likerti skaalal (Üldhariduskoolide... 2018, 19). Muud näitajad peale õpetaja enda hinnangu õpetajaameti mainele (keskmine 2,6) ei paista esmapilgul olevat põhjuseks õpetajate vähesusele tööturul. HTM-i 2016. aasta uuring „Õpetajaameti atraktiivsus“ viitab EMORI uuringule ja toob välja, et maine tajumist mõjutavad ameti väärtustamine ühiskonnas, töökoormus, tööõhkkond ja pakutavad lisasoodustused; tööõhkkonna aga loovad suhted tööol (Valk 2016). Erinevad suhted tööol mõjutavad omakorda õpetaja enesetõhusust, tööga seotust ning rahulolu tööga.

Kuna autorile teadaolevalt ei ole eelpool nimetatud uuringute tulemusi analüüsitud psühholoogiliste lepete kontekstis, siis antud magistr töö uuring õpetaja psühholoogilistest lepetest võib anda ühe võimaliku lähenemisviisi Eesti hariduspoliitika juhtimises läbiviidavate rahulolu-uuringute tulemuste täiendavaks uurimiseks ja analüüsimiseks, andes ühtlasi suuna võimalike kitsaskohtade lahendamiseks (nt õpetajaameti kuvand ühiskonnas ja tööõhku probleemid). Kuid olulisemgi on uurimisteema vajalikkus koolide personalijuhtimise seisukohalt. Käesolev uurimistöö, milles selgitatakse õpetaja psühholoogiliste lepete sisu, annab ühe lisavahendi koolide personalijuhtimisele, kuna just personalijuhtimise tegevuste kaudu on võimalik mõjutada psühholoogilisi leppeid ning hoida ära nende rikkumisi, mis võivad mõjutada õpetaja käitumist ja hoiakuid tööol.

Käesoleva magistr töö eesmärk on läbi kombineeritud uurimisstrateegia välja selgitada õpetaja psühholoogiliste lepete vastavus tegelikele kohustustele ja ootustele, psühholoogiliste lepete mõjusfäärid ja -ulatus ning seeläbi anda suund edasisteks uuringuteks ja tegevusteks, mis võiksid muuta õpetajaameti kuvandit ühiskonnas ning seeläbi ka õpetajate tööturu olukorda.

Töö eesmärgini aitavad jõuda uurimisküsimused:

1. Millised psühholoogilised lepped õpetajatel on?
2. Kuidas õpetajate psühholoogilised lepped sobituvad sellega, mida õpetajalt nõutakse?
3. Millistena tajuvad õpetajad psühholoogiliste lepete rikkumisi tööandja poolt?
4. Kuidas on seotud psühholoogilised lepped ning nende rikkumine õpetaja enesetõhususe, tööga seotuse ja tööga rahuloluga?

Uurimaks õpetajate psühholoogiliste lepete mõju nende hoiakutele on autor kasutanud kombineeritud uurimisstrateegiat: intervjuud koos ankeetküsitlusega ja dokumendianalüüsi.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene peatükk käsitleb psühholoogilise leppe mõistet, lepete kujunemisteooriaid ning leppe rikkumist ja selle mõjusid tööelus. Teine peatükk keskendub empiirilisele uuringule, kus on kirjeldatud uuringu valimit, meetodikaid ja uuringu tulemusi. Kolmandas peatükis arutleb autor uurimustulemuste üle, teeb järeldusi ja ettepanekuid edasisteks uuringuteks ja tegevusteks.

Käesolev uurimustöö on uudne Eesti õpetajate hoiakute uurimisel, kuna autor uurib ja analüüsib õpetajate tööalaseid hoiakuid psühholoogiliste lepete teooria kontekstis.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Selles peatükis käsitleb esimene alapeatükk psühholoogiliste lepete mõistet ja olemust, teine alapeatükk annab ülevaate, kuidas psühholoogilised lepped tekivad, millest need on mõjutatud ning kolmas alapeatükk toob välja, mida tähendab psühholoogiliste lepete rikkumine ja kuidas see mõjutab töötaja hoiakuid, suhtumisi ja käitumist tööl.

## 1.1. Psühholoogilise leppe mõiste ja olemus

Psühholoogilise leppe (*psychological contract*) mõistet ja teemat on käsitlenud palju D. M. Rousseau, kuid esmalt võttis selle mõiste kasutusele Chris Argyris juba aastal 1960, tuginedes omakorda varasematele ideedele, mis käsitlesid töösuhet kui vahetust. Argyrise käsitlus psühholoogilisest lepest oli pigem materiaalne: kui töötaja saab töötada ilma tööandja sekkumiseta normidesse, töötavad töötajad paremal tasemel ja respektierivad organisatsiooni arenemist. Sealt edasi arendasid 1962. aastal psühholoogiliste lepete ideed Levinsont jt, kes tõid sisse töötaja ja tööandja teadvustamata vastastikuste ootuste tasandi. 1965. aastal viitas Edgar H. Schein psühholoogiliste lepete seosele rahulolu, pühendumuse, tulemuslikkuse ja organisatsiooni kultuuriga. (Coyle-Shapiro, Parzefall 2008) Vahepealsetele aastatel psühholoogiliste lepete teooriat oluliselt edasi ei arendatud, kuni 1989. aastal võttis seda teemat käsitleda D. M. Rousseau (1989), selgitades psühholoogilist lepet kui individuaalset veendumust inimese ja organisatsiooni vahelise vastastikuste kohustuste osas. Ta lisab, et psühholoogiline lepe on töötaja uskumus, et nad on kohustatud teatud viisil käituma või tegutsema, ning et ka tööandjal on töötajate ees teatud kohustused (Rousseau 1990). Seega saab öelda, et varasemad ja Rousseau psühholoogiliste lepete käsitlus on erinev – varasemalt räägiti pigem ootustest, Rousseau käsitlus hõlmab pigem vastastikuseid tajutavaid kohustusi ning indiviidi tasandit. Ehk siis psühholoogilised lepped on indiviiditi erinevad ning täidavad sisuliselt neid lünki, mida kirjalik tööleping määratleda ei suuda, selliselt on psühholoogilise leppe oluliseks funktsiooniks ebakindluse vähendamine (Randmann 2013). Töötaja poolt tajutud kohustused tekivad lubadustest – see tähendab, et juhi antud lubadus, mis võib olla otsene või kaudne, ajendab inimest kavandama edaspidiseid tegevusi, millega ta on võtnud endale ka kohustuse. Lisaks teeb Rousseau (1989) vahet tehingulisel lepingul ja

suhtelepingul. Tehinguline leping on üldjuhul sõlmitud lühikeseks ajaks eesmärgiga saavutada midagi materiaalselt, selle aja jooksul ei pruugi töötajal psühholoogilist lepet tekkida; suhteleping on aga üldjuhul pikaajaline, hõlmab ka arenguvõimalusi ning on seotud vastastikuste kohustuste tajumisega. (Rousseau 1995).

Psühholoogiliste lepete vastastikuste kohustuste teooria kõrval on käsitletud ka sotsiaalse vahetuse teooriat. Tuleb aru saada, et psühholoogilise leppe teooria põhineb kohustuste vastastikkuse tajumisel (rõhutamata nende tasakaalu), samal ajal sotsiaalse vahetuse teooria räägib samuti kohustustest (eesmärk sageli kasu saamine), kuid need ei pruugi olla tingimata vastastikused või tasakaalus. Shore ja Barksdale (1998) leidsid, et psühholoogilise leppe vahetussuhe varjutab töösuhete mõistmist sotsiaalse vahetuse valguses, seega otsustasid nad uurida töötaja ja tööandja kohustuste tasakaalu just sotsiaalse vahetuse teooria kontekstis. Ometi on nende uuringutulemus oluline ka psühholoogiliste lepete teooria jaoks – nimelt, kuna eelistatakse tasakaalustatud töösuhet, on tõenäoline, et tööandjapoolse psühholoogilise lepingu rikkumise järel vähendab töötaja oma kohustusi, samas aga jäävad tööandja kohustused töötaja silmis samaks ehk siis kohustused ei ole tasakaalus. (Shore, Barksdale 1998)

Kuna töötaja psühholoogiliste lepete sisuks on ennekõike tunnetavad vastastikused kohustused, siis on psühholoogiliste lepete puhul olulised organisatsiooni väärtushinnangud ehk see, kui palju organisatsioon on valmis võtma kohustusi töötaja ees. Roehling (2008) on toonud välja, et töötaja poolt tajutavad kohustused on seotud tema ootustega sedavõrd, kui tõenäoline on, et tööandja selle kohustuse ka täidab. Seega saab öelda, et töötaja ei taju tööandja kohustusi ainult isiklike ootuste põhjal, vaid kaalub nende kohustuste tegelikku realiseerimise võimalust, kasutades organisatsioonist saadud infot või sarnaste organisatsioonide töökorraldust, ning alles veendudes kohustuse realistlikkuses võib ta vastava kohustuse lisada oma psühholoogilisse leppesse. Psühholoogilist lepet on nimetatud ka mentaalseks mudeliks, mis annab aimu sellest, kuidas või millisena töötaja mõistab töösuhet (Restubog, Bordia 2007). Rousseau täiendab, et et igal töötajal on oma tajutav arusaam vastastikustest kohustustest, mis eksisteerivad tema ja organisatsiooni vahel. Saab öelda, et psühholoogilised lepped on olemas isiku enda peas või mõtlemises. (Rousseau 1995). Siinkohal on oluline, et vastastikuste kohustuste tajumine võib olla üsna erinev sõltuvalt eelnevatest kogemustest, isiklikest väärtustest ja tõlgendaja rollist (tööandja või töötaja). Psühholoogilisi leppeid ei saa segi ajada ootustega, kuna viimased lähtuvad pigem töötaja isiklikust arvamusest, mida töö võiks talle pakkuda. Psühholoogilise leppe taga on aga tajutavad

kohustused, mis omakorda on saanud olulise sisendi tööandja otsestest või kaudsetest lubadustest. Ootused võivad eksisteerida ka ilma psühholoogilise leppeta (Robinson 1996) ja võimalik, et juba enne tegelikku töösuhet.

Rõhutades tööandja kohustusi kui töötaja poolt tajutavaid, on oluline, et tööandja saaks teadmise selle kohta, mida töötaja tema kohustuseks peab, et vajadusel selgitada tajutava kohustuse täitmise võimalikkust. Vastasel juhul võib tööandja teadmatult rikkuda töötaja psühholoogilist lepet, mis omakorda võib mõjutada töötaja hoiakuid ja käitumist tööl. Lisaks on tööandjal kasulik huvi tunda töötaja eesmärkide vastu, sest eesmärkide muutudes muutvad ka tajutavad kohustused (Rousseau *et al.* 2018). Töötajate psühholoogiliste lepete tundmine soodustab oluliselt ka töötaja õppimist organisatsioonis, sest kui töötaja psühholoogilised lepped on täidetud, siis on suurem tõenäosus, et ta tahab kaasa lüüa teadmiste loomise ja jagamise protsessis. Uurimistööga on leitud, et kui on täidetud töötaja psühholoogilised lepped nagu enda turvalisena tundmine organisatsioonis, väärtuslikuna tundmine ning võimalused isiklikuks ja karjäärialaseks arenguks, siis need toovad kaasa töötaja seotuse ja pühendumuse ning see omakorda tahte osaleda organisatsiooni õpiprotsessides. (Leach 2010)

Raja *et al.* (2004) on uurinud töötaja isiksuse ja psühholoogiliste lepete tüübi valimise seoseid, tuues välja, et need lepingulised toimimisviisid, mis on seotud töötaja isiksusega, mõjutavad tõenäoliselt ka organisatsioonis käitumist (Raja *et al.* 2004). Tallmann ja Bruning (2008) on uurinud psühholoogilistele lepete ja isiksusejoonte seoseid lähtudes nn Suurest viisikust, mis käsitleb inimese loomust viie dimensiooni abil: neorootilisus, ekstravertsus, meelegiindlus, avatus kogemusele ja koostöövalmidus. Uuringu tulemusena leidsid nad, et need viis dimensiooni on seotud järgmiste kohustuste valdkondadega: pühendumine organisatsioonile, pühendumine tööle, vastutustundlikkus (*stewardship*), arenemine ja toetus inimesena. Nad tegid järelduse, et on oluline neid valdkondi uurides kasutada Suure viisiku mudelit. Siinjuures tuleb silmas pidada, et need loomuse dimensioonid on seotud rohkem töötaja kohustustega kui tööandja kohustustega. (Tallmann, Bruning 2008) Teatavasti kasutavad osad organisatsioonid värbamisel isiksuse teste. Eelpool kirjeldatud uuringu tulemused võivad õigustada värbamisel isiksuse testide kasutamist just psühholoogiliste lepete kontekstis.

Huvitav fenomen on, et ka tööturu situatsioon iseenesest mõjutab psühholoogiliste lepingute sisu st kui teatud valdkonnas on töötajaid raske leida, siis tööandja pakub rohkem kui tavalises

tööturusiituatsioonis, see aga toob kaasa hoopis negatiivse tagajärje – kandideerijad loodavad sellises situatsioonis vähem anda (Rousseau 1990). Saan tuua näiteid õpetajate tööturu situatsiooni najal: head kvalifitseeritud õpetajat on keeruline leida ning kui see lõpuks õnnestub, tuleb koolijuhtidel sageli nõustuda töötaja nõudmistega, mis võrreldes olemasoleva õpetajaskonna tingimustega on ebalproportsionaalselt soodsad uue õpetaja kasuks (nt suurem palk, väiksem koormus). Psühholoogiliste lepete kujunemise faasis on oluline tööandja teadlikkus enda rollist, aga arvestada tuleb isikust ja sotsiaalsest keskkonnast tulenevate mõjuteguritega.

## 1.2. Psühholoogiliste lepete kujunemine

Psühholoogiliste lepete kujunemisel on määravaks ühelt poolt töötaja enda kogemuslik pagas, tema väärtushinnangud ja sotsiaalne situatsioon, teiselt poolt aga annab sisendi ka tööandja ning seda juba värbamisel (või varemgi). Käesolevas alapeatükis vaatlemegi psühholoogiliste lepete tekkimist nii tööandja poolt mõjutatuna kui töötaja kogemustest ja ühiskondlikest nähtustest mõjutatuna.

Tomprou ja Nikolaou (2011) väidavad, et psühholoogiliste lepete loomise protsess uuel töötajal algab esimestel tööpäevadel ning kestab paar nädalat. Samas De Vos *et al.* (2003) leidsid oma uuringuga, et uute töötajate psühholoogiliste lepete kujunemise protsess võtab pea aasta, selle aja vältel selgitavad töötajad, kuidas nende ettekujutused tööst vastavad tegelikkusele. Uus töötaja tuleb organisatsiooni teatavate ootustega, mille taustaks on varasem tööalane kogemus, ühiskonnast või meediast saadud info. Need ootused vaadatakse läbi lähtuvalt tööandja antud infost ja lubadustest. Selle tulemusena saavad sisenemiseelsed ootused olla täidetud, täitmata või ületäitunud. Uus töötaja võtab psühholoogilise leppe kujundamisel arvesse just täidetud ja ületatud ootusi, mis said kinnituse kaudsete või otsete lubaduste kaudu töösuhtes. (Tomprou, Nikolaou 2011) Seega, kui tööandja tutvub värbamisvestlusel kandidaadi ootustega tööle, võimaldab see tööandjal juba vestlusel selgitada, kuivõrd antud töö neid ootusi täidab, vajadusel saab ta korrigeerida neid ootusi, selgitades töö iseloomu täpsemalt ning mõeldes hästi läbi, milliseid lubadusi ta anda saab. Selline kahepoolne aus infovahetus ennetab töösuhet, kus töötaja ja tööandja ootused on erinevad ning rahulolematust sisse kodeeritud. D.M. Rousseau (1990) selgitab, et vestlustel tööandja poolt nimetatud kohustused ja lubadused kajastusid hiljem ka värvatute kohustuste/lubaduste listis. Ehk siis tööandja peaks teadlikumalt jälgima, mida ta värbamisprotsessis räägib ja lubab. Aru tuleb saada, et töötaja jaoks psühholoogilise leppe

rikkumine tööandja poolt on tunduvalt rängem, kui lihtsalt oma ootustes pettumine. Ka W. H. Turnley (2002), kes on uurinud psühholoogiliste lepete rolli värbamisel ja palkamisel, on leidnud, et juhtide ja värbajate antud lubadustel töövestlusel on oluline roll edaspidiste psühholoogiliste lepete tekkimisel. Seal kõrval organisatsiooni juhendavatel dokumentidel, kodulehel, kolleegidel oli palju väiksem mõju lepete kujunemisel. Samas, nagu selgus uuringu ülevaatest, siis värbamisprotsessis mängib olulist rolli ka kandidaadi poolt antav info ja see, kui palju ta enda kohta käivat teavet moonutab lähtuvalt tööandja esitatud tingimustest. Seega, kui kandidaat ei ole värbamisprotsessis tööandjaga päris aus, siis võib see kaasa tuua tegeliku tööga kohanematus. Nii tööandja kui töötaja esitatud teabe täpsus värbamisprotsessis mõjutab töötajate pühendumust, motivatsiooni ja töökäitumist edaspidi. (Turnley, 2002) Need nimetatud tegurid on aga jällegi seotud psühholoogiliste lepetega.

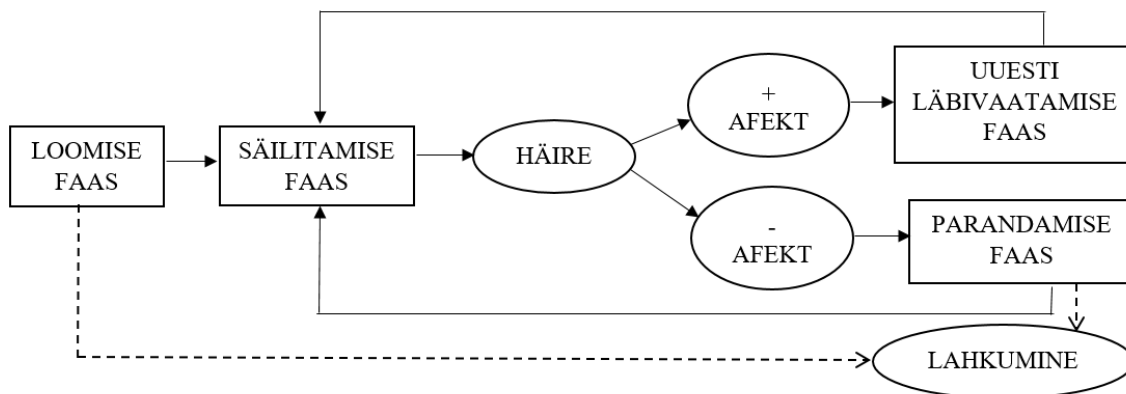
Rousseau (2001) on uurinud käitumismustrite, lubaduste ja vastastikkuse rolli psühholoogiliste lepete üles ehitamisel ning leidnud, et nende tegurite uurimine loomisfaasis annab võimaluse luua psühholoogilise leppe kontekstis osapoolte vahelist kokkulepet, mis hoiab ära tulevasi ebakõlasid ehk lepete rikkumist (Rousseau 2001). Töösuhte alguses avatud rääkimine vastastikustest ootustest ja lubadustest toetab pingevaba töösuhte tekkimist. L. Randmann (2013) on oma uuringu tulemusena leidnud, et töötaja ja tööandja psühholoogilised lepped võivad olla üsna erinevad, mis toob omakorda kaasa töötajate produktiivsuse ja tööga rahulolu languse; ennetada saaks seda just töötaja ja tööandja avatud suhtluse ning ühiste kokkulepete läbi (Randmann 2013).

Psühholoogilise leppe tekkimist ja sisu määrab värbamisprotsessis antud infole ja lubadustele lisaks ka see, kui pikaks töötab töösuhe kujuneda. Oluline pole üksnes tööandja pakutav töösuhte pikkus, aga ka töötaja enda hoiak ning kavatsused organisatsioonis töötamise osas. Töötajal, kelle jaoks on organisatsioonis töötamine vaid „hüppelaud“ oma karjääriplaanis, ei teki sageli formaalse lepingu kõrvale psühholoogilist lepingut, kuna ta ei taju piisaval määral tööandja ning enda vastastikkuseid kohustusi. (Rousseau, 1990) Samas on Roehling (2008) oma uuringus toonud välja, et pikem lepingu aeg võib mõjutada ka kohustuste tajumist negatiivses suunas, kui töötaja on nõrksundseisus selles lepingusuhtes. Sellisel juhul psühholoogiliste lepete sisu pigem väheneb (Roehling, 2008).

Psühholoogilisi leppeid mõjutavad ka muutused organisatsioonis. Rousseau (1995) on kirjutanud, et psühholoogilised lepped saavad muutuda kahel viisil – kas kohanemise või ümberkujundamise

teel. Ehk siis kui organisatsioonis toimuvad muutused, siis kohanemise puhul jääb psühholoogiline lepe samaks, muutub ehk töötegemise viis; ümberkujundamise korral aga muutub lisaks töötegemise viisile ka psühholoogiline lepe (Rousseau, 1995) Van der Smissen *et al.* (2013) on uurinud psühholoogiliste lepete ning organisatsiooni muutuste seoseid ning leidnud, et sagedased muutused on seotud psühholoogiliste lepete rikkumise tajumisega, kuigi samal ajal ei pruugi inimene põhimõtteliselt muutuste vastu olla.

Nagu eelpool mõistsime ei ole psühholoogilised lepped üldjuhul muutumatud. Lepete muutumise võib põhjustada nii tööandja ise, aga ka jälle töötaja isiklikust elust tulenevad faktorid. Joonisel 1 on skemaatiliselt kirjeldatud psühholoogiliste lepete kujunemise ja muutumise faasid:



Joonis 1. Psühholoogiliste lepete faasid ja nende omavahelised seosed

Allikas: Rousseau *et al.* 2018, 1082

Joonis 1 lahtiseletatuna kõneleb sellest, et kui inimene asub organisatsioonis tööle, siis on ta loomisfaasis, kus inimese teadvuses hakkavad tekkima psühholoogilised lepped lähtuvalt lubadustest ja teabest, mida ta organisatsioonis (või organisatsiooni kohta) saab ning tema enda varasematest kogemustest ning infost. Kusjuures töötaja aktsepteerib vaid neid tööandja lubadusi, mis sobituvad tema eesmärkide või ootustega. Kui töötaja on kohanemas organisatsiooni ja tööga ning ta oluliselt uut teavet juurde ei saa, jõuab ta säilitamise faasi. Selles faasis töötaja täidab oma tööülesandeid, tuginedes oma teadvuses sõlmitud psühholoogilistele lepetele. Selle faasi kestus võib olla päevi, kuid või kauemgi, sõltuvalt sellest, millal tuleb häire ehk siis mingi situatsioon või kohustus, mis ei sobi välja kujunenud psühholoogilise leppega. See häire võib tulla tööandja poolt või ka töötaja isiklikust elust. Määrav on see, kas töötaja tõlgendab seda häiret enda jaoks positiivselt või negatiivselt. Positiivselt tõlgendatava häire puhul (nt uus tööülesanne, kui töötaja



on karjäärile orienteeritud) läheb töötaja edasi psühholoogiliste lepete üle vaatamise faasi, mille käigus ta kujundab neid uuele olukorrale vastavaks ning jõuab uuesti säilitamise faasi. Negatiivselt tõlgendatavat häiret (nt uus tööülesanne, millest töötaja ei ole huvitatud) tajub töötaja kui rikkumist, mis viib töötaja nn parandamise faasi, kus ta püüab seda häiret likvideerida, et parandada kahjustatud töösuhet. Selle faasi läbimisest sõltub, kas töötaja jõuab uuesti säilitamise faasi või otsustab ta töölt lahkuda. (Rousseau *et al.* 2018) Seega saab öelda, et ei ole ühtset reeglit kõikidele töötajatele – see muutus, mida üks tajub positiivselt, on teisele negatiivne ning ta tunnetab tööandjapoolset rikkumist.

### **1.3. Psühholoogiliste lepete rikkumine ja selle mõju töötaja käitumisele ja hoiakutele**

Olles teadlik, et psühholoogilised lepped on muutuvad ning psühholoogilise leppe muutumise taga võib olla ka töötaja tunnetus tööandja poolsest rikkumisest, vaatleme psühholoogilise leppe rikkumise teooriaid ja rikkumise mõjusid töötaja käitumisele ja hoiakutele.

Psühholoogilise leppe rikkumine võib toimuda kolmel viisil: tahtmatu rikkumine (*breach*), häire (*disruption*) ja tahtlik lepingu rikkumine (*violation*). Tahtmatule rikkumisele on omane, et mõlemad osapooled küll tahavad ja on võimelised lepingut sõlmima, kuid mingi arusaamatuse tõttu tuleb ette takistus; häire puhul küll tahetakse lepingut täita, kuid mingi asjaolu tõttu osutub see võimatuks (sageli ka osapoolest sõltumatu asjaolu); lepingu rikkumine on aga see, kui lepingut oleks võimalik täita, kuid seda ei taheta teha. See, millisel viisil lepingu rikkumist tajutakse, võib määrata ka „ohvri“ edaspidise käitumise. (Rousseau 1995) On leitud tööandja poolset kohustuste või lubaduste rikkumist tajutakse vähem negatiivselt, kui tööandja kohustuste või lubaduste täitmata jätmist (Roehlingi 2008). Oluline on välja tuua, et psühholoogilise leppe rikkumine on just nimelt tajutav, faktilist rikkumist ei pruugi olla alati toimunud (Robinson 1996). Kusjuures võib see, mida töötaja tajub tööandjapoolse lubadustena või kohustuse rikkumisena, sõltuda faasist, kus töötaja asub: näiteks võivad tööandja lubadused avaldada vähem mõju töötajate veendumustele või käitumisele, kui lepe on säilitusetapis, kuid samas on need lubadused olulised äsja palgatud töötaja jaoks loomisetapis või kui ollakse parandusetapis ja otsitakse abinõusid rikkumistele (Rousseau *et al.* 2018). Samas on Robinson jt (1994) leidnud, et umbes kahe aasta möödudes vähenevad töötaja kohustused, kuid tööandja kohustused pigem suurenevad ning selle

põhjuseks nähti tööandja kohustuste täitmata jätmist, mis omakorda toob kaasa usaldamatuse tööandja vastu (Robinson *et al.* 1994), usaldamatus aga mõjutab pühendumist ja tööga rahulolu.

Organisatsioonid mõõdavad ja hindavad sageli töötajate rahulolu organisatsiooni ja tööga, pühendumust organisatsioonile ja tööle, tööga seotust ja enesetõhusust, kuna need on organisatsiooni arengu seisukohalt olulised tegurid. Nende tegurite uurimistulemuste analüüsimisel tuleks samuti arvestada töötajate psühholoogiliste lepetega ning sellega, kuidas töötaja tajub nende rikkumist. Rigotti (2009) ütleb, et selleks, et töötaja hoiakutes toimuksid järsud muutused, peab olema rikkumisi rohkem või on rikkumine töötaja jaoks ebavõrdeliselt suur ehk siis on olemas nn lävend, milleni jõudmine toob kaasa töötaja suhtumise ja panustamise muutuse. Rousseau (1995, 148) on nimetanud sellist lävendit „aktsepteerimistsooniks“, mida küll kasutas varasemalt juba Herbert Simon. Kuna see psühholoogiliste lepete lävend või aktsepteerimistsoon on inimestel erinev, oleks tööandjal mõistlik nende piiride vastu huvi tunda, kuna need mõjutavad oluliselt töötaja reaktsioone (Rigotti 2009, Rousseau 1995).

Psühholoogiliste lepete rikkumisele reageerimist mõjutab ka individuaalne õigluse tunnetus. Kickul ja Lester (2001) on varasematele uuringutele viidates toonud välja, et sõltuvalt õigluse tunnetusest saab töötajaid jagada kolmeks: 1) heatahtlikud 2) õiglustundlikud ja 3) õigustatud isikud. Sellest jaotusest lähtuvalt leidsid nad, et õigustatud isikud reageerivad negatiivsemalt sellistele rikkumistele, mis puudutasid väliseid kohustusi (töötasu, hüvitised jms), heatahtlikud reageerisid negatiivsemalt sisemiste kohustuste (nt töötaja autonoomsus) rikkumisele. Samas õigustatud isikud reageerisid negatiivsemalt kui heatahtlikud ka kasvu- ja arengueesmärkidega seotud rikkumistele. (Kickul, Lester 2001) Teisalt on see, kuidas töötaja tajub psühholoogilise leppe rikkumist või reageerib sellele, oluliselt seotud töötaja usaldusega tööandja suhtes. Mida suurem on töötaja usaldus tööandja suhtes, seda tõenäolisem on, et nad ei pööra tööandja rikkumistele sedavõrd tähelepanu, kui need, kes ei usalda tööandjat. Viimased võivad lausa otsida tööandja rikkumisi, nad jätavad neid meelde ning näevad rikkumist ka seal, kus neid ei pruugi olla. (Robinson 1996) Roehling (2008) on uurinud lubaduste, kohustuste ja ootuste seotust töötajate käitumisega ning toonud välja, et varasemad väited selle kohta, et töötajad, kes usaldavad oma tööandjat, tunnevad end rohkem seotuna kohustustega, nad tunnevad, et nad on lubanud teha rohkem (ja loodavadki teha rohkem) kui need, kes pigem ei usalda oma tööandjat, ei vasta päriselt tõe. Ta väidab, et et see, kas töötaja usaldab oma tööandjat või mitte, ei mõjuta olulisel määral seda, mis on töötaja arvates tööandja kohustused, pigem on usaldus seotud psühholoogiliste

lepetega, mis on tekkinud lähtuvalt ootustest ja lubadustest. (Roehling 2008) Samas Robinson (1996) on oma uuringu tulemusena leidnud, et usaldus mõjutab osapoolte arusaama teineteise käitumisest. E.H. Schein oma uuringus (viidatud Roehling 2008) leiab, et töötajad, kelle jaoks töö omab nende elus kesksel rolli, usuvad, et neil on rohkem kohustusi oma tööandja ees ja et nende tööandjal on nende ees rohkem kohustusi võrreldes töötajatega, kelle jaoks töö omab vähem kesksel rolli, kuid lubaduste ja ootustega on töökesksus vähe seotud. McGrath *et al.* (2015) on välja toonud, et mida enam on töötaja emotsionaalselt organisatsiooniga seotud, seda tugevamalt ta tajub psühholoogilise leppe täitmata jätmist ning teiselt poolt tunnetab ka rohkem negatiivseid tagajärgi. Kuigi töötaja seotust organisatsiooniga peetakse pigem positiivseks nähtuseks, peaks tööandja seejuures teadvustama, et selliste emotsionaalselt organisatsiooniga seotud töötajate puhul võib psühholoogilise leppe rikkumine tuua kaasa palju ulatuslikuma organisatsiooniga ja tööga rahulolematuse, aga ka pühendumuse ning motivatsiooni languse, kui organisatsiooniga nõrgalt seotud töötaja puhul.

Nagu oleme aru saanud, siis on tööandjal mõistlik töötaja psühholoogiliste lepete tekkimist suunata või neid siis vähemalt tundma õppida, kuna nii on võimalik ennetada lepete rikkumist, mis omakorda võib mõjutada töötaja hoiakuid tööelus. Schalk ja Conway (2002) on uurinud, kuidas organisatsioon saab hallata psühholoogilisi leppeid. Nad tõdesid, et suhtlemisprotsess seoses psühholoogiliste lepetega võib olla üsna keeruline, kuid uuringuga said nad kinnituse, et psühholoogilisi leppeid on võimalik hallata, kui organisatsiooni kommunikatsioon on piisavalt selge ja tõhus. (Schalk, Conway 2002) Ka Rousseau (1995) ütleb, et nii mõnigi kord, ei ole lepingu rikkumine selle sõna otseses mõttes rikkumine, vaid pigem on probleem olnud kommunikatsiooniga. Teadmise najal, et psühholoogilisi leppeid on võimalik hallata ennekõike töötajaga suheldes, on üles ehitatud ka antud töö empiiriline osa.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Käesolev peatükk annab ülevaate empiirilise uuringu eesmärgist, uuringu metoodikast ja uuringu tulemustest.

### **2.1. Uurimisvaldkonnad ja uuringu metoodika**

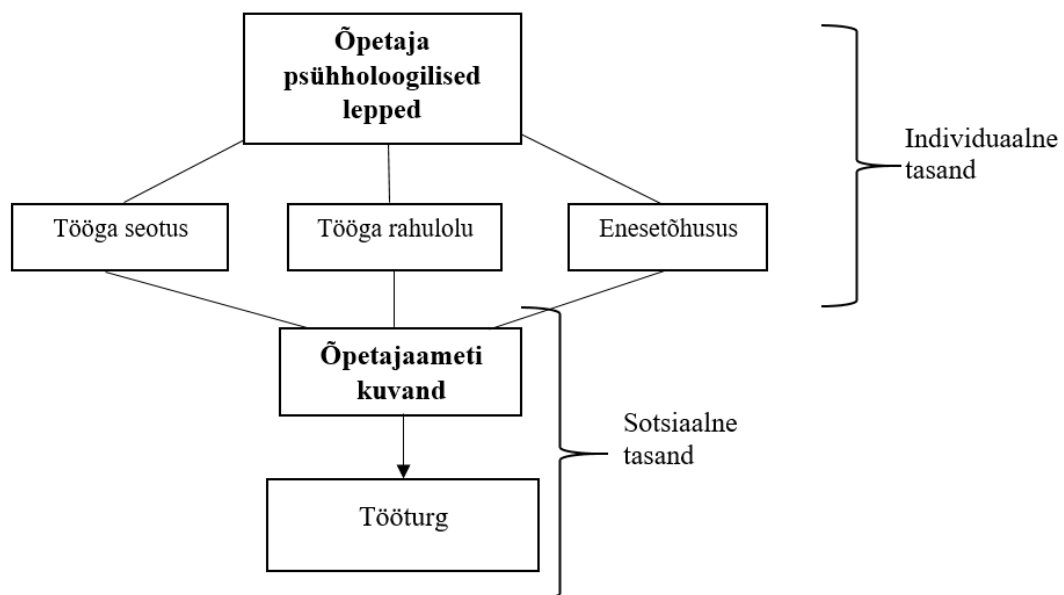
#### **2.1.1. Uuringu eesmärk**

Eesti hariduspoliitika hõlmab erinevate uuringute läbiviimist, mis annavad ülevaate nii õppeedukusest, õpilaste ja lastevanemate rahulolust seoses antava hariduse ning kooliga, aga ka õpetajate rahulolust seoses oma töö ja töökeskkonnaga. Kõige laiapõhjalisemat infot annavad OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) õpetamist ja õppimist puudutavad TALISE (*The Teaching and Learning International Survey*) uuringud, mida on läbi viidud erinevate riikide üldhariduskoolides sh Eestis. TALISE uuringut on läbi viidud kolmel korral, viimati 2018 aastal, kus uuriti õpetajate professionaalset arengut, õpetajate hindamist ja tunnustamist, õpetajate pedagoogilisi uskumusi, praktikaid ja tööalaseid hoiakuid ning kooli juhtimist. Varasemates TALISE uuringutes on uuritud ka õpetaja tööga rahulolu ning enesetõhusust. Tutvudes OECD uuringutega, võib öelda, et uuringute eesmärk on saada ülevaade õpetajate või koolijuhtide tajutavast hinnangust oma töökeskkonnale ja hariduspoliitikale. Need uuringud ei otsi põhjuseid uuringutega selgunud tulemustele, põhjustest arusaamine on juba iga osaleva riigi enda tööülesanne.

HTM on Eesti koolides läbi viinud uuringuid, mis hõlmavad õpilaste, lapsevanemate ja õpetajate rahulolu erinevate haridust puudutavate aspektidega, kuid ka neis uuringutes on pigem kaardistatud olukorda, mitte ei otsita kitsaskohtade põhjuseid. Lisaks OECD ja HTM-i laiaulatuslikele uuringutele viivad koolid üldjuhul ka ise uuringuid läbi, enamasti töötajate kooliga/tööga rahulolu kohta ning see on osa kooli sisehindamisest.

Autorile teadaolevalt ei ole eelpool nimetatud uuringute tulemusi analüüsitud psühholoogiliste lepete kontekstis. Käesoleva empiirilise uuringu eesmärk ongi aru saada, millised seosed on õpetaja psühholoogiliste lepete ning tema tööalaste hoiakute vahel. Selleks on vaja esmalt teada saada, mis on õpetajate psühholoogiliste lepete sisu, seejärel uurida, mida nad tajuvad leppe rikkumisena ning lõpuks uurida, millised on lepete ja rikkumiste seosed enesetõhususega, tööga seotuse ja rahuloluga töö suhtes.

Antud magistritöö raames tehtavat uuringut aitab selgitada põhimõistete vaheline skeem (joonis 2), kus empiiriline uuring keskendub just individuaalsele tasandile, kuna seda on võimalik mõjutada personalijuhtimise tegevuste kaudu.



Joonis 2. Uuringu põhimõistete omavaheline skeem

Allikas: autori skeem

Antud uuring psühholoogilistest lepetest võib anda ühe võimaliku lähenemisviisi nii kooli juhtimises kui ka Eesti hariduspoliitika juhtimises läbi viidavate rahulolu-uuringute tulemuste täiendavaks uurimiseks ja analüüsimiseks, andes ühtlasi suuna võimalike kitsaskohtade lahendamiseks (nt õpetajaameti kuvand ühiskonnas ja tööhõive probleemid).

### **2.1.2. Valim**

Käesoleva töö intervjuu ja ankeetküsimustiku valimis olid kahe Eesti üldhariduskooli õpetajad. Autor lähtus põhimõttest, et valimit tuleb arendada seni, kuni intervjuude käigus ei ilmne enam midagi uut. Autor kasutas järk-järgulist valimisse haaramise meetodit, mis tugineb põhistatud teooriale, et intervjuude käigus saadavat infot vajadusel täpsustada. Lisaks oli antud valimi puhul tegemist ka mugavusvalimiga koos kihtvalimiga, mille eesmärgiks on, et intervjuueeritavate hulgas oleks eri vanuses ja staažiga õpetajaid.

Uuringus osalemine oli kokku lepitud kolme kooliga, kuid osalevate koolide, aga ka intervjuueeritavate lõpliku arvu kujunemist mõjutas riigis tekkinud eriolukord. Samas ei tulnud viimase kahe intervjuuga ka oluliselt uut infot. Uuringus osalemiseks tegin ettepaneku 18 õpetajale, kellest nõusoleku osalemiseks andis 15. Valimi lõplikuks suuruseks kujunes 15 osalejat.

Dokumendianalüüsis kasutas autor õpetaja kutsestandardit tase 6, kuna koolid on õpetaja ametijuhendi välja töötamisel tuginenud just õpetaja kutsestandardile. Kutsestandardi analüüsimine aitas mõista õpetajate lepinguliste kohustuste ja tajutavate kohustuste erinevust.

### **2.1.3. Andmekogumise meetodid**

Andmekogumise meetodina kasutas autor kombineeritult poolstruktureeritud intervjuud, ankeetküsitlust ja dokumendianalüüsi.

Psühholoogiliste lepete uurimisel on eristatud kolme vormi:

- 1) Sisule orienteeritud – uuritakse lepingu tingimusi ja vastastikuseid kohustusi, nende omavahelisi seoseid
- 2) Tunnustele orienteeritud – lepingut võrreldakse mingi atribuudi või mõõdupuuga
- 3) Hindamisele orienteeritud – hinnatakse lepingu täitmist, muutumist või rikkumist

(Rousseau, Tijoriwala 1998)

Käesolev uuring on ennekõike sisule orienteeritud uuring, aga puudutatud on ka hindamisele orienteeritud vormi psühholoogilise leppe rikkumise uurimisel. Psühholoogiliste lepete teema on eelpool nimetatud valimi jaoks suhteliselt uus mõiste, mistõttu pidas autor vajalikuks kasutada poolstruktureeritud intervjuud (Lisa 1) – küsimused küll ettevalmistatud, kuid intervjuueerimisprotsessis on võimalik muuta küsimuste järjekorda, küsimusi lisada või ära jätta lähtuvalt intervjuu käigus saadavast infost või kuidas intervjuueeritav küsimustest aru saab.

Intervjuu läbiviimine oli küll oluliselt ajamahukam kui nt ankeetküsitlus, kuid andis ka oluliselt rohkem infot. Psühholoogiliste lepete teema korral on kindlasti oluline suhelda silmast silma, et noppida vestluse käigus juurdetulevast infost vajalikku taustteavet. Intervjuu viis autor läbi igapäevaga individuaalselt (grupi puhul võib tekkida üksteise mõjutamine, kõi ke ei öelda välja, kuna keegi arvab vastupidi), kooli neutraalsel pinnal (väiksem koosolekute ruum). Antud intervjuu näol oli tegemist ka osalejaintervjuuga, milles tuli pöörata enam tähelepanu intervjuueeritava isiklikele arvamustele ja hoiakutele. Autori kui uurija ülesanne oli tõlgendada vastuseid ilma omapoolsete hoiakute või arusaamadeta, et vältida tõlgendavat konstruktsionismi. Uuringu eel oli autoril teatav kahtlus selles osas, kui palju on valmis õpetaja avama oma tegelikku arusaama ja tunnetust tema ja tööandja vahelisest lepingust (kirjutamata lepingust). Selle probleemi ennetamiseks selgitas autor intervjuu eel pikemalt, kuidas ta seda infot kasutab ja kuidas laiemas pildis võiks see uuring parandada õpetajaameti mainet ühiskonnas. Intervjuude läbiviimise käigus selgus, et õpetajad on pigem avatud ja alid rääkima oma töösuhetest.

Intervjuuküsimuste koostamisel kasutas autor alusena Kate J. McInnise (2012) uuringut „Psychological contracts in the workplace: A mixed methods Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project“. Intervjuu küsimustiku koostas autor selliselt, et küsimused jagunesid nelja blokki:

- 1) tööandja määratlus ning õpetaja kohustuste/vastutuse ülevaade
- 2) töötaja ootused tööandjale, vastastikuste lubaduste tajumine
- 3) tööandja kohustuste määratlemine
- 4) psühholoogilise leppe rikkumine.

Küsimustiku üles ehitamisel pidas autor silmas psühholoogilise leppe teooriat, mis vaatlleb seda kui vastastikuste tajutavate kohustuste kogumit ning oluline on just individuaalne tasand ehk siis küsimustik võimaldab uurida nii õpetaja enda tajutavaid kohustusi kui ka tööandja kohustusi. Kuna psühholoogiline lepe täidab seda osa, mida kirjaliku lepinguga määratleda ei suudeta (Randmann 2013), siis tõi autor sisse ka kirjaliku lepingu ja psühholoogilise leppe võrdlusmomendi. Samuti on teoreetiliselt psühholoogiliste lepete tekkimisel ja kujunemisel oluline roll ootustel ja tööandja lubadustel, mida võimaldab intervjuuküsimustik uurida, selgitades välja, millised need ootused on ja mida tajutakse lubadustena. Lõpetuseks uuris autor, kas õpetaja psühholoogilisi leppeid on rikutud, püüdes aru saada, mis osas on rikutud ja ka seda, mida õpetaja näeb või tunnetab rikkumise põhjusena. Psühholoogiliste lepete rikkumine või nende täitmata jätmine võib mõjutada töötaja hoiakuid ja käitumist tööl.

Intervjuule järgnev ankeetküsitlus (Lisa 2) aitabki mõista, kas ja kui võrd psühholoogilise leppe rikkumine mõjutab õpetaja hoiakuid ja käitumist tööl. Ankeetküsitlusega hindab õpetaja enda tööga seotust, tööga rahulolu ja enesetõhusust.

Tööga seotuse (*engagement*) hindamiseks kasutas autor Schaufeli ja Bakkeri (2004) tööga seotuse lühendatud skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9*), mis mõõdab tööga seotuse kolme aspekti: energilisus (*vigor*), pühendumus (*dedication*) ja töövoog e. süvenemine (*absorption*).

Tööga rahulolu hindamiseks kasutas autor 1997 aasta Macdonald ja MacIntyre skaalat (*The Generic Job Satisfaction Scale*), mille puhul skaala koostajad leidsid, et antud küsimustiku vastused on oluliselt mõjutatud töökeskkonna erinevatest teguritest (Macdonald, MacIntyre 1997).

Enesetõhususe hindamiseks kasutas autor Chen jt (2001) enesetõhususe skaalat, mis on lühendatud variant üldisest enesetõhususe skaalast.

Intervjuude läbi viimine ja ankeetküsimustike täitmine toimus vahemikus 10. veebruar kuni 10. märts 2020.

Ankeetküsimustikule sai vastata Likert'i 6-punktilisel skaalal: 1=ei nõustu üldse 2=nõustun väga vähesel määral 3=pigem ei nõustu 4=pigem nõustun 5=nõustun suurel määral 6=nõustun täiesti. Lisaks on uuringus kasutatud nominaalskaalat (järjestustunnusena), millega skaleeris autor õpetajad vanuse ja pedagoogilise staaži alusel; teiseks kasutas autor binaarskaalat, mis lasi valimi jaotada sooliselt.

Paralleelselt intervjuu ja ankeetküsitluse läbiviimisega tegeles autor ka dokumendianalüüsiga. Dokumendianalüüs aitas selgitada intervjuude ja ankeetküsitlustega saadud tulemust, võimaldades luua asjakohaseid seoseid ning anda vajalikku lisainfot.

#### **2.1.4. Andmete analüüsi meetodid**

Intervjuude puhul kasutas autor analüüsimeetodina sisuanalüüsi, kasutades ennekõike juhtumiülese analüüsi võtteid, eesmärgiga leida läbivad teemad intervjuudes, näha mingite seosmuustrite tekkimist ning võimalike tüpoloogiate või teooriate tekkimist. Ühtlasi andis sisuanalüüs võimaluse läbi deduktiivse analüüsi hinnata teoreetiliste ja empiiriliste andmete sobivust. Tulemusi kirjeldavas peatükis on välja toodud intervjuudes osalejate tsitaadid, mis on esitatud kaldkirjas ning algavad lehe vasakust äärest. Tsitaatides kasutatud transkribeerimismärkide seletused on esitatud lisa 3. Tsitaadi järel on sulgudes välja toodud uuringus osaleja intervjuu number. Intervjuutulemused on kategoriseeritud ja kodeeritud (lisa 4) lähtuvalt intervjuuküsimustest, tulemuste kirjeldamisel on aluseks lisa 4 nimetatud kategooriad.



Ankeetküsimustiku puhul kasutas autor SPSS Statistic andmeanalüüsi tarkvara ning viis läbi erinevaid andmeanalüüse: küsimustike sisereliaabluse kontrollimiseks kasutas autor Cronbach's Alpha koefitsienti, mõõdikute keskväärtuste seoste hindamiseks viis läbi T-testi ja Spearmani korrelatsioonianalüüsi ning osade mõõdikute puhul faktoranalüüsi ja Somersi delta analüüsi.

Viimases peatükis arutles autor nende tunnuste ja intervjuutulemuste omavahelisi seoste üle, et aru saada kuivõrd on psühholoogiliste lepete sisu ja psühholoogiliste lepete rikkumine mõjutanud õpetaja tööalaseid hoiakuid ning käitumist.

## **2.2. Valimit kirjeldav statistika**

Valimis oli kolme Eesti gümnaasiumi keskastme (5.-9. klass) õpetajad. Valimi puhul oli tegemist mugavusvalimiga, kus uurimuse autor kontakteerus nende koolijuhtidega, kellega varasemalt oli kokkupuuteid. Uuringus osalemiseks andsid nõusoleku kõik kolm koolijuhti, kuid ühes neist jäi uuring läbi viimata seoses Eesti Vabariigis tekkinud eriolukorraga, teisalt ei tekkinud viimaste intervjuudega ka oluliselt uut infot. Seega osalesid uuringus kahe gümnaasiumi 15 õpetajat, kes annavad tunde keskastmes. Siinkohal on oluline märkida, et üldjuhul ei piirdu Eesti koolis õpetaja tööülesanded ühe kooliastmega, tavaliselt viiakse osa tunde läbi ka gümnaasiumiastmes. Mõlema kooli omandivormiks on munitsipaalkool ning mõlema kooli puhul on Eesti mõistes tegemist keskmise suuruse kooliga, arvestades õpilaste arvu.

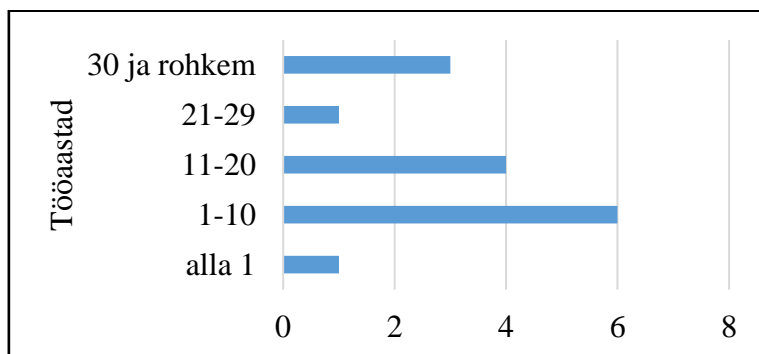
Õpetajate sooline jaotus on veidi erinev Eesti keskmisest üldhariduskoolide õpetajate soolisest jaotumusest. Antud uuringus osales mehi 4 ehk siis 27% kogu valimist moodustasid mehed, samal ajal kui lähtuvalt Eesti haridusstatistika Haridussilm.ee näitajatest moodustavad mehed Eesti õpetajaskonnas vaid 14% (Haridussilm.ee).

Õpetajate vanuseline jaotus valimis moodustus järgmiselt: õpetajaid vanuses kuni 39 aastat oli 6 ehk 40% koguvalimist ning õpetajaid vanuses alates 40 eluaastat osales uuringus 9 ehk 60% koguvalimist.

Uuringus osalenutest olid enamik õpetajaid täiskoormusega ehk 1,0 ametikohaga, vaid 2 neist töötasid õpetaja ametikohal osalise tööajaga. Siinkohal tuleb märkida, et paljudel juhtudel töid

õpetajad välja, et lisaks õpetaja tööülesannetele, on nad tööandjaga kokku leppinud ka muudes täiendavates kohustustes (õppetooli või ainevaldkonna juhtimine, klassijuhatamine, huviringi töö vms).

Staaži poolest osales valimis õpetajaid, kes on seda ametit pidanud vaid pool aastat kuni õpetajateni, kes on õpetajana töötanud 35 aastat (Joonis 3).



Joonis 3. Jaotus staaži alusel.  
Allikas: autori koostatud

## 2.3. Intervjuude tulemused

Intervjuude läbiviimise järel transkribeeris autor intervjuud ning seejärel lõi kategooriad, alamkategooriad ja koodid. Kodeerimise aluseks on deduktiivne meetod ehk siis põhinimine eelnevatel teooriatel. Kodeerimist alustas autor intervjuude läbi töötamisega, mille käigus leidis olulisemad märksõnad. Seejärel liigitas autor märksõnad ehk koodid alamkategoriatesse ning alamkategooriad seejärel kategooriateks. Antud uurimistöö raames tekkis 5 kategooriat ja 15 alamkategooriat (Lisa 4). Intervjuu kategooriaid on autor vaadelnud lähemalt käesolevas peatükis, püüdes näha nende omavahelisi seoseid.

### 2.3.1. Tööandja määratlus

Intervjuudes paluti osalejatel määratleda tööandjat nii juriidilise kui ka psühholoogilise leppe mõistes. Juriidilises mõistes nähti tööandjana koolipidajat ehk omavalitsust ja direktorit, nii mõlemat koos, aga mõnel juhul vaid ühte neist. Kuigivõrd nimetati tööandjana ka kooli kui organisatsiooni. Juriidilise lepingu mõistes on direktorit ja kooli nähtud tööandjana ennekõike seoses sõlmitud töölepinguga, milles on nimetatud tööandjaks kool ja selle esindajana direktor.

Peaaegu pooled õpetajad nimetasid juriidilise tööandjana vallavalitsust ja direktorit koos, kuna antud uuringus osalesid munitsipaalkoolid ning paratamatult mõjutavad kooli ja ka õpetajat kohaliku omavalitsuse otsused, mistõttu nähakse ka omavalitsust tööandjana.

*...näiteks kooli puhul ma näen, et siin taga ei ole mitte ainult selle kooli direktor, vaid ka koolipidaja. (I2)*

*Kool on see koht, kus on see juht, kes on minu töölepingu allkirjastanud, et aga teistpidi ka tunnetan otseselt seda seost vallaga. Et=e vald on siukene nagu laiem osa ja selle käepikendusena siis kitsamalt kooli kitsas direksioon. (I8)*

*...kuna vald on koolipidaja kooli nii öelda omanik onju, et siis, siis ilmselt noh lõppkokkuvõttes juriidiliselt ongi võib-olla vallaga siis see leping jah. (I10)*

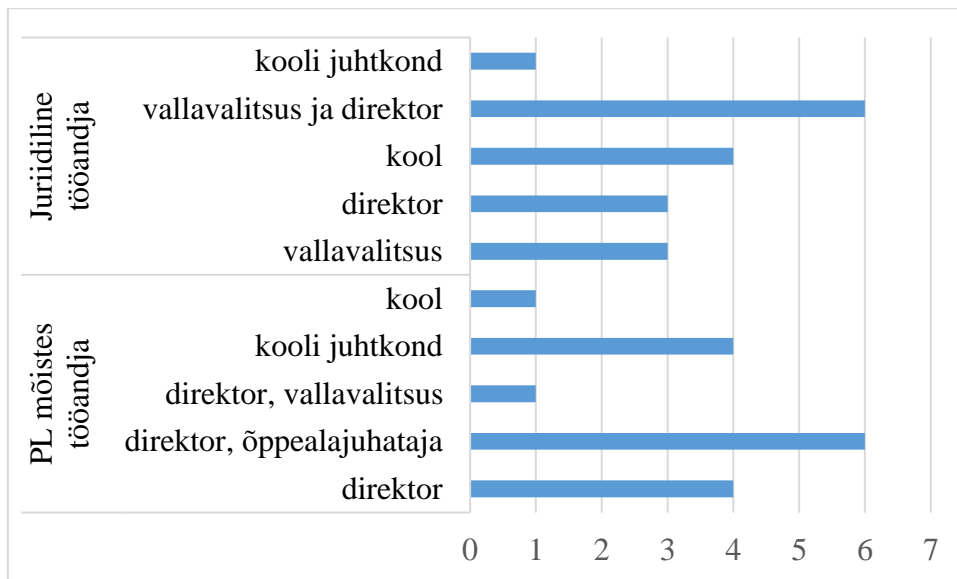
*Juriidilises mõistes ma tean, et et tööandja tegelik tegelik tööandja on vallavalitsus, aga aga minu mõistes tööandja on e direktor. (I12)*

Psühholoogilise leppe mõistes aga tunnetati oma tööandjana ennekõike kooli direktorit ja õppejuhti/õppealajuhatajat koos, kuid mõned nimetasid tööandjana vaid direktorit. Oli ka neid, kes määratlesid psühholoogilise leppe mõistes tööandjana kooli juhtkonna.

*Kõigepealt direktor ja siis õppejuht. (I5)*

*Töösuhtes, et lepingu osas on direktor, aga töö juhatamise osas on ka hästi hea tegelt ka õppejuht. (I8)*

Vaadeldes joonist 4 saab öelda, et sõltumata tööandja määratluse alamkategorias, näevad direktorit üksi tööandjana vaid viiendik vastajatest, samas on mõlemas alamkategorias need, kes näevad vaid direktorit ainsa tööandjana, erinevad, kattuvus vaid ühe vastaja osas.



Joonis 4. Tööandja määratlus juriidilise ja psühholoogilise lepingu mõistes.  
Allikas: autori koostatud

### 2.3.2. Kohustused

Psühholoogilise leppe teooria toetub vastastikuste kohustuste tajumisele. Uurides intervjueeritavalt nende tajutavate töökohustuste kohta, toodi iga intervjueeritava poolt välja õpetaja juhtimisoskusi kajastavaid kohustusi, mis on ennekõike seotud õppetöö läbiviimisega: õppeprotsessi planeerimine ja läbiviimine, õpetamine tunnis lähtuvalt õppekavast, anda edasi teadmisi, näidata õpitava seost eluga, arvestamine õpilase individuaalsete võimetega, õpioskuste õpetamine, õpilastega ainevõistlustel ja konkurssidel osalemine. Kõige selle juures tunnetasid õpetajad sageli, et nende kohustus on anda endast parim, teha tööd võimalikult hästi. Teiselt poolt tajub pea pool vastajatest oma kohustusena ka kasvatustööd või siis oma rolli õpilase väärtushinnangute ja maailmapildi kujunemises:

*Ühesõnaga minu eesmärk on kõigepealt anda neile edasi see, kuidas olla inimene suure algustähega (.) koos teadmistega koos ellusuhtumisega. Ja loomulikult koostöös koduga, ma pean seda ka oluliseks. (I2)*

*...et need noored inimesed, kes mu e õpilased on, et nende e selline mmm lühidalt öeldes, et nad tulevikus saaksid eluga elus hakkama. (I7)*

Lisaks õppe- ja kasvatustööle tajusid mõned õpetajad oma kohustatusena panustada kooli arengusse, olla innovaatiline, ennast täiendada, olla eeskujuks või vastutust ühiskonna ees. Õpetajad tõid välja, et tegelikke kohustusi on oluliselt rohkem, kui nendega sõlmitud leping ette näeb. Põhjuseks nähti sageli seda, et tööleping ja ka ametijuhend on vormilt sedavõrd kitsad, et sinna päris kõike kirja panna ei saakski.

*Kui ma nüüd võtaks võib-olla oma lepingu ja mõtlen, mida ma olen sinna kirjutanud, mida ma olen kohustatud tegema, mis ma tegelikult teen, siis seal on hästi suured käärid. (111)*

*Ee tõenäoliselt on see, et ikkagi kirjalikult on selline formaalne asi kirjas. et kõike ta täies mahus nagunii ei olegi, et noh meil koolis on ka see näiteks, et õpetajana on sul ka niiöelda kohustus mingis ka õpilastega osaleda nagu üritustel, võistlustel. (115)*

Samuti nenditi, et pigem on aja jooksul tulnud töökohustusi juurde, kuid mitmed ütlesid, et ülesandeid ei ole otseses mõttes juurde antud, vaid need on pigem ise võetud (üle poolte õpetajatest tundsid seda) või siis toodi välja, et tegelikult ei mäletata enam, mis töölepingus ja ametijuhendis päris kirjas oli. Ühtlasi tajuti, et nii mõnigi ülesanne on riigi poolt seadusandlusega juurde tulnud. Leiti, et ülesannete mahu suurenemine on tingitud ka tänasest ühiskonnakorraldusest, kus kooli ja õpetajate kanda on jäänud ka ülesanded, mis tegelikult võiks olla pigem sotsiaaltöö valdkond.

*Et see õpetaja vastutuse ja kohustuste osa on suurenenud ebaproportsionaalselt, võib-olla on siin osa ka seaduste tõlgendamises, aga samas ka mõned seadused ikka väga otseselt jätavad õpetaja sellisesse olukorda, et kui reageerid oled süüdi ja kui ei reageeri oled igal juhul süüdi. (12)*

*...võib-olla kujunes välja see, et=e et alguses võib-olla ka võtsin rõõmsalt kõik vastu, aga praegu tuleb nagu rohkem valida, et=e mitte nagu üle koormata ennast. Kõike ei jõua teha ja üks üks tahab ühte ja teine tahab teist, aga kokkuvõttes tuleb nagu realistlikult mõelda, et mida jõuab ära teha. (16)*

*Aga tegelikult oodatakse inimeselt hoopis, hoopis rohkemat. Ja see harjumus, mida ma ilmset olen enda ümber inimestes tekitanud, et et lisaks uued \$asjad mis juurde tuleb, vanad ei kao kuhugi ära\$, et nii ongi, et see on hästi lai jah ümberringi, mida veel kõik on vaja teha, mida ma tunnen, et minult oodatakse. (19)*

*Sa oled nagu sotsiaaltöötaja, siis sa oled detektiiv ja siis ajad jälgi taga, ja siis sa oled novelli kirjutaja. Et see, et see vastutus on ikkagi jah. Ma arvan, et sa ikkagi vastutad lapse eest. ... See see ei peaks olema nagu minu töö, et või kooli töö, et=e et ma pean tegelema jah selliste sotsiaalsete süsteemidega. Noh ja kui kodu ka tuge ei anna, vot siin ongi see, et noh kui ema lööb kätega, siis sa ka ei saa nagu midagi teha. Et meil puudub, me oleme nagu liiga liberaalsed või meil ei ole seda ja siis õpetaja peab neid asju tegema. (111)*

Psühholoogilise leppe teooria, mis ütleb, et psühholoogiliste lepete tekkimisel on teatav osakaal ka töötaja enda isikuomadustel, väärtustel, ootustel tööle ja varasematel kogemustel, leiab toetust, kui õpetaja analüüsib oma kohustuste muutumist. Üle poolte õpetajatest tõid muuhulgas välja, et kohustuste muutumine aja jooksul võib olla tingitud temast endast:

*Alguses ma olin nagu arvasin, et nad noh no esiteks ma arvasin, et nad ((õpilased)) tohutult tahavad kõik teha. Ja noh minu asi on ainult umbes nagu näidata ette ja kõik teevad. Aga noh nüüd ma sain aru, et tegelikult ä noh ma ei ole vist, ühe tüdruku olen leidnud, kellel nagu ma näen, et on ka huvi. (15)*

*On neid kes loevad sõna sõnalt kõik läbi ja täpselt aint selle järgi teevad. Siis on neid, kelle jaoks õpetaja töö ei ole nagu, ta ei ole ainult töö, ta ongi elukutse, ma teengi seda ja ma tahangi seda teha ja siis ma leiangi võimaluse ja siis minu jaoks ei ole ka probleem, et ma näiteks teengi ma ei tea laupäeval pühapäeval ka midagi lastega koos. Et noh jah sealt tõenäoliselt ma arvan ikkagi jah see on nii indi nii individuaalne. Ja pigem jah ka inimese enda isiksusetüübist, et kes ta kes ta parasjagu nagu on selline ja siis sellisena ta on ka õpetaja tegelikult. (115)*

Tööandja kohustuste osas toovad põhimõtteliselt kõik õpetajad välja tööandja kohustused nii füüsilise kui vaimse töökeskkonna osas. Füüsilise töökeskkonna osas nähakse, et tööandja on kohustatud tagama õpetajale head töötingimused ruumide, töö- ja õppevahendite näol, maksma õigeaegselt kokkulepitud töötasu ja pidama kinni töölepingust, samuti tagama õpetajale piisava töökoormuse. Vaimse töökeskkonna osas on tööandja kohustus tagada meeldiv tööühik, motiveerida, väärtustada ja tunnustada õpetajaid, anda neile tagasisidet; nähakse, et tööandja peaks olema valmis õpetajat usaldama, kuulama, teda toetama ja aitama erinevates olukordades; samuti

toodi tööandja kohustusena välja õpetajale enesetäiendamise ja iseseisva mõtlemise võimaldamine.

Õpetajatel paluti hinnata enda kohustuste ja tööandja kohustuste täitmise tasakaalu. Intervjuust selgus, et pooled osalejatest tajuvad enda ja tööandja kohustuste täitmist tasakaalus olevana, aga samas oli ka neid, kes ei osanud sellele päris kindlat vastust anda ning jäid pigem kahtlevale seisukohale. Mitmed õpetajad leidsid, et see kohustuste täitmise tasakaal on õpetaja enda teha, endal tuleb jälgida, et oleks tasakaal olemas:

*Ma ei oska öelda, see on inimeses endas vist kinni see tasakaal nagu. See on jälle nii, et kui on selline kehva talv, ma tunnen ennast võib-olla natukene pole õue saanud ja ongi tervis halvem selline, et siis võib-olla tundubki, et mul on liiga palju tööd ja liiga palju kohustusi. Ja kui sa nüüd järgi hakkad vaatama ja mõtlema noh mis ma siis olen rohkem teind, siis ega sa ei olegi. Ei tea, ei oska öelda. (I13)*

Õpetajatega vesteldes selgus, et nad pole päriselt teadlikud, mis ülesanded tööandjal (olgu direktor või õppealajuhataja) võivad olla, pigem arvatakse ja oletatakse. Enamasti küll esimese hooga öeldi, et kindlasti on õpetajal rohkem kohustusi, mida ta täidab, kuid nii mõnigi asus mõtisklema, et mis siis on tööandja tegelikud ülesanded. Ning seejärel jõuti otsuseni, et kohustused on pigem võrdsed või siis jäädigi kahtlevale seisukohale. Oluline on ka märkida, et autor küsis tööandja kohustuste kohta alles intervjuu kolmanda bloki lõpus. Enne seda oli küsitud juba töötaja ootuste ja tööandja antud lubaduste kohta. Jõudes tööandja kohustuste küsimuseni, toodi suuresti sama välja, mida nimetati enda ootuste või tööandja lubaduste juures. Seega saab öelda, et töötaja ei tee olulist vahet tööandja kohustustel või enda ootustel ja tööandja lubadustel, viimaseid samastatakse tööandja kohustustega.

### **2.3.3. Ootused**

Analüüsides intervjuudes välja toodud õpetajate ootusi tööandjale, siis on märgata, et õpetaja poolt tajutavate ootuste ja tööandja kohustuste osas on olemas teatav seos. Kui 15 õpetajast 14 pidasid tööandja kohustuseks hea vaimse töökeskkonna loomist, siis kõik intervjuudes osalenud õpetajad tõid oma ootusena tööandjale välja eestvedamise kvaliteedi ehk oodati ühel või teisel viisil just hea tööõhkkonna tagamist. Õpetajad ootasid, et tööandja neid usaldaks, tunnustaks, väärtustaks nende tööd; et tööandjaga oleks dialoog, et ta annaks õpetajale tagasisidet ja vajadusel nõu; samuti oodati, et tööandja võimaldaks õpetajatele piisavalt autonoomsust.

Tööandja juhtimiskvaliteeti pidasid hea tööõhkkonna kõrval oluliseks pooled õpetajad. Juhtimise osas oodati juhilt/juhtidelt head juhtimist, missiooni edasi andmist ning üksmeelt juhtkonnas. Samas 15 õpetajast, kes nägid tööandja kohustusena tagada hea füüsiline töökeskkond, tõi selle ootusena tööandjale välja vaid kaks õpetajat.

Küsimusele, kas tööandja vastab õpetaja ootustele, vastasid osad õpetajad, et tööandja vastab kõigile nende ootustele ja teised vastasid, et osadele ootustele tööandja ei vasta. Ootused, millele tööandja ei vasta, puudutasid ennekõike eestvedamise kvaliteeti. Ootustele mittevastavana nähti töö- ja eraelu tasakaalu, tööõhkkonda, suhtlemist tööandjaga, juhtimist, õpetaja väärtustamist, aga toodi välja ka puhtalt isikuomaduste põhised sobimatust.

*Et kuidas siin hoida seda seda kultuuri ja seda ka organisatsioonikultuuri kõrgema ja paremana, nii (...) et pakkuda ühiskonnale nii õpilastele kui õpetajatele rohkem kui nad nõuda \$oskavad\$. (I2)*

*Ma nagu kuna ma alustan nagu sellest, et kuna neid on nagu mitu (psühholoogilise lepingu mõistes tööandjaid), siis ma nagu eeldaksin tihti peale, et=e need kaks asja kõnnivad ühte sammu, ühte jalga. Ma olen tajunud vahepeal, et vahepeal see alati niimoodi ei ole ja siis ma olen väga segaduses oma toimetamistega. (I8)*

*Minu ootused tööandjale ((naer)) et see iga õpetaja ootus on loomulikult see et=e et=e teda märgatakse sellisel määral nagu ta on panustanud. (I9)*

*Mm no esimene on kindlasti see, et kui mul tekib probleem, et seda saaks lahendada. Et ta toetab. Võib-olla mida mida noh mis mulle tõesti siin ei meeldi on see, et ee meil on me oleme liiga liberaalsed. (I11)*

*Mhh (.) ootused ongi võib-olla siis es-esmalt see, et et ma saaksin oma otsustes olla nagu paindlikum, et kui ma näen olukorras, et neid asju võiks nagu natuke muuta või nad nii ei toimi, et mul lubatakse nagu loovalt läheneda. Et=e (.) võib-olla ma ei tahaks siis sellist väga ranget kontrolli, kus nagu punkti pealt jälgitakse, mis ma teen. ... Noh siis kui ma abi vajaks siis ma ikkagi nagu ma loodan ka, et mind aidatakse ja toetatakse. (I13)*



Õpetajatelt küsiti, mida nende arvates võib tööandja neilt oodata. Kui võrrelda neid oletatavaid tööandja poolseid ootusi ja õpetaja endal tajutavaid kohustusi, siis on nende vahel ebakõla. Kui õpetajad tajusid siiski ennekõike oma kohustusena õppe- ja kasvatustööd puudutavaid ülesandeid, siis vaid viis õpetajat arvas, et see on ka tööandja poolne ootus talle. Rohkem toodi tööandja poolse võimaliku ootusena välja tööga ja organisatsiooniga seotuse aspekte. Tööga seotuse puhul arvati, et tööandja ootab õpetajalt lojaalsust, tööle pühendumist, et ta teeks tööd südamega; teisalt toodi välja ka, et tööandja võib õpetajalt oodata allaheitlikkust ja alandlikkust. Organisatsiooniga seotuse puhul arvasid õpetajad, et tööandja ootab neilt innovaatilisust, panustamist kooli arengusse, koostööd teistega ja abivalmidust.

*Minu tööandja tahab, et meie kool säiliks. Ta on selle kooli jaoks ka nii palju teinud eksle, et see meie kool säiliks nii nagu ta on, ta tahab siit parimat. Võib-olla me alati ei saa aru, mida me veel peaksime tegema, aga mina leian õpetajana, et minu kohustus on see, et need lapsed saaksid siit selle hariduse, et nad ei läheks siit koolist ära, et nad oleksid maakonnas kuskil ja vabariigis kuskil parimate hulgas ja et nad ise võiksid tõesti öelda, et isegi kui ma ei ole parima hulgas, see on minu parim kool. Et mina arvan, et minu tööandja tahab minult seda, no mida muud, ma ei saa mitte midagi muud talle anda. (11)*

*Et kui ma oskan midagi paremini või rohkem, kui teised, mis võib kõigi elu teha nagu paremaks või kus ongi see koht, kus võib-olla king pigistab, ee et ma osaleksin selles protsessis. Et asjad läheksid paremaks. (13)*

*Ja samas ka ütleme võib-olla ma et arvan ka, et tööandja kindlasti ootab sellist õppetöö välist nagu aktiivsust, et üritused ja ja ise ise oma initsiatiivi näitamist, milles ma muidugi võib-olla kõige parem pole olnud, sest ma tunnen, et ma ajalisel ei jõua praegu aga aga eks see on ka kindlasti, mis tuleks kasuks. (16)*

*Moraalsust professionaalsust, initsiatiivikust, tolerantsust, natukene ka allaheitlikkust, leplikkust. (19)*

*Ma arvan ikkagi seda, et ma teen oma tööd südamega hästi. Meie direktoril, mulle meeldib see mõte, et meil on õpetajad ja meil on tunniandjad. Et sa tõesti teed oma tööd südamega, kui sa lubad, siis sa teed, ... Et sa nagu sa nagu oled abistav ja ja ja sa nagu teed oma tööd hästi. (111)*

#### 2.3.4. Lubadused

Töötaja isiklike väärtuste ja ootuste kõrval annavad psühholoogiliste lepete kujunemisse sisendi ka lubadused. Alati ei pruugi tegemist olla otseste lubadustega, vaid tegu võib olla ka ühe osapoole tõlgendusega vestlusest. Uuringus osalenud õpetajatelt uuris autor nii tööandja kui õpetaja enda antud lubaduste kohta, püüdes samal ajal teada saada, kas tegu oli otseste või kaudsete lubadustega. Õpetajad nimetasid tööandja otseste lubadustena peamiselt materiaalseid lubadusi: töötasu maksmine, sobiva füüsilise töökeskkonna ja töövahendite tagamine. Samad elemendid toodi välja ka tööandja kohustuste juures.

*Noh eelmisel vahetunnil lubas õpetajaid kaitsta, ma loodan, et mul ei ole seda kaitset vaja. Aga tegelikult annab turvatunde küll, kui tööandja ütleb, et ta on õpetaja selja taga. (I2)*

*Tööandja on tegelt päris palju lubanud, kui võtta siukseid väikseid asju, et käid ja küsid luba, et kas seda tohib, seda saab ee mingeid asju ikka saab, rohkem saab kui ei saa. (I8)*

Kuid oluliselt vähem toodi välja tööandja lubadusena (nii kaudse kui otsese lubadusena) tagada hea tööõhkkond, õpetaja aitamine ja toetamine, õpetajale autonoomsuse tagamine, samal ajal tööandja kohustustena nägid neid elemente peaaegu kõik õpetajad.

*Et=e ja mida mida ma noh ma arvangi, et lugesin välja selle, et ma võin teha teistsuguseid tunde. Et=e noh need peaksidki olema teistsugused. Et sellised raamist välja tunnid. Et ma mina lugesin sealt selle välja. Aga aga noh nüüd mulle tundub, et ma olen seda rikkunud, et ma noh ma olen valesti aru saanud. Võib-olla ongi eraldi, et minu raamist välja on ühesugune ja direktori raamist välja on hoopis teistsugune mõte. Et me tõlgendasime lihtsalt seda täiesti valesti. Et noh meil nagu raamid on erinevad lihtsalt. (I5)*

Alati ei osatud ka tööandja lubadusi välja tuua – ei kaudseid ega otseseid.

*Meile ei lubata midagi, meil on nõudmised, mis me peame täitma ja \$lubadusi ei ole\$ ((naer))  
Minu arvates küll mitte. (I9)*

*Lubadused? Meil on üldiselt niimoodi, et kui mul ongi mingi küsimus või mingisugune kahtlus endal, siis ma lähen küsin. Ma saan vastuse. Et mulle meeldib siukene konkreetne lähenemine, aga lubadused? Ma ei tea. Tühje lubadusi me ei anna. Ma ei oska nimetada. (I14)*

Seejärel palus autor õpetajal rääkida sellest, milliseid lubadusi tema on tööandjale andnud – kas siis otseseid või kaudseid. Õpetajad leidsid, et nad on andnud pigem kaudseid lubadusi ehk siis andnud lubaduse enda see, teinud kokkuleppe endaga. Need enda sees antud lubadused puudutasid pigem töösuhte psühholoogilist tasandit: mitmed õpetajad ütlesid, et nad on lubanud teha hästi tööd; nad on lubanud, et aitavad, kus vaja ning samas on lubanud olla lojaalsed ning innovaatilised.

*Ma teen nii hästi kui ma oskan seda, mida ma teen. Ja nii hästi, kui sel hetkel mul parasjagu võimalik on (I14)*

*Minu lubadus tööandjale on see, et et ma annan võimalikult hea pagasi õpilastele. ... Sest ma ei tahaks olla see inimene, kes kes=e tuleb hommikul tööle, annab tunnid ära, astub koolimajast ära, see on kõik. Et=e vaid see, et anda koolile midagi enamat, et et anda õpilastele midagi enamat. (I12)*

*Et ma ei jää toetuma puhtalt sellele, mis ma olen nagu nagu välja töötanud või mis on nagu juba olemas, mida ma oskan nagu teha. Une pealt näiteks ainetunnid või midagi või aineid läbi viies. Jah. Et=e ma leiutan jalgratast edasi, et ma ei kaota sellest nagu pinget. Ja (..) püüdlen edasi selle poole, et see võiks puudutada neid inimesi, kes õpivad ja (.) ja puudutada päriselu. Ma tahan kuidagimoodi õpetada ja pakkuda inimestele kokkupuudet päriseluga. Võib-olla lihtsalt sellist kokkupuudet, mida neil ei teki. (I3)*

Materiaalsed lubadused olid näiteks enda sees antud lubadus, et õpetaja ei lähe töölt ära poole õppeaasta pealt, et mitte panna tööandjat keerulisse olukorda. Otsese lubadusena antud lubadus puudutab pigem konkreetset töökoormust, milles tööandjaga on kokku lepitud ning on ühtlasi ka lepinguline kokkulepe.

Kui autor palus võrrelda õpetajal enda ja tööandja lubaduste tasakaalu, siis enamasti leiti, et need lubadused on tasakaalus, mõned õpetajad lisasid juurde, et seda tasakaalu tuleb endal jälgida ja hoida:

*See tuleb ka sellest, ma ei tea, see on muutunud seoses sellega, kui on pere kasvand ja kõik selline. Et saad aru, et sama palju ei ole võimalik nagu igal pool välja panna, siis tuleb kontsentreerida ja on mõned asjad, mille nagu mida tuleb teha sama hästi ja siis teisi asju võib-olla pigem mitte või siis hajutada neid teisi võib-olla teha ja kõik, et et=e ma arvan ma arvan, et see on praegu tasakaalus nagu. (I3)*

Oli ka neid õpetajaid, kes seda tasakaalu hinnata ei osanud või siis ei osanud midagi oluliselt välja tuua enda või tööandja lubaduste all.

### **2.3.5. Psühholoogilise leppe rikkumine**

Psühholoogilise leppe rikkumine on tajutav nähtus. Rousseau (1995) on öelnud, et psühholoogilise leppe rikkumine toimub siis, kui lepet on võimalik täita, aga seda ei taheta teha ning Roehling (2008) lisas, et leppe rikkumist ei tajuta nii negatiivselt, kui leppe täitmata jätmist. Uurides õpetajatelt, kas nad on tajunud psühholoogilise leppe rikkumist, selgus, et pooled küsitletutest tundsid, et tööandja on nende psühholoogilist lepet rikkunud. Rikkumisena toodi välja vähest kommunikatsiooni kooli arenguplaanide kohta, teiselt poolt ka vähest dialoogi ja suhtlemist õpetaja ja tööandja vahel, on esinenud möödarääkimisi; leiti ka, et tööandja pole õpetajat toetanud, kui vaja; välja toodi ka pingelist tööõhkkonda ning lubaduste mitte täitmist. Seejärel uuris autor õpetajatelt, mida nad arvavad olevat psühholoogilise leppe rikkumise põhjuseks. Õpetajad nägid põhjustena vähest suhtlust õpetaja ja tööandja vahel, olukordade erinevat tajumist; arvati ka, et võib-olla juht ei märka kitsaskohti, sest teda ei huvita need või ta ei julge neid lahendada või on rikkumise põhjus hoopis sobimatu juhtimisstiil; märgiti ära, et võib-olla on mõnel juhul lepingu rikkumise põhjuseks kooli materiaalne kitsasseeis; paar õpetajat arvasid, et lepingu rikkumise põhjuseks võib olla ka tööandja suur koormus või probleemid töö- või eraelus.

*((Õpetaja räägib õppetöö juhtimisest)) Vot see on, see ei mahu mulle hästi nagu pähe, et kuidas meil saab olla nii, et ühega on ühte moodi, teisega on teistmoodi, kolmandaga on kolmandat moodi. Et see psühholoogiliselt tegelikult mind häirib. ... Mina arvan, et kui ta on rikkunud, siis ongi olnud see selline emotsionaalselt pinnalt ((tehtud otsus)). (I1)*

*Vat see ootuste ootuste koht ongi see see õpikontseptsioon ja see hariduskontseptsioon, et et see on nagu minu jaoks olnud raske. ... Ja see on nüüd see koht, kus ma tunnen, et mu ootusi on petatud ja natuke ja neid rikkumisi on või noh. (I2)*

*Noh kui ma lähen eks ekstra küsin, siis ma tunnen, et mind aidatakse, aga keegi ei paku kunagi ise abi. Või ei või vähemalt ei küsi, kuidas sul läheb. Seda küsimust ei ole mitte ühtegi korda olnud. no lihtsalt inimlikku küsimust, no kuidas, kuidas sul lihtsalt läheb kasvõi see. (I5)*

*Ütleme seda, et et kuna üks koht oli psühholoogiline toetamine. ... ma arvan, et sel inimesel oli endal mingi keeruline aeg. Et ta kannab selle lihtsalt üle mitte sinna, mis on selle põhjustaja, vaid see, kes nagu ette jääb. Jah. (I12)*

## **2.4. Ankeetküsimustike tulemused**

Uuringu üks eesmärgi oli teada saada, kuivõrd psühholoogiliste lepete rikkumine on seotud õpetaja hoiakute ja käitumisega tööl. Allpool on kirjeldatud ankeetküsimustiku tulemusi valdkondade kaupa. Ankeetküsimustikuga hindas õpetaja enda enesetõhusust, tööga rahulolu, energilisust, pühendumist tööle ja töövoogu e. süvenemist töösse. Küsimustike usaldusväärsuse kontrollimiseks kasutas autor sisereliaabluse koefitsienti Cronbachi Alpha, viis läbi T-testi, Spearmani korrelatsioonianalüüsi ning osade mõõdikute puhul faktoranalüüsi ja Somersi delta analüüsi. Eelpool nimetatud tulemuste saamiseks kasutas autor andmeanalüüsi programmi SPSS Statistics.

### **2.4.1. Tööga seotus**

Tööga seotuse hindamisel kasutas autor Schaufeli ja Bakkeri (2004) tööga seotuse lühendatud skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale UWES-9*), et mõõta tööga seotuse kolme aspekti: energilisus, pühendumus ja töövoog e. süvenemine töösse. Tööga seotuse tulemused on autor esitanud allpool lähtuvalt neist kolmest aspektist.

**Energilisuse** puhul kujunes Cronbach`'s Alfa ( $\alpha$ ) 0,551, mis on madalam kui 0,7. Vaadeldes mõõdiku väiteid eraldi, selgus, et väide „Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi“ oli teiste väidetega negatiivses seoses (-,211) ning see mõjutas sisereliaablust. Selle väite eemaldamise järel tuli  $\alpha$  0,705, mis on piisav. Energilisust kirjeldavate tunnuste standardhälbed jäävad alla ühe. Teiste väidetega võrreldes oli suurem varieeruvus väite „olen suuteline pikalt järjest töötama“ osas, mis aga samas oli ka kõige kõrgema keskmisega tulemus ( $\bar{x}=4,79$ ;  $SD=,975$ ). Kõige madalama keskmisega hindasid õpetajad väidet „tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga

vastupidav“ ( $\bar{x}=4,14$ ;  $SD=,864$ ), mis on ka mõneti ootuslik, kuna õpetaja töö on seotud ennekõike psühholoogiliste ohuteguritega. Mõõdiku „energilisus“ keskmine oli ( $\bar{x}=4,43$ ;  $SD=,581$ ) ehk siis mõõdikut kirjeldavate väidetega pigem nõustuti.

Energilisuse ja psühholoogilise leppe rikkumise keskväärtuste võrdlemiseks ja võrdlustulemuste olulisuse hindamiseks kasutas autor sõltumatu valimiga T-testi. Selgus, et neil, kes leidsid, et nende psühholoogilist lepet ei ole rikutud, oli energilisuse keskmine madalam ( $\bar{x}=4,06$ ;  $SD=,443$ ) kui neil, kes tajusid psühholoogilise leppe rikkumist ( $\bar{x}=4,80$ ;  $SD=,462$ ). Keskväärtuste erinevus on statistiliselt oluline  $t(12)=-3,071$ ;  $p<0,05$ . Sõltumatu T-testiga võrdles autor ka energilisuse ja vanuselise jaotuse keskmisi väärtusi. Õpetajad vanuses kuni 39 hindasid enda energiataset madalamalt ( $\bar{x}=4,13$ ;  $SD=,432$ ) ning õpetajad vanuses 40 ja rohkem hindasid enda energiataset kõrgemalt ( $\bar{x}=4,65$ ;  $SD=,602$ ). Statistiliselt olulist erinevust tulemuste vahel ei ole, kuid mõnevõrra üllatuslik oli, et just nooremad hindavad oma energiataset madalamaks.

Spearmani korrelatsioonianalüüs (Lisa 5) näitas, et energilisuse puhul olid statistiliselt olulised seosed psühholoogiliste lepetega rahulolus ( $r=-0,664$ ,  $p<0,01$ ), enesetõhususega ( $r=0,601$ ,  $p<0,05$ ), suhtes juhiga ( $r=-0,594$ ,  $p<0,05$ ) ja pühendumisega ( $r=0,752$ ,  $p<0,01$ ). Korrelatsioonianalüüs tõi välja, et kõrgem energiatase on negatiivselt seotud psühholoogiliste lepete rahuloluga ning tööandja ja töötaja vahelise suhtega, mis tähendab seda, et mida kõrgemalt hindab õpetaja oma energiataset, seda nõrgem on tema suhe juhiga ning psühholoogiliste lepete osas esineb samuti rahulolematust. Samas on kõrgem energiatase positiivselt seotud õpetaja enesetõhususe ja pühendumusega tööle, mis on ka oodatav nähtus.

Lisaks hindas autor Somersi delta abil energilisuse ja lepetega rahulolu tunnustevahelisi ühesuunalisi seoseid, määrates eelnevalt kumb tunnus teisest sõltub. Spearmani korrelatsioonianalüüs näitas, et energilisus ja lepetega rahulolu on negatiivselt statistiliselt oluliselt seotud. Somersi delta koefitsient on lepetega rahulolu puhul ( $D=-,451$ ,  $p=0,000$ ) väiksem kui energilisuse puhul ( $D=-,755$ ,  $p=0,000$ ), mis tähendab, et energilisus on mõjutatud lepetega rahulolu määrast.

**Pühendumuse** Cronbach's  $\alpha$  oli 0,688. Lähtuvalt sotsiaalteadustes aktsepteeritud Cronbach'i  $\alpha$ -st, mis on üle 0,65 (Griethuijsen *et al.* 2014, 588-589; Taber 2017, 1278), otsustas autor jätta küsimustiku muutmata kujule. Vaadeldes skaala väiteid eraldi võis küll näha, et väitel „olen uhke töö üle, mida teen“ oli kõige nõrgem seos teiste väidetega ( $r=0,221$ ) ning selle välja lülitamisel oleks  $\alpha$  tulnud 0,725. Kuid antud töö kontekstis on see väide oluline, kuna tööga püüab autor ka aimu saada, kuivõrd võivad õpetaja psühholoogilised lepped olla seotud ka õpetajaameti mainega

ühiskonnas. Nimetatud väide heidab sellele seosele mõningast valgust. Sama tunnuse keskmine oli madalaim koos tunnusega „minu jaoks on töö meeldiv väljakutse“ ( $\bar{x}=4,20$ ;  $SD=,617$ ). Kõrgeim keskmine hinnang oli tunnusel „minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk“ ( $\bar{x}=5,40$ ;  $SD=,737$ ). Pühendumuse skaala keskmine ( $\bar{x}=4,96$ ;  $SD=,429$ ), mis tähendab, et õpetajad on suurel määral nõus sellega, et nad on oma tööle pühendunud.

Pühendumuse ja psühholoogiliste lepete keskväärtuste vahelise seose analüüsimiseks läbi viidud sõltumatu valimiga T-testi tulemustest selgus, et õpetajad, kelle psühholoogilist lepet ei ole rikutud, hindasid enda pühendumust tööle madalamalt ( $\bar{x}=4,74$ ;  $SD=,412$ ) kui õpetajad, kes tajusid leppe rikkumist ( $\bar{x}=5,15$ ;  $SD=,366$ ). Samas ei ole nende hinnangute erinevus statistiliselt üldistatav  $t(13)=-2,027$ ;  $p=0,64$ . Pühendumuse ja vanuselise jaotuse keskmiste väärtuste analüüs T-testiga näitas, et õpetajad vanuses kuni 39 hindasid enda pühendumust tööle madalamalt ( $\bar{x}=4,67$ ;  $SD=,327$ ) kui õpetajad vanuses 40 ja rohkem ( $\bar{x}=5,16$ ;  $SD=,384$ ). Erinevus keskväärtustes on statistiliselt oluline  $t(13)=-2,553$ ;  $p=0,024$ .

Pühendumuse osas näitas Spearmani korrelatsioonianalüüs (Lisa 5), et pühendumuse puhul esinesid statistiliselt olulised seosed vanusega ( $r=0,594$ ,  $p<0,05$ ), enesetõhususega ( $r=0,779$ ,  $p<0,01$ ) ja energilisusega ( $r=0,752$ ,  $p<0,01$ ). Selgus, et õpetaja on oma tööle rohkem pühendunud, kui ta tajub suuremana enda enesetõhusust ja energia taset. Teisalt on omavahel seotud ka vanus ja pühendumine ehk siis pühendumine tööle suureneb vanusega.

Kuigi Spearmani korrelatsioonianalüüsis ei kajastunud pühendumuse ja psühholoogiliste lepetega rahulolu seos, viis autor nimetatud mõõdikute tunnustevahelise ühesuunalise seose hindamiseks läbi veel Somersi delta analüüsi. Lepetega rahulolu puhul oli Somersi delta koefitsient väiksem ( $D=-,330$ ,  $p=0,016$ ) kui pühendumuse puhul ( $D=-,554$ ,  $p=0,016$ ), mis näitab, et pühendumuse määr on mõjutatud lepetega rahulolu määrast.

**Töövoo ehk töösse süvenemise** Cronbachi  $\alpha$  oli 0,695, mis on küll veidi madalam kui 0,7, kuid mille puhul lähtun sotsiaalteadustes aktsepteeritud Cronbach'i  $\alpha$ -st 0,65. Küsimustikus oli teiste väidetega kõige nõrgemalt seotud väide „mul on tihti raske end tööst „lahti raputada““ ( $r=,167$ ), selle eemaldamise korral oleks  $\alpha$  olnud 0,770. Kuna aga antud küsimus on oluline näitamaks õpetaja töösse süüvimise astet, ei pidanud autor õigeks väidet välja jätta. Selle tunnuse standardhälve oli suur ( $\bar{x}=4,00$ ;  $SD=1,309$ ), mis tähendab, et vastuste varieeruvus oli suur.

Töösse süvenemist kirjeldavatest tunnustest kõrgeima keskmisega ( $\bar{x}=5,00$ ;  $SD=,926$ ) oli väide „tööd tehes aeg lausa lendab käes“. Samas on selle tunnuse standardhälve üsna suur, mis võib olla seotud väite erineva tajumisega – kuna ankeedi täitsid intervjuueeritavad kohe intervjuu järel, siis

nii mõnigi kommenteeris väiteid. Antud väite puhul toodi näiteks välja, et jah aeg lendab käest, kuna tööülesandeid on lihtsalt nii palju, et päev saab enne otsa, kui kõik ülesanded tehtud. Madalaima keskväärtusega oli tunnus „töötades unustan kõik teised asjad ja mured“ ( $\bar{x}=4,20$ ;  $SD=,941$ ), mille puhul on samuti vastuste varieeruvus pigem suur. Töövoos hindamistulemuse keskmine ( $\bar{x}=4,56$ ;  $SD=,619$ ) näitab, et õpetajad kalduvad oma töösse süüvimist hindama pigem kõrgelt.

Õpetajate töösse süvenemise ja psühholoogilise leppega rahulolu võrdlemine T-testiga näitas, et õpetajad, kelle psühholoogilisi leppeid ei ole rikutud, hindasid enda töösse süvenemist madalamalt ( $\bar{x}=4,429$ ;  $SD=,543$ ) kui need, kes tajusid leppe rikkumist ( $\bar{x}=4,67$ ;  $SD=,696$ ). Kuid antud erinevus ei ole statistiliselt oluline. Töövoos ja vanuselise jaotuse keskväärtuste võrdlemisel T-testiga selgus, et õpetajad vanuses kuni 39 hindasid enda töösse süvenemist veidi madalamalt ( $\bar{x}=4,39$ ;  $SD=,544$ ) kui õpetajad vanuses 40 ja rohkem, kes hindasid enda töösse süvenemist ( $\bar{x}=4,67$ ;  $SD=,672$ ). Statistiliselt olulist erinevust tulemuste vahel ei ole.

Spearmani korrelatsioonianalüüsist (Lisa 5) selgus, et õpetajate töösse süvenemise osas ei olnud statistiliselt olulisi seoseid ühegi teise mõõdikuga. See tähendab, et töösse süvenemine, olgu ta siis kõrge või madal, ei mõjuta õpetaja teisi hoiakuid ja käitumist tööl ega ka vastupidi; samuti pole vastastikseost vanuselise või staažinäitajate puhul. Autori läbi viidud Somersi delta analüüs näitas lisaks, et psühholoogilise leppe rikkumine ei mõjuta töösse süüvimist ning vastupidi – töösse süüvimine ei mõjuta psühholoogilise leppe rikkumise tajumist.

#### **2.4.2. Tööga rahulolu**

Tööga rahulolu hindamiseks kasutas autor 1997. aasta Macdonald ja MacIntyre skaalat (*The Generic Job Satisfaction Scale*), milles oli 10 väidet.

Tööga rahulolu Cronbachi  $\alpha$  oli 0,681. Vaadeldes väiteid eraldi, selgus, et osad väited olid teistega nõrgalt või negatiivselt seotud (tabel 1): väide 6 „üldiselt usun, et see töö mõjub hästi minu füüsilisele tervisele“ oli nõrgalt seotud ( $r=,003$ ) ning väide 5 „usun, et otsest juhti huvitab, kuidas mul läheb“ oli negatiivselt seotud ( $r=-,022$ ).

Seejärel otsustas autor läbi viia faktoranalüüsi. Faktoranalüüsi üks mõtte on lähtetunnustes peituv informatsioon panna eraldi faktoritesse vastavalt tunnustevahelistele seostele ehk korrelatsioonidele. Selle tulemusena saadakse väiksem hulk tunnuseid ehk faktoreid, mis kirjeldavad uuritavat nähtust samaväärselt lähtetunnustega ning samas ei lähe kaduma olulist infot. (Õunapuu 2014) Autori eesmärk oli leida latentsed tunnused, mida saaks koondada ühise nimetaja



Tabel 1. Tööga rahulolu kirjeldavad statistilised näitajad

	Keskmine	Standard- hälve	Seos teiste väidetega	Cronbachi $\alpha$ , kui väide eemaldada
1. Mind tunnustatakse hästi tehtud töö eest	4,36	,842	,504	,626
2. Tunnen end inimestega tööl lähedasena	4,36	,633	,156	,686
3. Tunnen end selles koolis töötades hästi	4,93	,616	,601	,623
4. Mul on kindlustunne oma töökoha suhtes	4,86	,770	,641	,602
5. Usun, et otsesest juhti huvitab, kuidas mul läheb.	4,50	,855	-,022	,724
6. Üldiselt usun, et see töö mõjub hästi minu füüsilisele tervisele	3,36	1,082	,003	,740
7. Minu töötasu on hea	4,50	1,019	,539	,612
8. Kõik mu anded ja oskused saavad tööl rakendust	4,64	,929	,599	,600
9. Saan oma otsese juhiga hästi läbi	4,71	,726	,269	,670
10. Tunnen end hästi tööl	4,71	,469	,456	,652

Allikas: autori koostatud

ehk faktori alla. Analüüsil valis autor SPSS programmis peakomponentide meetodi, kus faktoranalüüsis moodustati sama palju peakomponente, kui oli algkommuneid. Faktorite pööramiseks kasutas autor Varimax meetodit. Analüüsiga kontrollis autor, kas küsimustik sisaldas latentseid skaalasid, moodustusid eraldi faktorid tunnuste “üldiselt usun, et see töö mõjub hästi

Tabel 2. Kahe komponendiga pööratud faktormatriks.

		Komponent	
		1	2
Üldine tööga rahulolu	Tunnen end selles koolis töötades hästi	,860	-,421
	Mul on kindlustunne oma töökoha suhtes	,793	
	Kõik mu anded ja oskused saavad tööl rakendust	,744	
	Minu töötasu on hea	,728	
	Tunnen end hästi tööl	,700	-,342
	Mind tunnustatakse hästi tehtud töö eest	,681	
Suhe juhiga	Usun, et otsesest juhti huvitab, kuidas mul läheb.		,940
	Saan oma otsese juhiga hästi läbi		,880

Allikas: autori koostatud

minu füüsilisele tervisele” ja “tunnen end inimestega tööl lähedasena” näol. Jättes need tunnused välja, tekkis kaks faktorit, kus kõik kommunaliteetid olid üle 30%, alg tunnuste koguvariatatiivsuse protsent oli samuti piisav (68,4%) ning joonistus välja kaks faktorit. Esimene neist “Üldine tööga rahulolu” sisaldab kuut tunnust ning teine “Suhe juhiga” kahte tunnust (Tabel 2).

**Üldise tööga rahulolu** Cronbachi  $\alpha$  oli 0,82, mis on kõrge. Kõik väited on omavahel korrelatsioonis.

Üldist tööga rahulolu kirjeldavatest keskmistest oli kõrgeim keskvärtus väitel „tunnen end selles koolis töötades hästi“ ( $\bar{x}=4,93$ ;  $SD=,594$ ) ning madalaim keskmine väärtus oli tunnusel „mind tunnustatakse hästi tehtud töö eest“ ( $\bar{x}=4,33$ ;  $SD=,816$ ). Üldise tööga rahulolu hindamistulemuse keskmine ( $\bar{x}=4,66$ ;  $SD=,572$ ) näitab, et õpetajad on pigem rahul või suurel määral rahul oma tööga. Õpetajate üldise tööga rahulolu ja psühholoogiliste lepetega rahulolu võrdlemiseks läbi viidud sõltumatu valimiga T-testi tulemused olid ootuspärased: õpetajad, kelle psühholoogilist lepet ei ole rikutud hindas tööga rahulolu kõrgemalt ( $\bar{x}=4,76$ ;  $SD=,637$ ) kui õpetajad, kes tajusid leppe rikkumist ( $\bar{x}=4,56$ ;  $SD=,534$ ). Samas statistiliselt antud erinevust üldistada ei saa. Lisaks võrdles autor T-testiga õpetajate tööga rahulolu ja vanuselise jaotusega. Selgus, et õpetajate tööga rahulolu statistiliselt olulist erinevust vanuseti ei esinenud: vanuses kuni 39 hindasid enda tööga rahulolu veidi madalamalt ( $\bar{x}=4,61$ ;  $SD=,779$ ) kui õpetajad vanuses 40 ja rohkem ( $\bar{x}=4,69$ ;  $SD=,437$ ).

Spearmani korrelatsioonianalüüs näitas, et õpetaja tööga rahulolu ja teiste mõõdikute vahel ei olnud statistiliselt olulisi seoseid (Lisa 5).

Mõõdiku **suhe juhiga** puhul oli Cronbachi  $\alpha$  0,84, mis on kõrge tulemus ning mõlemad mõõdiku tunnused olid omavahel korrelatsioonis (tabel 3).

Tabel 3. Suhet juhiga kirjeldavad keskmised ja standardhälbed

	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
Usun, et otsesest juhti huvitab, kuidas mul läheb.	4,53	,834
Saan oma otsese juhiga hästi läbi	4,80	,775
Kokku	4,67	,748

Allikas: autori koostatud

T-testi sõltumatu valimiga analüüs näitas, et võrreldes õpetaja hinnangut suhtele juhiga ja rahulolu psühholoogiliste lepetega, hindavad õpetajad vanuses kuni 39 suhet juhiga kõrgemalt ( $\bar{x}=4,93$ ;

SD=,838) kui õpetajad, kes tajusid leppe rikkumist ( $\bar{x}=4,44$ ; SD=,623), kuid antud erinevus ei ole statistiliselt oluline. Võrreldes mõõdiku suhe juhiga ja vanuseline jaotus keskmisi, siis oli vastavalt T-testi tulemustele õpetajate hinnangud täpselt võrdsed, sõltumata sellest, kas õpetajad olid vanuses kuni 39 või üle 40 eluaasta ( $\bar{x}=4,67$ ; SD=,279 ja SD=,276).

Spearmani korrelatsioonianalüüsi kohaselt on statistiliselt oluline seos olemas suhe juhiga ja energilisuse vahel ( $r=-0,594$ ,  $p<0,05$ ). Nimetatud seos on negatiivne, mis tähendab, et mida kõrgemalt hindab õpetaja oma suhet juhiga, seda madalamalt tajub ta enda energiataset. Selline tulemus võib esmapilgul tunduda vastuoluline, kuid arutelu osas selgitab autor selle tulemuse konteksti.

### **2.4.3. Enesetõhusus**

Enesetõhususe hindamiseks kasutas autor Chen jt (2001) enesetõhususe skaalat, milles oli 8 väidet. Enesetõhususe Cronbachi  $\alpha$  0,91 on kõrge tulemus ning kõik kaheksa tunnust on omavahel korrelatsioonis. Kõige kõrgem keskvärtus oli tunnusel „Võrreldes teiste inimestega, suudan enamikud ülesanded väga hästi täita” ( $\bar{x}=4,93$ ; SD=,917). Antud väite puhul on vastuste varieeruvus pigem suur, mis võib-olla tingitud ka vastajate välja toodud nüansist, et küsimuse muudab ebamääraseks see, et tuleb end teistega võrrelda. Kõige madalama keskmise väärtusega oli väide „ma suudan saavutada enamiku enda jaoks seatud eesmärkidest“ ( $\bar{x}=4,21$ ; SD=,802). Enesetõhusust kirjeldav keskmine väärtus ( $\bar{x}=4,46$ ; SD=,610) näitab, et õpetajad olid enesetõhusust kirjeldavate tunnustega pigem nõus.

Enesetõhususe ja lepetega rahulolu hindamiseks läbi viidud sõltumatu valimiga T-test näitas, et õpetajad, kelle lepet ei ole rikutud, hindasid enesetõhusust madalamalt ( $\bar{x}=4,25$ ; SD=,548), kui need, kes tajusid leppe rikkumist ( $\bar{x}=4,61$ ; SD=,642). Kuid see erinevus ei ole statistiliselt oluline. Kui autor võrdles T-testiga enesetõhusust vanuselise jaotusega, selgus, et olulist erinevust vanuseti hindamistulemustes ei esinenud: õpetajad vanuses kuni 39 hindasid enesetõhusust madalamalt ( $\bar{x}=4,21$ ; SD=,522) kui õpetajad vanuses alates 40 aastat ( $\bar{x}=4,64$ ; SD=,635) ning see erinevus ei oma samuti statistilist olulisust.

Spearmani korrelatsioonianalüüsi kohaselt on enesetõhususe mõõdikul statistiliselt oluline seos energilisusega ( $r=0,601$ ,  $p<0,05$ ) ning tööle pühendumisega ( $r=0,779$ ,  $p<0,01$ ). Mõlemad seosed on positiivsed – mida kõrgemalt hindab õpetaja enda tööga hakkama saamist, seda energilisema ja tööle pühendunumana ta end tajub. Selline tulemus on üsna ootuslik.

#### 2.4.4. Andmeanalüüsi koondnäitajad

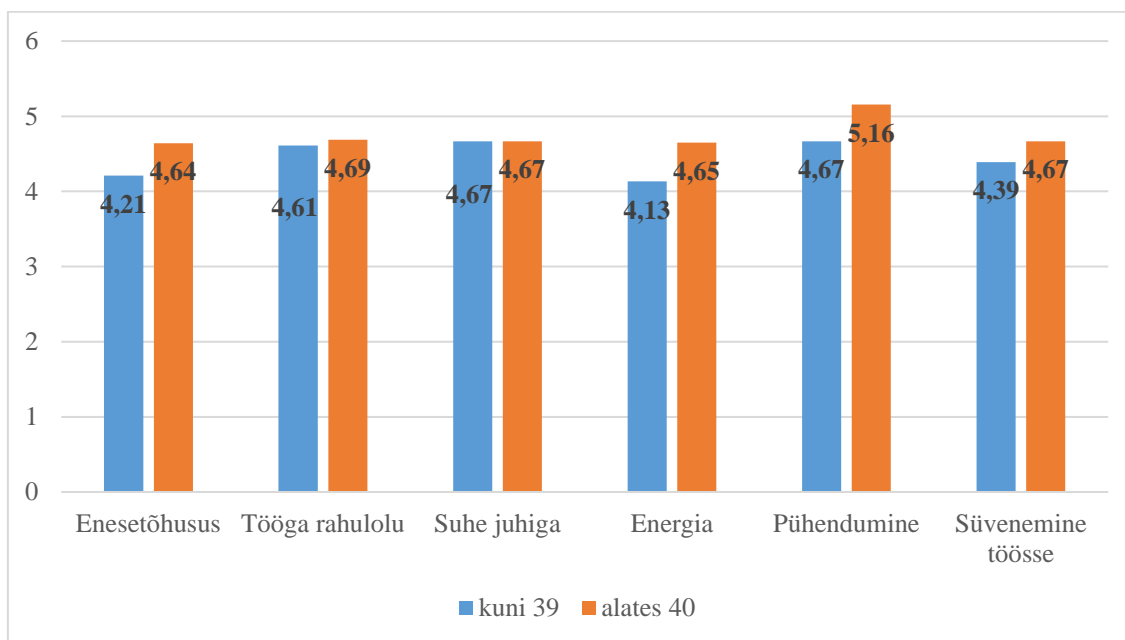
Iga mõõdiku osas läbi viidud analüüsi põhjal saab öelda, et ükski mõõdikute hinnangu keskmistest ei ole teistega võrreldes oluliselt madalam või kõrgem; samuti ei ole mõõdikute standardhälved suured (Tabel 4).

Tabel 4. Mõõdikuid kirjeldavad keskmised ja standardhälbed

	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (SD)
Energilisus	4,43	,581
Pühendumine tööle	4,96	,429
Töövoog e. süvenemine töösse	4,56	,619
Tööga rahulolu	4,66	,572
Suhe juhiga	4,67	,748
Enesetõhusus	4,46	,610

Allikas: autori koostatud

Joonisel 5 on graafiliselt näidatud õpetajate hinnangute keskmised tulemused vanuselises võrdluses. Diagrammilt nähtub, et kõikide mõõdikute hinnangute keskmised ületasid nelja ehk jäid positiivsele skaalale. Eelpool andmeanalüüsi tulemuste kirjelduses selgus, et vanuselise jaotuse puhul ilmnes statistiliselt oluline erinevus ainult tööle pühendumise juures.

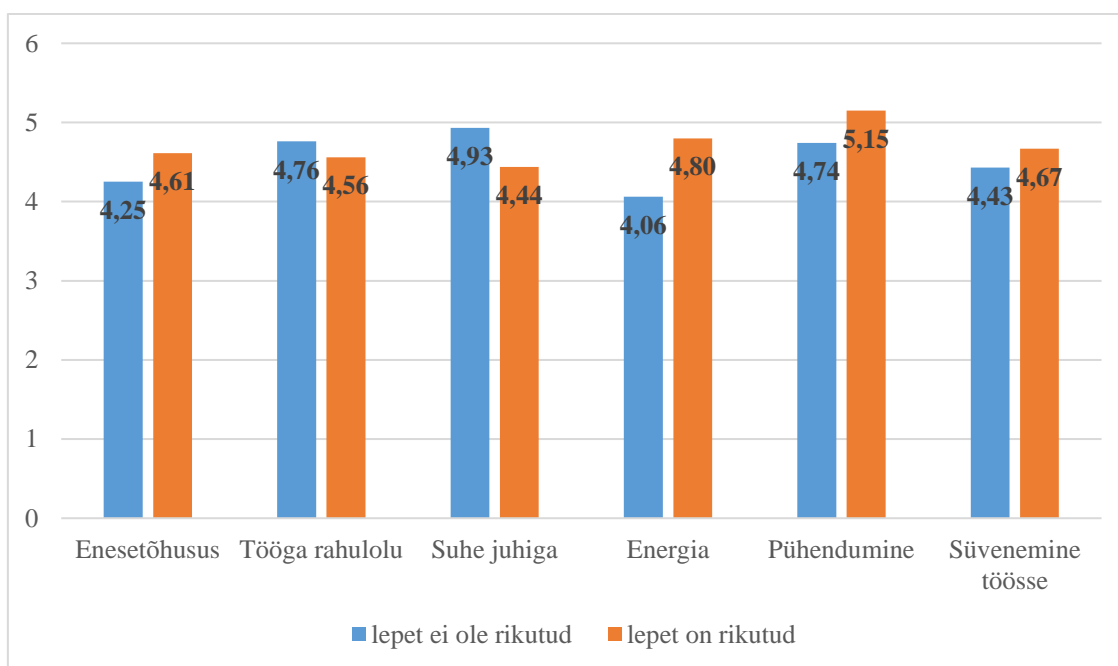


Joonis 5. Mõõdikuid kirjeldavad keskvaärtused vanuselise jaotuse järgi

Allikas: autori koostatud

Spearmani korrelatsioonianalüüsi käigus selgunud mõõdikute korrelatsioonikordajad on välja toodud tabelina Lisas 4. Mõõdikud, mille puhul ei tekkinud statistiliselt olulisi seoseid teiste mõõdikutega oli staaž, tööga rahulolu ja süvenemine töösse. Samas energilisusel ja pühendumusel oli korrelatsioonikordajaid vastavalt neli ja kolm.

Uuringu üks eesmärk oli teada saada, kuivõrd psühholoogiliste lepete rikkumine mõjutab töötaja hoiakuid ja käitumisi tööl. Joonis 6 illustreerib psühholoogiliste lepete rikkumise või mitte rikkumise korral mõõdikute keskväärtusi. Diagramm näitab, et need õpetajad, kelle psühholoogilist lepet ei ole rikutud, hindavad kõrgemalt enda tööga rahulolu ja suhet juhiga. Samas need, kes tajusid, et nende psühholoogilist lepet on rikutud, hindasid kõrgemalt enda enesetõhusust, energilisust, pühendumist tööle ja süvenemist töösse. See tundub esmapilgul vastuolulise infona, kuid järgmine alapeatükk, kus autor on sidunud ankeetküsimustiku, dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemused, aitab neid tulemusi selgitada.



Joonis 6. Mõõdikuid kirjeldavad keskmised vastavalt psühholoogilise leppe rikkumise/mitte rikkumise tajumisele.

Allikas: autori koostatud

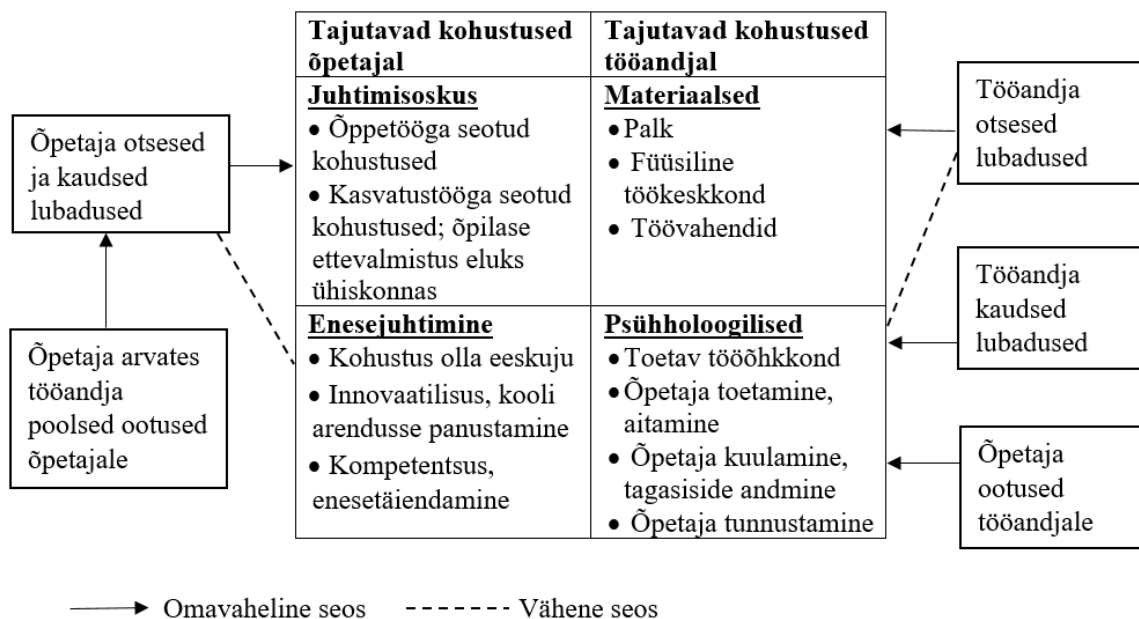
### **3. UURIMISTÖÖ ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Käesolevas peatükis arutleb autor intervjuu ja ankeetküsitluse tulemuste seoste üle, vastates uurimisküsimustele ja püüdes aru saada, kas või kuivõrd uuringutulemused toetavad 1. peatükis esitatud psühholoogiliste lepete teooriaid. Autor toob välja ka uuringu piirangud ja kitsaskohad ning teeb ettepanekud teema edasiseks uurimiseks.

#### **3.1. Arutelu ja järeldused vastastikuste kohustuste osas**

Töö eesmärk oli välja selgitada õpetaja psühholoogiliste lepete sisu ja nende vastavus tegelikele kohustustele ja ootustele ning teada saada psühholoogiliste lepete mõjusfäärid ja –ulatus. Eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisküsimused. Käesolev alapeatükk keskendub õpetajate psühholoogiliste lepete sisule. Arvestades, et 1. peatükis välja toodud psühholoogilise leppe Rousseau (1990) käsitus kirjeldab psühholoogilist lepet kui tajutavaid vastastikuseid kohustusi, siis käsitleb autor siinkohal intervjuutulemusi, mis puudutavad õpetaja kohustusi ja tööandja kohustusi. Paralleelselt vaatleb autor, kuivõrd psühholoogiline lepe sobitub sellega, mida õpetajalt nõutakse. Seega käsitleb autor kahte esimest uurimisküsimust paralleelselt.

Esmalt annab autor joonisega 7 ülevaate intervjuudes osalenud õpetajate psühholoogilise leppe sisust ning selle seostest tööandja lubadustega ja võimalike ootustega õpetajale, aga ka seostest õpetaja lubaduste ja ootustega tööandjale. Allpool olevat joonist võib nimetada antud uuringu valimi psühholoogilise leppe mudeliks. Oluline on teadvustada, et kirjeldatud kohustused, ootused, lubadused on käesoleva magistritöö uuringu valimi arusaam. Intervjuusid kodeerides jagas autor õpetajate ja tööandjate kohustused kahte suuremasse valdkonda, mis on seotud erinevate mõjuteguritega. Vaadeldes joonist, siis kõiki neid tegureid - töötaja ootused ja lubadused, tööandja ootused ja lubadused – on personalijuhtimises võimalik arvestada ja suunata, mis omakorda võib mõjutada psühholoogiliste lepete sisu.



Joonis 7. Uuringus osalenud õpetajate psühholoogilise leppe mudel

Allikas: autori koostatud

Järgmisena vaatlebki autor õpetajate tajutavaid kohustusi, mis puudutasid ennekõike õppe- ja kasvatustööga seotud kohustusi, kuid osalt ka enesejuhtimisega seotud kohustusi. Intervjuust selgus, et õpetaja arvates on tegelikke kohustusi palju rohkem, kui nende lepingus kirjas. Õpetajate töölepingute koostamisel lähtutakse Töölepinguseadusest ning ametijuhendite koostamisel on sageli aluseks võetud õpetaja kutsestandard tase 6 või tase 7. Autor kasutab antud juhul võrdlusena õpetaja kutsestandardit tasemega 6 (Õpetaja kutsestandard, tase 6, 2020). Kutsestandardist selgub, et õpetaja kohustuslikud kompetentsid on tõesti ühelt poolt õppetööga seotud: õppija toetamine, õpi- ja õpetamistegevuse kavandamine, õpetamine; kuid teiselt poolt on kohustuslikud kompetentsid seotud enesejuhtimisega: refleksioon ja professionaalne enesearendamine, koostöö ja juhendamine, arendus,- loome- ja teadustegevus. Kutsestandardis nimetatud kompetentse lähemalt vaadeldes selgub, et õpetaja ülesannete hulka kuulub lisaks õpetamisele, ka kasvatustöö, koostöö arendamine lapse ja lapsevanemaga, pidev enesetäiendamine, innovaatilisus ja kooli arendustegevuses osalemine. Sealjuures on läbivate kompetentside all kohe esimese punktina välja toodud, et õpetaja peaks tajuma enda vastutust ja rolli ühiskonnas – seega õpetaja arusaam, et tema kohustus on olla ka eeskuju, on üsna asjakohane. Intervjuus nimetatud õpetajate kohustuste ja kutsestandardis välja toodud kompetentside võrdlusega selgus, et õpetaja tajub tegelikult oma kohustusi suhteliselt samasena, kui need kutsestandardis kirja on pandud. Ometi leidsid pea kõik

õpetajad, et tegelikke kohustusi on rohkem, kui lepingus kirjas. Autori arvates ei pruugi siin olla erinevus niivõrd ülesannete sisus kui mahus. Õpetajad nägid osalt lepinguliste ja psühholoogilise leppe kohustuste erinevuse põhjusena kitsaskohti riigi- ja hariduspoliitika tasandil. Õpetajad tõid intervjuu jooksul korduvalt välja, et õpetamise kõrval, mis on nende põhitöö, kulub üsna suur hulk nende energiast sotsiaalsete küsimuste lahendamisele ja suhtlemisele lapsevanemaga. Lisaks ütlesid õpetajad, et tööleping on pigem raamistik ja formaalne dokument, kuhu päris kõike kirja panna ei saakski detailselt, kuna ametijuhend muutuks liiga mahukaks. Ametijuhend kirjeldab suures osas ära, mida õpetaja peaks tegema, kuid üldiselt ei täpsusta ega määratle, kuidas peaks täitma mingit ülesannet. L. Randmann (2013) on oma doktoritöös toonudki välja, et psühholoogiline lepe täidab neid lünki, mida kirjalik leping määratleda ei suuda. Kuigivõrd võib mõjutada hinnangut, et tegelikke ülesandeid on rohkem, kui lepingus kirjas, asjaolu, et täpselt ei mäletatagi, mis ametijuhendis kirjas on. Selline teadmatumus võib ühelt poolt soodustada seda, et võetakse teha ka neid ülesandeid, mida tegelikult õpetaja ei pea tegema, kuid teiselt poolt võib tekitada ka väärarvamust, et õpetajal on rohkem ülesandeid kui peaks, kuigi tegelikult ta lihtsalt ei mäleta oma ametijuhendi sisu. See kitsaskoht oleks lahendatav arenguestlustel, kus näiteks arenguestluse ülesehitusel saab lähtuda ametijuhendi struktuurist.

Intervjuu käigus selgus, et vähemalt pooltel õpetajatest, on tööandjaga kokku lepitud veel mingi tööülesanne lisaks õpetajatööle (nt õppetooli või ainevaldkonna juhi töö, klassijuhatamine, infojuhi ülesanded vms). Ka siit võib tekkida õpetajal tunne, et tal on kohustusi oluliselt rohkem, kui peaks, kuigi lisaülesanded on töölepingus fikseeritud ja kokku lepitud. Õpetajad selgitasid, et osalt on nad ise nii lepingus määratletud kui ka määratlemata lisaülesanded vastu võtnud või siis on harjutud mingit kohustust aja jooksul täitma. Üks õpetaja tõi näite, et kui keegi vajab esmaabi, siis pöörduakse alati tema poole, kuigi koolis on kõik töötajad läbinud esmaabi koolituse. Õpetaja nägi selle põhjusena kolleegide harjumust ja teiselt poolt ka enda valikut, sest inimlikust küljest ei öelda „ei“ abivajajale. Osad õpetajad tõid välja, et kui kolleeg palub abi, siis ikka aitad (nt asendada tundi). Need ja teised sarnased väited kinnitavad psühholoogilise leppe teooriat, et lepete sisu ühelt poolt kujundavad isiklikud väärtused ja tõekspidamised.

Psühholoogilisi leppeid on seotud ka töötaja ootustega. Siinkohal toob autor välja intervjuus selgunud huvitava asjaolu. Õpetajatelt küsiti, mida nad arvavad, et tööandja neilt ootab. Välja toodi enam töö ja organisatsiooniga seotuse aspekte (punkt 2.3.3), kuid enesejuhtimist puudutavate kohustuste hulgas suurem osa õpetajaid neid ei kirjeldanud (nagu on näha ka joonisel 7). Samas tõid enamuse õpetajaid töö ja organisatsiooniga seotuse aspekte välja enda antud lubadustena. Võib



järeldada, et õpetaja püüab täita neid tööandja ootusi (ta on andnud selles osas lubaduse – enamasti kaudselt st enda sees lubanud), kuid ta pigem ei taju nende tööandja poolsete võimalike ootuste täitmist enesejuhtimise kohustuste osana. Intervjuudes selgus, et õpetajad tajuvad näiteks kooli arengusse panustamist ja abivalmidust (nt kolleegi tundide asendamine) pigem täiendava tööülesandena, mitte õpetajaameti kohustuste osana. Samas võivad ilmselt need tööandja poolsed ootused, mille kohta õpetaja on andnud kaudse lubaduse, siiski olla õpetaja psühholoogilise leppe osa, kuna osad õpetajad tõid välja enda puuduse või tegemata jätmisena just selle, et nad ei jõua praegu ühel või teisel põhjusel (mitmel juhul olid põhjused seotud õpetaja muutunud eesmärkidega) piisavalt panustada kooli arengusse või aidata seal, kus oleks abi vaja kolleegil või tööandjal. Et õpetaja tajuks selgemalt tööandja ootusi ka oma kohustusena, eeldab see tööandja ja õpetaja vahel tihedamat ja ehk ka selgemat individuaalset suhtlust.

Rousseau (1995) on öelnud, et juhi antud nii otsesed kui kaudsed lubadused, on need, mille järgi töötaja planeerib oma tegevusi ja need saavad psühholoogilises leppes tema kohustuste osaks. Tööandja lubadustena nimetasid õpetajad rohkem füüsilist töökeskkonda puudutavaid aspekte kui psühholoogilist töökeskkonda puudutavat. Antud uuringus tööandja lubadused pigem ei ole kajastunud õpetaja kohustuste kirjelduses, vaid leiduvad tööandja kohustuste kirjelduses (vt. joonis 7).

Intervjuu käigus paluti õpetajatel kirjeldada, mida nad tajuvad tööandja kohustustena. Siinkohal on oluline nimetada, et pigem nägid õpetajad psühholoogilise leppe mõistes oma tööandjana mitte ainult direktorit, vaid direktorit ja õppealajuhatajat koos või siis kooli juhtkonda. See tähendab, et nii tööandja kohustuste kui ka intervjuu teistele küsimustele vastamisel lähtuti just nimelt sellest laiemast määratlusest. Õpetajad nimetasid tööandja kohustustena sobiva füüsilise ja psühholoogilise töökeskkonna tagamist, samas oma ootustena tööandjale nähti enamasti neid aspekte, mis puudutavad psühholoogilist töökeskkonda sh juhtimiskvaliteeti ja suhet juhiga (vt. joonis 7). Kui meenutada teooriaosa, siis ootuste osas on Roehling (2008) öelnud, et see, mida tajutakse tööandja kohustustena, on töötaja ootustega seotud niivõrd, kui tõenäoline on, et tööandja selle kohustuse ka täidab. Antud kontekstis saab järeldada, et sobiva psühholoogilise töökeskkonna tagamine, juhtimiskvaliteet ja hea suhe juhiga on see, mida õpetajad arvavad, et tööandjal on võimalik realiseerida. Sobiva füüsilise töökeskkonna tagamise ootust tõi välja vaid kaks õpetajat. Käesoleva uuringu põhjal ei saa kindlalt öelda, kas siis füüsilise töökeskkonna osas ei usuta, et tööandja saab seda tagada (kuna see võib sõltuda koolipidaja eraldatud ressursidest) või on

põhjus, miks seda ootusena välja ei toodud, asjaolu, et uuringus osalenud koolide füüsilise töökeskkonna ja töövahendite baas õpetajale on üsna heal tasemel.

Shore ja Barksdale (1998) on teinud vahet psühholoogilise leppe vastastikuste kohustuste teooria ja sotsiaalse vahetuse teooria vahel. Nad väitsid, et psühholoogilise leppe puhul on kohustused pigem vastastikused, kuid sotsiaalse vahetuse teooria puhul pole vastastikus ja tasakaal oluline. Uuringus osalenud õpetajatel paluti võrrelda enda kohustuste ja tööandja kohustuste täitmise tasakaalu. Oluline on märkida, et õpetaja ei teinud alati vahet, kas tegemist on kohustuste või kohustuste täitmise tasakaaluga. Enamasti toodi esmalt kohe välja, et õpetajal on kohustusi rohkem. Pikemalt arutledes leidsid enamused õpetajad, et kohustused või nende täitmine on pigem tasakaalus, osad jäid ebakindlale seisukohale selles osas, kuna ei teata päriselt, mis need tööandja kohustused on. Mitmed õpetajad tõid intervjuus välja, et kui tööandja palub neil mingit ülesannet täita, siis nad üldjuhul annavad nõusoleku, samal ajal kirjeldasid nad, et tööandja tuleb siis ka neile vastu (annab näiteks vajadusel vabu päevi). Samuti öeldi tööandja kohustuste kirjeldamise juures, et kui tööandja tagab õpetajale sobiva psühholoogilise ja füüsilise töökeskkonna, siis see soodustab ka õpetaja tööülesannete täitmist. Seega saab öelda, et intervjuus osalenud õpetajatel on olemas psühholoogiline lepe, mis ei pruugi küll õpetaja arvates olla alati tasakaalus. Psühholoogilise leppe tasakaalu juurest jõuabki autor järgmise uurimisküsimuse juurde, milleks on psühholoogiliste lepete rikkumine.

### **3.2. Arutelu ja järeldused psühholoogiliste lepete rikkumise osas**

Seejärel, kui õpetajad olid kirjeldanud enda kohustusi, vastastikuseid ootusi ja lubadusi, tööandja kohustusi, uuris autor õpetajatelt psühholoogilise leppe võimaliku rikkumise kohta. Intervjuu tulemustest selgus, et seitse õpetajat ei tajunud lepete rikkumist ning kaheksa õpetajat tundsid, et nende psühholoogilist lepet on rikutud. Siinkohal saab välja tuua, et kõik õpetajad, kes tajusid leppe rikkumist, nimetasid psühholoogilise leppe mõistes tööandjat rohkem kui ühes isikus: direktor koos õppejuhiga, kooli juhtkond, kool kui organisatsioon, direktor koos vallavalitsusega. Samal ajal neist seitsmest õpetajast, kes ei tajunud psühholoogilise leppe rikkumist, nimetasid neli enda tööandjaks psühholoogilise leppe mõistes ainult direktorit. Antud uurimistöö väikese valimi puhul ei saa küll teha põhjanevat järeldust, kuid võib arvata, et kui töötaja tajub oma tööandjana rohkem kui ühte isikut, siis on suurem tõenäosus, et ta on tajunud ka psühholoogilise leppe rikkumist. Antud asjaolu võib olla ühelt poolt seotud mõne õpetaja poolt intervjuus välja toodud

ebakõlaga juhtide või juhtkonna liikmete vahel ning ootusega, et juhid käiks ühte jalga. Teiselt poolt tõi kvantitatiivne uuring välja, et need, kelle psühholoogilist lepet ei ole rikutud, hindavad enda suhet juhiga kõrgemalt kui teised. Antud tulemus ei olnud küll statistiliselt üldistatav, küll aga oli statistiliselt oluline nähtus, et mida kõrgemalt hindab õpetaja oma suhet juhiga, seda madalam on tema energiatase. Energiilisuse analüüsitulemused näitasid omakorda statistiliselt olulist seost enesetõhususega, pühendumusega tööle ja psühholoogiliste lepetega rahulolu osas. Tinglikult võib järeldada, et hea suhe juhiga toob küll kaasa tihedama suhtluse ja toetuse juhi poolt, mis tingib selle, et õpetaja psühholoogiliste lepetega rahulolu on suurem, kuid teiselt poolt võib õpetaja tunda suuremat kohustust tulla juhile vastu erinevate ülesannete täitmise näol (ta on võtnud juhiga hea suhte hoidmise oma psühholoogilise leppe osaks), mis aga tingib madalama energiataseme, õpetajal on raskem süveneda töösse, sest tuleb täita mitmeid erinevaid ülesandeid, mis omakorda viib alla enda tööle pühendumise ja enesetõhususe hinnangu.

Kui vaadelda neid õpetajaid, kes nimetasid tööandjat rohkem kui ühes isikus ja tajusid oma psühholoogilise leppe rikkumist, selgus intervjuudest, et rikkumised on seotud ennekõike psühholoogilise töökeskkonna teguritega – õpetajad ei tunne tööandja poolt piisavat toetust, dialoogi õpetajaga hinnatakse väheseks, kommunikatsioon ja organisatsiooni eesmärkide edastamine ei ole piisavalt selge. Puudulik kontakt juhiga on see, mis on tekitanud õpetajal tunde, et tema psühholoogilist lepet on rikutud. Tuleb mõelda, et siin on ka võimalus, et õpetaja ei ole tajunud tingimata psühholoogilist töökeskkonda puudutavate tegurite (tööandja toetus, dialoog õpetajaga jms) osas mitte niivõrd psühholoogilise leppe rikkumist kui oma ootuste täitmata jätmist, sest samad psühholoogilise töökeskkonna tegurid toodi välja enda ootustena tööandjale kui ka tööandja kohustustena. Sel juhul ei ole tegemist olnud rikkumisega, vaid pigem pettumusega, sest ootusi ei täidetud ning sellest tingituna ei ole nende õpetajate puhul näha negatiivset mõju nende tööalastele hoiakutele. Intervjuusid läbi viies märkas autor, et õpetajad kippusid rikkumisena välja tooma samasid tegureid, mida nad nimetasid enda ootustena tööandjale.

Kui aga siiski lähtuda sellest, et õpetajate psühholoogilist lepet oli rikutud, siis lähtuvalt Shore ja Barksdale'i (1998) teooriast, võib oletada, et psühholoogilise leppe rikkumine on toonud kaasa selle, et õpetaja vähendab oma kohustusi, kuid samas jäävad tööandja kohustused töötaja silmis samaks, mis enne rikkumist. Enda vähenenud kohustuste tõttu (võrreldes nendega, kes ei tajunud leppe rikkumist) hindavad need õpetajad kõrgemalt enda energilisust, mis on omakorda seotud suurema tööle pühendumuse ja enesetõhususega, kuid samas pole nad rahul enda ja juhi vahelise suhtega ning nagu öeldud tajuvad nad psühholoogilise leppe rikkumist. Eelpool kirjeldatud arutelu

annab kinnitust, et psühholoogilises leppes sisalduvad kohustused saavad olla pigem vastastikused: kui tööandja jätab täitamata kohustuse, mida õpetaja näeb tema kohustusena, kajastub see edaspidises suhtes juhiga, kus töötaja hakkab vastavalt sellele reguleerima enda panust näiteks lisäülesannetesse. Vähene kontakt juhiga, mida õpetaja tajub rikkumisena, võib soodustada seda, et õpetaja pühendub pigem oma põhitööle, milleks ta peab siiski õpetamist ja tunneb, et saab oma tööga hästi hakkama, sõltumata suhtest juhiga ja sellest, et tema psühholoogilist lepet on rikutud. Teisalt võib siin olla oluline arusaam, et õpetaja töö on kutsumusega töö. Kutsumusega töö puhul on inimesele olulisemad sisemised motivaatorid (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, Schwartz, 1997) ja välised motivaatorid nagu näiteks kontakt juhiga, tunnustamine ei mõjuta oluliselt õpetaja rahulolu oma tööga, tema hinnangut enda energilisusele, enesetõhususele ja tööle pühendumusele. Ühtlasi on kutsumuse üheks tunnuseks, et see töö omab inimese enda jaoks tähendust (Hansen 1995). Kui nüüd õpetaja võõrandub tööst, kuna tema psühholoogilisi leppeid on murtud (*breach*), siis võib see ühelt poolt kaasa tuua väärkäitumisi või vastupidist töökäitumist (*counterproductive work behavior*) (Li, Chen 2018), teiselt poolt võib kaotada see töö tema jaoks tähenduse, mis aga süvendab tööst võõrandumist veelgi (Tummers, den Tulk 2012). Li ja Chen (2018) tõid välja, et vastupidise töökäitumise ärahoidmiseks oleks abi sellest, kui tööandja mõtleks läbi lubadused, mida ta jagab, püüaks töötajatega rohkem suhelda ning võimaluse piires täita nende psühholoogilisi leppeid, mis muidugi eeldab, et neid on tundma õpitud. See soovitus on sobilik kasutada ka käesoleva uuringu kontekstis.

Intervjuu lõpus paluti õpetajatel nimetada põhjuseid, miks tema arvates on tööandja psühholoogilist lepet rikkunud. Õpetajad nägid selle taga erinevaid põhjuseid, mida saab liigitada vastavalt Rousseau (1995) teooriale:

- 1) vähene suhtlus õpetajaga ehk siis tööandja ei pruugi teadagi, mis on õpetaja psühholoogiliste lepete sisu, esineb arusaamatusi suhtlustasandil - tegemist on tahtmatu rikkumisega;
- 2) juhil on suur koormus, tal võib esineda probleeme töö-või eraelus, rikkumine võib olla seotud kooli rahastamisküsimustega – siin on tegemist pigem häirega, mille puhul mingid kõrvalised tegurid takistavad leppe täitmist;
- 3) juhtimisvead – juht ei märka kitsaskohti või ei julge neid lahendada, pole huvitatud või unustab, kasutab sobimatut juhtimisstiili, otsused on läbi mõtlemata – need nähtused võib

liigitada tahtliku rikkumise alla, kus tööandjal on võimalik psühholoogilist lepet täita, kuid ta ei tee seda, põhjuseks on juhtimisvead.

Käesoleva uurimistöö ja valimi põhjal ei saa välja tuua, et üks või teine psühholoogilise leppe rikkumise oletatavatest põhjustest oleks domineerinud. Küll aga saab öelda, et psühholoogilise leppe rikkumist antud uuringus ei pea ilmselt õpetaja nii rängaks, et see oluliselt mõjutaks tema tööalast käitumist või hoiakuid tööl. Pigem väljendus psühholoogiliste lepetega rahulolu ja tööalaseid hoiakuid kirjeldavate mõõdikute korrelatsioonianalüüsis vastupidine tendents: psühholoogilise leppe rikkumise tajumine tõi kaasa kõrgema hinnangu enda energilisusele, enda energia taseme kõrgem hindamine aga oli seotud omakorda kõrgema tööle pühendumuse ja enesetõhususe hinnanguga.

### **3.3. Ettepanekud edasisteks uurimistöödeks**

Käesolevas uurimistöö kitsaskohaks on väike valim, mille põhjal ei saa teha põhjanevaid järeldusi. Õpetajate psühholoogiliste lepete uurimiseks edaspidi tasuks kindlasti laiendada valimit. Psühholoogiline lepe oli uuringus osalenud õpetajatele võõras mõiste, mistõttu võis psühholoogilise leppe rikkumise hindamisel esineda teatavat ebatäpsust. Psühholoogiliste lepete rikkumise uurimisel on kindlasti vaja täpsustada, kas õpetaja tajub siiski leppe rikkumist või pigem on petetud tema ootusi. Lisaks oleks mõistlik uurida ka tööandja psühholoogilist lepet, et vastastikused ootused ja kohustused selgemalt kaardistada, eesmärgiga paranda üksteise mõistmist töösuhtes.

Uurimistöö tulemusena ei saa öelda, et psühholoogilise leppe rikkumine mõjutaks negatiivselt õpetaja tööalaseid hoiakuid, seega ei saa antud juhul ka järeldada, et psühholoogiliste lepete rikkumine on seotud õpetajaameti mainega ühiskonnas. Küll aga võib lähtuvalt intervjuu tulemustest olla seotud õpetajaameti maine psühholoogiliste lepete sisuga ehk kohustustega, mille kohta õpetajad ütlesid, et tegelikke kohustusi on rohkem kui lepingus. Nagu autor peatükis 3.1 kirjutas, tõid õpetajad kohustuste hulga suurenemise põhjusena välja enda isikust tulenevad põhjused, aga kritiseeriti ka riiklikul tasandil vastu võetud otsuseid, kus õpetajale ja koolile on pandud kohustusi, mis peaks kuuluma pigem sotsiaalvaldkonda. Enamus õpetajaid intervjuus tõid välja liiga suure töökoormuse ja oma rahulolematuse selles osas, kuid üldiselt ei panda seda tööandja süüks, vaid nähakse viga riiklikul tasandil. Valk (2016) tõi oma uuringus samuti välja, et maine tajumist mõjutab muuhulgas töökoormus. Käesoleva uurimistöö eesmärk ei olnud otseselt

leida õpetajaameti maine madala hinnangu põhjust ning väikese valimi tõttu ei saaks kindlasti ka väita, et õpetajaameti kehvapoolse maine põhjuseks on ainuüksi õpetaja tajutav suur töökoormus, küll aga võiks seda seost sotsiaal- või haridusvaldkonnas edaspidi uurida.

Schalk ja Conway (2002) on öelnud, et psühholoogilisi leppeid on võimalik hallata, kuid see eeldab piisavalt tõhusat kommunikatsiooni organisatsioonis. Kuna antud uuringus tõid õpetajad enda kohustuste muutuste ühe põhjusena välja ka endast tulenevad asjaolud, mis kinnitab tõsiasja, et psühholoogilised lepped võivad muutuda, soovib autor tööandjatele tunda huvi õpetaja tajutavate kohustuste ja õpetaja eesmärkide kohta. Toetab seda soovitus asjaolu, et leppe rikkumise põhjusena toodi samuti välja neid tegureid, mida saaks ära hoida suhtluse ja kommunikatsiooni parandamisega. Personalijuhtimise tegevuste läbi on võimalik suunata õpetaja ja tööandja vahelise dialoogi sagedust ning tööandja ootuste ja lubaduste selgemat väljendust ning seeläbi mõjutada ka õpetaja psühholoogiliste lepete sisu.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö autor otsustas uurida õpetajate psühholoogiliste lepete teemat lootuses heita valgust nende lepete, tööalaste hoiakute ja õpetajaameti maine seoste. Kaugem ajend selle teema uurimisel oli Eesti tööturu kehvapoolne olukord õpetajate ametikohtade täitmisel. Riiklikul tasandil läbi viidud erinevad uuringud kaardistavad küll õpetajate tööalaseid hoiakuid, tööturu olukorda, kuid kitsaskohtade lahendamiseks on vaja teada põhjuseid. Oma magistritöös keskendus autor õpetaja ja tööandja vahelisele suhtele õpetaja psühholoogiliste lepete kontekstis, kuna psühholoogiliste lepete sisu on võimalik mõjutada personalijuhtimise tegevuste kaudu. Autori eesmärk oli välja selgitada õpetajate psühholoogiliste lepete vastavus tegelikele kohustustele ja ootustele, psühholoogiliste lepete mõjusfäärid ja -ulatus ning seeläbi anda suund edasisteks uuringuteks ja tegevusteks, mis võiksid mõjutada õpetajaameti kuvandit ühiskonnas ning seeläbi ka õpetajate tööturu olukorda. Töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisküsimused:

1. Millised psühholoogilised lepped õpetajatel on?
2. Kuidas õpetajate psühholoogilised lepped sobituvad sellega, mida õpetajalt nõutakse?
3. Millistena tajuvad õpetajad psühholoogiliste lepete rikkumisi tööandja poolt?
4. Kuidas on seotud psühholoogilised lepped ning nende rikkumine õpetaja enesetõhususe, tööga seotuse ja tööga rahuloluga?

Uuringus osales kahe Eesti üldhariduskooli 15 õpetajat. Intervjuude läbi viimine ja ankeetküsimustike täitmine toimus vahemikus 10. veebruar kuni 10. märts 2020. Uuringus kasutas autor poolstruktureeritud intervjuud, ankeetküsimustikku ja dokumendianalüüsi.

Uuringu ühe tulemusena selgus, et õpetajad näevad enda tööülesandeid olulisemalt laiemalt, kui lihtsalt õpetamisfunktsioonis. Selle kõrval tajuti oluliselt ka kasvatuslikku funktsiooni ning tööandja ootust, et õpetaja osaleks kooli arengueesmärkide täitmisel. Õpetajate tajutavate kohustuste ja kutsestandardis nimetatud kompetentside võrdlus näitas, et olulisi erinevusi nende vahel pole, probleem võib olla pigem kohustuste mahus. Samuti tajusid õpetajad endal suurt ühiskondlikku vastutust, tuues samal ajal välja rahulolematuse riikliku tasandi tegevusega – õpetajad tunnevad, et nende või kooli peale on jäänud ka ülesanded, mis võiks kuuluda pigem

sotsiaalvaldkonda. Õpetajate psühholoogiliste lepete kohustuste sisu võiks edaspidised uuringud põhjalikumalt ja suurema valimiga käsitleda, kuna just siin võib peituda õpetajaameti pigem madala maine põhjus, mis omakorda mõjutab tööturu olukorda.

Psühholoogilise leppe rikkumist tajusid veidi rohkem, kui pooled õpetajad. Rikkumisi tajuti ennekõike psühholoogilise töökeskkonna või juhtimise osas: õpetajad ei tunne tööandja poolt piisavat toetust, dialoogi õpetajaga hinnatakse väheseks, kommunikatsioon ja organisatsiooni eesmärkide edastamine ei ole piisavalt selge. Oluline on, et psühholoogilise leppe kontekstis mõeldakse tööandja all rohkem kui ühte isikut, näiteks nähakse tööandjana direktorit ja õppejuhti. Käesoleva uuringu tulemused ei näidanud, et psühholoogilise leppe rikkumine oleks negatiivselt mõjutanud õpetajate tööalaseid hoiakuid. Tõsi küll, võrreldes õpetajatega, kelle psühholoogilist lepet ei rikutud, hindasid nad madalamalt enda suhet juhiga, kuid samas hindasid kõrgemalt enda energilisust, tööle pühendumist ja enesetõhusust. Seega ilmnis uuringuga lepete rikkumise osas hoopis vastupidine tendents, kui oleks võinud oodata: psühholoogilise leppe rikkumise tajumine tõi kaasa kõrgema hinnangu enda energilisusele, enda energia taseme kõrgem hindamine aga oli seotud omakorda kõrgema tööle pühendumuse ja enesetõhususe hinnanguga; samal ajal need, kelle lepet ei rikutud, tajusid küll oma juhiga head suhet, kuid hindasid madalamalt oma energiataset, tööle pühendumist ja enesetõhusust. Viies ankeetküsimustiku tulemused kokku intervjuudes räägituga, saab antud valimi puhul öelda, et lepete rikkumine või suhte kvaliteet juhiga ei mõjuta õpetaja tööalaseid hoiakuid, küll aga võib öelda, et psühholoogilise leppe rikkumist antud uuringus ei pea ilmselt õpetaja nii rängaks, et see oluliselt mõjutaks tema tööalast käitumist või hoiakuid tööl.

Kuigi antud magistriöö tulemusena selgus, et õpetaja psühholoogilised lepped tööandjaga või nende rikkumine ei mõjuta negatiivselt õpetaja tööalaseid hoiakuid, võiks edaspidistes uuringutes valimit laiendada ja uuringus täpsustada, kas õpetaja tajub siiski leppe rikkumist või pigem on petetud tema ootusi. Tööalaste hoiakute ja käitumise kõrvale võiks uuringusse sisse tuua ka kutsumuse temaatika, et näha kuivõrd psühholoogilise leppe rikkumine mõjutab õpetaja tunnetatavat kutsumust ning kuidas viimane on seotud tööalaste hoiakute ja käitumistega. Psühholoogiliste lepete vastu võiks huvi tunda ka koolijuhid ja õppealajuhatajad, mis annaks neile võimaluse leppe rikkumist ennetada, kuna õpetajate ootuste ja ühtlasi leppe rikkumistena toodi ühe aspektina välja just vähest suhtlust või toetust juhi poolt. Tundes õpetajate psühholoogilisi leppeid on võimalik nende sisu mõjutada või siis vähemalt ennetada nende rikkumist.



Riiklikul tasandil annaks õpetaja psühholoogiliste lepete tajutavate kohustuste kaardistamine ülevaate, milliseid ülesandeid ja millises mahus õpetaja tegelikult täidab ja milliste kohustuste täitmise osas seisneb rahulolematuse, misjärel võiks hinnata selle rahulolematuse seoseid õpetajaameti maine hinnanguga. Uurimustulemustest lähtuvalt oleks võimalik planeerida edasisi lahendusi õpetajaameti maine tõstmiseks ja ühtlasi tööturu situatsiooni parandamiseks.

## **SUMMARY**

### **TEACHER'S PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND THEIR INFLUENCE ON ATTITUDES AT WORK**

Agnes Jürjo

One of the concerns in contemporary basic education in Estonia is finding teachers who meet the qualification requirements for the vacant position. Various surveys conducted in schools show that teachers' assessment of job and workplace satisfaction as well as self-efficacy are rather high, but their assessment of the reputation their profession has in society is below average. However, as that reputation is largely influenced by the teachers themselves, it is important how they perceive the professional relations with their superior and themselves as employees.

This master's thesis examined the psychological contracts of teachers in the hope of shedding light on the connections between these contracts, work attitudes, and the reputation of the teaching profession. It studied the compliance of teachers' psychological contracts with their actual responsibilities and expectations, alongside the spheres and scope of said contracts, in order to provide direction for further research as well as activities that could change the image of the teaching profession in society, and thus the teachers' labor market situation.

The master's thesis begins with explaining different theories of the psychological contract while giving an overview of its concept as well as of the theories regarding its formation and violation. The author explains the psychological contract in this thesis as a set of mutual obligations perceived by the teacher, based on the teacher's personal values, beliefs, and expectations for the employer, but also on the employer's promises and expectations. Violation or breach of the psychological contract is also perceived by teachers, and distinctions must be made to understand whether one is dealing with a violation, breach or disruption of the psychological contract, or a disappointment in one's own expectations, as their effects on attitudes and behavior at work may vary.

15 teachers from two Estonian schools offering basic education participated in the study. The study was a combined research strategy, where the author used semi-structured interviews, questionnaires and document analysis.

The interview questionnaire was created based on that theory of the psychological contract which views it as a set of mutual perceived obligations, and in which the individual level is important. This means the questionnaire allows to study both the teacher's own perceived obligations as well as the employer's obligations. The author also introduced the comparative moment of a written contract and a psychological contract, examining the field of expectations and promises. Finally, the author examined whether the teacher's psychological contracts were violated, and if indeed they were, which part was violated and what the teacher sees or feels to be the reason for the violation. Violation or non-compliance with psychological contracts can affect an employee's attitudes and behavior at work. In the case of interviews, the author used content analysis as a method of analysis, using, above all, case-by-case analysis techniques, with the aim of finding overlapping topics between interviews and discovering the emergence of any connection patterns, possible typologies or theories. At the same time, the content analysis provided an opportunity to assess the suitability of theoretical and empirical data through deductive analysis. The interview results are categorized and coded based on the interview questions.

The survey data was analyzed using the statistical software SPSS Statistics. Various methods were used to analyze the data: Cronbach's alpha for test score reliability, and a T-test as well as a Spearman correlation analysis to assess the connections between the means of the data sets. Some of these sets were analyzed by running a factor analysis as well as a Somers' Delta analysis.

Document analysis was conducted using the teacher's professional standard level 6 as schools have been basing their job descriptions precisely on this professional standard. The analysis was helpful in understanding the difference between teachers' contractual and perceived responsibilities.

One revelation of the survey was that teachers see their tasks more broadly than purely in terms of didactics. They are keenly aware of both their role as moral educators and the employer's expectation for them to participate in the fulfillment of the school's development. A comparison

between teachers' perceived responsibilities and the competencies mentioned in the professional standard showed that there are no significant differences between them, but the problem may in fact lie with the scope of the responsibilities. Teachers also felt a great sense of social responsibility while pointing out dissatisfaction with activities at the national level - teachers feel that they themselves or the school have to deal with tasks that could be dealt with by the social sphere of the community. This problem invites further research, as this may be the reason for the rather low reputation of the teaching profession, which in turn affects the labor market situation.

A little more than half of the teachers perceived a breach or violation of the psychological contract. The violation was perceived primarily in terms of the psychological work environment or management: teachers do not feel sufficient support from the employer, the communication between the employer and the teacher is assessed as low, and communication, both in general and of organizational goals, is lacking in clarity. It is important to note that in the context of a psychological contract, an employer may mean more than one person, for example a director and a supervisor. The results of the present study did not show that a breach of the psychological contract had a negative effect on teachers' work attitudes. It is true that, compared to teachers whose psychological contract was not violated, they rated their professional relations with the leader lower, but at the same time they rated their energy, commitment, and self-efficacy higher. Thus, this research revealed the opposite of what might have been expected with regard to violation of contract: the perception of such violations led to a higher assessment of one's own energy, while a higher assessment of one's energy level was associated with a higher assessment of commitment and self-efficacy. At the same time, those whose contract was not violated perceived good professional relations with their superior, but underestimated their energy level, commitment to work, and self-efficacy. Summarizing the results of the questionnaire with the responses given in the interviews, it can be said for this sample that neither violation of contract nor quality of professional relations with the employer affect the teacher's work attitudes. This appears to be mainly due to the fact that the teacher does not consider the violation of psychological contract so severe as to affect their behavior or attitudes towards work.

Although this master's thesis revealed that the teacher's psychological contracts with the employer or the violation of them do not negatively affect the teacher's work attitudes, in further research the sample could be extended with specifications whether the teachers perceive a violation or breach of the contract or whether their expectations have been deceived. Psychological contracts

could also be of interest to school leaders and headteachers, which would enable them to prevent breach of the contract, especially since the teachers currently feel a lack of communication or support from the leader. At the national level, mapping the perceived responsibilities of the teachers in psychological contracts would provide an overview of which tasks and to what extent the teachers actually perform, and which responsibilities they are dissatisfied with, after which the connections between this dissatisfaction and the teacher's perceived reputation in the society could be assessed. Based on the results, it would be possible to plan further solutions to improve the reputation of the teaching profession and also the labor market situation.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Chen, G., Gully, S., Eden, D. (2001) Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, Vol. 4 No. 1, January 2001 62-83.  
DOI: 10.1177/109442810141004
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.  
DOI: 10.4135/9781849200448.n2
- De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2003). "Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 537-59.  
DOI: 10.1002/job.205
- Griethuijsen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brock, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., Gencer, A. S., BouJaoude, S. (2014). Global Patterns in Students' Views of Science and Interest in Science. - *Research in Science Education*, Vol. 45, 581-603.  
DOI: 10.1007/s11165-014-9438-6
- Guest, D. E., Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, April 2002, Vol.12(2), pp.22-38.  
DOI: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x
- Hansen, D. T. (1995). *The call to teach*. New York: Teachers College Press.  
DOI: 10.15365/joce.0303142013
- Haridussilm*. Kättesaadav: <https://www.haridussilm.ee/> 2. aprill 2020
- Kelly, N., Cespedes, M., Clara, M., Danaher, P. A. (2019). Early career teachers' intentions to leave the profession: The complex relationships among preservice education, early career support, and job satisfaction. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(3).  
DOI: 10.14221/ajte.2018v44n3.6
- Kickul, J., Lester, S. W. (2001) Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16(2):191-217 December 2001  
DOI: 10.1023/A:1011105132252

- Ladd, H. F. (2011). Teachers' perceptions of their working conditions: How predictive of planned and actual teacher movement? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(2). DOI:10.3102/0162373711398128
- Leach, T. (2010). Knowledge creation and deployment in the small, but growing, enterprise and the psychological contract. *Research in Post-Compulsory Education*, 15:3, 329-344. DOI: 10.1080/13596748.2010.504003
- Li, S., Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, Vol 9, Article 1273, 2018. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01273
- Lukk, M., Sammul, M., Tamm, A., Leijen, Ä., Adov, L., Aksen, M., Themmas, A. (2016). Kontseptsioon ja mõõtevahendid hindamaks rahulolu üld-, kutse- ja kõrgharidusega ning täiendusõppe võimalustega. Tartu: Tartu Ülikool. Kättesaadav: [https://skytte.ut.ee/sites/default/files/skytte/hariduse\\_rahulolu\\_aruanne1.pdf](https://skytte.ut.ee/sites/default/files/skytte/hariduse_rahulolu_aruanne1.pdf), 21.jaanuar 2020
- Macdonald, S. MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13(2) 1997. DOI: 10.1300/J022v13n02\_01
- McGrath, M.L., Millward, L. J., Banks, A. (2015). Workplace emotion through a psychological contract lens. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* Vol. 10 No. 3, 2015 pp. 206-226. DOI 10.1108/QROM-06-2014-1227
- McInnis, K. J. (2012). Psychological contracts in the workplace: A mixed methods Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project. The University of Western Ontario, Electronic Thesis and Dissertation Repository 2012.
- Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *The Academy of Management Journal*, 1 June 2004, Vol.47(3), pp.350-367. DOI: 10.5465/20159586
- Randmann, L. (2013). Differences in psychological contracts in estonia: the role of individual and contextual factors. Tallinn, 2013.
- Rigotti, T. (2009) Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2009, 18 (4), 442-463 DOI: 10.1080/13594320802402039

- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. Dec96, Vol. 41 Issue 4, p574-599.  
DOI: 10.2307/2393868
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. (1994) Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *The Academy of Management Journal* · February 1994.  
DOI: 10.2307/256773
- Roehling, M.V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or “Much to do about Nothing”? *Employ Respons Rights J* (2008) 20:261–290  
DOI: 10.1007/s10672-008-9085-z
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational behavior*, 1990, II, 389-400.  
DOI: 10.1002/job.4030110506
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, 1989  
DOI: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-542.  
DOI: 10.1348/096317901167505
- Rousseau, D.M., Hansen, S.D., Tomprou, M (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior* 2018;39:1081–1098.  
DOI: 10.1002/job.2284
- Schaufel, W., Bakker, A. (2004). *Work Engagement Scale*. Utrecht University (2004).
- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 19, 731-744 (1998).  
DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P
- Taber, K. S. (2017). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. - *Research in Science Education*, Vol. 48, 1273-1296.  
doi: 10.1007/s11165-016-9602-2



- Tallman, R. R.J., Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 6, 2008  
DOI 10.1108/02683940810894756
- Tomprou, M., Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International* Vol. 16 No. 4, 2011  
DOI: 10.1108/13620431111158779
- Tulevikuvaade töäjõu- ja oskuste vajadusele: haridus ja teadus*. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/11/OSKA-Hariduse-ja-teaduse-uuringuaruanne-2018.pdf>, 5. detsember 2019.
- Tummers, L., den Tulk, L. (2011). Meaningful work for a meaningful life? Work alienation and its effects in the work and the family context. NIG Conference 2011.
- Turnley, W. H. (2002). The Role of Psychological Contracts in Recruitment and Retention. Final Technical Report. Kansas State University.
- Eesti Pank (2019). Tööturu ülevaade 1. Tallinn: Eesti Pank. Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/publikatsioon/tooturu-ulevaade/2019/tooturu-ulevaade-12019>, 21. jaanuar 2020.
- Vaher, K., Selliov, R. (2019) Üldhariduskoolide õpetajaskonna tööalane liikuvus ja karjääriteed EHISE andmetel. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Valk, A. (2016) *Õpetajaameti atraktiivsus*. Kättesaadav: [https://www.hm.ee/sites/default/files/hmin\\_opetaja\\_atraktiivsus.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/hmin_opetaja_atraktiivsus.pdf), 5. detsember 2019
- van der Smissen, Schalk, S. R., Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract. How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 26 No. 6, 2013.  
DOI: 10.1108/JOCM-08-2012-0118
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 296–308.
- Õpetaja kutsestandard, tase 6. (2020) Kättesaadav: <https://www.kutsereregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10747319>, 20. aprill 2020.
- Õunapuu, L. (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Kättesaadav: [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 15. aprill 2020.
- Üldhariduskoolide 2018. aasta rahuloluküsitluste tulemused. Aruanne. (2018) Kättesaadav: <https://www.innove.ee/wp->

[content/uploads/2020/01/yldhariduskoolide\\_rahulolukysitluste\\_tagasiside\\_aruanne\\_2018.pdf](#) 24. jaanuar 2020.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimustik

Kirjeldan lühidalt intervjuu eesmärki. Räägin lahti mõiste psühholoogiline lepe. Räägin osalejale konfidentsiaalsuse tagamisest.

Sugu:

Vanus:

Staaž õpetajana:

Ametikoha suurus:

Küsimused 1-4 annavad arusaamise, mida töötaja peab oma tööalasteks kohustusteks.

1. Kes või mis on sinu jaoks tööandja juriidilise lepingu mõistes? Aga mõeldes nüüd psühholoogilise leppe tähendusele, siis kes on see/need, keda pead tööandjaks psühholoogilise leppe kontekstis?
2. Kirjelda oma tööd. Millisena tunnetad oma kohustusi ja vastutust õpetajana?
3. Kuidas on sinu vastutus ja kohustused sellel ametikohal aastate jooksul muutunud?
4. Kuivõrd erinevad sinu arvates kirjalik tööleping ja tegelikud kohustused? Milles erinevused seisnevad?
  - 4.1 Kuidas/millest sinu arvates need erinevused tekkinud on?

Küsimused 5-8 annavad ülevaate, töötaja ootustest tööandjale ning kuidas tajub töötaja vastastikuseid lubadusi.

5. Eelmises küsimuste blokis määratlesid psühholoogilise leppe mõistes tööandjana ... Pidades nüüd ja edaspidi silmas seda määratlust, siis millised on sinu ootused tööandjale?
  - 5.1 Kas tööandja vastab kõigile sinu ootustele? Millistele ei vasta?
6. Mis sa arvad, mida tööandja võib oodata sinult?
7. Psühholoogiline lepe on kui vastastikune vahetussuhe. Mida sinu arvates on tööandja sulle lubanud?
8. Mida sina oled tööandjale lubanud?
  - 8.1 Kas sinu hinnangul on need lubadused olnud otsesed või kaudsed? (mõlemad osapooled)
  - 8.2 Hinda enda ja tööandja lubaduste tasakaalu.

## Lisa 1 järg

Küsimused 9-10 käsitlevad töötaja poolt tajutavaid tööandja kohustusi ning nende seost töötaja kohustustega.

9. Millised on sinu arvates tööandja kohustused sinu ees?
  
10. Eelpool rääkisime sinu kohustustest õpetajana ja nüüd ka tööandja kohustustest sinu ees. Kuidas tunnetad enda kohustuste täitmise ja tööandjapoolse kohustuste täitmise tasakaalu?

Küsimused 11-12 selgitavad psühholoogilise leppe rikkumise mõju.

11. Oleme rääkinud sellest, kuidas sina tajud enda ja tööandja vastastikuseid kohustusi. Seda vastastikuste kohustuste tajumist saabki nimetada sinu psühholoogiliseks leppeks. Mis sa arvad, kas tööandja on rikkunud seda lepet? Milles see seisneb?
  
12. Kui tööandja on töötaja arvates jätnud täitmata või täitnud poolikult endapoolseid kohustusi/lubadusi, nimetatakse seda psühholoogilise leppe rikkumiseks. Mis sa arvad, miks ta on rikkunud?

## Lisa 2. Ankeetküsitlus

### Ankeetküsitlus

Täna Sind, et osalesid intervjuus.

Et mõista õpetajate psühholoogiliste lepete ja nende võimaliku rikkumise seoseid õpetajate hoiakutega tööelus, palun Sul täita ka käesolev ankeetküsitlus. Vastajale on tagatud konfidentsiaalsus. Küsimustikuga saadavaid andmeid kasutatakse statistiliste kokkuvõtete ja analüüside tegemisel, tulemused esitatakse üldistatult.

Lähtuvalt saadud tulemustest on võimalik teha ettepanekuid nii haridusasutuste juhtimise korraldamisse, aga ka Eesti hariduspoliitikasse üldiselt, eesmärgiga parandada õpetajaameti kuvandit ühiskonnas ning anda suunised õpetajate igapäevatööd puudutavate otsuste vastu võtmisel.

### I TÖÖGA SEOTUS

Alljärgnevad väited kirjeldavad seda, kuidas inimesed võivad end tunda oma tööd tehes. 17 väidet puudutavad inimese seotust tööga. Palun hinda allpool olevaid väiteid selle alusel, kui võrd pead neid väiteid enda mõtteid/tundeid kirjeldavaks ja oled nende väidetega nõus. Märki sobivasse lahtrisse x.

Töoga seotust puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
1. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat.						
2. Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk.						

## Lisa 2 järg

Tööga seotust puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
3. Tööd tehes aeg lausa lendab käes.						
4. Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana.						
5. Olen innustunud oma tööd tehes.						
6. Töötades unustan kõik teised asjad ja mured.						
7. Minu töö inspireerib mind.						
8. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema.						
9. Tunnen end hästi kui saan intensiivselt töötada.						
10. Olen uhke töö üle, mida teen						
11. Tavaliselt „sukeldun“ oma töösse.						
12. Olen suuteline pikalt järjest töötama.						
13. Minu jaoks on mu töö meeldiv väljakutse.						

## Lisa 2 järg

Tööga seotust puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
14. Töötades satun tihti hoogu.						
15. Tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga vastupidav.						
16. Mul on tihti raske end tööst „lahti raputada“.						
17. Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi.						

## II TÖÖGA RAHULOLU

Alljärgnevad 10 väidet kirjeldavad inimese tööga rahulolu. Palun hinda allpool olevaid väiteid selle alusel, kuivõrd pead neid väiteid enda mõtteid/tundeid kirjeldavaks ja oled nende väidetega nõus. Märki sobivasse lahtrisse x.

Tööga rahulolu puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
1. Mind tunnustatakse hästi tehtud töö eest.						

## Lisa 2 järg

Tööga rahulolu puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
2. Tunnen end inimestega tööl lähedasena.						
3. Tunnen end selles koolis töötades hästi.						
4. Mul on kindlustunne oma töökoha suhtes.						
5. Usun, et otsest juhti huvitab, kuidas mul läheb.						
6. Üldiselt usun, et see töö mõjub hästi minu füüsilisele tervisele.						
7. Minu töötasu on hea.						
8. Kõik mu anded ja oskused saavad tööl rakendust.						
9. Saan oma otsese juhiga hästi läbi.						
10. Tunnen end tööl hästi.						



## Lisa 2 järg

### III TÖÖTAJA ENESETÕHUSUS

Alljärgnevad 8 väidet kirjeldavad töötaja enesetõhusust. Palun hinda allpool olevaid väiteid selle alusel, kuivõrd pead neid väiteid enda mõtteid/tundeid kirjeldavaks ja oled nende väidetega nõus. Märki sobivasse lahtrisse x.

Töötaja enesetõhusust puudutavad väited	Ei nõustu üldse	Nõustun väga vähesel määral	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun suurel määral	Nõustun täiesti
1. Ma suudan saavutada enamiku enda jaoks seatud eesmärkidest.						
2. Raskete ülesannetega silmitsi seistes olen kindel, et teostan need.						
3. Üldiselt arvan, et saavutan tulemused, mis on minu jaoks olulised.						
4. Usun, et täidan enamikud eesmärgid, mida endale sean.						
5. Ma saan edukalt hakkama paljude väljakutsetega.						
6. Olen kindel, et suudan tõhusalt täita enamikud erinevad ülesanded.						
7. Võrreldes teiste inimestega, suudan suuremjagu ülesanded väga hästi täita.						
8. Isegi siis, kui asjad on rasked, saan ma üsna hästi hakkama.						

## **Lisa 2 järg**

### **IV TAUSTAANDMED**

Palun täida ka allolevad andmed töötaja kohta (andmeid ei kasutata töötaja identifitseerimiseks, vaid kasutatakse üldistatult uuringu tulemuste analüüsis).

Vanus:

Staaž õpetajana:

Ametikoha suurus:

### Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonimärgid

Intervjuude transkribeerimisel kasutas autor valikuliselt Eesti Keeleressursside Keskuse <https://keeleressurssid.ee/et/149-transkriptsioonimargid> transkriptsioonimärke.

- sõnad on kirjutud üles vastavalt hääldusele.
- eraldi kirjutusviis on sõnade, millel kirjalikus keeles oma ortograafia puudub, nt **mhmh**, mmm jms
- sõna – allajoonitud sõna näitab, et sõna rõhutati jutu sees
- (tekst)* – ühe intervjuu osapoole dialoogipartiklid, repliid, laused, küsimused teise osapoole jutu vahel on märgitud sulgudes ja kaldkirjas
- (.) – lühike paus
- (..) – keskmise pikkusega paus
- (...) – pikk paus
- \$.....\$ – naerva häälega öeldud sõna või lõik
- .hhh – häälekas sissehingamine
- hhh – häälekas väljahingamine
- tule=h – häälekas väljahingamine sõna lõpus
- [ – Pealerääkimise algus
- ] – Pealerääkimise lõpp
- Et=e – kaks sõna on hääldatud kokku samas voores
- ((tekst))* – seletused situatsiooni kohta, füsioloogilised häämitsused, muud hääled on märgitud topeltsulgudes ja kaldkirjas

## Lisa 4. Intervjuude kodeering

	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Sagedus
1	Tööandja määratlus	Juriidiline tööandja	vallavalitsus	I9, I10, I12
			direktor	I1, I3, I15
			kool	I3, I5, I7, I14
			vallavalitsus ja direktor	I2, I4, I6, I8, I11, I13
			kooli juhtkond	I11
		PL mõistes tööandja	direktor	I10, I11, I14, I15
			direktor, õppealajuhataja	I1, I3, I4, I5, I8, I13
			direktor, vallavalitsus	I2,
			kooli juhtkond	I2, I6, I9, I12
			kool	I7,
2	Kohustused	Õpetaja kohustused	<u>Juhtimisoskus</u>	
			Õppetööga seotud kohustused	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15
			Kasvatustööga seotud kohustused; õpilase ettevalmistus eluks ühiskonnas	I2, I6, I7, I9, I10, I15
			Dokumentatsiooni täitmine ("bürokraatia")	
			<u>Enesejuhtimine</u>	
			Kohustus olla eeskuju	I1, I2, I3
			innovaatilisus, kooli arendusse panustamine	I3, I8
			Kompetentsus, enesetäiendamine	I2, I9, I10
		Tegelike kohustuste ja lepinguliste kohustuste suhe	<u>Tegelikke kohustusi rohkem kui lepingus</u>	
			Olen kohustusi ise juurde võtnud, enda tõekspidamised ja väärtused	I1, I2, I4, I6, I7, I9, I12, I13, I15
			Riigi ja seaduse tasandil ning ühiskonna poolt pandud õpetajale ülesandeid juurde	I2, I3, I4, I9, I11, I14
			Lepingusse ei saa kõike kirja panna	I1, I2, I4, I5, I6, I7, I12, I14, I15

## Lisa 4 järg

	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Sagedus
			<u>Kohustused enam-vähem samad</u>	I7, I8, I10
			<u>Tegelikke kohustusi vähem kui lepingus</u>	-
		Tööandja kohustused	Materiaalsed (palk, füüsiline töökeskkond, töövahendid)	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15
			Psühholoogilised (toetav õhkkond, õpetaja toetamine, aitamine, kuulamine, tagasiside, tunnustamine)	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I11, I12, I13, I14, I15
		Õpetaja ja tööandja kohustuste täitmise tasakaal	tasakaalus	I3, I4, I6, I7, I10, I12, I14, I15
			õpetaja rohkem	I5
			tööandja rohkem	I2
			nii ja naa	I1, I8, I9, I11, I13
			<u>Eestvedamise kvaliteet</u>	
3	Ootused	Ootused tööandjale	töötaja toetamine, usaldamine, õpetaja töö väärtustamine	I5, I9, I11, I13, I14, I15
			dialoog, suhtlemine tööandjaga, hea kommunikatsioon, tagasiside ja nõu andmine, hea tööõhkkond	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I12, I13, I15
			piisav autonoomsus õpetajale, töötaja toetamine	I6, I11, I13
			Juhtimiskvaliteet	
			füüsiline töökeskkond on sobiv	I7, I14
			üksmeel juhtkonnas	I1, I8
			hea juhtimine, missiooni edasi andmine	I3, I10,
			tööandja vastab kõigile ootustele	I4, I6, I7, I10, I11, I14, I15

## Lisa 4 järg

	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Sagedus
			tööandja ei vasta osadele ootustele	I1, I2, I3, I5, I8, I9, I12, I13
			<u>Õpetaja juhtimisoskus</u>	
		Võimalikud ootused töötajale	õppetöö läbi viimine, õpetamine, õpitulemused	I1, I5, I6, I7, I10
			sotsiaalsete oskuste õpetamine	I7
			õpetaja professionaalsus	I9, I13
			<u>Tööga seotus</u>	
			lojaalsus, et õpetaja teeks tööd südamega, pühendumus, allaheitlikkus, leplikkus	I1, I3, I9, I11, I12, I14, I15
			<u>Organisatsiooniga seotus</u>	
			panustamine kooli arengusse; innovatiivsus	I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I13
			hea suhtlemine, abivalmidus, koostöö	I1, I2, I3, I11
4	Lubadused	Tööandja lubadused otsesed	materiaalne (töötasu, füüsiline töökeskkond	I1, I2, I4, I6, I7, I8, I11, I12, I13, I15
			psühholoogiline (õpetaja toetamine, aitamine, töö õhkkond; autonoomsus õpetajale)	I2, I3
		Tööandja lubadused kaudsed	materiaalne (töötasu, füüsiline töökeskkond	
			psühholoogiline (õpetaja toetamine, aitamine, töö õhkkond; autonoomsus õpetajale)	I5, I6, I14
		Õpetaja lubadused	Materiaalsed otsesed	I11
			Materiaalsed kaudsed	I13
			Teha hästi tööd, lojaalsus, innovaatilisus, abivalmidus otsesed	

## Lisa 4 järg

	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Sagedus
			Teha hästi tööd, lojaalsus, innovaativsus, abivalmidus kaudsed	I3, I5, I11, I14
			Teha hästi tööd, lojaalsus, innovaativsus, abivalmidus (määrtlemata, kas otsesed/kaudsed)	I2, I4, I6, I7, I10, I12, I15
			Ei oska nimetada	I1, I8, I9
		Tööandja ja õpetaja lubaduste tasakaal	Taskaalus	I1, I2, I3, I4, I6, I7, I10, I12, I14, I15
			ei ole tasakaalus	
			õpetaja peab ise hoidma lubaduste tasakaalu	I3, I12, I13
5	PL rikkumine	Pl on rikitud	vähene kommunikatsioon organisatsiooni eesmärkidest, arengust	I2, I3
			pingeline tööõhkkond	I3
			lubaduste mitte täitmine	I7,
			vähe dialoogi, juhendamist, toetamist, õpetaja mõtetega arvestamist	I1, I5, I12, I13
			möödarääkimised	I1, I7
			juhtimisstiil	I9
		PL ei ole rikitud		I4, I6, I8, I10, I11, I14, I15
		Rikkumise põhjus	Vähene suhtlus	I3, I4, I5, I7, I13
			Otsused emotsioonide pinnalt	I1
			Tööandja suur koormus	I2
			Erinev olukordade tajumine, erinev arusaamine	I5, I7
			Materiaalne küsimus	I7
			Ei märka kitsaskohti, ei julge neid lahendada	I3
			Tööandja pole huvitatud, unustab	I2, I4
			Tööandjal probleemid töö- või eraelus	I2, I12

## Lisa 5. Spearmani korrelatsioonianalüüs

		Rahulolu lepetega	Vanus	Staaž õpetajana	Enesetõhusus	Tööga rahulolu	Suhe juhiga	Energia	Pühendumine	Töövoog
Rahulolu lepetega	Correlation Coefficient	1,000	-,495	-,264	-,306	,171	,333	-,664**	-,486	-,250
	Sig. (2-tailed)	.	,061	,342	,288	,541	,225	,010	,066	,368
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
Vanus	Correlation Coefficient	-,495	1,000	,500	,503	,148	-,057	,332	,594*	,334
	Sig. (2-tailed)	,061	.	,058	,067	,600	,841	,247	,019	,223
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
Staaž õpetajana	Correlation Coefficient	-,264	,500	1,000	,476	,227	-,370	,257	,407	,206
	Sig. (2-tailed)	,342	,058	.	,085	,415	,175	,376	,132	,462
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
Enesetõhusus	Correlation Coefficient	-,306	,503	,476	1,000	,434	-,377	,601*	,779**	,407
	Sig. (2-tailed)	,288	,067	,085	.	,121	,183	,030	,001	,148
	N	14	14	14	14	14	14	13	14	14
Tööga rahulolu	Correlation Coefficient	,171	,148	,227	,434	1,000	-,018	,198	,488	,240
	Sig. (2-tailed)	,541	,600	,415	,121	.	,948	,498	,065	,388
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
Suhe juhiga	Correlation Coefficient	,333	-,057	-,370	-,377	-,018	1,000	-,594*	-,226	,311
	Sig. (2-tailed)	,225	,841	,175	,183	,948	.	,025	,419	,259
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
Energia	Correlation Coefficient	-,664**	,332	,257	,601*	,198	-,594*	1,000	,752**	,064
	Sig. (2-tailed)	,010	,247	,376	,030	,498	,025	.	,002	,828
	N	14	14	14	13	14	14	14	14	14
Pühendumine	Correlation Coefficient	-,486	,594*	,407	,779**	,488	-,226	,752**	1,000	,483
	Sig. (2-tailed)	,066	,019	,132	,001	,065	,419	,002	.	,068
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15



## Lisa 5 järg

		Rahulolu lepetega	Vanus	Staaž õpetajana	Enese- tõhusus	Tööga rahulolu	Suhe juhiga	Energia	Pühendu- mine	Töövoog
Töövoog	Correlation Coefficient	-,250	,334	,206	,407	,240	,311	,064	,483	1,000
	Sig. (2-tailed)	,368	,223	,462	,148	,388	,259	,828	,068	.
	N	15	15	15	14	15	15	14	15	15
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

## **Lisa 6. Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Agnes Jürjo

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Õpetaja psühholoogiliste lepped ja nende mõju tema hoiakutele tööle“, mille juhendaja on PhD Liina Randmann,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*