

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Ingrid Väin

**ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISE VÕIMALUSED  
AVALIKUS TEENISTUSES**

Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann, *PhD*

Tallinn 2015

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

Autor Ingrid Väin

“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Liina Randmann

“ ..... “ ..... 2015

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

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISE VÕIMALUSED AVALIKUS TEENISTUSES

Ingrid Väin

Organisatsiooni konkurentsivõime ja suutlikkus muutustega kohaneda sõltub eelkõige töötajatest ja nende tööpanusest. Seetõttu on väärtuslikud töötajad organisatsiooni edukuse tagamisel võtmetähtsusega. Töötajaid motiveerivad töösuhtes erinevad aspektid, mistõttu ei piisa väärtuslike töötajate värbamisel ja hoidmisel vaid tavapärastest töösuhetest ning personalijuhtimise praktikatest. Seepärast on vajaliku tööjõu tagamiseks oluline tööandjate valmisolek sõlmida töötajatega isiklike tööalaseid kokkuleppeid. Isiklikud tööalased kokkulepped on peamiselt levinud erasektoris, kuid tööjõu pärast konkureerib ülejäänud turuga ka avalik sektor, sh avalik teenistus, kus isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused ei ole teada.

Tulenevalt on magistritöö eesmärk uurida isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel. Lisaks selgitatakse, kas demograafiliste andmete alusel esineb statistiliselt olulisi erinevusi nimetatud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutes ning millised on seosed töötaja poliitiliste oskuste ning juhi ja töötaja vahetussuhte ja isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel.

Uuringu tulemustest selgub, et isiklike tööalaseid kokkuleppeid on võimalik luua ka avalikus teenistuses, kuid nende sõlmimise võimalused sõltuvad konkreetse kokkuleppe olemusest, dimensioonist ning on osaliselt seotud töötajast tulenevatest teguritest nagu töötaja poliitilised oskused ning juhi ja töötaja vahetussuhe.

**Võtmesõnad:** isiklikud tööalased kokkulepped, poliitilised oskused, juhi ja töötaja vahetussuhe, avalik teenistus, Sotsiaalministeerium.

## ABSTRACT

### ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISE VÕIMALUSED AVALIKUS TEENISTUSES

Ingrid Väin

„Possibilities for Negotiating Idiosyncratic Employment Arrangements in Public Service“

Competitiveness of an organization and its ability to adapt to changes depend primarily on its employees and their input. Therefore, valuable employees play a crucial role in the success of any organization. Employees are motivated by different aspects of employment relationships, which is why traditional employment relationships and common human resource management practices alone are simply not enough for recruiting and retaining valuable employees. So in order to secure proper workforce, it is important for employers to be ready to negotiate idiosyncratic employment arrangements (i-deals) with their employees. Possibilities for negotiation of such arrangements are influenced by organization-related as well as employee-related factors. I-deals are most common in the private sector; however, the public sector, which includes public service, competes with the rest of the market for workforce as well and here the possibilities for negotiating i-deals have not been that well researched.

Based on this, the aim of the master's thesis was to research the possibilities for negotiating i-deals in public service on the example of Ministry of Social Affairs of Estonia. In addition, the thesis determines whether there are any statistically significant differences in the assessments of these possibilities among different demographics, and looks into the relations between the political skills of an employee, leader-member exchange and negotiation of i-deals.

Theoretical framework was developed first, which helps to better understand i-deals, their outcomes and related factors. Then a study was conducted in the Ministry of Social Affairs of Estonia. Questionnaires were forwarded to all current employees of the Ministry. A questionnaire was used to collect data and methods of analysis included descriptive statistics, correlation analysis and analysis of variance. Free responses were analyzed using qualitative content analysis.

The results showed that it is possible to negotiate i-deals in the public service as well, but the possibilities for this depend on the nature of the given arrangement, specific dimensions and partly also on employee-related factors, such as political skills of the employee and leader-member exchange.

**Keywords:** idiosyncratic employment arrangements, i-deals, political skills, leader-member exchange, public service, Ministry of Social Affairs of Estonia.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT.....	4
SISUKORD.....	6
SISSEJUHATUS.....	7
1 ISIKLIKUD KOKKULEPPED TÖÖSUHETES.....	9
1.1 Vajadus isiklike tööalaste kokkulepete järele .....	9
1.2 Isiklike tööalaste kokkulepete olemus.....	9
1.2.1 Isiklike tööalaste kokkulepete fookus ja dimensioonid.....	11
1.2.2 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise ajastus .....	12
2 ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMIST MÕJUTAVAD TEGURID .....	15
2.1 Organisatsioonilised tegurid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel.....	15
2.2 Töötajast tulenevad tegurid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel .....	17
3 ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISE TAGAJÄRJED JA RAKENDUSVÕIMALUSED.....	20
3.1 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärjed organisatsioonile ja töötajale .....	20
3.2 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise rakendamise võimalused .....	22
4 UURING .....	25
4.1 Sotsiaalministeerium .....	25
4.2 Metoodika .....	25
4.2.1 Küsimustik .....	26
4.2.2 Tulemuste analüüsi meetodid.....	26
4.3 Tulemused.....	27
4.3.1 Hinnangud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustele.....	28
4.3.2 Hinnangute erinevused demograafiliste näitajate lõikes .....	34
4.3.3 Korrelatsioonanalüüs.....	38
5 ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	40
KOKKUVÕTE.....	45
RESUME.....	48
VIIDATUD KIRJANDUS .....	51
LISAD .....	54

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval muutuvad töösuhted üha ebakindlamaks ning tööde standardiseeritus väheneb pidevalt (Rousseau, 2001). Kaasaegsed organisatsioonid peavad muutustega toimetulekuks olema innovaatilised ja paindlikud (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Teadmuspõhise töö kasv organisatsioonides toob kaasa suurenenud konkurentsi väärtusliku tööjõu suhtes ning vajaduse aina enam panustada inimeste hoidmisesse ja motiveerimisse.

Suurenev nõudlus teadmuspõhiste töötajate ja erinevate kompetentside järele (Rousseau, 2001) ning pidevalt muutuvad tööturu tingimused (Beechler & Woodward, 2009) esitavad organisatsioonidele väljakutse: kuidas värvata ja hoida vajalikke töötajaid (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013) ning pakkuda töötajatele suuremat vabadust töötingimuste kujundamisel kaasa rääkida. Väärtuslike töötajate värbamise, hoidmise ja motiveerimise üheks võimaluseks on sõlmida nendega isiklike tööalaseid kokkuleppeid (*idiosyncratic employment arrangements, i-deals*), mis aitavad suurendada töötaja pikaajalist tööga rahulolu, pühendumust ning panustamist.

Väheuuritud kontekst, kus isiklikud tööalased kokkulepped võivad eksisteerida, on avalik teenistus, mida peetakse üheks olulisemaks eraldiseisvaks institutsiooniks demokraatliku riigivalitsemise tagamisel. Viimaste aastakümnete jooksul on mitmed mõjuvõimsad rahvusvahelised organisatsioonid (nt ÜRO, OECD, Maailmapank) tõdenud, et riigi konkurentsivõime on otseses sõltuvuses selle avaliku teenistuse võimekusest. Seetõttu on avaliku teenistuse personalipoliitikas üheks olulisemaks eesmärgiks värvata võimekaid töötajaid ja neid avalikus teenistuses hoida (Randma-Liiv & Sarapuu, 2012; Riigi personalipoliitika valge raamat, 2014). Eesti avalik teenistus konkureerib kõrgetasemelise tööjõu värbamisel ning hoidmisel lisaks riigisisesele era- ja mittetulundussektorile ka rahvusvaheliste organisatsioonide ning teiste riikide avaliku ja erasektori organisatsioonidega (Randma-Liiv & Sarapuu, 2012). Tulenevalt on isiklikud tööalased kokkulepped üheks võimaluseks aidata kaasa avaliku teenistuse konkurentsivõimele. Seetõttu on oluline uurida, millised võimalused on sõlmida isiklike tööalaseid kokkuleppeid Eesti avalikus teenistuses.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja, kuidas hinnatakse isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel. Töö teoreetilises

osas luuakse ülevaade isiklike tööalaste kokkulepete olemusest, nende sõlmimist mõjutavatest teguritest ja tagajärgedest ning rakendamisest praktikas.

Töö empiirilises osas uuritakse Sotsiaalministeeriumi näitel, millised on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused avalikus teenistuses. Töö praktiliseks väärtuseks on võimalus isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste teadvustamise kaudu rakendada teadlikumalt nende kasutamist avalikus teenistuses väärtuslike töötajate värbamisel, motiveerimisel ja hoidmisel ning seeläbi konkurentsieelise loomisel ja suurendamisel. Tulenevalt on magistritöö probleem sõnastatud järgnevalt: millised on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel? Lisaks leitakse vastused järgmistele uurimisküsimustele:

- Kas ja kui mitu korda on töötajad isiklike tööalaseid kokkuleppeid oma praeguses töösuhtes sõlminud?
- Milliseid isiklike tööalaseid kokkuleppeid on töötajad oma praeguses töösuhtes sõlminud?
- Millised on seosed töötajate poliitiliste oskuste (*political skill*) ja isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel?
- Millised on seosed juhi ja töötaja vahetussuhte (*Leader-Member exchange*) ning isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel?

Magistritöö käigus viiakse läbi kvantitatiivne uurimus. Andmete kogumiseks kasutatakse ankeetküsitlust, andmeanalüüsi meetoditena kasutatakse kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi. Vabavastuseid analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas (peatükid 1-3) antakse ülevaade uurimisvaldkonnast ja varasematest uuringutest ning esitatakse peamised teoreetilised seisukohad. Teises osas (peatükk 4) kirjeldatakse töö läbiviimise meetodikat, tutvustatakse organisatsiooni, kus uuring läbi viidi ning esitatakse uuringu tulemused. Kolmandas osas (peatükk 5) koostatakse uuringu tulemuste põhjal ülevaade peamistest järeldustest ja tehakse ettepanekud.



# 1 ISIKLIKUD KOKKULEPPED TÖÖSUHETES

Peatükis avatakse lähemalt isiklike tööalaste kokkulepete olemust ja olulisust töösuhetes, tutvustatakse isiklike tööalaste kokkulepete definitsiooni, fookust, dimensioone ja sõlmimise ajastust.

## 1.1 Vajadus isiklike tööalaste kokkulepete järele

Töösuhete õiguslik raamistik ja sotsiaalne kontekst on loonud süsteemi, mis soosib ühtsust ja järjepidevust (Greenberg, Roberge, Ho & Rousseau, 2004). Siiski ei pruugi töösuhete standardiseeritus ja jäikus viia optimaalsete tulemusteni (Rosen *et al.*, 2013). Kiireloomulised, ulatuslikud ja keerulised demograafilised, majanduslikud ning globaalsed muutused mõjutavad tööturгу ning esitavad väljakutse muutumisvalmiduseks nii töötajatele kui ka organisatsioonidele (Beechler & Woodward, 2009). Muutuvad tööturu tingimused on:

- toonud tööandjatele kaasa kasvava surve meelitada ligi ja hoida väärtuslikke töötajaid (Cappelli, 2000);
- suurendanud töötajate võimalusi taotleda ja sõlmida tööandjatega isiklike tööalaseid kokkuleppeid (Rousseau, 2001).

Organisatsioonide võime värvata, arendada ja motiveerida vajalikke töötajaid on 21. sajandi teadmuspõhises majanduses strateegiliselt kriitilise tähtsusega, kuna see mõjutab organisatsiooni jätkusuutlikkust ja võimet muutustega kohaneda (Beechler & Woodward, 2009). Ulrich (2007) toob välja, et organisatsioon peab olema valmis leidma, arendama ja hoidma neid töötajaid, kellel on tööks vajalikud kompetentsid ja pühendumus ning kes mõistavad enda töö mõtet ning eesmärki. Ühtlasi on suurenenud töötajate võimalused kujundada oma töötingimusi nende endi personaalseid vajadusi paremini rahuldavaks (Rousseau, 2001; Rousseau *et al.*, 2006). Üheks võimaluseks väärtuslike töötajate värbamisel, hoidmisel ja motiveerimisel on sõlmida nendega isiklike tööalaseid kokkuleppeid (*ibid.*, 2006).

## 1.2 Isiklike tööalaste kokkulepete olemus

Isiklikud tööalased kokkulepped (*i-deals*) baseeruvad sotsiaalse vahetuse teoorial, mille keskmes on osapoolte vaheline personaalne vahetussuhe, kus vahetusreegleid järgides

jagatakse vastastikku kasulikke ressursse (Emerson, 1976). Isiklikud kokkulepped töösuhetes on erikokkulepped töötingimuste osas, mille sõlmimisele eelnevad töötaja poolt algatatud läbirääkimised tööandjaga. Nende kujundamisel on võimalus kaasa rääkida nii töötajal kui ka tööandjal ning need on kasulikud nii töötajale kui ka organisatsioonile. Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel on töötajatele organisatsioonipoolseks partneriks juhid kui tööandjate esindajad, kes vastutavad kokkulepete tulemuste ja tagajärgede eest. (Rousseau & Kim, 2004; Rousseau *et al.*, 2006). Lühidalt öeldes on isiklikud tööalased kokkulepped seotud tavapärasest erinevate töötingimustega, mida töötajad endale töösuhetes taotleavad. Need kokkulepped võivad oma sisult olla väga erinevad, ulatudes paindlikust töögraafikust kuni karjääri planeerimiseni. (Rousseau, 2001.)

Isiklikud tööalased kokkulepped erinevad tööandja ja töötaja vahelistest personaalsetest suhetest, favorismist ning subjektiivsetest eelistustest tulenevatest erikokkulepetest selle poolest, et viimaste puhul on tegemist töötaja ja tema juhi erilisel suhtel põhineva erikohtlemisega, kus võimaldatakse konkreetsel töötajal teha tööd madalama sooritusstandardi järgi. Samuti erinevad isiklikud tööalased kokkulepped juhi poolt mitte aktsepteeritud töötaja poolsest käitumisest nagu vargus või valetamine. (Rousseau, 2005, 55-56.)

Isiklikud tööalased kokkulepped baseeruvad töötaja võimetusel, on töötaja ja tööandja vahel läbi räägitud ning on kasulikud nii töötaja kui ka tööandja jaoks (Rousseau *et al.*, 2006; Rosen, Slater, King & King, 2008). Täpsemalt avaldub isiklike tööalaste kokkulepete olemus järgmiste tunnuste alusel:

- need on konkreetse töötajaga personaalselt läbi räägitud ja kokku lepitud tööalased erikokkulepped;
- need erinevad ülejäänud töötajatega sõlmitud traditsioonilistest kokkulepetest;
- need on vastastikku kasulikud nii töötajale kui ka organisatsioonile, teenides mõlema huve;
- need erinevad oma ulatuselt, sisult ja tüübilt;
- need luuakse nii enne kui ka pärast töösuhete sõlmimist.

(Greenberg *et al.*, 2004; Rousseau *et al.*, 2006; Rousseau, 2001).

### 1.2.1 Isiklike tööalaste kokkulepete fookus ja dimensioonid

Isiklike tööalaste kokkulepete eristatakse mitmete kriteeriumide alusel. Rousseau *et al.* (2006) liigitus lähtub isiklike kokkulepete käigus jagatavatest ressursidest. **Konkreetsed ja mõõdetavad ressursid** (*tangible*) on rohkem tehingupõhised ja juhitud turu poolt ning ei viita töötaja ja tööandja kvaliteetsele suhtele (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Näiteks on sellist laadi tasustamisega seotud kokkulepped, mille sõlmimisel lähtutakse konkreetse suhte kvaliteedi asemel õiglusest (Rousseau *et al.*, 2006). **Abstraktsed ja suhtel põhinevad ressursid** (*abstract & particularistic*) on rohkem isikupärastatud, tähtajatud ja fokuseeritud töötaja tunnustamisele, toetamisele ning aitamisele. Näiteks võib tööalaste koolituste võimaldamine töötajale pakkuda tunnustust ja soodustada töötaja uskumust töötaja ning tööandja vahelisest kvaliteetsest suhtest ja vastastikusest pühendumusest. (*ibid.*, 2006).

Rousseau ja Kim (2006) pakuvad välja isiklike tööalaste kokkulepete dimensionaalse liigituse, esitades isiklike tööalaste kokkulepete kolm dimensiooni järgnevalt:

**Arenget puudutavate kokkulepete** (*developmental i-deals*) sõlmimise kaudu luuakse töötajale võimalused tema oskuste ja kompetentside arendamiseks eesmärgiga saavutada töötaja personaalsed eesmärgid tema professionaalse karjääri edendamiseks, sealhulgas väljakutset pakkuvad tööülesanded, personaalsete saavutuste tunnustamine, personaalsete arendustegevuste võimaldamine ja personaalsete karjäärivõimaluste loomine.

**Paindlikkusega seotud kokkulepete** (*flexibility i-deals*) sõlmimise kaudu võimaldatakse töötajal lähtuvalt tema personaalsetest vajadustest oma tööaega suures osas ise planeerida.

**Vähendatud töökoormusega seotud kokkuleppeid** (*reduced workload i-deals*) sõlmitakse eesmärgiga võimaldada töötajal kohandada oma töökoormust enda jaoks sobivaks nii tööde mahu kui ka sisu osas. (Hornung, Rousseau & Glaser, 2009.)

Hilisemate uuringute raames on Rousseau ja Kimi esitatud isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide loetelu mitmete autorite poolt täiendatud. Rosen *et al.* (2008) seovad oma uuringus arengu ja töökoormusega seotud kokkulepete dimensioonid üheks, nimetades need tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepeteks ning paindlikkusega seotud kokkulepete dimensiooni täiendavad nad töökoha paindlikkuse aspektiga. Täiendusena pakuvad nad välja tasustamisega seotud kokkulepete dimensiooni, mis Rousseau ja Kimi (2006) esitatud isiklike kokkulepete dimensioonide loetelust täiesti puudub. Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer ja Weigl (2010) täiendavad samuti Rousseau ja Kimi (2006)

esitatud dimensioone ja lisavad tööülesannetega seotud kokkulepete mõõtme.

Rosen *et al.* (2013) täiendavad oma uuringu raames Rousseau ja Kimi (2006) poolt esitatud isiklike tööalaste kokkulepete dimensioone tasustamise ning töökoha paindlikkusega seotud dimensioonidega, liidavad Rousseau ja Kimi (2006) arengut puudutavate kokkulepete ning Hornungi *et al.* (2010) poolt lisatud tööülesannetega seotud kokkulepete dimensioonid ning pakuvad välja 4 dimensiooni järgmises sõnastuses: töötaja paindlikkusega (*schedule flexibility*), töökoha paindlikkusega (*location flexibility*), tasustamisega (*financial incentives*) ning tööülesannete ja vastutusega (*task and work responsibilities*) seotud isiklikud tööalased kokkulepped.

**Tasustamisega seotud kokkulepped** on kõige selgemini seotud töösuhte majanduslike tingimustega. Need on reeglina konkreetseid ja seotud rahalise tagajärjega. **Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped** viitavad kvaliteetsele töösuhtele ning on pigem abstraktsed ja seotud töösuhte sotsioemotsionaalsete vajaduste täitmisega nagu töötaja areng ja tunnustamine. **Töötaja paindlikkuse ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped** viitavad, et organisatsioon võtab arvesse töötaja personaalseid vajadusi (näiteks kodus töötamise soov). (Rosen *et al.*, 2013.) Antud käsitluse näol on tegemist kõige ajakohasema lähenemisega, mis hõlmab endas varasemaid väljapakutud dimensioone koos täiendustega, mistõttu on see võetud aluseks magistritöö empiirilise uuringu läbiviimisel.

## 1.2.2 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise ajastus

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise ajastus mõjutab töötaja tõlgendust selle kohta, millised on tema suhted tööandjaga ja töötaja teadlikkust eritingimuste võimalikkusest ning seeläbi ka isiklike tööalaste kokkulepete olemust. Seega värbamise käigus ehk enne töösuhte algust (*ex ante*) sõlmitud isiklikud kokkulepped erinevad töösuhte ajal (*ex post*) sõlmitud kokkulepetest. (Rousseau & Kim, 2004.)

**Ex ante kokkulepped** sõlmitakse enne töösuhte algust tingimustes, kus töötajal ning tööandjal puudub täielik informatsioon üksteise kohta. Seega *ex ante* kokkulepped sõltuvad suurel määral sellest, kuidas hinnatakse antud töötajat tööturul. Kui töötaja on turul kõrgelt väärtustatud, on tõenäolisem, et sõlmitakse isiklikud kokkulepped töötajaga enne töösuhte

algust. **Ex post kokkulepped** sõlmitakse juba eksisteeriva töösuhte käigus lähtuvalt olemasoleva töösuhte olemusest ning nende sõlmimine on *ex ante* kokkulepetest enam levinud mitmel põhjusel. Näiteks võib tööandja jaoks olla vastumeelne sõlmida erikokkuleppeid töötajaga enne töösuhte algust, keda nad ei tunne või kes ei ole tööturul veel väärtustatud (äsjä tööturule sisenenud noored ja kogemuseta töötajad). Ühiskondades, kus *ex ante* tehingud ei ole kujunenud normiks, sõlmitakse isiklike tööalaseid kokkuleppeid hilisema töösuhte käigus ja need põhinevad töötaja ning tööandja vahel välja kujunenud vastastikusel usaldusel ja vahetussuhtel. Töötaja, kes võib kultuurilistel või isiklikel põhjustel ebaõnnestuda isiklike kokkulepete sõlmimisel värbamise hetkel, võib hilisema töösuhte käigus olla läbirääkimistel siiski edukas. (Rousseau & Kim, 2004; Rousseau *et al.*, 2006; Rousseau *et al.*, 2009.)

*Ex post* kokkulepped mõjutavad töösuhet *ex ante* kokkulepetest suuremal määral, kuna töösuhte ajal sõlmitud kokkulepped sisaldavad rohkem vahetatavaid ressursse. Seega *ex ante* kokkulepped on enam tehingupõhised ja seotud rahaliste ressursside vahetusega ning *ex post* kokkulepped rohkem sotsiaalse vahetusega (Rousseau *et al.*, 2009.) Vahetussuhted, mille keskmes on rahalised ressursid, on oma olemuselt majanduslikud ning nendes suhetes on osapoolte vahel vähe isiklikku seotust. Sotsiaalsed vahetussuhted sisaldavad lisaks rahalistele ressurssidele töötaja ja tööandja vahelist vastastikust toetust ning hoolivust, mis aitab kaasa töösuhte jätkumisele tulevikus. (Rousseau & Kim, 2004.) Seega isiklikud tööalased kokkulepped sõltuvad nii oma sisult ja fookuselt kui ka sõlmimise ajastuse poolest. Isiklike tööalaseid kokkuleppeid iseloomustavad tunnused on ülevaatlilikult toodud välja tabelis 1.

**Tabel 1.** Isiklike tööalaseid kokkuleppeid iseloomustavad tunnused.

<b>Tunnus</b>	<b>Täpsustus</b>	<b>Allikas</b>
Isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonid	<ul style="list-style-type: none"><li>• tasustamisega seotud kokkulepped</li><li>• tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped</li><li>• tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped</li><li>• töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped</li></ul>	Rosen <i>et al.</i> , 2013
Sõlmimise ajastus	<ul style="list-style-type: none"><li>• enne töösuhte algust (<i>ex ante</i>)</li><li>• töösuhte ajal (<i>ex post</i>)</li></ul>	Rousseau & Kim, 2004
Jagatavad ressursid	<ul style="list-style-type: none"><li>• konkreetsed ja mõõdetavad</li><li>• suhetel põhinevad ja abstraktsed</li></ul>	Rousseau <i>et al.</i> , 2006; Hornung <i>et al.</i> , 2008; Rousseau <i>et al.</i> , 2009

Allikas: autori koostatud

## **2 ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMIST MÕJUTAVAD TEGURID**

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste mõistmiseks on oluline teada tingimusi, millest antud kokkulepete sõlmimine sõltub. Tulenevalt kirjeldatakse peatükis isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist mõjutavaid tegureid töandja ja töötaja perspektiivist lähtuvalt ning esitatakse võimalikud takistused, mis võivad kokkulepete sõlmimisel esineda.

Töötajate ja organisatsioonide eesmärgid luua isiklike tööalaseid kokkuleppeid on erinevad ning niisuguste kokkulepete sõlmimine sõltub mitmetest teguritest. Nõudlus ja konkurents teadmuspõhiste töötajate järele ning konkureeriv turusituatsioon motiveerib töandjaid looma töösuhetes enam isikupäraseid kokkuleppeid ning annab väärtuslikele töötajatele suurema mõjujõu pidada läbirääkimisi endale sobivate töötingimuste osas (Rousseau, 2001). Organisatsiooni eesmärgid isiklike kokkulepete sõlmimisel on seega seotud ettevõtte jaoks väärtuslike töötajate värbamise, hoidmise ja motiveerimisega, et seeläbi saavutada organisatsiooni eesmärke ning konkurentsieelist turul. Töötajate peamised eesmärgid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel on aga seotud karjäärivõimaluste edendamise, sissetuleku suurendamisega ning töö- ja pereelu ühildamisega. (Rousseau, 2001; Rousseau *et al.*, 2006; Rosen *et al.*, 2008.)

Isiklike kokkuleppeid töösuhetes saab sõlmida teatud tingimuste olemasolul. Ühelt poolt mõjutab isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise edukust organisatsiooni olemus ja struktuur ning teisalt töötaja ise, kes peab oma vajadusi töandjale selgitama ja nende osas läbi rääkima (Hornung *et al.*, 2008). Järgnevalt kirjeldatakse, millised on organisatsioonilised ja töötajast tulenevad tegurid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel.

### **2.1 Organisatsioonilised tegurid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel**

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused, väärtus ning tähendus organisatsioonis sõltub mitmetest organisatsioonilistest teguritest. Seda mõjutavad muuhulgas organisatsiooni struktuur, väärtused, vajalike ressursside olemasolu, tehnoloogilised võimalused, struktuuriüksuse suurus, töökorraldus, töö olemus ning

personalijuhtimise formaliseeritus ja praktikad, sealhulgas motivatsiooni- ja tasusüsteem, arendus- ja koolitusvõimalused, karjäärijuhtimise ning edutamise võimalused, tööandja ja kaastöötajate hoiakud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisse, otsese juhi ning kaastöötajate hinnangud konkreetsele töötajale (vt joonis 1) (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009; Lai, Rousseau & Chang, 2009; Rousseau *et al.*, 2006; Rosen *et al.*, 2013). Funktsionaalsed on sellised isiklikud tööalased kokkulepped, mis täiendavad standardiseeritud personalijuhtimise praktikaid ning võtavad arvesse organisatsioonisisest õiglust (Greenberg *et al.*, 2004).

Isiklike tööalaste kokkulepete edukus ja efektiivsus sõltub muuhulgas kaastöötajate reaktsioonist kokkulepetele. Isiklike kokkulepete sõlmimist võivad takistada kaastöötajate negatiivsed hinnangud ja ebaõigluse tajumine. Kuivõrd õiglasena **kaastöötajad** isiklike kokkuleppeid töösuhetes hindavad, sõltub nii kokkulepete olemusest, nende saavutamise viisist (Greenberg *et al.*, 2004) kui ka isikliku tööalast kokkulepet sõlmiva töötaja ning kaastöötaja vahelisest suhtest ning kaastöötaja ja tööandja vahelisest suhtest (Lai *et al.*, 2009). Lai *et al.* (2009) uuringust selgub, et sõprussuhtes olevale töötajale antakse kaastöötajalt heakskiit sõlmida isiklikku kokkulepet lihtsamini kui kolleegile, keda personaalselt ei tunta. Lisaks sõltub kaastöötaja hinnang isikliku tööalase kokkuleppe sõlmimisele tema enda suhtest tööandjaga. Kaastöötajad, kes tajuvad oma töösuhet sotsiaalse vahetussuhtena ning usuvad, et neil on sarnased võimalused sõlmida isiklike tööalaseid kokkuleppeid tulevikus, aktsepteerivad kolleegide isiklike tööalaseid kokkuleppeid. (*ibid.*, 2009.)

Rousseau (2006) toob välja, et kaasaegsete organisatsioonide väljakutse on kasvavat turunõudlust rahuldades saavutada pidevat tootlikkuse kasvu ning paremaid tulemusi (Hornung *et al.*, 2008). Tööde pidev efektiivsuse kasv muudab paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise keeruliseks (*ibid.*, 2008), kuna vaja on aina rohkem ja efektiivsemalt töötada. Seega ei pruugi tööandjad võimaldada näiteks osaaajaga töötamist, kuna see ei ole organisatsioonile kasulik.

Lisaks nõuavad teatud tööd töötaja füüsilist kohalolekut kindlal ajal ning sõltuvad klientidest ja koostööpartneritest, mistõttu on selliste tööde puhul samuti väiksem võimalus luua tööaja ja -koha osas isiklike kokkuleppeid. Samuti on isiklike kokkulepete sõlmimine raskendatud suurtes üksustes, kus väärtustatakse õiglust ja välditakse näiteks



kaastöötajate poolset ebaõigluse tajumist (Rousseau *et al.*, 2006) või bürokraatlikes ja kõrge formaliseerituse astmega organisatsioonides, kus näiteks tööaeg on rangelt reguleeritud (Hornung *et al.*, 2008). Üheks selliseks näiteks on avaliku teenistuse organisatsioonid.

Max Weberi (1968) järgi on **avalik teenistus** bürokraatlik ja kõrgelt formaliseeritud töökeskkond, milles tuginetakse seadusandlusele ning põhimõttele kohelda kõiki kodanikke ja töötajaid võrdselt üksikisikut eelistamata (Hornung *et al.*, 2009), kuid samas on Miner (1987) seisukohal, et isiklike tööalaseid kokkuleppeid sõlmitakse ka formaliseeritud organisatsioonides. Hornung *et al.* (2008, 2009) väidavad Saksamaa avaliku teenistuse organisatsioonis läbi viidud uuringu tulemustele tuginedes, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine on võimalik ka kõrge bürokraatia määraga organisatsioonides nagu avalik teenistus, kus üldjuhul:

- väärtustatakse võrdset kohtlemist,
- ollakse võrdsete võimaluste loomisel eestvedaja,
- traditsioonilised töösuhted on standardiseeritud ja reguleeritud.

Siiski on sellealaseid uuringuid läbi viidud vähe ja isiklike kokkulepete sõlmimine on peamiselt levinud erasektoris konkurentsitihedal töajõuturul. Ometi on paljude riikide avaliku teenistuse personalipoliitika võtnud kindla suuna paindlikkuse ja konkurentsivõime suurendamisele töajõuturul, et olla atraktiivne tööandja võimalikele kandidaatidele ning hoida olemasolevaid professionaale (Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat, 2014). Sarnast suunda näitavad ka Randma-Liiv ja Sarapuu (2012), väites, et Eesti avalikus teenistuses tuleb töötajate värbamiseks ja hoidmiseks ning seeläbi avaliku teenistuse konkurentsivõime tagamiseks töötingimusi võrrelda erasektoriga ja leida uusi võimalusi parimate ametnike motiveerimiseks. Seetõttu uuritakse magistritöö empiirilises osas, millised on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel.

## **2.2 Töötajast tulenevad tegurid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel**

Organisatsiooniga seotud tegurite kõrval mõjutavad isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist ka töötajast tulenevad tegurid. Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alased uuringud on näidanud, et proaktiivsed ja heade läbirääkimise oskustega töötajad, kellel on

usalduslikud suhted ning soodsam positsioon tööandja suhtes, on enam võimelised tööandjaga läbi rääkima ja isiklike kokkuleppeid sõlmima (Hornung *et al.*, 2008; Hornung, Glaser, Rousseau, Angerer & Weigl, 2011; Rosen *et al.*, 2013). Hornungi *et al.* (2008) uuringu tulemused kinnitavad isikliku initsiatiivi seost isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega. Roseni *et al.* (2013) uuringu kohaselt on töötaja poliitilised oskused (*political skills*) ning juhi ja töötaja vahetussuhe (*Leader-Member exchange*) olulised tegurid, mis mõjutavad isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist (Rosen *et al.*, 2013.) Hornungi *et al.* (2011) uuringu tulemused viitavad, et juhid sõlmivad meelsasti isiklike kokkuleppeid töötajatega, kellel on kõrgem staatus ja positsioon organisatsioonis või kes juba töötavad vähendatud töökoormusel. Seega peamised töötajast tulenevad tegurid, millest sõltub isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine, on järgnevad (vt ka joonis 1):

- staatus ja positsioon;
- poliitilised oskused;
- isiklik initsiatiiv;
- juhi ja töötaja vahetussuhe.

**Poliitilisi oskusi** (*political skill*) defineeritakse kui erilist võimet mõista, motiveerida ja mõjutada teisi viisil, mis töökontekstis aitab saavutada nii töötaja enda kui organisatsiooni eesmärged ning seeläbi suurendada edu tööl (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004). Heade poliitiliste oskustega töötaja on sotsiaalselt nutikas, omab suurt mõju inimsuhete kujundamisele (Rosen *et al.*, 2013) ning oskab oma käitumist kohandada vastavalt situatsioonile, jäädes sealjuures siiraks, toetavaks, usaldusväärseks ning mõjudes teistele enesekindlalt ja usaldusväärset. Selle oskuse kaudu loob indiviid endast sobiva kujutluspildi, mis aitab läbirääkimistel tagada edu oma vajaduste rahuldamiseks. (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Douglas, Kacmar & Frink, 2005.) Roseni *et al.* (2013) uuringust selgub, et poliitilised oskused aitavad kaasa isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisele. Antud uuringu tulemustele tuginedes uuritakse magistr töö empiirilises osas töötajate poliitiliste oskuste seoseid isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega avalikus teenistuses.

**Isiklikku initsiatiivi** (*personal initiative*) iseloomustatakse kui indiviidi proaktiivset ja ennast käivitavat käitumist tööülesannete täitmisel ja tööalaste eesmärkide saavutamisel,

tehes rohkem kui temalt nõutakse ning jätkates eesmärkide poole liikumist ettetulevatele takistustele ning tagasilöökidetele vaatamata. Teiste sõnadega on isiklik initsiatiiv pikaajalise fookusega, eesmärgistatud, tegevusele orienteeritud, takistusi ületav ja kooskõlas organisatsiooni missiooniga. (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997; Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996.) Organisatsioonid otsivad ja väärtustavad isiklikku initsiatiivi omavaid töötajaid, kuna nende kaasabil saab tõsta organisatsiooni efektiivsust (Fay & Frese, 2001). Hornungi *et al.* (2008) väitel on isikliku initsiatiiviga töötaja passiivse töötajaga võrreldes rohkem valmis isiklike tööalaseid kokkuleppeid läbi rääkima ja neid ka edukalt sõlmima. Nimetatud autorite uuring käsitleb isikliku initsiatiivi seost isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega Saksamaa avaliku teenistuse kontekstis. Selle uuringu tulemustes leiab kinnitust, et isiklik initsiatiiv on üheks teguriks, mis mõjutab isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist.

Dansereau, Graeni ja Haga (1975) ning Graeni ja Cashmani (1975) poolt esitatud **juhi ja töötaja vahetussuhte teooria** (*Leader-Member exchange*) kirjeldab töötaja ja juhi suhete sotsiaalse vahetuse määra (Liden & Graen, 1980). Selle järgi kasutab juht oma alluvatega suheldes erinevaid suhtlusstiile, sõltuvalt juhi ja konkreetse töötaja vahelisest usalduse, austuse, meeldivuse ja vastastikuse mõju määrast (*ibid.*, 1980). Juhi jaoks väärtuslikud ja usaldusväärsed töötajad kuuluvad juhi poolt soositud gruppi, omades suuremat paindlikkust ja võimalusi läbirääkimisteks kui vähem väärtustatud töötajad (Gerstner & Day, 1997; Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007). Kõrge usalduse määraga vahetussuhtes on töötajal suurem vabadus kaasa rääkida oma tööülesannete ja vastutusega seotud teemadel ning sellest tulenevalt rohkem võimalusi sõlmida juhiga isiklike tööalaseid kokkuleppeid. Seega juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet määrab töötaja positsiooni läbirääkimistes. (Rousseau *et al.*, 2006.) Tulenevalt võib eeldada, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine sõltub muuhulgas töötaja ja juhi vahelistest suhetest. Magistritöö empiirilises osas uuritakse seost juhi ja töötaja vahetussuhte ning isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise vahel avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel.

### **3 ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISE TAGAJÄRJED JA RAKENDUSVÕIMALUSED**

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärgi on vajalik mõista, et saada aru nende olulisusest. Seetõttu antakse peatükis ülevaade isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärgedest ning rakendusvõimalustest praktikas.

#### **3.1 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärjed organisatsioonile ja töötajale**

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel on tagajärjed nii organisatsioonile kui ka töötajale (vt joonis 1). Isiklikud tööalased kokkulepped on kui strateegiline vahend andekate töötajate lojaalsuse ja pühendumuse tagamisel (Ng & Feldman, 2010) ning organisatsiooni maine ja konkurentsieelise kujundamisel, soodustades tööandja jaoks väärtuslike töötajate ligimeelitamist ja hoidmist organisatsioonis (Hornung *et al.*, 2009). Isiklike kokkulepete sõlmimise kaudu on:

- võimalik tõsta töötajate enesehinnangut;
- suurendada töötajate proaktiivsust, motivatsiooni ja produktiivsust;
- soodustada töötajate innovaatilist käitumist tööl, nende tööalast pühendumust (*work engagement*), organisatsioonilist pühendumust (*organizational commitment*) ja tööga rahulolu;
- pakkuda töötajatele töö- ja pereelu tasakaalu.

(Liu, Lee, Hui, Kwan & Wu, 2013; Hornung *et al.*, 2009; Rosen *et al.*, 2008; Rofcanin, Kiefer & Strauss, 2014).

Rosen *et al.* (2008) toovad oma uuringu peamise tulemusena välja, et töötajad, kes sõlmisid isiklike tööalaseid kokkuleppeid, olid võrreldes kolleegidega rahulolevamad oma tööga ja suhetes juhiga. Liu *et al.* (2013) uuringule tuginedes saab isiklike tööalaste kokkulepete eduka sõlmimise kaudu töötaja tagasisidet oma väärtusest organisatsioonis, mis mõjutab positiivselt tema organisatsioonil baseeruvat enesehinnangut ning organisatsiooni poolse toetuse tajumist, mille tulemusena suureneb töötaja organisatsiooniline pühendumus ja tööalane proaktiivsus.

Positiivseid tulemusi esitavad ka Rofcanin *et al.* (2014), tuues oma uuringus välja, et isiklike tööalaste kokkulepete eduka sõlmimise tagajärjel kogeb töötaja positiivseid emotsioone ja kokkuleppe sõlmimine tõstab töötaja energiataset (*feeling of energy*). See omakorda suurendab töötaja valmisolekut ja tahet tööülesandeid täita, mille tulemusel paraneb töötaja töösooritus ning suureneb innovaatiline tööalane käitumine (*innovative work behaviour*) (*ibid.*, 2014), mis on vajalik konkurentsieelise säilitamiseks (Baer, 2012).

Samuti loob isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine aluse **vastastikkusele** (*reciprocity*) ning töötaja ja organisatsiooni vahelise töösuhte tugevnemisele (Hornung *et al.*, 2008). Vastastikkuse norm tähendab, et kui üks inimene kohtleb teist hästi, siis teine vastab oodatud viisil ehk soovitud käitumise või hüve saamiseks tuleb midagi vastu anda (Gouldner, 1960). Seega isikliku tööalase kokkuleppe sõlmimise tulemusel on töötaja vastutasuks motiveeritud kompenseerima tööandja vastutuleku ning panustama organisatsiooni jaoks soovitud viisil (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Hornung *et al.*, 2008). Tööandja ja töötaja vahelise eduka vahetussuhte tagajärjena suureneb töötaja emotsionaalne seotus organisatsiooniga, mis omakorda võib tugevdada töötaja organisatsioonile pühendumist ja aitab seeläbi kaasa väärtusliku töötaja püsimisele organisatsioonis (*ibid.*, 2008). Samas ei ole isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärjed alati vaid positiivsed ja soovitud. Näiteks ebaõiglasena tajutud isiklikud tööalased kokkulepped toovad kaasa mitmeid probleeme organisatsioonis nagu kaastöötajate töösoorituse langus, voolavuse suurenemine ning töötajate hälbiv käitumine (näiteks vargused) (Greenberg *et al.*, 2004). Seega isiklike tööalaste kokkulepete konkreetsed tagajärjed sõltuvad kokkulepete olemusest, tüübist, nende loomise tingimustest ja nendele omistatud tähendusest (Hornung *et al.*, 2008). Järgnevalt kirjeldatakse isiklike tööalaste kokkulepete tagajärgi.

**Töötaja ja -koha paindlikkusega seotud kokkulepped** pakuvad töötajale eelkõige võimalust oma töö- ja pereelu ühildades saavutada oodatud töötulemusi ja aitavad tööandjatel väärtuslikke töötajaid värvata ja hoida organisatsioonis ning seeläbi kindlustada organisatsiooni spetsiifiliste oskuste olemasolu (Hornung *et al.*, 2009; Preuss, 2000, 62-63). Lisaks selgub Hornungi *et al.* (2008) uuringu tulemustest, et töötajad, kes olid sõlminud paindlikkusega seotud kokkulepped, tegid kolleegidest vähem ületunde ning neil esines ka vähem töö- ja pereelu konflikti.

**Töötaja arengut puudutavate kokkulepete sõlmimine** aitab suurendada töötaja pühendumust ja seotust töö ning organisatsiooniga, kuna töötaja saab seeläbi kinnitust, et teda väärtustatakse ja tunnustatakse organisatsioonis. Töötaja lisapingutuse ja paranenud töösoorituse kaudu suureneb ka töö efektiivsus organisatsioonis. Samas võivad töötaja arengut puudutavad kokkulepped mõjuda negatiivselt töö- ja pereelu ühildamisele, kuna tööandjal tekib kokkuleppe sõlmimise järgselt ootus töötaja suurenenud töösooritusele ja töövõimele ning töötajal suureneb motivatsioon panustada tööandja jaoks rohkem kui varem, sealhulgas ka ületunde tehes. (Hornung *et al.*, 2008; Hornung *et al.*, 2009.)

**Tööülesannetega seotud kokkulepete** kaudu luuakse töötajale sobivad tingimused, mis tagavad:

- töötaja töömotivatsiooni,
- soovitud töösoorituse taseme ja
- rahulolu tööga.

Lisaks võivad tööülesannetega seotud isiklikud kokkulepped suurendada töötaja initsiatiivikust ning tööalast pühendumust (*work engagement*), mis omakorda mõjuvad soodsalt töö tulemuslikkusele. (Hornung *et al.*, 2010.)

**Tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise kaudu saab** töötaja tagasisidet, et organisatsioonis väärtustatakse teda. Seega on antud kokkulepete kaudu võimalik motiveerida ja tasustada väärtuslikke töötajaid, optimeerides samal ajal organisatsiooni palgakulusid (Rousseau *et al.*, 2009; Rosen *et al.*, 2013).

### **3.2 Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise rakendamise võimalused**

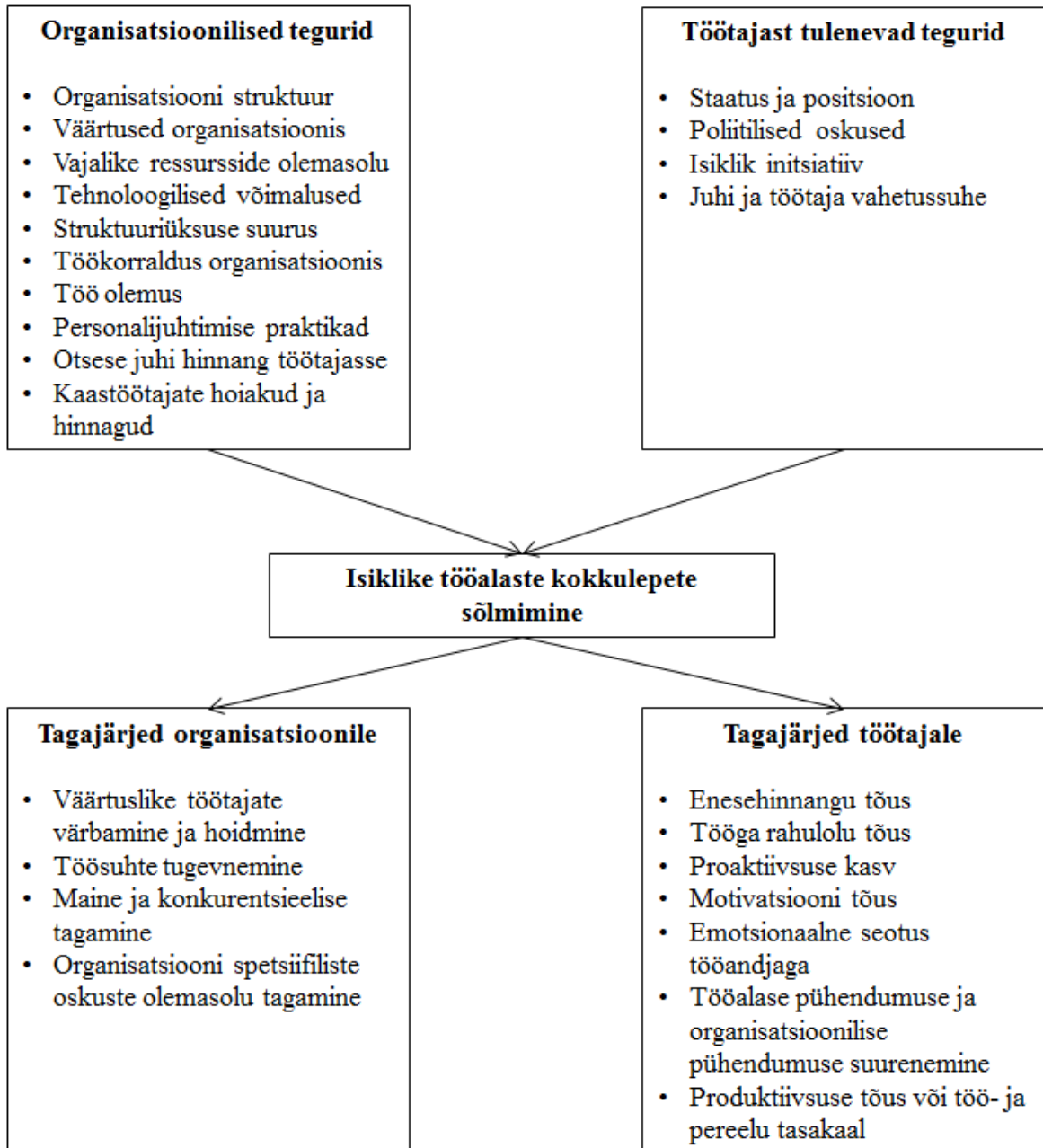
On mitmeid põhjuseid, miks personalijuhtimise praktikad on standardiseeritud. Näiteks võimaldab see:

- hoida kokku kulusid,
- teavitada efektiivselt kõiki töötajaid organisatsioonis pakutavatest hüvedest,
- edendada töötajate hulgas võrdset kohtlemist ja ühtsustunde tekkimist,
- lihtsustada personali administreerimisega seonduvaid töid.

(Hornung *et al.*, 2009).

Ometi ei saa ühegi personalipoliitika kaudu täita kõiki tingimusi ning seetõttu on kohandamised, erikokkulepped ja –lahendused hädavajalikud (Chen & Wilson, 2003; Razi, 2006). Tulenevalt tasub organisatsioonidel õppida, miks ja millal sellised kokkulepped tekivad ning kui võrd toimivad need kõikide osapoolte jaoks on, kuna isiklike tööalaste kokkulepete väärtus ja tähendus võib sõltuda organisatsiooni üldisematest personalijuhtimise praktikatest, sealhulgas tasustamise põhimõtetest (Feldman & Pentland, 2003; Lee *et al.*, 2000; Hornung *et al.*, 2009).

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alaseid uuringuid on läbi viidud veel võrdlemisi vähe, aga nende senised tulemused on näidanud, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine on mitmel moel kasulik (Rosen *et al.*, 2013). Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise tagajärjed on positiivsemad ja toimivamad siis, kui need mitte ei asenda vaid täiendavad standardiseeritud personalijuhtimise praktikaid (Rousseau *et al.*, 2006; Lai *et al.*, 2009). Organisatsioonis, kus personalijuhtimine baseerub peamiselt vaid isiklikel tööalastel kokkulepetel, on tõenäoliseks tagajärjeks töötajate ebavõrdne kohtlemine ja vähene usaldus tööandja vastu (Hornung *et al.*, 2009). Avatus ja info jagamine isiklike tööalaste kokkulepete osas aitab suurendada tajutavat õiglustunnet organisatsioonis ning hästitoimivad kokkulepped loovad eeldused paremaks personalijuhtimise praktikate kasutuselevõtuks tulevikus (*ibid.*, 2009; Lai *et al.*, 2009; Lawler & Finegold, 2000; Feldman & Pentland, 2003). Organisatsioonides, kus isiklikud tööalased kokkulepped täiendavad tavapäraseid personalijuhtimise praktikaid, saab olla paindlik töötajate personaalsete vajaduste ja huvide osas, säilitades sealjuures juhtimisalast diskreetsust ja organisatsioonisisest õiglust (Rousseau, 2001; Greenberg *et al.*, 2004).



**Joonis 1.** Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist mõjutavad tegurid ja tagajärjed. Allikas: autori koostatud



## **4 UURING**

Magistritöö raames uuriti isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel. Peatükis tutvustatakse Sotsiaalministeeriumit, kirjeldatakse uurimuse metoodikat ning esitatakse uuringu tulemused.

### **4.1 Sotsiaalministeerium**

Sotsiaalministeerium (edaspidi ka ministeerium) on sotsiaalkaitse valdkonnas tegutsev Eesti riigi valitsusasutus, mille viis strateegilist eesmärki on:

- tagada inimeste majanduslik toimetulek ja hea töö;
- tagada inimeste sotsiaalne toimetulek ja areng;
- toetada laste ja perede heaolu;
- edendada inimestevahelist hoolimist, võrdseid võimalusi ja soolist võrdõiguslikkust;
- tagada inimeste pikk ja kvaliteetne elu.

Sotsiaalministeeriumi missioon on kujundada Eestis elukeskkond, kus inimestel oleks võrdsed võimalused inimväärseks eluks. Ministeeriumi kolmeks oluliseks poliitikavaldkonnaks on sotsiaal-, tervise- ja töövaldkond. (Sotsiaalministeerium, 2015.)

Sotsiaalministeeriumi kantsleri 10. veebruari 2015. a käskkirjaga nr 16-T kinnitatud Sotsiaalministeeriumi struktuur koosneb 5 valdkonnast, 19 osakonnast (Sotsiaalministeeriumi struktuur lisas 1) ning 270 teenistuskohast, millest 15. märtsi 2015. a seisuga oli täidetud 249 teenistukohta jaotatuna 3 ametitasandiks:

- tippjuht (kantsler, asekancler, minister) või keskastmejuht (osakonnajuhataja)
- nõunik või poliitikajuht/meeskonnajuht (esmatasandi juht)
- peaspetsialist või spetsialist.

### **4.2 Metoodika**

Uuringu raames viidi Sotsiaalministeeriumis läbi küsitlus. Uuringu valimiks oli kõikne valim ehk info uuringu läbiviimisest koos viitega küsimustikule edastati kõigile ministeeriumi töötajatele e-posti aadressile ning lisati uudisena intranetti. Küsitlust oli võimalik täita kõigil Sotsiaalministeeriumi töötajatel elektrooniliselt kahe nädala jooksul

ajavahemikus 2.03.-15.03.2015. Küsitluse läbiviimiseks kasutati veebikeskkonda *Microsoft SharePoint*. Ankeetküsitlust kasutati andmekogumismeetodina küsitluses osalejate anonüümsuse tagamiseks. Anonüümsuse tagamisega seonduvast ja küsitluse eesmärgist teavitati töötajaid e-kirja teel ning ankeedi sissejuhatavas osas.

#### **4.2.1 Küsimustik**

Uuringu instrument oli ankeetküsimustik (lisa 2), mis koosnes kolmest sisulisest osast (sh ühest avatud küsimusest) ning ühest vastajate andmeid puudutavast osast. Küsimustik sisaldas vastavalt teemaplokkidele väiteid, millele hinnangu andmiseks kasutati 6-pallist Likert-tüüpi skaalat, kus 1 = ei nõustu üldse ja 6 = nõustun täielikult.

Esimese osaga üritati välja selgitada, millised on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused avaliku teenistuse organisatsioonis. Küsimustiku teises osas uuriti töötajate poliitilisi oskusi ning kolmandas osas juhi ja töötaja vahetussuhet. Neljandas osas paluti töötajatel märkida oma ametikoht, tööstaž organisatsioonis, haridustase, sugu ja vanusevahemik.

Küsimustiku esimene osa koosneb ühest küsimusest jah-ei skaalal, ühest avatud küsimusest ning neljast alateemast ja 16 väitest, mis on koostatud tuginedes Roseni, Slateri, Changi ja Johnsoni (2013) poolt esitatud neljale isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonile (töötaja paindlikkusega, töökoha paindlikkusega, tasustamisega ning tööülesannete ja vastutusega seotud isiklikud tööalased kokkulepped) ja nende poolt loodud küsimustikule.

Küsimustiku teine osa sisaldab 18 väidet poliitiliste oskuste kohta, tuginedes Ferrise, Treadway, Kolodinsky, Hochwarteri, Kacmari, Douglase ja Frinki (2005) loodud instrumendile.

Küsimustiku kolmas osa koosneb 7 väitest ning puudutab juhi ja töötaja vahetussuhet, võttes aluseks Graeni ja Cashmani (1975) ning Lideni ja Graeni (1980) poolt välja töötatud instrumendi.

#### **4.2.2 Tulemuste analüüsi meetodid**

Tulemusi analüüsiti statistilise andmetöötlusprogrammi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) ning tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel abil.

Küsimustiku usaldusväarsust hinnati teemaplokkide reliaabluskoefitsentide väljaarvutamise (Cronbach'i Alpha), mille kaudu hinnatakse skaalade sisemist reliaablust (tulemust peetakse usaldusväärseks kui  $\alpha > 0,7$ ). Teemaplokkide reliaabluskoefitsendid olid järgmised: tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped ( $\alpha=0,85$ ), tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped ( $\alpha=0,78$ ), töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped ( $\alpha=0,66$ ), tasustamisega seotud kokkulepped ( $\alpha=0,83$ ), poliitilised oskused ( $\alpha=0,93$ ), juhi ja töötaja vahetussuhe ( $\alpha=0,93$ ).

Andmete statistiliseks analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat ning küsimustikus esitatud väidetele antud hinnangud kodeeriti, andes nendele väärtused 1-6 (1 = ei nõustu üldse, 6 = nõustun täielikult). Tulemuste analüüsimiseks arvutati välja tegurite aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Lisaks kontrolliti korrelatsioonanalüüsi kaudu töö sissejuhatuses püstitatud küsimustele tuginedes nähtuste omavahelisi seoseid, tugevust, suunda ja olulisust. Selleks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, mis uurib lineaarse seose tugevust kahe muutuja vahel, kus korrelatsioonikordaja +1 näitab kahe muutuja täielikku ühist positiivset varieeruvust ning -1 kahe muutuja täielikku vastupidist seost (Ghuri & Grønhaug, 2004, 160). Tulemusi tõlgendati järgnevalt: 0-0,1 – seos puudub; 0,1-0,3 – nõrk seos; 0,3-0,5 mõõdukas seos; 0,5-0,8 – tugev seos; 0,8-0,9 – väga tugev seos. ANOVA testi abil analüüsiti demograafilistest tunnustest tulenevaid statistiliselt olulisi erinevusi ( $p < 0,05$ ). Avatud küsimust „Palun too näiteid enda isiklikest tööalastest kokkulepetest.“ analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga.

### 4.3 Tulemused

Kõikidest Sotsiaalministeeriumi 249 töötajast vastasid 105 inimest (42,2%). 19% vastanutest olid mehed ja 81% naised.

Ametitasandi järgi jagunesid vastajad järgmiselt: 58% spetsialistid ja peaspetsialistid, 33% nõunikud ja poliitikajuhid, 9% keskastme- ja tippjuhid. Haridustasemete järgi jagunesid vastajad järgmiselt: 47% vastanutest olid kõrgharidusega, 48% teaduskraadiga (alates magistrikraad) ning 5% keskharidusega.

Enim vastajaid (57%) oli vanusevahemikus 26-40 eluaastat, seejärel üle 40 eluaasta (32%) ning kõige vähem oli vastajaid vanusevahemikus 18-25 eluaastat (11%).

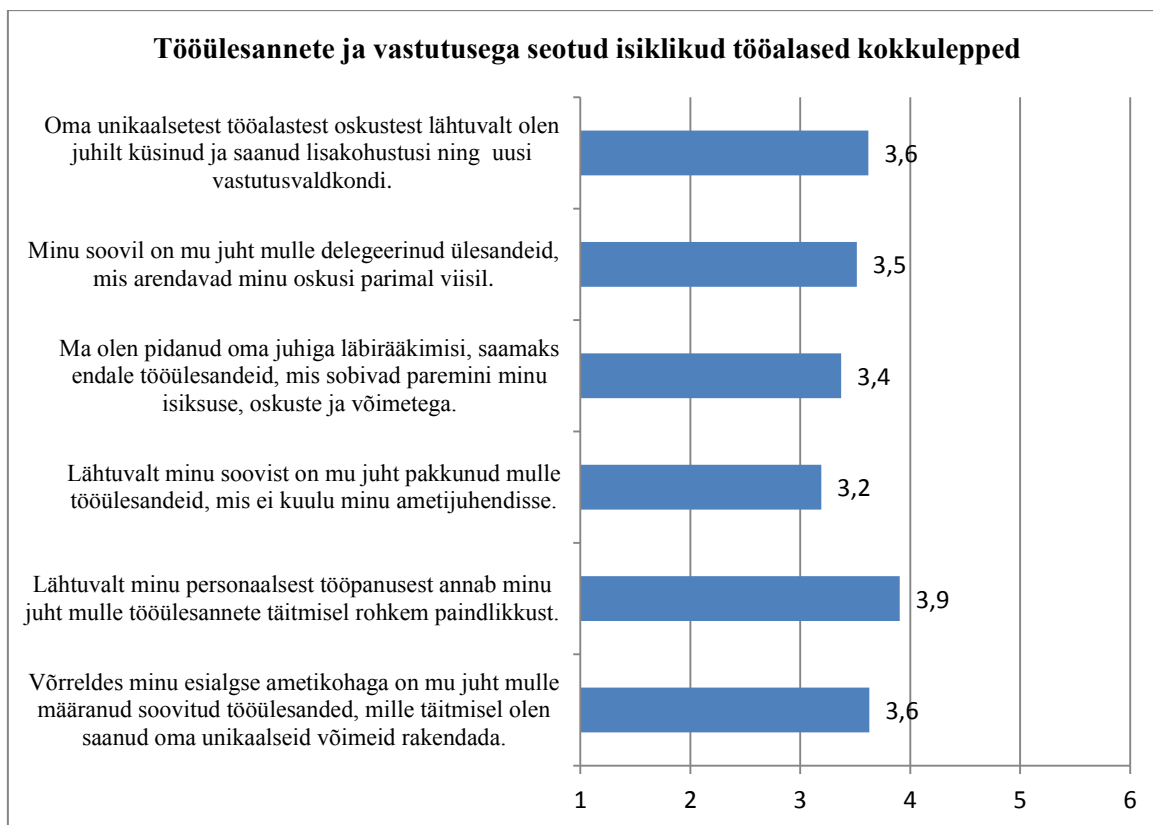
Vastanute keskmine tööstaaž Sotsiaalministeeriumis oli 4,9 aastat. Enim oli vastajate hulgas kuni 2-aastase tööstaažiga töötajaid 46%, seejärel 6-8-aastase tööstaažiga töötajaid 20%. 3-5-aastase tööstaažiga töötajaid oli vastanute hulgas 17%, 9-12-aastase tööstaažiga 10% ning kõige vähem oli vastanuid üle 13-aastase tööstaažiga töötajaid (7%).

#### **4.3.1 Hinnangud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustele**

Küsimustiku esimese teemaploki kaudu püüti välja selgitada isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi Sotsiaalministeeriumis. Alljärgnevalt tuuakse välja töötajate keskmised hinnangud, vastuste standardhälbed ja protsentuaalne jaotus isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste teemaploki osadele.

Kõikidest vastanutest 75% hindas, et on sõlminud isiklike tööalaseid kokkuleppeid oma juhiga Sotsiaalministeeriumis töötamise ajal, 25% vastas küsimusele negatiivselt. Peamiselt on vastanud sõlminud isiklike tööalaseid kokkuleppeid 1-2 korral (38%) või ei ole neid üldse sõlminud (25%). Samas 22% vastanutest on isiklike tööalaseid kokkuleppeid sõlminud 5 ja enamal korral. 3-4 korral on kokkuleppeid sõlminud 15% vastanutest.

Tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise alaplokile antud keskmine hinnang oli 3,5 (joonis 2). Üksikväidetele antud keskmised hinnangud jäävad samuti 3 ja 4 vahele ning on pigem positiivsel poolel. Kõige madalamalt hinnati töötaja soovist lähtuvat juhi poolt ametijuhendisse mittekuuluvate tööülesannete pakkumist ( $x=3,2$ ) ning alaploki kõrgeim keskmine hinnang anti väitele „Lähtuvalt minu personaalsest tööpanusest annab minu juht mulle tööülesannete täitmisel rohkem paindlikkust“ ( $x=3,9$ ).



**Joonis 2.** Hinnangud tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike tööalaseid kokkuleppeid puudutavatele väidetele (1= ei nõustu üldse; 6= nõustun täielikult)

Allikas: autori koostatud

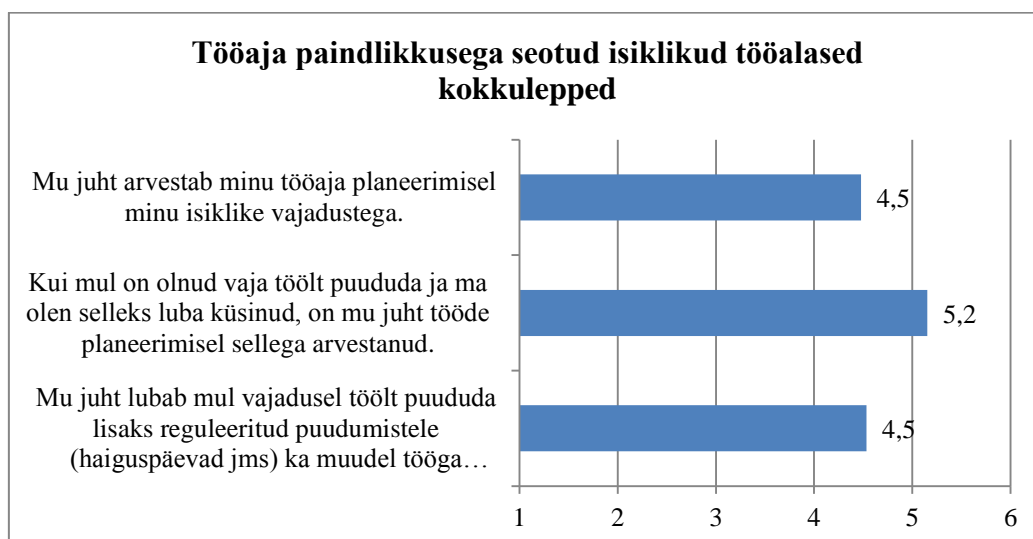
Tulemuste protsentuaalne jagunemine antud alagrupi hinnangute vahel on välja toodud tabelis 2. Uute vastutusvaldkondade ja lisakohustuste küsimisele ning saamisele andsid 20% vastanuid hinnanguks „nõustun täielikult“ ning 17,1% vastajatest ei nõustunud väitega üldse. Üle poolte vastajatest (53,3%) oli väitega pigem nõus, andes hinnangu skaala positiivsel poolel. Sama palju vastanuid (53,3%) andis skaala positiivsel poolel hinnangu väitele „Minu soovil on mu juht mulle delegeerinud ülesandeid, mis arendavad minu oskusi parimal viisil“. Üle poolte vastanutest on pidanud juhiga läbirääkimisi, et saada endale tööülesandeid, mis sobiksid paremini töötaja isiksuse, oskuste ja võimetega. Kõige positiivsemalt hinnati juhi poolset paindlikkuse võimaldamist tööülesannete täitmisel, mis tuleneb töötaja personaalsest tööpanusest- 64,7% vastajatest valis hinnangu andmisel skaala positiivse poole. Samas kõige vähem nõustuti väitega „Lähtuvalt minu soovist on mu juht pakkunud mulle tööülesandeid, mis ei kuulu minu ametijuhendisse“. See võib tuleneda nii töötaja soovi puudusest saada uusi tööülesandeid kui ka juhi soovimatusest selliseid ülesandeid võimaldada.

**Tabel 2.** Tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete vastuste protsentuaalne jaotus.

Tööülesannete ja vastutusega seotud isiklikud tööalased kokkulepped	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
1. Oma unikaalsetest tööalastest oskustest lähtuvalt olen juhilt küsinud ja saanud lisakohustusi ning uusi vastutusvaldkondi.	17,1%	15,2%	14,3%	15,2%	18,1%	20%
2. Minu soovil on mu juht mulle delegeerinud ülesandeid, mis arendavad minu oskusi parimal viisil.	15,2%	20%	11,4%	21,9%	14,3%	17,1%
3. Ma olen pidanud oma juhiga läbirääkimisi, saamaks endale tööülesandeid, mis sobivad paremini minu isiksuse, oskuste ja võimetega.	20%	16,2%	12,4%	21,9%	17,1%	12,4%
4. Lähtuvalt minu soovist on mu juht pakkunud mulle tööülesandeid, mis ei kuulu minu ametijuhendisse.	21,9%	18,1%	16,2%	17,1%	16,2%	10,5%
5. Lähtuvalt minu personaalsest tööpanusest annab minu juht mulle tööülesannete täitmisel rohkem paindlikkust.	6,7%	12,4%	16,2%	29,5%	19%	16,2%
6. Võrreldes minu esialgse ametikohaga on mu juht mulle määranud soovitud tööülesanded, mille täitmisel olen saanud oma unikaalseid võimeid rakendada.	11,4%	21%	12,4%	19%	21%	15,2%

Allikas: autori koostatud

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alapllokkidest hinnati kõrgeimalt tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise alapllokkis olevaid väiteid. Alapllokkile antud keskmine hinnang oli 4,7 (joonis 3). Kõrgeim hinnang anti väitele „Kui mul on olnud vaja töölt puududa ja ma olen selleks luba küsinud, on mu juht tööde planeerimisel sellega arvestanud“ ( $x=5,2$ ). Võrdselt hinnati võimalusi vajadusel töölt puududa ( $x=4,5$ ) ja tööaja planeerimisel töötaja isiklike vajadustega arvestamist ( $x=4,5$ ).



**Joonis 3.** Hinnangud tööaja paindlikkusega seotud isiklike tööalaseid kokkulepeid puudutavatele väidetele (1= ei nõustu üldse; 6= nõustun täielikult)

Allikas: autori koostatud

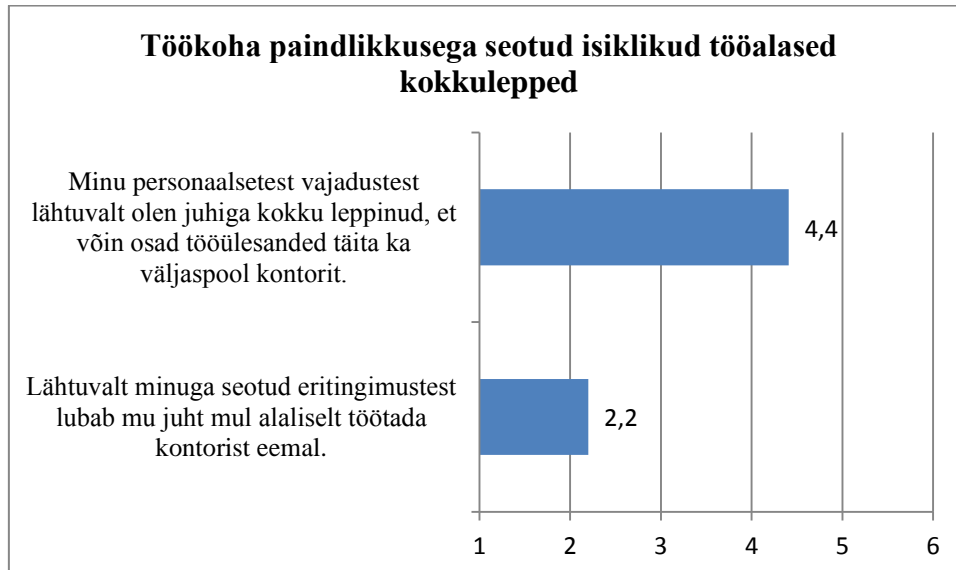
Tulemuste protsentuaalne jaotus viitab samuti vastajate pigem kõrgetele hinnangutele tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste kohta (tabel 3).

**Tabel 3.** Tööaja paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete vastuste protsentuaalne jaotus.

Tööaja paindlikkusega seotud isiklikud tööalased kokkulepped	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
1. Mu juht arvestab minu tööaja planeerimisel minu isiklike vajadustega.	3,8%	4,8%	14,3%	20%	31,4%	25,7%
2. Kui mul on olnud vaja töölt puududa ja ma olen selleks luba küsinud, on mu juht tööde planeerimisel sellega arvestanud.	2,9%	1%	5,7%	9,5%	30,5%	50,5%
3. Mu juht lubab mul vajadusel töölt puududa lisaks reguleeritud puudumistele (haiguspäevad jms) ka muudel tööga mitteseotud juhtudel.	3,8%	4,8%	13,3%	21%	26,7%	30,5%

Allikas: autori koostatud

Töökoha paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alaplokile antud keskmine hinnang oli 3,3 (joonis 4). Samas on olulised erinevused antud alaploki väidete keskmistes tulemustes. Alaliselt kontorist eemal töötamise võimalusi hinnati madalalt ( $\bar{x}=2,2$ ), kuid osade tööülesannete kontorist väljas täitmise võimalusele anti keskmiseks hinnanguks 4,4.



**Joonis 4.** Hinnangud töökoha paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete puudutavatele väidetele (1= ei nõustu üldse; 6= nõustun täielikult)

Allikas: autori koostatud

Töökoha paindlikkusega seotud kokkuleppeid puudutavatele väidetele antud vastuste protsentuaalne jaotus on samuti erinev. Osaliselt kontorist väljas töötamist hinnati pea

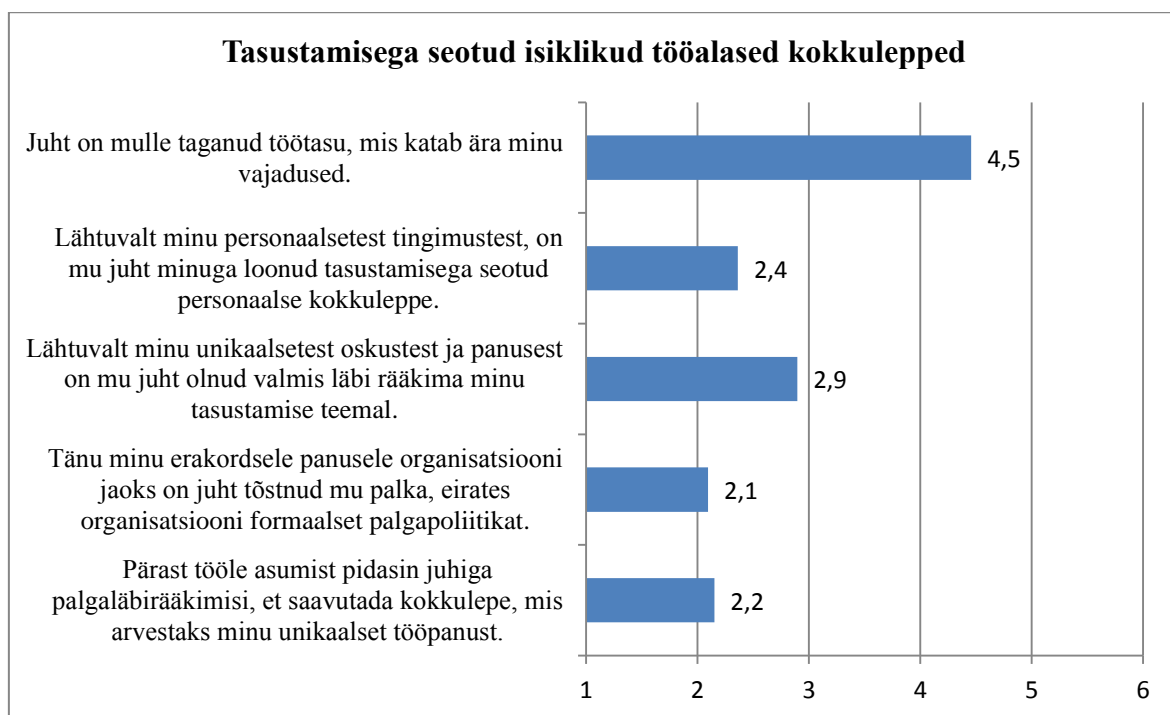
poolte vastanute poolt võimalikuks, kuid alaliselt kontorist eemal töötamise kokkulepet peeti pigem vähetõenäoliseks (tabel 4).

**Tabel 4.** Töökoha paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete vastuste protsentuaalne jaotus.

Töökoha paindlikkusega seotud isiklikud tööalased kokkulepped	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
1. Minu personaalsetest vajadustest lähtuvalt olen juhiga kokku leppinud, et võin osad tööülesanded täita ka väljaspool kontorit.	13,3%	5,7%	8,6%	14,3%	15,2%	42,9%
2. Lähtuvalt minuga seotud eritingimustest lubab mu juht mul alaliselt töötada kontorist eemal.	55,2%	16,2%	5,7%	9,5%	2,9%	10,5%

Allikas: autori koostatud

Tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alaplokile antud keskmine hinnang oli isiklike tööalaste kokkulepete teemaplokkidest madalaim ( $x=2,8$ ) (joonis 5), mis viitab sellele, et vastajad hindavad tasustamisega seotud isiklike kokkulepete sõlmimist vähetõenäoliseks. Vastajad on küll valdavalt rahul oma töötasuga ( $x=4,5$ ), kuid tasustamisega seotud töötajast tulenevaid erikokkuleppeid vastajate tulemuste põhjal praktiliselt ei eksisteeri.



**Joonis 5.** Hinnangud tasustamisega seotud isiklike tööalaseid kokkuleppeid puudutavatele väidetele (1= ei nõustu üldse; 6= nõustun täielikult)

Allikas: autori koostatud



Tasustamisega seotud kokkulepete osas toetavad sarnaseid tulemusi ka vastuste protsentuaalne jaotus, millest selgub, et kokku 81,9% vastajatest oli juhi poolt tagatud töötasuga pigem rahul. Samas valdav osa ei ole loonud juhiga tasustamisega seotud isiklike kokkuleppeid (tabel 5).

**Tabel 5.** Tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete vastuste protsentuaalne jaotus.

Tasustamisega seotud isiklikud tööalased kokkulepped	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
1. Juht on mulle taganud töötasu, mis katab ära minu vajadused.	1,9%	1,9%	14,3%	28,6%	37,1%	16,2%
2. Lähtuvalt minu personaalsetest tingimustest, on mu juht minuga loonud tasustamisega seotud personaalse kokkuleppe.	47,6%	14,3%	12,4%	11,4%	8,6%	5,7%
3. Lähtuvalt minu unikaalsetest oskustest ja panusest on mu juht olnud valmis läbi rääkima minu tasustamise teemal	27,6%	21%	16,2%	14,3%	11,4%	9,5%
4. Tänu minu erakordsele panusele organisatsiooni jaoks on juht tõstnud mu palka, eirates organisatsiooni formaalset palgapoliitikat.	49,5%	20%	12,4%	10,5%	4,8%	2,9%
5. Pärast tööle asumist pidasin juhiga palgaläbirääkimisi, et saavutada kokkulepe, mis arvestaks minu unikaalset tööpanust.	47,6%	24,8%	7,6%	8,6%	7,6%	3,8%

Allikas: autori koostatud

Eraldi vaadatakse isiklike tööalaste kokkulepete alaplokkides sisalduvat 2 väidet, mis peegeldavad töötaja isiklikku initsiatiivi. Väitele „Ma olen pidanud oma juhiga läbirääkimisi, saamaks endale tööülesandeid, mis sobivad paremini minu isiksuse, oskuste ja võimetega“ antud keskmine hinnang on pigem madal ( $x=3,4$ ) ning väga madal keskmine hinnang anti väitele „Pärast tööle asumist pidasin juhiga palgaläbirääkimisi, et saavutada kokkulepe, mis arvestaks minu unikaalset tööpanust“ ( $x=2,2$ ). Antud tulemused viitavad, et vastajate isiklik initsiatiiv oma töösuhte teemade osas on pigem vähene.

Töötajad hindasid **poliitilisi oskusi ning juhi ja töötaja vahetussuhet** keskmiselt pigem kõrgelt. Poliitiliste oskuste teemaplokkile antud keskmine hinnang oli 4,3 ning standardhälve 0,72; juhi ja töötaja vahetussuhtele antud keskmine hinnang oli 4,5 ja standardhälve 1,0. Antud teemaplokkide üksikväidetele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed on välja toodud lisas 3. Demograafiliste näitajate lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Küsimusele „Palun too näiteid enda isiklikest tööalastest kokkulepetest“ vastas 71 teenistujat. Peamiselt toodi näiteid töökoha ja töötaja paindlikkusega seotud kokkulepete

kohta. Töökoha paindlikkusega seotud kokkuleppeid mainiti vastustes 39 korral ning tööaja paindlikkusega seotud kokkuleppeid 32 korral. Väljavõtte vastustest:

- „Minu kokkulepped on enamasti seondunud tööaja ja töökoha paindlikkusega. Saan vajadusel teha kodust tööd haige lapse kõrvalt või siis pikemat mõttetööd tehes kasutada kodutöö võimalust.“
- „Näiteks õpingute jätkamine töötamise kõrvalt - kui on vaja keset päeva või enne tööpäeva lõppu mõnes loengus osaleda, on kokkulepe, et olen kontorist väljas, kuid teen asjad siiski ära nt hiljem kodus või olen mõnel teisel päeval pikemalt tööl.“
- „Kui olin lapsepuhkuselt naasnud ja lapsel oli lasteaia ainult pool kohta, siis töötasin mõnda aega pärastlõunati kodus.“
- „Töölt ära käimine tööajal ja kokkuleppel pärast tööaega töö ära tegemine.“

Lisaks toodi 19 korral näiteid tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimisest. Väljavõtte vastustest:

- „Suurematest asjadest võib nimetada kokkulepet (vahetult peale tööle tulekut) selleks, et saaksin eelnevaid kohustusi võlaõiguslike lepingute alusel töösuhte ajal edasi täita kuni nende lõppemiseni.“
- „Erinevad kokkulepped erinevates projektides osalemiseks, et tegeleda rohkem väljakutseid pakkuvate tööülesannetega.“
- „Leppisime kokku, et aitan otseselt juhti töös, mida tegelikult tegema ei pea. Kuna juht on ülekoormatud ja mina tahan areneda. Mingit lisatasu ma ei soovinud, saan õppida tasuta uusi kogemusi, kuna tean, kellena tahan 5 aasta pärast töötada.“

Tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete kohta toodi näiteid vaid 3 korral ning need olid seotud teiste kokkulepete dimensioonidega, mis viitab tasustamisega seotud isiklike kokkulepete vähesele kasutamisele. Väljavõtte vastustest: „Osaline tööaeg ning projektipõhised lisatasud.“

#### **4.3.2 Hinnangute erinevused demograafiliste näitajate lõikes**

Alapeatükis esitatakse isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide keskmised tulemused ja standardhälbed ning võrreldakse dispersioonanalüüsi ANOVA (Analysis of Variance) kaudu gruppide keskmisi tulemusi. Täpsemalt võrreldakse tööülesannete ja vastutusega, tööaja paindlikkusega, töökoha paindlikkusega ja tasustamisega seotud isiklike tööalaste

kokkulepete sõlmimise võimaluste alaplokkide keskmisi tulemusi tööstaaži, vanuse, ametigruppide ja haridustasemetel lõikes.

### Keskliste hinnangute jagunemine vanusegruppide lõikes

Alljärgnevas tabelis 6 esitatakse isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide keskmised tulemused ja standardhälbed vanusegruppide lõikes. Kõige kõrgemalt hinnati tööaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi ( $x=4,7$ ), seejärel tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete ( $x=3,5$ ) ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete ( $x=3,3$ ) sõlmimise võimalusi. Kõige madalamalt hinnati tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi ( $x=2,8$ ).

**Tabel 6.** Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste teemaploki skaalade keskmised koondhinnangud ja standardhälbed vanusegruppide lõikes.

	18-25		26-40		üle 40		Kokku	
	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve
Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped	3,8	1,17	3,6	1,25	3,4	1,29	3,5	1,25
Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped	4,8	0,99	4,8	1,02	4,6	1,2	4,7	1,08
Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped	3,6	1,45	3,4	1,6	3,1	1,38	3,3	1,52
Tasustamisega seotud kokkulepped	3	1,18	2,8	1,18	2,6	1,03	2,8	1,13

Allikas: autori koostatud

Vanusegruppide lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esine, kuid ülejäänud vanusegruppidest veidi kõrgemalt on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnanud 18-25 aastased vastajad. Olulised erinevused vanusegruppide sisetes hinnangutes kõikidele isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonidele viitavad, et olenemata vanusest on töötajaid, kes hindavad isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi heaks, kui ka neid, kellel puuduvad kogemused isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisest.

Antud teemaploki tulemustele tuginedes saab kokkuvõtvalt väita, et vastanute hinnangud on isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste osas rahuldavad, kuid erinevad vanusegruppide sisetelt üksteisest suurel määral, millele viitavad suhteliselt kõrge standardhälbed.

## Keskmete hinnangute jagunemine ametigruppide lõikes

Tabelis 7 esitatakse isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide keskmised tulemused ja standardhälbed ametigruppide lõikes.

**Tabel 7.** Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste teemaploki skaalade keskmised koondhinnangud ja standardhälbed ametigruppide lõikes.

	Spetsialist või peaspetsialist		Nõunik või esmatasandi juht		Tippjuht või keskastmejuht		Kokku	
	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve
Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped	3,5	1,24	3,6	1,27	3,6	1,35	3,5	1,25
Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped	4,9	1,02	4,7	1,07	3,7	1,12	4,7	1,08
Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped	3,4	1,58	3,3	1,57	2,7	0,43	3,3	1,52
Tasustamisega seotud kokkulepped	2,7	1,09	2,9	1,24	2,8	1,05	2,8	1,1

Allikas: autori koostatud

Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi hindasid kõik ametigrupid sarnaselt, erinedes spetsialistide ja juhtide ametitasandite vahel vaid 0,1 palli. Ametigruppide lõikes erinevad keskmised hinnangud tööaja ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste osas. Spetsialistid ja peaspetsialistid hindasid tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi pigem heaks ( $x=4,9$ ), sarnase keskmise hinnangu andsid alaplokile ka nõunikud ja esmatasandi juhid ( $x=4,7$ ). Tippjuhid ja keskastmejuhid hindasid tööaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi madalamalt ( $x=3,7$ ). Tööaja paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste alaplokis tulid ametigruppide võrdluses välja ka statistiliselt olulised erinevused usaldusnivoo  $p < 0,05$  juures (tabel 8).

**Tabel 8.** Ametigruppide hinnangud tööaja paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustele

Ametigrupp	Keskmine	Standardhälve	F-statistik
Spetsialist või peaspetsialist	4,90	1,017	F = 5,249 p = 0,007**
Nõunik või esmatasandi juht	4,67	1,066	
Tippjuht või keskastmejuht	3,70	1,124	

\*\*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Ülejäänud ametigruppidest eristuvad keskmises hinnangus tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste osas tippjuhid ja keskastmejuhid, kes hindavad tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi madalamalt kui teistesse ametigruppidesse kuuluvad vastajad. Samas on kõikide ametigruppide keskmiste tulemuste suured standardhälbed viitavad ametigruppide sisemiste hinnangute suurele varieeruvusele. Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi puudutavates hinnangutes kehtib sama tendents ehk spetsialistid ja peaspetsialistid ( $x=3,4$ ) ning nõunikud ja esmatasandi juhid ( $x=3,3$ ) hindasid töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi kõrgemalt kui tippjuhid ja keskastmejuhid ( $x=2,7$ ). Samas antud alaploki vastustes ei esinenud ametigruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi. Sealjuures hinnati kõikide ametigruppide lõikes töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi madalamalt kui tööaja paindlikkust puudutavate kokkulepete sõlmimise võimalusi.

Tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnati kõikide ametigruppide esindajate poolt tunduvalt madalamalt kui teisi isiklike tööalaste kokkulepete alaplokke. Spetsialistid ning peaspetsialistid ( $x=2,7$ ) hindasid tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi kõige madalamalt ning nõunikud ja esmatasandijuhid kõige kõrgemalt ( $x=2,9$ ). Sarnaselt vanusegruppide sisestele erinevatele hinnangutele on ka ametigruppide sisestes hinnangutes märkimisväärsed erinevused.

### Keskliste hinnangute jagunemine tööstaažide lõikes

Tabelis 9 on välja toodud isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide keskmised tulemused ja standardhälbed tööstaažide lõikes.

**Tabel 9.** Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste teemaploki skaalade keskmised koondhinnangud ja standardhälbed tööstaažide lõikes.

	0-2 aastat		3-5 aastat		6-8 aastat		9-12 aastat		üle 13 aasta		Kokku	
	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve	x	st.hälve
Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped	3,5	1,22	3,7	1,36	3,2	1,31	3,8	1,18	4	1,13	3,5	1,25
Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped	4,6	1,13	5	1,02	5	0,97	4,3	1,4	4,7	0,45	4,7	1,08
Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped	3,2	1,61	3,9	1,32	3,3	1,53	3	1,36	2,9	1,54	3,3	1,52
Tasustamisega seotud kokkulepped	2,7	1,16	3,2	1,14	2,6	0,9	3,4	1,19	2,2	0,92	2,8	1,13

Allikas: autori koostatud

Tööstaažide lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Kõige suurem erinevus tööstaažide gruppide vahel oli tasustamisega seotud kokkulepete keskmistes hinnangutes. Kõige madalamalt hindasid tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi üle 13-aastase tööstaažiga vastanud ( $x = 2,2$ ), seejärel 6-8 aastase tööstaažiga ( $x = 2,6$ ) ja kuni 2-aastase tööstaažiga vastajad ( $x = 2,7$ ). 3-5 aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang oli 3,2 ning kõige kõrgemalt hindasid tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi 9-12 aastase tööstaažiga vastajad. Üsna suur standardhälve staažigruppide siseselt viitab taas grupisisestele erinevatele hinnangutele tasustamist puudutavate isiklike kokkulepete sõlmimise osas.

### 4.3.3 Korrelatsioonanalüüs

Alapeatükis tuuakse välja korrelatsioonanalüüsi tulemused (tabel 10) ning kirjeldatakse leitud seoseid tööülesannete ja vastutusega, tööaja ja –kohaga ning tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste, poliitiliste oskuste ning juhi ja töötaja vahetussuhte vahel.

**Tabel 10.** Korrelatsioonanalüüsi tulemused poliitiliste oskuste, juhi ja töötaja vahetussuhte ning isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise alaplukkide vahel.

	Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped	Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped	Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped	Tasustamisega seotud kokkulepped	Poliitilised oskused	Juhi ja töötaja vahetussuhe
Poliitilised oskused	<b>0,376**</b> p=0,000	-0,024 p=0,807	-0,106 p=0,282	<b>0,203*</b> p=0,038	<b>1</b>	<b>0,285**</b> p=0,003
Juhi ja töötaja vahetussuhe	<b>0,240*</b> p=0,014	<b>0,526**</b> p=0,000	<b>0,243*</b> p=0,012	<b>0,306**</b> p=0,001	<b>0,285**</b> p=0,003	<b>1</b>
Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped	<b>1</b>	0,192 p=0,050	0,121 p=0,219	<b>0,212*</b> p=0,030	<b>0,376**</b> p=0,000	<b>0,240*</b> p=0,014
Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped	0,192 p=0,050	<b>1</b>	<b>0,490**</b> p=0,000	<b>0,261**</b> p=0,007	-0,024 p=0,807	<b>0,526**</b> p=0,000
Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped	0,121 p=0,219	<b>0,490**</b> p=0,000	<b>1</b>	0,115 p=0,243	-0,106 p=0,282	<b>0,243*</b> p=0,012
Tasustamisega seotud kokkulepped	<b>0,212*</b> p=0,030	<b>0,261**</b> p=0,007	0,115 p=0,243	<b>1</b>	<b>0,203*</b> p=0,038	<b>0,306**</b> p=0,001

\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tulemustest nähtub, et tugevaim positiivne seos on juhi ja töötaja vahetussuhte ning töötaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,526$ ) ning antud tulemus on laiendatav ka üldvalimile ( $p = 0,000$ ). Samuti on tugev positiivne seos töötaja ja töökoha paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,490$ ;  $p=0,000$ ), mis on samuti laiendatav üldvalimile. Mõõdukas positiivne ja statistiliselt oluline seos on töötaja poliitiliste oskuste ning tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,376$ ;  $p = 0,000$ ) ning juhi ja töötaja vahetussuhte ning tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,306$ ;  $p = 0,001$ ).

Juhi ja töötaja vahetussuhtel on nõrk positiivne ja statistiliselt oluline seos tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalustega ( $r = 0,240$ ;  $p = 0,014$ ) ning töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustega ( $r = 0,243$ ;  $p = 0,012$ ). Tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustel on nõrk positiivne ja statistiliselt oluline seos töötaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalustega ( $r = 0,261$ ;  $p = 0,007$ ) ning tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalustega ( $r = 0,212$ ;  $p = 0,030$ ). Samuti on nõrk positiivne ja statistiliselt oluline seos töötaja poliitiliste oskuste ja tasustamisega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,203$ ;  $p = 0,038$ ), poliitiliste oskuste ning juhi ja töötaja vahetussuhte skaalade vahel ( $r = 0,285$ ;  $p = 0,003$ ).

Väga nõrk positiivne kuid statistiliselt mitteoluline seos on tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste ja töökoha paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,121$ ;  $p = 0,219$ ), tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste ja töötaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,192$ ;  $p = 0,050$ ); ning tasustamisega seotud kokkulepete ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel ( $r = 0,115$ ;  $p = 0,243$ ).

Väga nõrk negatiivne seos on töötaja poliitiliste oskuste ning töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise vahel ( $r = -0,106$ ), kuid see ei ole statistiliselt oluline ( $p = 0,282$ ). Töötaja poliitilistel oskustel ja töötaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise vahel seosed puuduvad.

## 5 ARUTELU JA JÄRELDUSED

Peatükis analüüsitakse kirjaliku aruteluna magistritöö tulemusi, tehakse järeldused ja ettepanekud.

Enamik vastanutest on Sotsiaalministeeriumis töötamise ajal sõlminud vähemalt ühel korral isiklike tööalaseid kokkuleppeid, mis viitab, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused antud avaliku teenistuse organisatsioonis on pigem head. Samas on alaplokkidele antud hinnangud mõnevõrra erinevad koguvalimi keskmiste hinnangute osas.

Tulemustest selgub, et kõige kõrgemalt hinnatakse tööaja paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi. Seda kinnitasid ka vabavastuste plokis esitatud sellekohased näited. Kuivõrd on Sotsiaalministeeriumi sisekorraeskirjas kehtestatud paindlik tööaja korraldus, on mõistetav, miks just tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalused vastanute hulgas enim toetust said. Samas hindasid teiste ametigruppide töötajatest tööaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi oluliselt madalamalt keskastme- või tippjuhid, mis võib viidata nende pingelisemale ajagraafikule võrreldes spetsialistide ja nõunike või esmatasandi juhtide gruppi kuulunud vastanutega.

Tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi peetakse vastanute hinnangul rahuldavaks. Juhid pigem pakuvad töötajatele paindlikkust tööülesannete täitmisel, kuid vaatamata sellele ei võimalda juhid üldjuhul töötajatele ametijuhendisse mittekuuluvaid tööülesandeid. See võib tuleneda kindlast tööjaotusest, mis on ühelt poolt paika pandud struktuuriüksuste põhimäärustes ning teiselt poolt üsna täpselt reguleeritud ametijuhendites, mille osas on nõuded välja toodud avaliku teenistuse seaduses (edaspidi ATS). Seega tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimist avalikus teenistuses takistab osalt seadusandlus. Samas aitab tööülesannetega seotud isiklike kokkulepete sõlmimine suurendada töötaja initsiatiivikut, tööalast pühendumust, motivatsiooni ja tööga rahulolu, mis omakorda mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust. Seetõttu on oluline leida viise, kuidas võimaldada töötajatele soovitud tööülesandeid ja vastutust nii, et see aitaks tõsta nende töö tulemuslikkust. Seega on avaliku teenistuse organisatsioonidel vaja erilist tähelepanu pöörata sellele, kuidas ning millistel viisidel tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete



sõlmimist väärtuslikele töötajatele võimaldada. Üheks võimaluseks on pakkuda töötajatele rotatsiooni võimalust, mis tähendab tähtajaliselt teisele ametikohale üleviimist ning seeläbi uute, arendavate ja väljakutset pakkuvate tööülesannete võimaldamist. Samuti tuleks nii organisatsiooni siseselt kui ka avaliku teenistuse üleselt tegeleda teadlikumalt ja süsteemsemalt töötajate karjäärijuhtimisega, luua järelkasvuprogramme, arendada rotatsioonisüsteemi, pakkuda töövarjutamist.

Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnatakse keskmiselt samuti rahuldavaks. Samas sisaldas antud dimensiooni alaplokk vaid 2 väidet, mis seab teemaploki usaldusväärse küsitavaks. Lisaks sisaldavad vabavastustes esitatud näited töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete kohta enamasti ka tööaja paindlikkuse dimensiooni. Sarnast tendentsi näitab ka tööaja paindlikkuse ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise alaplokkide hinnangute mõõdukas positiivne ja statistiliselt oluline seos, mis viitab, et tööaja ja töökoha paindlikkusega seotud kokkuleppeid võidakse sõlmida enamasti koos, mistõttu võib edasistes uuringutes kaaluda kahe dimensiooni ühist käsitlemist paindlikkusega seotud kokkulepetena.

Kõige madalamalt hinnatakse tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi. Kuigi töötasu suurusega ollakse üldjuhul rahul, hinnatakse tasustamisega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi vähetõenäoliseks. Madalad hinnangud tasustamisega seotud isiklikele kokkulepetele, lähtudes töötaja töösooritusest, oskustest ja erakordsest panusest, võivad olla tingitud mitmetest teguritest. Peamised piirangud ja reeglid sätestab ATS, mille alusel on avaliku teenistuse organisatsioonidel kohustus lähtuda palga maksmisel palgajuhendist. Selles on kindlaks määratud ametikohtade palgavahemikud ning ATS-st tulenevalt kõikide tasuliikide maksmise tingimused ja kord. Lisaks on palgad avalikus teenistuses avalikud, mis avaldab avaliku teenistuse organisatsioonidele survet hoida palgapoliitika läbipaistvana ning töötajaid õiglaselt tasustada. Seega on tasusüsteemi paindlikum korraldamine avalikus teenistuses piiratud. Samas tasub avaliku teenistuse organisatsioonidel kaaluda võimalusi tulemustasusüsteemi loomiseks, et pakkuda objektiivsete mõõdikute kaudu võimalust suuremat väärtust loovatel töötajatel saada tasu lähtuvalt töösooritusest ja tulemuslikkusest ning seeläbi neid motiveerida ja organisatsioonis hoida.

Organisatsioonist tingitud tegurite kõrval on töö teooria osas välja toodud ka töötajast tingitud tegurid, mis mõjutavad isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist (sh poliitilised oskused, juhi ja töötaja vahetussuhe). Kuivõrd statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud vastajate demograafiliste näitajate lõikes (v.a töötaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutes ametigruppide lõikes) ning arvestades pigem suurt varieeruvust gruppide sisestes hinnangutes, saab eeldada, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist mõjutavad konkreetsest töötajast tulenevad tegurid.

Läbirääkimiste aktiivsust ja isiklikku initsiatiivi peegeldavatele väidetele anti võrdlemisi madalad hinnangud, mis viitavad, et töötajad ei ole aktiivsed oma töötingimuste osas kaasa rääkima. Töötajate initsiatiivikust võib takistada avalikule teenistusele omane töösuhete läbipaistvus ja tajutav organisatsioonisisene õiglus. Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalused sõltuvad muuhulgas ka kaastöötajate hinnangutest ja tajutavast õiglusest kokkulepetele, mistõttu võib sotsiaalne kontroll pärssida töötajate initsiatiivi eritingimuste osas kaasa rääkida ning isiklike tööalaseid kokkuleppeid sõlmida.

Vastajate pigem kõrge keskmine hinnang enda poliitilistele oskustele viitab nende võimele mõjutada inimesi ja olukordi soovitud suunas. Hinnangud enda poliitilistele oskustele on mõeldukas positiivses seoses tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutega ning nõrgas positiivses seoses tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutega. Tulemused viitavad, et heade poliitiliste oskustega töötajad sõlmivad enam tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkuleppeid kui enda poliitilisi oskusi madalamalt hindavad töötajad ning sarnane tendents esineb nõrgas seoses ka tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimisel. Samas tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnati väga madalalt, mistõttu ei pruugi töötaja poliitilised oskused seda tegelikult antud organisatsiooni kontekstis mõjutada. Seega võib järeldada, et head poliitilised oskused aitavad kaasa peamiselt tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele ehk töötajad, kes on võimelised teisi mõjutama soovitud viisil, saavad endale võrreldes teistega tõenäolisemalt soovitud tööülesandeid ja vastutust.

Juhi ja töötaja vahetussuhet hinnati sarnaselt poliitilistele oskustele üsna kõrgelt, mis viitab, et töötajad on oma juhtidega pigem heades ja usalduslikes suhetes. See loob teooria järgi aluse isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustele. Uuringu tulemused

andsid kinnitust, et tugev positiivne ja statistiliselt oluline seos esineb juhi ja töötaja vahetussuhtele antud hinnangute ning töötaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangute vahel. See viitab, et töötaja paindlikkusega seotud kokkulepped kui Sotsiaalministeeriumis enam levinud isiklikud kokkulepped on seotud juhi ja töötaja vahetussuhtega ehk juhid, kellel on töötajatega head suhted, usaldavad töötajaid paindliku töötaja kasutamisel enam. Seega võib arvata, et avaliku teenistuse kontekst ei ole antud kokkulepete sõlmimisel määrav. Samas ei ole uuringu valim piisav, et teha üldistusi avalikule teenistusele. Seetõttu teeb autor ettepaneku viia läbi avaliku teenistuse ülene uuring.

Juhi ja töötaja vahetussuhe on mõõdukas positiivses seoses ka tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutega. Suhteid juhiga kõrgemalt hinnanud töötajad peavad tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi paremaks kui madala hinnangu andnud töötajad. Seega võib järeldada, et juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet mõjutab töötaja positsiooni ja suurendab võimalusi isegi tasustamisega seotud isiklike kokkulepete sõlmimisel. Samas tuleb antud tulemusse suhtuda reservatsiooniga, kuna tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimist hinnati üldiselt väga madalalt, mis seab antud seose paikapidavuse küsitavaks.

Küll aga leidis osaliselt kinnitust teooria osas välja toodud seos juhi ja töötaja vahetussuhte ning tööülesannete ja vastutusega ning töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel. Tulemused näitavad, et töötajate suhted juhtidega on seotud hinnangutega enda võimalustele sõlmida tööülesannete ja vastutusega ning töökoha paindlikkusega seotud isiklike kokkuleppeid. Seega töötajad, kes hindavad ennast juhi jaoks väärtuslikena ja usaldusväärsetena, hindavad ka oma võimalusi sõlmida eelnimetatud kokkuleppeid kõrgemalt. See omakorda aitab kaasa nende tööga rahulolule, töömotivatsioonile ning hoidmisele organisatsioonis.

Seega uuringu tulemustele tuginedes võib järeldada, et ka avaliku teenistuse organisatsioonis on töötajal võimalik isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist mõjutada ehk tulemused annavad kinnitust, et töötajate poliitilised oskused ning töötaja ja juhi vahetussuhe on osaliselt seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustega.

Läbiviidud uuringu tulemusi ei saa üldistada kogu avalikule teenistusele, sest tegemist oli ühe avaliku teenistuse organisatsiooni põhise uuringuga, kuid need võivad siiski aidata mõista isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi teistes avaliku teenistuse organisatsioonides ning olla abiks isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste eesmärgipärasel loomisel ja rakendamisel.

Isiklike tööalaste kokkulepete puhul on tegemist küllaltki väheuuritud kontseptsiooniga avaliku teenistuse kontekstis. Antud uuringu tulemused annavad teadmise isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustest Sotsiaalministeeriumis. Töötajate hinnangud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustele sõltuvad eelkõige kokkuleppe olemusest ja dimensioonist, kuid see on osaliselt seotud ka töötajate hinnangutega enda poliitilistele oskustele ning suhetele juhiga. Kokkulepete sõlmimise võimaluste parendamiseks avalikus teenistuses tuleks asutustel kaardistada organisatsioonilised tegurid ning vajadusel neid arendada ja reformida.

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisel on olulised tagajärjed nii töötajale kui ka organisatsioonile, kuid samas puuduvad uuringud selle kohta, millised on nimetatud kokkulepete sõlmimise tagajärjed ja rakendamise võimalused avalikus teenistuses. Seetõttu on soovitus antud teemat avaliku teenistuse kontekstis laiaulatuslikumalt edasi uurida.

## KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise võimalusi avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel. Eesmärgi täitmiseks loodi teoreetiline alus, mis võimaldas isiklike töölaseid kokkuleppeid ning nendega seotud tegureid ja tagajärgi paremini mõista. Seejärel viidi läbi kvantitatiivne uuring valitud organisatsioonis, esitati tulemused, arutelu ja järeldused. Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsitlust, andmeanalüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi. Vabavastuseid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga.

Töö peamine uurimisküsimus oli esitatud järgmiselt: millised on isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise võimalused avalikus teenistuses Sotsiaalministeeriumi näitel? Lisaks oli uurimuses püstitatud 4 küsimust:

- Kas ja kui mitu korda on töötajad isiklike kokkuleppeid oma praeguses töösuhtes sõlminud?
- Milliseid isiklike kokkuleppeid on töötajad oma praeguses töösuhtes sõlminud?
- Millised on seosed töötajate poliitiliste oskuste (political skill) ja isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel?
- Millised on seosed juhi ja töötaja vahetussuhte ning isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel?

Kõik uurimisküsimused said töös vastused. Selgus, et 75% vastajatest on sõlminud vähemalt ühel korral isiklike töölaseid kokkuleppeid Sotsiaalministeeriumis töötamise ajal. Samas olid hinnangutes erinevused isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise dimensioonide (tööülesannete ja vastutusega, tööaja paindlikkusega, töökoha paindlikkusega, tasustamisega seotud kokkulepped) vahel. Kõige kõrgemalt hinnati tööaja paindlikkusega seotud isiklike töölaste kokkulepete sõlmimise võimalusi, mida toetab ka organisatsiooni paindlik tööaja korraldus. Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnati rahuldavaks, mis võib olla tingitud seaduses sätestatud struktuuriüksuste põhimääruste ja ametijuhendite nõudest. Rahuldavalt hinnati ka töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalusi, kuid vabavastustes esitatud näited sisaldasid peamiselt koos tööaja paindlikkuse dimensiooniga just töökoha paindlikkuse dimensiooni. Lisaks selgus tulemustest tööaja ja töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimaluste vahel tugev positiivne seos, mistõttu võib

edaspidi kaaluda nimetatud kokkulepete käsitlemist ühiselt paindlikkusega seotud kokkulepetena. Tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi hinnati vähetõenäoliseks, mis võib olla tingitud avalikule teenistusele omasest läbipaistvast ja seadusele tuginevast palgapoliikast.

Vastajate demograafiliste näitajate lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud (v.a töötaja paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustele antud hinnangutes ametigruppide lõikes), kuid selle eest olid gruppide sisesed hinnangud suuresti varieeruvad. Seetõttu eeldatakse, et isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist mõjutavad tegurid sõltuvad muuhulgas konkreetsest töötajast. Poliitilisi oskusi ning juhi ja töötaja vahetussuhtet hinnati pigem kõrgelt. Tulemustest saab järeldada, et poliitilised oskused kui töötajast tulenev tegur mõjutab osaliselt eelkõige tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi. Seega head läbirääkimise ja teiste mõjutamise oskused aitavad kaasa tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepete sõlmimisele. Teiste isiklike tööalaste kokkulepete dimensioonide ja poliitiliste oskuste vahel olulisi seoseid ei leitud. Seega töötaja poliitiliste oskuste ja isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste vaheliste seoste olemasolu sai antud uuringu kontekstis vaid osaliselt kinnitust.

Lisaks kinnitasid tulemused, et juhi ja töötaja vahetussuhtel on tugev positiivne seos töötaja paindlikkusega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustega, mõõdukas positiivne seos tasustamisega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustega ning nõrk positiivne seos tööülesannete ja vastutusega ning töökoha paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise võimalustega. Seega on usalduslikud ja head suhted juhiga on üks isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega seotud tegureid ka avaliku teenistuse organisatsioonis.

Peamistele järeldustele lisaks annavad tööle praktilist väärtust esitatud ettepanekud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste suurendamiseks avalikus teenistuses. Autor teeb ettepanekud avaliku teenistuse organisatsioonidel pöörata erilist tähelepanu väärtuslikele töötajatele tööülesannete ja vastutusega ning tasustamisega seotud isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaldamise suurendamisele. Võimalikud lahendused suurendada tööülesannete ja vastutusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimalusi avalikus teenistuses väärtuslikele töötajatele on arendada karjäärijuhtimise ja

rotatsioonisüsteemi, luua järelkasvuprogramme, pakkuda võimalusi töövarjutamiseks. Tasustamisega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise võimaluste suurendamiseks võiks kaaluda tulemustasusüsteemi loomist eesmärgiga pakkuda väärtuslikele töötajatele tunnustust, suurendada nende motivatsiooni ja hoida neid organisatsioonis.

Läbiviidud uuringu tulemused annavad teadmise isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalustest Sotsiaalministeeriumis. Uuringu tulemused ei ole küll üldistatavad tervele avalikule teenistusele, kuna tegemist oli ühe avaliku teenistuse organisatsiooni põhise uuringuga. Samas võivad tulemused aidata mõista isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimalusi teistes avaliku teenistuse organisatsioonides ning olla abiks isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimise võimaluste eesmärgipärasel loomisel ja rakendamisel. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et isiklike tööalaste kokkuleppeid saab luua ka avaliku teenistuse organisatsioonis ning nende sõlmimise võimalused sõltuvad kokkuleppe olemusest, dimensioonist ning töötajast tulenevatest teguritest. Edasine uurimissoovitus on uurida, millised on isiklike tööalaste kokkulepete mõjud, tagajärjed ja rakendamise võimalused avalikus teenistuses.

## RESUME

„Possibilities for Negotiating Idiosyncratic Employment Arrangements in Public Service“

Ingrid Väin

The aim of this master's thesis was to research the possibilities for negotiating idiosyncratic employment arrangements in public service on the example of Ministry of Social Affairs of Estonia. Theoretical framework was first developed to help to better understand idiosyncratic employment arrangements, their outcomes and related factors. Idiosyncratic deals are mutually beneficial and personalized agreements that are negotiated between individual employees and their employers and differ from standard working conditions. The purpose of such arrangements is to motivate and retain employees by improving their life quality and work-family balance and enabling them to have a job that corresponds to their skills and career aspirations. Four types of arrangements were discussed in the thesis: arrangements related to (a) task and work responsibilities, (b) schedule flexibility, (c) location flexibility, and (d) financial incentives. Both organization-related and employee-related factors influence the possibilities to negotiate such arrangements.

Based on this, the aim of the master's thesis was to research the possibilities for negotiating i-deals in public service on the example of Ministry of Social Affairs of Estonia and the research problem of the master's thesis was phrased as follows: which are the possibilities for negotiating i-deals in public service on the example of the Ministry of Social Affairs of Estonia?

In addition, four other questions were framed:

- Have employees negotiated i-deals in their current employment relationship? If yes, then how many times?
- What type of i-deals have employees negotiated in their current employment relationship?
- What is the relation between the political skills of an employee and the possibilities for negotiating i-deals?
- What is the relation between leader-member exchange and the possibilities for negotiating i-deals?



The empirical part of the thesis comprises of quantitative research, results, discussion of results and conclusions. Questionnaires were forwarded to all current employees of the Ministry. A questionnaire was used to collect data and methods of analysis included descriptive statistics, correlation analysis and analysis of variance. Free responses were analyzed using qualitative content analysis. All research questions were answered. The results showed that 75% of the respondents have at least once tried to negotiate i-deals during their time at the Ministry of Social Affairs. However, the assessment of the dimensions (arrangements related to task and work responsibilities, schedule flexibility, location flexibility, and financial incentives) of negotiating i-deals differed. The possibilities for negotiating i-deals related to schedule flexibility were considered to be the best; this is supported by the flexible working hours of the organization. The possibilities for negotiating i-deals related to task and work responsibilities were thought to be satisfactory; this may be due to the requirement for statutes and job descriptions of structural units set out in the law. The possibilities for negotiating i-deals related to location flexibility were considered to be satisfactory as well; however, the examples given in free responses often included the location flexibility dimension together with schedule flexibility. Overall the results showed that there is a strong positive correlation between the possibilities for negotiating i-deals related to schedule and those related to location; therefore, these arrangements can henceforth be considered together as flexibility-related arrangements. The possibilities for i-deals related to financial incentives were thought to be unlikely, which can derive from the fact that the payment procedure in public service is transparent and regulated by the law.

There were no significant differences across different demographics (except for the assessments given to the possibilities for negotiating i-deals related to schedule flexibility across different professions), but the assessments within the groups themselves varied greatly. Therefore, it can be assumed that the factors influencing the negotiation of i-deals depend among other things also on the specific employee. Furthermore, political skills and leader-member exchange were assessed rather highly. Based on the results, it can be concluded that political skills and employee-related factors influence primarily partly the possibilities for negotiating i-deals related to task and work responsibilities. This means that good negotiation skills and the ability to influence others help to negotiate arrangements related to task and work responsibilities. No significant connections were found between political skills and other dimensions of i-deals. Therefore, the assumption

that the political skills of an employee form a premise for negotiating i-deals was only partly confirmed by this research.

In addition, the results confirmed that that leader-member exchange has a strong positive correlation with the possibilities to negotiate i-deals related to schedule flexibility, a moderate positive correlation with the possibilities to negotiate i-deals related to financial incentives, and a weak positive relation with the possibilities to negotiate i-deals related to task and work responsibilities and location flexibility. Therefore, a good and trustworthy relationship with the supervisor also serves as a premise for negotiating i-deals in public service.

In addition to main conclusions, the value of the thesis is further increased by the author's suggestions about how to increase the possibilities for negotiating i-deals in public service. The author of the thesis suggests that public service organizations should pay special attention to increasing the possibilities for valuable employees to negotiate i-deals related to task and work responsibilities and financial incentives. Potential solutions for increasing the possibilities for valuable employees to negotiate i-deals related to task and work responsibilities in public sector include developing career management and job rotation systems, launching next generation employee programs, and offering job shadowing opportunities. In order to increase the possibilities for negotiating i-deals related to financial incentives, the organization could consider introduction of a performance-related payment system with the aim to acknowledge valuable employees, increase their motivation and keep them in the organization.

The results of the study give an overview of the possibilities for negotiating i-deals in the Ministry of Social Affairs. These results cannot be applied to the public service as a whole since the study was based on one public service organization only. However, the results can help to understand the possibilities for negotiating i-deals in other public service organizations and be of use in goal-oriented creation and implementation of possibilities for negotiating i-deals. The results of the study showed that i-deals can be negotiated in public service organizations as well and the possibilities for the negotiation of these arrangements depend on the nature of the arrangement, the specific dimensions and employee-related factors. The next step would be to research the impact of i-deals, their outcomes and implementation possibilities in the public service.

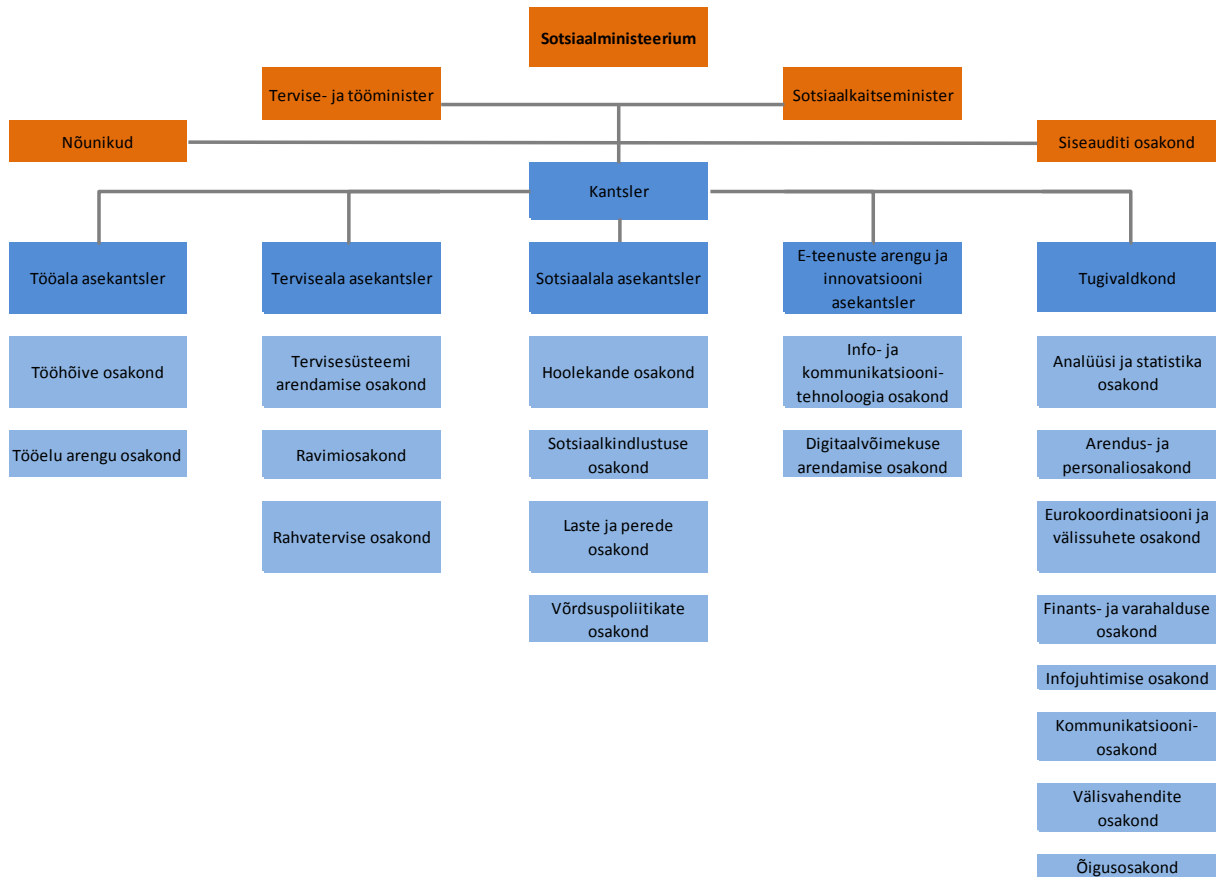
## VIIDATUD KIRJANDUS

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal Of Management*, 30(3), 309-327.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy Of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal Of International Management*, 15(3), 273-285.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-111.
- Chen, S. & Wilson, M. (2003). Standardization and localization of human resource management in sino-foreign joint ventures. *Asia Pacific Journal Of Management*, 20(3), 397-408.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: an overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Kacmar, C. J. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal Of Management*, 31(1), 126-152.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: operationlization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between east and west Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid : praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Greenberg, J., Roberge, M.-É., Ho, V. T. & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1-34.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: a two-study investigation with convergent results. *Journal Of Applied Psychology*, 92(2), 567-576.
- Hornung, S., Glaser, J., Rousseau, D. M., Angerer, P. & Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59-74.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal Of Managerial Psychology*, 24(8), 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 187-215.
- Lai, L., Rousseau, D. M. & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547-556.
- Lawler E. E. & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. & Wu, L. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: the mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal Of Applied Psychology*, 98(5), 832-840.
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 327-351.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Preuss, G. A. (2000). Relational wealth and skill development within evolving, competitive markets. *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. Oxford University Press.

- Rahandusministeerium. 2014. Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat. [www.fin.ee/riigi-personalipoliitika](http://www.fin.ee/riigi-personalipoliitika).
- Randma-Liiv, T. & Sarapuu, K. (2012). Avalik teenistus. *Eesti Poliitika ja Valitsemine 1991-2011*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Razi, N. (2006). Employing O.D. strategies in the globalization of HR. *Organization Development Journal*, 24(4), 62-68.
- Rofcanin, Y., Kiefer, T. & Strauss, K. (2014). How i-deals build resources to facilitate reciprocation: the mediating role of positive affective states. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 1-38.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. K. & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal Of Management*, 39(3), 709-742.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., King, T. & King, A. (2008). Measuring idiosyncratic work arrangements: development and validation of the ex-post i-deals scale. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-5.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. M. & Kim, T. (2004). Idiosyncratic deals: how negotiating their own employment conditions affects workers' relationships with an employer. Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D. M. (2005). *Idiosyncratic deals: when workers bargain for themselves*. New York: W.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 338-348.
- Sotsiaalministeerium. [www.sm.ee](http://www.sm.ee) (04.03.2015)
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management* (15).

Sotsiaalministeeriumi struktuur



Ankeetküsimustik

Palun tutvu alloleva kirjeldusega ja märgista vastavad kastid, tuginedes enda hinnangule, kas ning mitu korda oled sõlminud personaalseid tööalaseid kokkuleppeid oma juhiga Sotsiaalministeeriumis töötamise ajal.

- jah  
 ei

**Kordade arv \***

**Palun too näiteid enda isiklikest tööalastest kokkulepetest.**

**Kirjeldus:**

*Isiklikud tööalased kokkulepped on töötaja ning tema juhi vahelised vabatahtlikult sõlmitud ja unikaalsed kokkulepped, mis on kasulikud mõlemale osapoolle ega laiene üldjuhul teistele töötajatele. Need võivad olla seotud tasustamise, tööülesannete ja vastutusega ning töötaja ja töökoha paindlikkusega (näiteks kodus või vähendatud töökoormusel töötamisega seotud kokkulepe).*

Alljärgnevalt on toodud rida väiteid, millele vastates palun tugine oma praegusele töösuhtele Sotsiaalministeeriumis. Palun märgista iga väite taga olev sobiv number, mis väljendab Sinu nõustumise või mittenõustumise määra järgmiselt: 1- ei nõustu üldse; 6- nõustun täielikult.

#### Tööülesannete ja vastutusega seotud kokkulepped \*

	1- ei nõustu üldse					6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Oma unikaalsetest tööalastest oskustest lähtuvalt olen juhilt küsinud ja saanud lisakohustusi ning uusi vastutusvaldkondi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minu soovil on mu juht mulle delegeerinud ülesandeid, mis arendavad minu oskusi parimal viisil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ma olen pidanud oma juhiga läbirääkimisi, saamaks endale tööülesandeid, mis sobivad paremini minu isiksuse, oskuste ja võimetega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Lähtuvalt minu soovist on mu juht pakkunud mulle tööülesandeid, mis ei kuulu minu ametijuhendisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Lähtuvalt minu personaalsest tööpanusest annab minu juht mulle tööülesannete täitmisel rohkem paindlikkust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Võrreldes minu esialgse ametikohaga on mu juht mulle määranud soovitud tööülesanded, mille täitmisel olen saanud oma unikaalseid võimeid rakendada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Tööaja paindlikkusega seotud kokkulepped \*

	1- ei nõustu üldse					6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Mu juht arvestab minu tööaja planeerimisel minu isiklike vajadustega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kui mul on olnud vaja töölt puududa ja ma olen selleks luba küsinud, on mu juht tööde planeerimisel sellega arvestanud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mu juht lubab mul vajadusel töölt puududa lisaks reguleeritud puudumistele (haiguspäevad jms) ka muudel tööga mitteseotud juhtudel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Töökoha paindlikkusega seotud kokkulepped \***

	1- ei nõustu üldse					6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Minu personaalsetest vajadustest lähtuvalt olen juhiga kokku leppinud, et võin osad tööülesanded täita ka väljaspool kontorit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Lähtuvalt minuga seotud eritingimustest lubab mu juht mul alaliselt töötada kontorist eemal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tasustamisega seotud kokkulepped \***

	1- ei nõustu üldse					6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Juht on mulle taganud töötasu, mis katab ära minu vajadused.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Lähtuvalt minu personaalsetest tingimustest, on mu juht minuga loonud tasustamisega seotud personaalse kokkuleppe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lähtuvalt minu unikaalsetest oskustest ja panusest on mu juht olnud valmis läbi rääkima minu tasustamise teemal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tänu minu erakordsele panusele organisatsiooni jaoks on juht tõstnud mu palka, eirates organisatsiooni formaalset palgapoliitikat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pärast tööle asumist pidasin juhiga palgaläbirääkimisi, et saavutada kokkulepe, mis arvestaks minu unikaalset tööpanust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Töötaja poliitilised oskused \*

	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Ma veedan tööl palju aega kolleegidega suheldes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ma tunnen oma töökohas palju olulisi inimesi ning saan nendega hästi läbi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ma kasutan oma tööalast suhtlusvõrgutikku edukalt selleks, et tööalased eesmärgid saaksid täidetud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ma olen loonud endale laia tööalase suhtevõrgustiku, kelle poole ma saan tööülesannete täitmisel pöörduda abi saamiseks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ma veedan tööl palju aega kolleegidega suhete loomisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mul tuleb tööl mõjukate inimestega suhete loomine hästi välja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. On oluline, et inimesed usuksid, et olen oma ütlustes ja tegudes siiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Teistega suheldes püüan olla ehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ma püüan teiste inimeste suhtes näidata üles siirast huvi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mulle näib, et ma tean alati, mida öelda või kuidas käituda nii, et see mõjutaks teisi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mul on hea vaist ja arusaamine sellest, kuidas end teistele esitleda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ma aiman eriti hästi teiste motiive ja varjatud kavatsusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ma pööran suurt tähelepanu inimeste näoilmetele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ma olen väga hea inimeste tundja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mul on enamike inimestega lihtne kontakti luua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Inimesed tunnevad end harilikult minuga koos olles mugavalt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ma olen suuteline teistega vabalt ja tulemuslikult suhtlema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mul on lihtne inimestele meeldida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Juhi ja töötaja vahetussuhe \*

	1- ei nõustu üldse	2	3	4	5	6- nõustun täielikult
	1	2	3	4	5	6
1. Ma tean, millised on minu suhted juhiga ja kui rahul on mu juht sellega, mida ma teen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minu juht mõistab minu tööga seotud probleeme ja vajadusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minu juht on minu võimetest ja võimekusest teadlik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mu juht kasutab oma positsioonist tulenevaid võimalusi (võimu) selleks, et aidata lahendada minu töös esinevaid probleeme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kui ma vajan abi (olen tööalaselt hädas), siis võin olla kindel, et mu juht tuleb mulle isiklikult appi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ma olen oma juhiga niivõrd kindel, et kaitseksin ja õigustaksin tema otsuseid ja seisukohti ka siis, kui tal endal pole võimalust seda teha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minu tööalased suhted juhiga on suurepärased.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Millisesse alljärgnevasse gruppi kuulub Sinu ametikoht?: \*

- tippjuht või keskastmejuht
- nõunik või poliitikajuht/meeskonnajuht
- peaspetsialist või spetsialist

### Haridustase: \*

- keskharidus (kesk-eri)
- kõrgharidus
- teaduskraad (alates magistrikraadist)

### Tööstaaž organisatsioonis (täisaastates): \*

### Sugu: \*

- naine
- mees

### Vanus: \*

- 18-25
- 26-40
- üle 40 aasta

Poliitiliste oskuste ning juhi ja töötaja vahetussuhte teemaplokkide väidetele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

Poliitilised oskused ( <i>political skill</i> )	x	St. hälve	Juhi ja töötaja vahetussuhe ( <i>Leader-Member exchange</i> )	x	St. hälve
1. Ma veedan tööl palju aega kolleegidega suheldes	3,75	1,17	1. Ma tean, millised on minu suhted juhiga ja kui rahul on mu juht sellega, mida ma teen.	4,48	1,06
2. Ma tunnen oma töökohas palju olulisi inimesi ning saan nendega hästi läbi	4,26	1,14	2. Minu juht mõistab minu tööga seotud probleeme ja vajadusi.	4,39	1,13
3. Ma kasutan oma tööalast suhtlusvõrgutikku edukalt selleks, et tööalased eesmärgid saaksid täidetud	4,70	0,98	3. Minu juht on minu võimetest ja võimekusest teadlik.	4,44	1,06
4. Ma olen loonud endale laia tööalase suhtevõrgustiku, kelle poole ma saan tööülesannete täitmisel pöörduda abi saamiseks	4,54	1,13	4. Mu juht kasutab oma positsioonist tulenevaid võimalusi (võimu) selleks, et aidata lahendada minu töös esinevaid probleeme.	4,61	1,16
5. Ma veedan tööl palju aega kolleegidega suhete loomisel	3,17	1,09	5. Kui ma vajan abi (olen tööalaselts hädas), siis võin olla kindel, et mu juht tuleb mulle isiklikult appi.	4,67	1,32
6. Mul tuleb tööl mõjukate inimestega suhete loomine hästi välja	3,82	1,25	6. Ma olen oma juhiks niivõrd kindel, et kaitseksin ja õigustaksin tema otsuseid ja seisukohti ka siis, kui tal endal pole võimalust seda teha.	4,24	1,32
7. On oluline, et inimesed usuksid, et olen oma ütlustes ja tegudes siiras	5,41	0,82	7. Minu tööalased suhted juhiga on suurepärased.	4,63	1,18
8. Teistega suheldes püüan olla ehe	5,46	0,65	Kokku	4,49	0,99
9. Ma püüan teiste inimeste suhtes näidata üles siirast huvi	5,10	0,95			
10. Mulle näib, et ma tean alati, mida öelda või kuidas käituda nii, et see mõjutaks teisi	3,64	1,08			
11. Mul on hea vaist ja arusaamine sellest, kuidas end teistele esitleda	4,04	1,13			
12. Ma aiman eriti hästi teiste motiive ja varjatud kavatsusi	3,81	1,21			
13. Ma pöoran suurt tähelepanu inimeste näoilmetele	4,16	1,26			
14. Ma olen väga hea inimeste tundja	3,89	1,20			
15. Mul on enamike inimestega lihtne kontakti luua	4,44	0,99			
16. Inimesed tunnevad end harilikult minuga koos olles mugavalt	4,43	0,92			
17. Ma olen suuteline teistega vabalt ja tulemuslikult suhtlema	4,61	0,97			
18. Mul on lihtne inimestele meeldida	4,15	1,05			
Kokku	4,30	0,72			

Allikas: autori koostatud