

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Carina Narusk

**SOTSIAALSE TOE JA -ÕÕNESTAMISE SEOS
ORGANISATSIOONIS SOTSIALISEERUMISEGA
RÄPINA PABERIVABRIK AS JA LASITA AKEN AS
NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(lektor Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Carina Narusk)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sotsiaalse toe, õõnestamise ja sotsialiseerumise seoste teoreetilised alused	8
1.1. Sotsialiseerumise olemus ja tähtsus	8
1.2. Sotsialiseerumise käsitlused.....	16
1.3. Sotsiaalne tugi ja -õõnestamine ning nende seos sotsialiseerumisega	27
2. Sotsiaalse toe ja -õõnestamise seos organisatsioonis sotsialiseerumisega Rpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS näitel.....	42
2.1. Ettevõtete tutvustus, metoodika ja valim	42
2.2. Sotsiaalse toe ja õõnestamise seosed sotsialiseerumisega Rpina Paberivabrik AS-s ja Lasita Aken AS-s	49
2.3. Järeldused sotsiaalse toe ja õõnestamise seosest sotsialiseerumises	55
Kokkuvõte	63
Viidatud allikad.....	67
Lisad.....	74
Lisa 1. Sotsialiseerumise, sotsiaalse toe ja õõnestamise küsimustik	74
Lisa 2. Dispersioonanaluis ettevõtete tulemuste põhjal	77
Summary	78

SISSEJUHATUS

Sotsialiseerumine (*socialization*) on organisatsioonides oluline – nii töötajale endale kui ka organisatsioonile. Sotsialiseerumine on tähtis nii uutele töötajatele (uue töökeskkonna ja -rolliga kohanemine, vajalike oskuste ja teadmiste õppimine ja omandamine ning organisatsiooniliikmeks saamine) ning ka juba organisatsioonis töötavatele inimestele (organisatsiooniliste, väliskeskonna või muude muutuste tõttu uuesti sotsialiseerumine). Tihti võivad organisatsioonides sotsialiseerumise protsessid olla erinevad – töötajat vähem või rohkem toetavad, ametlikud või vähem ametlikud, planeeritud või juhuslikud. Töökeskkond on töötajale väga oluline, sotsiaalse toe (*social support*) korral võib see olla toetav ja vastuvõtlik, kuid õõnestamise (*social undermining*) korral negatiivne ja tõrjuv (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1106). Õõnestamine tähendab, et töötaja organisatsiooniliste eesmärkide saavutamist takistatakse. Kuna tööturul toimub pidev töötajate liikumine ning organisatsioonides ilmnevad pidevad muutused, siis on nii organisatsioonile kui ka töötajale kasulik sotsiaalse toe toetav roll sotsialiseerumisel ja samal ajal vähene õõnestamine. Kõigis kolmes protsessis on oma roll nii organisatsioonil, kelle tegevus ilmneb läbi juhtkonna ja juhendajate, ning ka kaastöötajatel.

Organisatsiooniline sotsialiseerumine võib olemuselt sarnaneda kohanemisega (*adaption, adaptability, adjustment*). Eri autorid on sellel teemal erineval arvamusel, ühed võrdsustavad sotsialiseerumist ja kohanemist (näiteks Pulakos *et al.* 2000: 614), teised peavad kahte nähtust erinevaks (näiteks Jones 1986: 262) ning kohanemist peetakse ka üheks osaks sotsialiseerumisest (näiteks Feldman 1981: 309). Autor tutvus mõlema mõistega seotud kirjandusega, milles ilmnis nii erinevusi kui ka sarnasusi nimetatud mõistete osas. Käesolevas töös keskendutakse aga ainult sotsialiseerumisele ja sellega seotud allikatele.

Autor ei leidnud, et antud teemat oleks Eesti kontekstis uuritud, just sotsiaalse toe ja õõnestamise aspektist lähtuvalt. Kuigi ka sotsialiseerumine on uuem teema, kuid seda on

uuritud tunduvalt rohkem võrreldes sotsiaalse toe ja õõnestamisega. Varasemalt on Eestis veidi uuritud sotsialiseerumist, kuid erinevas kontekstis, näiteks õigusliku sotsialiseerumise kontekstis (Kiss 2017: 3) ning organisatsioonilises sotsialiseerumises (Mutso 2017: 4). Seega on sotsiaalse toe ja õõnestamise kaasamine magistriritõõsse panus antud valdkonna uurimisse. Ka välisuuringute põhjal on sotsiaalne tugi ja õõnestamine üsna uued uuringuvaldkonnad (eriti sotsiaalne õõnestamine) (Duffy 2002: 331) ja nende kohta võib leida üksikuid uuringuid (näiteks Vinokur, van Ryn 1993: 350) ja veel vähem sotsialiseerumise suunitlusega (näiteks Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104). Viimane töö oli autorile aluseks teema valikul, sest see on üks vähestest uuringutest sotsiaalse toe ja õõnestamise seostest sotsialiseerumisega. Seega annab töö oma panuse teema arengusse ka rahvusvahelises kontekstis.

Läbitõõtatud allikatest ei ilmnenud tootmisvaldkonna spetsiifikat, seega võib magistriritõõ olla üks vähestest empiirilistest uuringutest tootmisettevõtetes. Tootmisvaldkonna uurimise vähesuse tõttu valiti ka antud valdkond magistriritõõ empiirilise osa uuringusse. Varasemalt on uuritud sotsiaalset tuge ja õõnestamist näiteks uurimisülikoolis (näiteks spetsialistide ja koordinaatorite seas) (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1113), Sloveenia politseinike seas (Duffy *et al.* 2002: 338) ning sotsiaalset tuge näiteks Poola politseinike (Smoktunowicz *et al.* 2015: 332) ja meditsiinitõõtajate (Yang *et al.* 2017: 1) seas. Sotsialiseerumist on uuritud ka näiteks üliõpilaste seas Chao *et al.* (1994: 732)

Antud magistriritõõ eesmärk on leida sotsiaalse toe ja õõnestamise seos organisatsioonis sotsialiseerumisega. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisülesanded:

- defineerida sotsialiseerumise mõiste ja selle tähtsus;
- selgitada sotsialiseerumise käsitlusi;
- uurida sotsiaalse toe ning õõnestamise olemust ja nende seost sotsialiseerumisega;
- leida sobiv mõõdik empiirilise uuringu läbiviimiseks ning kirjeldada uurimisprotsessi ja –valimit;
- analüüsida läbi viidud küsitluse põhjal sotsiaalse toe ja õõnestamise seost sotsialiseerumisega Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS näitel ning teha selle põhjal järeldusi.

Töoga soovitakse anda ülevaade sotsiaalse toe seosest sotsialiseerumisega ning õõnestamise seosest sotsialiseerumisega, milles on roll nii organisatsioonil (ehk juhtidel ja juhendajatel) kui ka kaastöötajatel. Töö tulemused võivad edendada organisatsiooni sotsialiseerumisprotsesse, andes organisatsioonidele teada, kuidas töötajad tajuvad sotsialiseerumisprotsesse organisatsioonis. Seega saab organisatsiooni juhtkond aimu olukorrast organisatsioonis ning vajadusel rakendada vajaminevaid muudatusi. Töö tulemused võivad kasulikud olla nii sarnase profiiliga- kui ka teistele organisatsioonidele (sh tootmisettevõtetele), et mõista sotsiaalse toe ja õõnestamise seost sotsialiseerumisega ja vastupidi ning sotsialiseerumise olulisust.

Töö põhineb kolmel peamisel mõistel, mida töö käigus läbivalt kasutatakse. Esimene, kõige üldisem neist, on sotsialiseerumine. Samuti moodustavad tööst suure osa sotsiaalne tugi ning sotsiaalne õõnestamine. Sotsialiseerumist võivad mõjutada ka muud faktorid, aga töös keskendutakse sotsiaalse toe ja -õõnestamise seosele sotsialiseerumisega.

Teoreetiline osa on jagatud kolmeks alapeatükiks, esimeses alapeatükis defineeritakse sotsialiseerumise mõiste ja selle olulisus. Teises alapeatükis uuritakse sotsialiseerumise käsitlusi erinevate autorite vaatepunktist. Sotsialiseerumise käsitluste puhul toetutakse Van Maanen ja Schein (1979: 38-68), Jones (1986: 263), Chao *et al.* (1994: 730-732) ning Taormina (1994: 133) liigitustele. Kolmandas alapeatükis selgitatakse sotsiaalse toe ning õõnestamise olemust ning uuritakse nende seost sotsialiseerumisega.

Magistritöö empiiriline osa koosneb sarnaselt teoreetilise osaga, kolmest alapeatükist. Esimene põhineb ettevõtete tutvustusel ning uurimisprotsessi ja valimi kirjeldusel. Uuring põhineb küsitlusel, mis viiakse läbi kahe tootmisettevõtte töötajate seas. Esimene neist on Röpina Paberivabrik AS ning teine Lasita Aken AS. Kuna sotsialiseerumine hõlmab käesolevat protsessi, siis antud töö puhul saadakse hinnang töötaja tajust sotsialiseerumisele ehk kui sotsialiseerunud on töötaja enda hinnangul. Pärast andmete kogumist vaadeldakse ja kodeeritakse andmed. Teises alapeatükis esitletakse kahe ettevõtte uuringu tulemused sotsiaalse toe ja õõnestamise seostest sotsialiseerumisega ning seejärel tehakse kolmandas alapeatükis järeldusi seoste kohta

Töö autor on väga tänulik kahele ettevõttele, kes olid valmis tegema koostööd. Esiteks tänusõnad Röpina Paberivabrik AS-le ja selle töötajatele oma panuse eest töö valmimisel.

Teiseks soovib autor tänada Lasita Aken AS-i ja selle töötajaskonda oma osa eest magistritöös. Lisaks tänab autor oma juhendajat, Anne Aidlat, kes oli töö juhendamisel suureks abiks erinevate vaatenurkade ja ideede andmisel.

Märksõnad: *organisatsiooniline sotsialiseerumine, sotsiaalne tugi, sotsiaalne õõnestamine*

1. SOTSIAALSE TOE, ÕÕNESTAMISE JA SOTSIALISEERUMISE SEOSTE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Sotsialiseerumise olemus ja tähtsus

Käesolevas peatükis tutvustatakse sotsialiseerumise mõistet ning luuakse sellele üldine taust. Esmalt on vaatluse all sotsialiseerumise mõiste defineerimine. Seejärel tuuakse välja sotsialiseerumise vajalikkus ning seda uuritakse nii töötaja enda kui ka organisatsiooni vaatepunktist. Kuna täpsemalt tootmisvaldkonna sotsialiseerumise spetsiifika kohta autor materjale ei leidnud, siis tehakse ülevaade üldises sotsialiseerumise kontekstis.

Järgnevalt on esitletud organisatsioonilise sotsialiseerumise mõiste selgitused, milles tuuakse välja erinevate autorite lähenemised kronoloogilises järjestuses (vt tabel 1).

Tabel 1. Organisatsioonilise sotsialiseerumise mõiste käsitlused

Allikad	Definitsioonid
Van Maanen ja Schein (1979: 3)	„Organisatsiooniline sotsialiseerumine on protsess, kus töötaja omandab sotsiaalsed teadmised ja oskused, mis on antud organisatsioonilise rolli puhul olulised.“
Chao <i>et al.</i> (1994: 730)	„Organisatsiooniline sotsialiseerumine sisaldab õppimist ja protsessi, mille käigus töötaja kohaneb organisatsioonis uue töökoha ja -rolliga.“
Taormina (1994: 133)	„Organisatsiooniline sotsialiseerumine on kahe osapoole – töötajate ja organisatsiooni, vaheline interaktiivne protsess, kus töötaja taju sotsialiseerumisest võib mõjutada tööga seotud protsesse.“
Bauer <i>et al.</i> (2007: 707)	„Organisatsiooniline sotsialiseerumine on protsess, mille käigus läbivad uustulijad ülemineku organisatsiooni, saades organisatsiooni välisest inimesest organisatsiooni siseseks liikmeks.“
Scott <i>et al.</i> (2012: 191)	„Sotsialiseerumine on protsess, mille käigus jagatakse uuele töötajale organisatsiooniga seotud informatsiooni.“
Allen <i>et al.</i> (2017: 324)	„Sotsialiseerumine on protsess, mille käigus uustulija kohaneb uue organisatsiooni või töökohaga.“

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Van Maanen ja Schein (1979: 3) organisatsioonilise sotsialiseerumise definitsioonile on viidatud paljudes töödes (näiteks Taormina 1994: 133; Morrison 2002: 1149). Antud definitsioonis on kesksel kohal oskuste ja teadmiste omandamine ehk protsessi kirjeldus, kuidas sotsialiseerumine toimub. Oma kohustuste ja eesmärgi mõistmine on sotsialiseerumisel oluline (Jokisaari, Nurmi 2009: 527). Käesolev definitsioon võib olla aluseks järgnevatele tabelis esitatud käsitlustele, kuna oskuste/teadmiste omandamine on suuresti seotud õppimisprotsessiga, mis on üks osa sotsialiseerumisest, millele viitasid ka Van Maanen ja Schein (1979: 3).

Chao *et al.* (1994: 730) definitsioon sotsialiseerumisest hõlmab lisaks õppeprotsessile ka kohanemist uue töökoha ja -rolliga ehk keskendutakse rohkem õppesisule (Allen *et al.* 2017: 327). Lisaks oli antud definitsiooni puhul välja toodud, et organisatsiooniline sotsialiseerumine puudutab nii uut töötajat kui ka organisatsioonisiselt ametipositsiooni ehk rolli vahetanud töötajat (Chao *et al.* 1994: 731). Lisaks võivad organisatsioonilised muudatused tekitada vajaduse uuesti õppimise ja oma rolliga kohanemise järele (näiteks edutamine, muutused personalis, tööprotseduurides, organisatsioonilistes väärtustes või eesmärkides) (*Ibid.*: 742). Seega on sotsialiseerumise protsess töötajate jaoks pidev, kus muutused võivad hõlmata sotsialiseerumise erinevaid tasemeid (individuaalne, meeskondlik ja organisatsiooniline (Allen *et al.* 2017: 325)) ja töötaja karjääri (Chao *et al.* 1994: 742). Seega võivad muutused tekitada vajaduse uuesti sotsialiseerumise järgi ehk see võib olla oluline nii uutele töötajatele, kui ka vanematele organisatsiooni liikmetele.

Tabelis 1 esitatud definitsioonidest on Taormina (1994: 133) esimene, kes on mõiste puhul esile toonud kahe osapoole – töötaja ja organisatsiooni, vastastikuse protsessi. Antud käsitluses tähendab interaktiivsus organisatsiooni liikme poolset õpetamist ning töötaja poolset õppimist (Taormina 1994: 134-135). Taormina (2004: 77) on uurinud ka oma hilisemas töös organisatsioonilist sotsialiseerumist, kus rõhutatakse ka töötaja enda poolset aktsepteerimist või kohanemist organisatsiooniliste aspektidega. Teiste organisatsiooni liikmetega suhtlemine aitab uuel töötajal kujundada oma organisatsioonilisi hoiakuid ja käitumist (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1106). Sarnaselt Chao *et al.* (1994: 731), on ka Taormina (1994: 143) rõhutanud sotsialiseerumise olulisust nii uute töötajate kui ka organisatsioonis juba töötavate inimeste puhul. Antud definitsioon on suunatud pigem sotsialiseerumisprotsessi kirjeldamisele, mitte sisule.

Bauer *et al.* (2007: 707) definitsioon ei määra täpselt ära, kuidas sotsialiseerumise protsess välja näeb ning mida õpitakse. Sarnase definitsiooni on oma töös esitanud ka Bauer ja Erdogan (2011: 51), lisades juurde, et sotsialiseerumine aitab uutel töötajatel õppida organisatsioonis töötamiseks vajalikud teadmised, oskused ja käitumise, et olla töökohas edukas. Seega võib antud definitsioon hõlmata nii õppeprotsessi kui ka kohanemist.

Scott *et al.* (2012: 191) definitsioon põhineb informatsiooni jagamisel, mis näitab uuele töötajale organisatsiooni liikmete poolset toetust (Li *et al.* 2011: 1319). Organisatsiooni hõlmav informatsioon võib olla ülesandega seotud või hoopis sotsiaalne. Ülesandega seotud informatsioon põhineb rolli selgusel ning kaastöötajate poolset juhendamisel (sh tehniline informatsioon). Sotsiaalne informatsioon hõlmab sotsiaalsete- ja rolliga seotud ootuste õppimist kaastöötajatelt ja juhendajalt. (Li *et al.* 2011: 1319) Lisaks on oluline ka organisatsiooni ennast hõlmav informatsioon ehk üldised teadmised organisatsiooni kontekstist (Morrison 2002: 1150). See võimaldab töötajatel omandada vajalikud teadmised, et kohaneda edukalt uue töökeskkonna ja rolliga (Scott *et al.* 2012: 191). Seega võib antud definitsioon informatsiooni edastamise puhul hõlmata nii õppimist kui ka kohanemist. Li *et al.* (2011: 1324) kohaselt on oluline ka informatsiooni kvaliteet ehk väärt informatsiooni jagamine (mitte informatsiooni kvantiteet).

Allen *et al.* (2017: 324) definitsioonis rõhutatakse kohanemist. Antud definitsiooni puhul peeti oluliseks ka juhendamist, kui vahendit, millega lihtsustatakse kohanemist (Allen *et al.* 2017: 324). Järelikult on autorid pidanud sotsialiseerumise juures oluliseks lisaks kohanemisele ka õppeprotsessi ehk oluline on ka omandatud sisu. Antud definitsioon keskendub uuele töötajale või organisatsiooni siseselt ametipositsiooni vahetanud töötajale, kuid Chao *et al.* (1994: 742) definitsioon hõlmas nii uusi kui ka pikema staažiga töötajaid.

Sotsialiseerumise definitsioonide puhul rõhutati õppimise olulisust. Õppimine on osa sotsialiseerumisprotsessist, mis lihtsustab töötaja kohanemist. Õppimine (töö, rolli, meeskonna ja organisatsiooni kohta) annab töötajale palju vajalikku informatsiooni, et teha oma tööd paremini. Samuti vähendab see ärevust ja ebakindlust uue positsiooni osas ning suurendab seotust organisatsiooniga. (Ashforth *et al.* 2007: 452) Nifadkar ja Bauer (2016:

1) kohaselt nõuab uus organisatsioon uuesti õppimist, nii sotsiaalsel tasemel kui ka oma töökohustuste osas, sõltumata sellest, kui enesekindel on uus töötaja oma võimekuste osas.

Paljudes definitsioonides rõhutati ka kohanemise olulisust. Bauer ja Erdogan (2011: 57) kohaselt näitab kohanemine, kui hästi on töötaja saanud hakkama liikumisel organisatsiooni välisest liikmest organisatsiooni siseseks. Seega selgub organisatsioonilise sotsialiseerumise käigus uue töötaja sobivus organisatsiooni (Nifadkar, Bauer 2016: 1). Organisatsioonid on erinevad (näiteks eesmärkide, toimimise ja innovatsiooni poolest), seega peab uustulija selgeks tegema organisatsiooni poolsed ootused (Bauer *et al.* 2007: 709), et teada, mida temalt oodatakse.

Autori arvates on sotsialiseerumises olulisel kohal nii õppe- kui ka kohanemisprotsess, seega tuginetakse töös Chao *et al.* (1994: 730) definitsioonile, kuna organisatsioonis tuleb õppida oma rolliga seotud ülesandeid ja kohustusi ning kohaneda organisatsiooni ja töökeskkonnaga, mis tihti väljendub läbi sotsiaalsete suhete oma kaastöötajate ja juhi(tide)ga (sh juhendajaga). Seega peab autor oluliseks mõlemat protsessi, kuna vastavalt kummagi puudumine vähendab edukat sotsialiseerumist. Samuti võib Chao *et al.* (1994: 730) definitsioon hõlmata nii uue töötaja kui ka organisatsioonis juba töötava inimese sotsialiseerumist.

Uustulija organisatsioonilise sisenemisperioodi osas on autorid erinevatel arvamustel. Jablin (2001: 37) kohaselt kestab see kolm kuni kuus kuud. Jokisaari ja Nurmi (2009: 538) uuringust selgus, et sotsialiseerumine kestab kauem kui üks aasta. Töötaja määramine uustulijaks või juba vanemaks organisatsiooni liikmeks võib sõltuda ka organisatsioonist. Näiteks aasta aega stabiilses organisatsioonis töötanud töötajat võidakse pidada uustulijaks, kuid kiiresti kasvavas organisatsioonis võidakse aasta aega organisatsioonis töötanud töötajat pidada juba vanemaks organisatsiooni liikmeks (Rollag 2004: 854). Organisatsiooniline sisenemisperiood võib olla juba organisatsiooni enda poolt paika pandud. Siiski võib töötaja sotsialiseerumine ilmnedu organisatsiooni poolt paika pandud perioodist hiljem või varem. (Jablin 2001: 37)

Järgnevalt selgitatakse sotsialiseerumise tähtsust nii töötaja kui ka organisatsiooni vaatenurgast. Inimesed võivad elu jooksul mitmeid kordi töökohta vahetada, seetõttu

kogetakse ka sotsialiseerumist mitmeid kordi oma karjääri jooksul (Bauer, Erdogan 2011: 51; Allen *et al.* 2017: 324). Muutused karjääris hõlmavad organisatsioonisiseseid ja/või -väliseid muutuseid (Allen *et al.* 2017: 324). Organisatsioonid peavad lihtsustama töötajate kohanemist nii uustulijate puhul kui ka töötaja edutamisel – mõlemad peavad uuesti sotsialiseeruma (Wang *et al.* 2015: 3). Organisatsioonid kulutavad aega ja raha uue töötaja värbamiseks ja koolitamiseks, samuti investeerivad uued töötajad oma aega ja ressursse, et edukalt sotsialiseeruda organisatsiooni liikmeks (Bauer, Erdogan 2011: 51).

Edukas sotsialiseerumine mõjub töötaja tervisele positiivselt (maandades näiteks psüühilisi pingeid) (Blanch 2016: 148), see lihtsustab organisatsioonis töötajate vaheliste suhete loomist (Bauer, Erdogan 2011: 54) ja kohanemist uues töökeskkonnas (Jones 1986: 266). Organisatsiooni normide ja väärtuste, oma kohustuste ning prioriteetide mõistmine peaks aitama töötajal kohaneda uue töökohaga ning aitama toime tulla erinevate töösituatsioonidega (Boswell *et al.* 2009: 847). Samuti on töötajale oluline saavutada aktsepteerimine teiste organisatsiooni liikmete poolt (Bauer, Erdogan 2011: 53).

Ka organisatsiooni tulemuslikkusele on olulised sotsiaalsed suhted (Duffy *et al.* 2002: 331) ja kohanemine, sest töötajast saadav kasu ilmneb kiiremini (Perrot *et al.* 2014: 248). Sotsialiseerumist saab mõõta näiteks läbi kohanemise – rolli selgus ja konflikt, enesetõhusus (*self-efficacy*), organisatsiooni liikmete poolne aktsepteerimine, teadmised organisatsiooni kultuurist, stress, kavatsus lahkuda, organisatsiooniline pühendumine ja tööga rahulolu (Jablin 2001: 42; Bauer, Erdogan 2011: 57). Töötajad, kes on organisatsioonis hästi sotsialiseerunud saavutavad ka paremaid tulemusi (kõrgem palk, -rahulolu ja kohanemisvõimelisus ning suurem seotus oma karjääriga) kui need, kes on vähem sotsialiseerunud (Chao *et al.* 1994: 741; Bauer *et al.* 2007: 710).

Organisatsiooni uustulijale võib uus keskkond tekitada ebakindlust ja teadmatust, sest kohtutakse uute inimestega, tööülesanded ja nõudmised on teistsugused ja uued (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1106). Samuti pole uus töötaja veel täiesti teadlik organisatsiooni ootustest, normidest ja väärtustest ehk töötajal on puudus informatsioonist, mis puudutab uut organisatsiooni ja -rolli (Kim *et al.* 2005: 233; Scott *et al.* 2012: 191). Ärevuse vähendamiseks õpivad uustulijad organisatsioonis oma uue rolli

funktsionaalseid ja sotsiaalseid nõudmisi (Van Maanen, Schein 1979: 8). Seega aitab edukas sotsialiseerumine uues keskkonnas paremini toime tulla.

Lisaks võib edukas sotsialiseerumine viia väiksema tõenäosuseni, et töötaja lahkub organisatsioonist (Bauer *et al.* 2007: 710). Mitteedukas sotsialiseerumine võib endaga kaasa tuua töötaja varase lahkumise organisatsioonist või viia hoopis mitteefektiivsuseni, mis on organisatsioonile aja- ja ressursikulukas. Varajast lahkumist saab ennetada juba tööintervjuudel – pakkudes võimalikult täpset informatsiooni uue positsiooni kohta, samuti on töötajal endal võimalik hinnata töö sobivust ja ootusi. Sel juhul on ka töötaja rohkem teadlik temale seatud ootuse osas. (Bauer, Erdogan 2011: 51, 53, 56) Seega on juba varajases värbamisetapis oluline välja selgitada nii organisatsiooni kui ka töötaja ootused. Mida täpsemalt vastavad uue töötaja ootused ja eeldused tegelikkusele, seda edukamalt töötaja ilmselt ka kohaneb (Lance *et al.* 2000: 116).

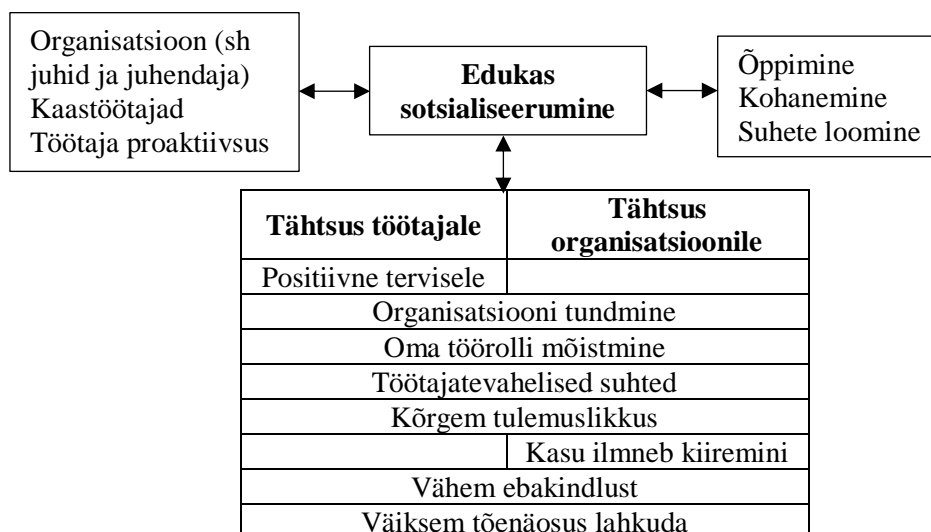
Sotsialiseerumisel on kolm osapoolt – organisatsioon (sh juhid ja juhendaja), kaastöötajad ning töötaja ise ja tema initsiatiiv ehk proaktiivsus. Organisatsiooni alla kuuluvad tegelikult kõik osapooled, kuid kuna organisatsiooni tegevus ilmneb läbi juhtkonna ja juhendajate tegevuse siis tuginetakse antud töös organisatsioonile kui juhtidele ja juhendajatele, kes omakorda juhivad organisatsiooni töötajaskonda. Lisaks on olemas ka töövälised sotsiaalse toe pakkujad, nagu pere ja sõbrad (House 1981: 22). Organisatsiooni poolne sotsialiseerumine põhineb juhtide poolt organisatsioonilise süsteemi loomisel ja eestvedamisel (Yang *et al.* 2017: 8), näiteks efektiivsete sotsialiseerumisprogrammide kujundamisel (Taormina 2004: 91) ehk kuidas töötajaid parimal võimalikul viisil õpetata (sh juhendada ja arendada), et lihtsustada töötajate kohanemist oma uue organisatsioonilise rolliga ehk kuidas luua tugev tööjõud organisatsioonis (Allen *et al.* 2017: 324; Ellis *et al.* 2017: 993). Läbi selle saavad juhid mõjutada organisatsioonilist sotsialiseerumist (Taormina 2004: 91).

Samuti võib uue töötaja palkamisel olla olulisel kohal juhendaja tugi, kelle abil on võimalik paremini juhtida oma ootuseid ja õppida efektiivsemalt organisatsiooni kohta (Bauer, Erdogan 2011: 56; Ellis *et al.* 2017: 993). Kaastöötajate ja juhendaja poolne tugi toetab uue töötaja õppimist ja oskuste rakendamist ning aitab kaasa organisatsioonis sisseelamisele ja kohanemisele (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1105). Organisatsiooni

liikmed peaksid aitama uustulijatel kohaneda – pakkudes sotsiaalset tuge, olema eeskujuks ja pakkuma kasulikku informatsiooni (Delobbe *et al.* 2016: 848). Ka Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1104) ning Chiaburu ja Harrison (2008: 1094) kohaselt on kaastöötajad ja juhendaja sotsialiseerumisprotsessis kui abi- ja informatsiooniallikad, kellelt otsida vajalikku infot. Informatsiooni otsimise allikad ja nende sagedus võivad aja jooksul muutuda (Bauer, Erdogan 2011: 53), näiteks vajab uus töötaja rohkem informatsiooni kui kogenum töötaja.

Lisaks organisatsioonile ja selle liikmetele sõltub sotsialiseerumine ka töötaja proaktiivsusest luua suhteid ja otsida tagasisidet (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109), mis toetavad kohanemist (Bauer, Erdogan 2011: 52). Proaktiivselt tagasiside otsimine annab töötajale aimu temale seatud ootuste ja käitumise kohta ning kui edukas ollakse uues rollis (Bauer, Erdogan 2011: 54; Bauer *et al.* 2007: 717). Seega ei sõltu uustulija sotsialiseerumine ainult teistest organisatsiooni töötajatest, vaid ka ise tuleb olla optimistlik ning teha lisapingutusi sisseelamiseks. Töötaja proaktiivsuse korral on ka juht toetavam, sest töötaja panustab rohkem oma sotsialiseerumisse (Ellis *et al.* 2017: 998-999). Samas võib proaktiivselt informatsiooni otsimine jätta juhendajale halva mulje, sest hakatakse kahtlema töötaja kompetentsuses (Nifadkar, Bauer 2016: 4). Seega tuleb üles näidata oma proaktiivsust parajal määral.

Järgnevalt on esitletud joonis, millel on kujutatud organisatsioonilist sotsialiseerumist toetavad tegurid ning selle tähtsus nii töötajale endal kui ka organisatsioonile (vt joonis 1).



Joonis 1. Organisatsioonilise sotsialiseerumise tähtsus töötajale ja organisatsioonile ning seda toetavad tegurid

Allikas: (Van Maanen, Schein 1979: 8; Jones 1986: 266; Taormina 1994: 133-134; Duffy *et al.* 2002: 331; Ashforth *et al.* 2007: 452; Bauer *et al.* 2007: 710; Boswell *et al.* 2009: 847; Bauer, Erdogan 2011: 54-56; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104-1109; Perrot *et al.* 2014: 248; Blanch 2016: 148), autori koostatud.

Jooniselt selgub, et edukale sotsialiseerumisele aitavad kaasa organisatsioon, juhid ja juhendaja ning kaastöötajad ja töötaja enda proaktiivsus. Samuti toetavad töötaja edukat sotsialiseerumist õppimine, kohanemine (organisatsiooniga, töökeskkonnaga ja oma rolliga) ning suhete loomine organisatsiooni liikmetega. Edukas sotsialiseerumine on tähtis nii töötajale kui ka organisatsioonile. Töötaja puhul on väga suure rolliga tervis, mida edukas sotsialiseerumine toetab, organisatsioonil, aga kasu, mis ilmneb kiirema ja eduka sotsialiseerumise korral rutem.

Kasud langevad töötaja ja organisatsiooni puhul suuresti kokku. Mõlemale on oluline, et töötaja tunneks organisatsiooni ja mõistaks oma tööülesandeid. Läbi selle saab töötaja teha oma tööd paremini, mis on kasulik ka organisatsioonile. Lisaks on mõlemale osapoolle tähtsad töötajatevahelised suhted, mis loovad hea töökeskkonna. Kõrgem tulemuslikkus võib eriti tähtis olla organisatsioonile, kuid ka töötajale – edukas sotsialiseerumine oma tööülesannete osas võib viia näiteks kõrgema palgani. Samuti aitab edukas sotsialiseerumine vähendada töötaja ebakindlust, aga ka organisatsiooni oma. Kuna töötaja kohaneb oma uue töökohaga ja saab enesekindlamaks ning samuti saab organisatsioon aimu töötaja võimekustest. Väga tähtsal kohal on ka töötaja tahtmine jääda organisatsiooni (eduka sobivuse korral), sest see vähendab nii töötaja kui ka

organisatsiooni pingeid ja ressursse vastavalt uue töökoha või töötaja otsimisel.

Organisatsioonilise sotsialiseerumise puhul rõhutatakse õppimise, kohanemise ja suhete loomise olulisust. Mõlemad aitavad kaasa töötaja sotsialiseerumisele, milles mängivad rolli organisatsioon (sh juhid ja juhendaja), kaastöötajad, ja ka töötaja enda initsiatiiv. Edukas sotsialiseerumine on oluline töötajale endale kui ka organisatsioonile. Järgnevas alapeatükis esitletakse erinevaid sotsialiseerumise käsitlusi ehk sotsialiseerumisprotsesse läbi mille kujundavad organisatsioonid töötajate sotsialiseerumist.

1.2. Sotsialiseerumise käsitlused

Antud peatükis on vaatluse all erinevad sotsialiseerumise käsitlused, nende olemus, erisus ja ühisosa. Töösse hõlmati kolm kõige enam kasutatud käsitlust. Esimesena uuritakse käesolevatest taktikatest vanimat, Van Maanen ja Schein (1979: 36) sotsialiseerumise taktikat, mida on täiendanud Jones (1986: 263), seejärel keskendutakse Chao *et al.* (1994: 730) organisatsioonilisele sotsialiseerumisele ning viimasena uuritakse Taormina (1994: 133) käsitlust.

Organisatsioonilise sotsialiseerumise taktika võib olla teadlikult välja töötatud juhtkonna poolt, mille käigus peab uus töötaja läbima organisatsiooni sisenemisel ametliku koolitusprogrammi või mingisuguse koolituse, et olla teadlikum oma tööülesannetest ja organisatsioonist. Teine variant on, et sellise koolituse puudumise korral peab uustulija ise õppima ja hakkama saama. (Van Maanen, Schein 1979: 34) Lisaks võib sotsialiseerumisprotsess kujuneda ka jooksvalt. Sotsialiseerumise käigus jagatakse uustulijale informatsiooni, et aidata tal paremini kohaneda (Jones 1986: 266). Organisatsiooni ülesandeks peaks olema hea töökeskkonna loomine, kus töötaja kohaneb kiiresti oma uue rolliga ja mõistab organisatsioonikultuuri (Bauer, Erdogan 2011: 53). Järgnevalt kirjeldatakse erinevaid sotsialiseerumise käsitlusi.

Esmalt selgitatakse sotsiaalseerumise taktikate liigitust Jones (1986: 263) kohaselt (vt tabel 2), mis tugineb Van Maanen ja Schein (1979: 36) tööle. Jones (1986: 262) kohaselt on erinevatel sotsialiseerumise viisidel uustulija kohanemisele erinev mõju. Van Maanen (1979: 36) põhjal on sotsiaalsed taktikad liigitatud: kollektiivne vs. individuaalne, ametlik vs. mitteametlik, järjestikune vs. juhuslik, fikseeritud vs. muutlik, traditsiooniline vs.

uudne, aktsepteeriv vs. muuta sooviv. Van Maanen ja Schein 1979:36 taktikad võivad olla juhtidele kasulikud nii uue töötaja sotsialiseerumise planeerimisel või juba töötavate organisatsiooni liikmete puhul näiteks edutamisel (Batistič 2018: 223). Lisaks liigitas Jones (1986: 263) eelnevad taktikad konteksti-, sisu- ja sotsiaalsete aspektide põhiseks ning institutsionaliseeritud ja individualiseerituteks. Järgnev tabel võtab kokku eelnevalt kirjeldatud sotsialiseerumise taktikad ja nende liigitused (vt tabel 2).

Tabel 2. Sotsialiseerumise taktikate liigitus

Jones (1986: 263) kolmene jaotus	Jones (1986: 263) kahene jaotus	
	Institutsionaliseeritud	Individualiseeritud
	Van Maanen ja Schein (1979: 36) kuuene liigitus	
Kontekst	kollektiivne ametlik	individuaalne mitteametlik
Sisu	järjestikune fikseeritud	juhuslik muutlik
Sotsiaalsed aspektid	traditsiooniline aktsepteeriv	uudne muuta sooviv

Allikas: (Van Maanen, Schein 1979: 36; Jones 1986: 263); autori tõlge.

Kollektiivse taktika puhul läbivad kõik uustulijad sarnase standardiseeritud õppeprogrammi (Jones 1986: 264; Van Maanen, Schein 1979: 38), näiteks viiakse uute müügiinimeste seas läbi ühine koolitusprogramm. Individuaalse sotsialiseerumise taktika korral saab uustulija unikaalse õppimiskogemuse, tehes seda üksi (Jones 1986: 264; Van Maanen, Schein (1979: 38), näiteks praktika – praktikandil tuleb endal õppida oma tööülesannete käigus. Kollektiivse taktika korral võivad organisatsioonis tekkida grupid, kellel on näiteks ühine släng ja -arusaamised, kuid individuaalsega võivad kaasneda pigem personaalsed muudatused (Van Maanen, Schein 1979: 39). Kollektiivseid sotsialiseerumise programme kasutatakse pigem suurtes ettevõtetes, kus peab palju uusi töötajaid värbama ja individuaalset sotsialiseerumist rohkem väikestes (Van Maanen, Schein 1979: 41).

Ametliku sotsialiseerumise taktika korral eraldatakse uustulijad organisatsiooni liikmetest ehk enne tööle asumist peavad uued töötajad õppima oma rolliga seotud kohustusi (Jones 1986: 264) ning organisatsiooniga seotud sisu (Ashforth *et al.* 2007: 450). Autor leiab, et koolitamine võib tihti tõesti algul toimuda kaastöötajatest eraldi, kuid sotsialiseerumine jätkub ka peale koolitust ehk ka töötamise ajal, kuid siis puututakse oma kaastöötajatega juba kokku. Ametliku taktika puhul võib näiteks tuua

praktika, kus praktikandile paika pandud kindlad ülesanded, mis tuleb praktika käigus läbida. Koolitusprogramm võib kesta mõnest tunnist kuni mitme kuuni, viimase puhul on tegemist ametliku sotsialiseerumise taktikaga (Bauer, Erdogan 2011: 55).

Mitteametliku taktika puhul on uustulija osa oma töögrupist ehk inimestest, kellega hakatakse koos igapäevaselt töötama, seega toimub õppeprotsess otse töökohal (Jones 1986: 264). Samuti ei eristata mitteametliku taktika puhul uustulijat teistest organisatsiooni liikmetest. Mitteametlik taktika võib ilmneda praktilal, kus uustulija on võetud organisatsiooni liikmeks ajutiselt, kuid tal puudub ametlik tööroll (näiteks positsioon, ametivorm või ülesanded). (Van Maanen, Schein 1979: 44)

Suur osa kollektiivseid sotsialiseerumisprotsesse on ametlikud, kuid tihti võib seal esineda ka mitteametlikke protsesse. Sarnaselt saab ka individuaalses sotsialiseerumises olla ametlikke protsesse (näiteks määratakse praktikandile kindlad ülesanded, mis tuleb ise selgeks teha). (Van Maanen, Schein 1979: 44-45) Kui uustulija läbib ametliku sotsialiseerumise, järgneb sellele ka mitteametlik sotsialiseerumine – kõigepealt omandatakse teadmised ja siis hakatakse praktikas õppima (Van Maanen, Schein 1979: 49). Autor arvab, et sisu poolest võivad individuaalne ja mitteametlik taktika tunduda üpris sarnased, sest mõlema puhul õpib töötaja töö käigus, kuid kui individuaalse puhul on töötajal kindel roll, siis mitteametliku puhul võib see puududa.

Järjestikune sotsialiseerumise taktika põhineb üksikasjalikul informatsioonil, mis võib organisatsioonis töötades olla oluline (Jones 1986: 264) ehk tegevuste järjekord, millega saavutada oma eesmärk (Van Maanen, Schein 1979: 51). Näiteks teatud ametipositsioonideni jõudmine eeldab kindlat järjekorda. Juhusliku sotsialiseerumise taktika puhul ei teata nende etappide järjekorda (Jones 1986: 264), need pole paika pandud, on ebaselged või pidevalt muutuvad (Van Maanen, Schein 1979: 51). Näiteks arvab autor, et juhuslikku sotsialiseerumist võib tihti näha organisatsioonisisises liikumises, kus töötaja liigub näiteks ühest valdkonnast teise.

Fikseeritud ja muutlik sotsialiseerumise protsess on seotud ajakavaga (Van Maanen, Schein 1979: 55). Fikseeritud taktika korral on teada ajakava informatsioon, mille käigus on võimalik tõusta uuele ametipositsioonile või saada juurde uusi tööülesandeid (Jones 1986: 264; Van Maanen, Schein 1979: 55). Muutliku sotsialiseerumise korral puudub

informatsioon, millal töötaja jõuab oma õppimisprotsessis teatud etappi (Jones 1986: 264). Lisaks on muutliku taktika puhul oluline ka töötaja taju ja vihjete nägemine tuleviku osas (Van Maanen, Schein 1979: 55).

Traditsiooniliste protsesside korral on kogunud organisatsiooni liikmed eeskujudeks ja juhendajateks uustulijatele, kuid uudes sotsialiseerumise taktikas peavad uustulijad ise hakkama saama (Jones 1986: 265; Van Maanen, Schein 1979: 60). Autori arvates võib traditsioonilise protsessi puhul olla praktikandil oma juhendaja, kellelt õppida, kuid uudse puhul peab uus töötaja ise õppima oma töö tegemist. Samas leiab autor, et ka iseseisvalt õppides ja töötades on võimalik pöörduda oma kaastöötajate poole, seega võivad ka uudes sotsialiseerumise taktikas olla kaastöötajad eeskujudeks.

Aktsepteeriv ja muuta sooviv taktika on seotud kaastöötajate positiivse või negatiivse toega, mida uustulija võib kogeda organisatsiooni sisenemisel (Jones 1986: 265). Aktsepteeriva protsessi puhul kinnitatakse uustulijatele, kui olulised ja kasulikud on nende isikuomadused. Seega ei soovita muuta töötaja oskusi, vaid tahetakse üles ehitada neid oskuseid, väärtuseid ja hoiakuid, mis töötajal juba olemas on. (Van Maanen, Schein 1979: 64)

Muuta sooviva sotsialiseerumise korral tahetakse eitada või eemaldada teatud uustulija isikuomadused (Van Maanen, Schein 1979: 64). Näiteks tooks autor välja näite, et muuta sooviva puhul võib tegemist olla kõrghariduse omandanud inimesega, kes peab algul tegema tööd madalama palga eest ja töökohas, kus nõutakse vähe oskuseid. Sellises olukorras võib inimene tunda, et ta ei saa töö tegemisel kogu oma potentsiaali kasutada ehk eitatakse töötaja kompetentse. Samas arvab autor, et muuta sooviv taktika ei pruugi sobida individuaalsesse taktikasse (vt tabel 2). Kuna töötaja peab ise hakkama saama ja võimalus läheneda ülesannetele loovalt, seega võimustatakse töötajat rohkem, mis tähendab, et teda peab usaldama oma töö tegemisel ja töötaja peab olema kompetentne. Seega tundub autorile, et sellises olukorras just väärtustatakse töötaja omadusi.

Lisaks on sotsiaalsed taktikad kategoriseeritud konteksti-, sisu- ja sotsiaalsete aspektide põhisteks (vt tabel 2). Kontekstpõhistes taktikates on organisatsioon uustulijale kui informatsioonipakkuja (Jones 1986: 264), mille käigus koolitatakse uustulijat otse töökohas või sellest eraldi ehk rolliline ettevalmistamine (Bauer *et al.* 2007: 709).

Sisupõhised taktikad on seotud informatsiooni sisuga, mida uustulijatele sotsialiseerumise (õppeprotsessi) käigus jagatakse (Jones 1986: 264). Sisupõhine taktika võib aidata töötajal kogeda ülesannete täitmisel vähem ärevust ja -ebakindlust (Lapointe *et al.* 2014: 602), kuna töötaja õpib rohkem oma töö kohta ja muutub pädevamaks (Ashforth *et al.* 2007: 449). Sotsiaalseid aspekte hõlmavad taktikad näitavad sotsiaalsuse või suhtlemise ja suhete olulisust sotsialiseerumises (Jones 1986: 265; Burböck *et al.* 2016: 27). Samuti hõlmab sotsiaalne taktika organisatsiooni poolseid eeskujusid ja tagasisidet, kelle abil arendada vajalikud kompetentsid (Lapointe *et al.* 2014: 602). Autor peab kõiki kolme dimensiooni sotsialiseerumise oluliseks.

Lisaks on sotsialiseerumise taktikad jaotatud omakorda institutsionaliseeritud ja individualiseeritud taktikateks (vt tabel 2). Institutsionaliseeritud sotsialiseerumise taktikate puhul läbivad kõik töötajad sarnase koolitamise, individuaalse taktika puhul on õppimine suuresti iseseisev (Scott *et al.* 2012: 193) ning seetõttu võib individuaalse õppe korral olla omandatud teadmised ja oskused erinevad. Institutsionaliseeritud sotsialiseerumise taktikad on üles ehitatud sammsammulise programmina, kus uutele töötajatele õpetatakse nende rolle, organisatsiooni norme ja käitumisviise, individualiseeritud taktika korral hakkab töötaja õppima ja töötama oma positsioonilt, mille käigus tuleb endal välja selgitada organisatsiooni väärtused, normid ja ootused (Bauer, Erdogan 2011: 54-55). Seega on individualiseeritud sotsialiseerumise korral indiviid suuresti vastutav oma sotsialiseerumise eest, kus organisatsiooni poolne lähenemine on vähem ametlik ja -süsteemiseeritud, erinevalt institutsionaliseeritud taktikast.

Individualiseeritud ja institutsionaliseeritud taktikatel on positiivseid ja negatiivseid külgi. Individuaalsed sotsialiseerumise taktikad on innovatiivsemad (Jones 1986: 266), julgustades töötajaid näitama oma iseloomu ja väärtuseid (Bauer, Erdogan 2011: 55). See tähendab, et töötajal on rohkem võimalusi läheneda oma ülesannetele loovalt ning võimalik, et ka uuel viisil. Seevastu institutsionaliseeritud sotsialiseerumise taktikad on rohkem passiivsemad ja töötajat piiravad ning oma tööülesandeid lahendatakse pigem juba teadatud viisidel (Jones 1986: 266; Bauer, Erdogan 2011: 55). See võib olla tingitud sellest, et institutsionaliseeritud taktikate korral on töötajal parem kättesaadavus kaastöötajate abile, kuid individuaalses tuleb rohkem ise hakkama saada ja läheneda ülesannetele loovalt.

Institutsionaliseeritud taktika piirangut saab vähendada organisatsioonilise toe ja -usaldusega, mis võimaldab töötajal võtta rohkem riske ja rääkida üle oma rolli ehk suunata rohkem loovusele (Perrot *et al.* 2014: 260). Samas tekitavad institutsionaliseeritud sotsialiseerumise taktikad uustulijale vähem ärevust ja aitavad ka paremini kohaneda (Jones 1986: 266) – suheldes rohkem oma kaastöötajate ja juhendajaga (suhete loomine) (Lapointe *et al.* 2014: 604; Gruman *et al.* 2006: 93), kuna institutsionaliseeritud taktika suunab töötajaid rohkem omavahel suhtlema. Lisaks mõjub institutsionaliseeritud sotsialiseerumise taktika positiivselt tööga rahulolule, organisatsioonile pühendumisele ja toetab proaktiivset sotsialiseerumist (Burböck *et al.* 2016: 28; Gruman *et al.* 2006: 93) ning kõrgemat rolli selgust (Lapointe *et al.* 2014: 602). Samas peab töötaja individualiseeritud taktika korral olema proaktiivne, seega individualiseeritud taktika sunnib proaktiivsusele (Gruman *et al.* 2006: 93).

Järgnevalt esitatakse kokkuvõttev tabel Van Maanen ja Schein (1979: 36) sotsialiseerumise taktikate liigituse põhisisu Jones (1986: 263) käsitluse põhjal (vt tabel 3).

Tabel 3. Sotsialiseerumise taktikate dimensioonid

Dimensioon	Tunnused	Institutsionaliseeritud	Individualiseeritud
Kontekst	Informatsiooni pakkumine ehk koolitamine	Koolitamine töötajatest eraldi Töötajatel sarnane koolitus Planeeritud	Koolitamine otse töökohas Õpe unikaalne Jooksvalt kujunev
Sisu	Informatsiooni sisu ehk koolitamise sisu	Planeeritud	Jooksvalt kujunev
Sotsiaalsed aspektid	Suhtlemine Suhted Eeskujud Tagasiside	Eeskujud Isikuomaduste väärtustamine	Ise hakkama saamine Isikuomaduste eitamine või muutmine

Allikad: (Van Maanen, Schein 1979: 36, 51, 64; Jones 1986: 263-265; Bauer *et al.* 2007: 709; Bauer, Erdogan 2011: 54-55; Scott *et al.* 2012: 193; Lapointe *et al.* 2014: 602; Burböck *et al.* 2016: 27); autori koostatud.

Jooniselt selgub, et Jones (1986: 263) dimensioonid Van Maanen ja Schein (1979: 36) sotsialiseerumise taktikate põhjal hõlmavad nii koolitusviisi (kontekst) kui selle sisu ning sotsiaalseid aspekte (töötajatevaheline suhtlemine, ja suhete loomine, organisatsiooni liikmed kui eeskujud ning tagasiside andjad). Lisaks on Jones (1986: 263) jaotanud Van Maanen ja Schein (1979: 36) sotsialiseerumise taktikad institutsionaliseerituks ja

individualiseerituks. See tähendab, et sotsialiseerumine on organisatsiooni poolt institutsionaliseeritud ehk töötajatel on sarnane planeeritud koolitus, mis toimub töötajatest eraldi, kuid kaastöötajad on töötajale eeskujudeks ning väärtustatakse töötaja isikuomadusi. Individualiseeritud sotsialiseerumise taktika on seevastu otse töökohal toimuv, kus töötaja peab ise õppima, mistõttu on see unikaalne ja juhuslikult kujunev. Lisaks iseloomustab individualiseeritud taktikat töötaja iseloomuomaduste eitamine või muuta soovimine.

Järgnevalt on vaatluse all Chao *et al.* (1994: 730) sotsialiseerumise käsitlus. Chao *et al.* (1994: 730) organisatsiooniline sotsialiseerumine (*Content Areas of Socialization – CAS*) põhineb kuuel dimensioonil – soorituse tase ehk kompetentsus, organisatsiooni tegutsemisviis, keel, inimesed, organisatsiooni eesmärgid ja väärtused ning organisatsiooni ajalugu. Autor leiab, et võrreldes Van Maanen ja Schein (1979: 36) ja Jones (1986: 263) käsitlusega hõlmab Chao *et al.* (1994: 730) käsitlus väga põhjalikult sotsialiseerumise sisu komponente.

Organisatsiooni sooritus põhineb õppimisel ning kui hästi omandab töötaja nõutud teadmised, oskused ja võimekused, mida mõjutab ka organisatsiooni sotsialiseerumisprotsess (Chao *et al.* 1994: 731). Sooritust toetab Chao *et al.* (1994: 731) inimeste dimensioon, kus kaastöötajad aitavad oskuste omandamisele kaasa (Nifadkar ja Bauer 2016: 11). Organisatsiooni tegutsemist tuleb tundma õppida, et mõista organisatsiooni-kultuuri ja selles töötamist (Wesson, Gogus 2005: 1019) ehk oluline on mõista organisatsiooni tegutsemist (sh organisatsiooni ametlikke ja mitteametlikke töösuhteid ning sealsed võimustruktuure) (Chao *et al.* 1994: 732). Keele dimensioon sisaldab töötaja teadmisi rolli tehnilisest keelest ning teadmisi lühenditest ja slängist, mis on antud organisatsioonile omased (Chao *et al.* 1994: 732).

Inimeste dimensiooni puhul rõhutatakse töösuhteid ja organisatsiooni liikmete individuaalseid isikuomadusi. Lisaks grupi dünaamikat, huvide sarnasust, suhtlemist ja organisatsiooniliste suhete struktuuri, mis mõjutavad töötaja sotsiaalseid oskuseid ja käitumist. (Chao *et al.* 1994: 731-732) Seega on tähtis, kuidas võetakse uus töötaja teiste organisatsiooni liikmete poolt vastu (Chao *et al.* 1994: 732) ehk olulised on head suhted teiste kaastöötajatega (sh juhendajaga) (Bauer, Erdogan 2011: 54). Nendest suhtest võib

kujuneda informatsiooniline võrgustik (tähtis informatsiooni omandamisel) ning sõprusvõrgustik (oluline sotsiaalsel tasandil) (Morrison 2002: 1156). Lisaks headele suhetele on inimeste dimensiooni puhul oluline tunda end osana organisatsioonist (Wesson, Gogus 2005: 1019), kus on roll ka töötajal endal.

Organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste dimensioon hõlmab organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste õppimist. Antud dimensioon seob töötajat organisatsiooniga üldisemalt (Chao *et al.* 1994: 732), näiteks organisatsioonile omase käitumise omandamine (sh hoiakute kujunemine) ja organisatsiooni tavadest kinnipidamine. Wesson ja Gogus (2005: 1019) kohaselt aitab suhtlemine ja liikmete vaatlemine paremini mõista organisatsiooni eesmärke ja väärtuseid, seega ka siin toetab inimeste dimensioon teadmiste omandamist. Bauer ja Erdogan (2011: 55) kohaselt võib lühemate programmide, nagu organisatsiooni eesmärkide, ajaloo ja võimustruktuuride õpe toimuda hoopis arvutipõhiselt (näiteks e-koolitus ja *Intranet*). Samas tuleks näiteks kirjutamata reeglid õppida selgeks sotsiaalsel tasandil (Bauer, Erdogan 2011: 53). Ajaloo dimensioon hõlmab organisatsiooni traditsioone, tavasid ja lugusid (Wesson, Gogus 2005: 1019).

Autor leiab, et Chao *et al.* (1994: 732) on väga põhjalikult kirjeldanud sotsialiseerumise olulisi osi, mis aitavad eriti uustulijal sotsialiseeruda, näiteks ajaloo ja keele dimensioon. Kogenud töötajate sotsialiseerumise puhul ei ole tõenäoliselt vaja enam organisatsiooni ajaloo ja keelega tutvuda, siis on olulisemal kohal pigem sooritus, organisatsiooni tegutsemine ja selle eesmärgid ning kaastöötajad.

Järgnevalt kirjeldatakse Taormina (1994: 133) organisatsioonilise sotsialiseerumise käsitlust. Taormina (1994: 133) organisatsiooniline sotsialiseerumine (*Organizational Socialization Inventory – OSI*) koosneb neljast osast: töötajate koolitamine, arusaamine organisatsiooni tegutsemisviisidest ja toimimisest, kaastöötajate tugi ning karjääri-võimalused.

Koolitamine tähendab organisatsiooni kontekstis oskuste, teadmiste või võimekuste õpetamist ning õppimist, et saada oma tööülesannetega hakkama. Koolitamine saab toimuda erinevatel viisidel: ametlik, mitteametlik, verbaalne või mitteverbaalne (näiteks praktika, töökohapõhine õpe, seminar, kirjalike materjalide läbitöötamine või eelnevate meetodite kombinatsioonil). (Taormina 1994: 134) Taormina (1994: 134) peab

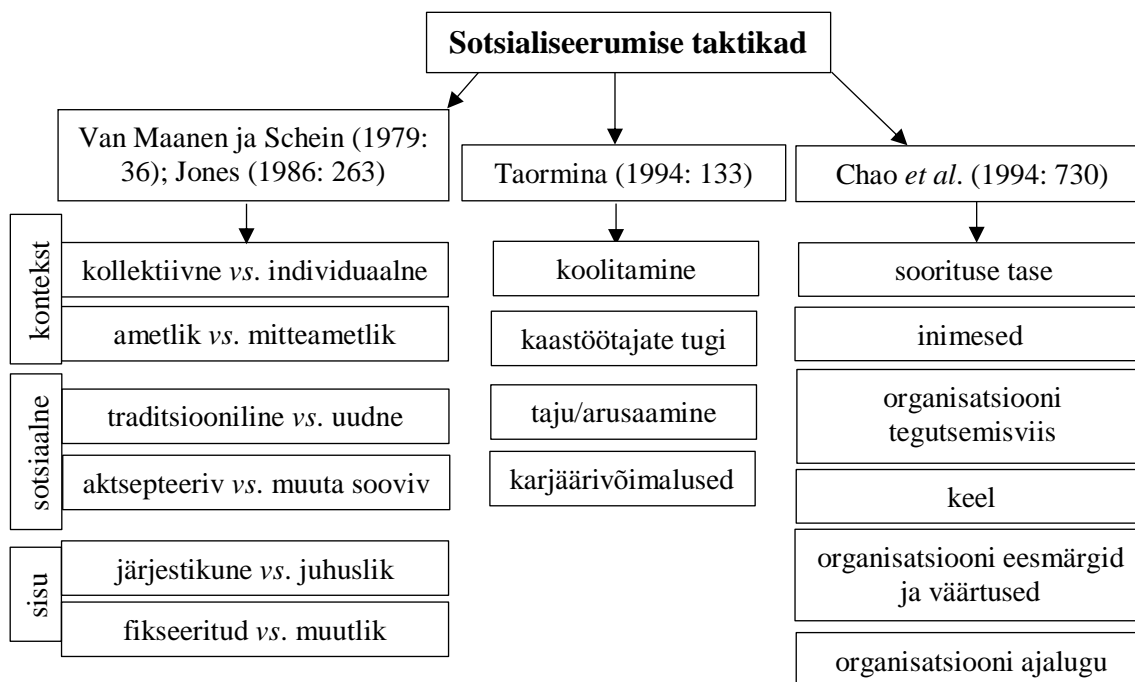
sotsialiseerumisel tähtsaks koolitamist, sest see aitab töötajal kohaneda uues sotsiaalses keskkonnas. Koolitamise puhul on oluline õppimine, mõistmine ja teadmiste rakendamine (Taormina 1994: 134-135). Seega on sotsialiseerumises tähtsal kohal ka arusaamine. Läbi tajumise mõistab töötaja oma rolli, organisatsiooni toimimist -eesmärke (Taormina 1994: 134-135) ja sealset käitumist (Bauer, Erdogan 2011: 54).

Kolmas komponent organisatsioonilises sotsialiseerumises on kaastöötajate tugi. Organisatsiooni sisenemisel saavad kaastöötajad olla uue töötaja suhtes toetavad ja abistavad. Positiivse toe korral peaks ka uustulija sotsialiseerumine olema edukam, seega on kaastöötajate tugi olulisel kohal. (Taormina 1994: 135) Lisaks näitab kaastöötajate tugi töötajale aktsepteerimist ning toetab igapäevaste ülesannete lahendamisel (Taormina 2004: 80).

Viimane komponent sotsialiseerumisel on töötaja taju oma tulevikuvaadete osas. Kui organisatsiooni poolsed viisid ja hüved on töötajale aktsepteeritavad (näiteks tasustamine), siis töötaja jätkab oma tööd antud organisatsioonis, kui ei, siis on võimalus lahkumiseks. Ka organisatsioon peab olema teadlik töötajate tulevikuvaadetest, et mõista töötaja pühendumist organisatsioonile. (Taormina 1994: 135-136) Taormina (2004: 91) kohaselt on töötajad rohkem organisatsioonile pühendunud, kui neil on võimalik edendada oma karjääri antud organisatsioonis. Näiteks, kui töötaja tunneb, et tal pole karjäärivõimalusi antud organisatsioonis võib ta kaaluda lahkumist.

Sotsialiseerumise taktikaid ja käsitlusi on erinevaid, mida kirjeldati käesolevas alapeatükis. Batistič (2018: 228) kohaselt tuleb sotsialiseerumine kujundada arvestades ka ametipositsioonidega, sest erinevad positsioonid nõuavad erinevat sotsialiseerumist, et see protsess oleks edukas. Autor nõustub antud seisukohaga, sest näiteks tööline peab olema teadlik suuresti oma tööst, kuid juht peab mõistma lisaks oma tööle kõiki organisatsioonilisi aspekte.

Järgnevalt on esitatud joonis kolme sotsialiseerumise käsitluse seoste kohta (vt joonis 2).



Joonis 2. Sotsialiseerumise käsitluste liigitused

Allikas: autori koostatud joonisel esitatud allikate põhjal.

Jooniselt selgub, et kolmes erinevas sotsialiseerumise käsitluses, mis on antud töös vaatluse all, võib näha omavahelisi seoseid. Esiteks on seotud Taormina (1994: 133) koolitamine Jones (1986: 263) konteksti dimensioon (kollektiivne ja individuaalne ning ametlik ja mitteametlik taktika (Van Maanen ja Schein (1979: 36)) ja Chao *et al.* (1994: 730) soorituse tase. Kõigi eelneva kolme käsitluse puhul on keskmeks koolitamine ehk informatsiooni pakkumine ja õppeprotsessi käigus oskuste õppimine. Kui Taormina (1994: 133) ja Chao *et al.* (1994: 730) on keskendunud üldiselt rolliga seotud oskuste õppimisele, siis Van Maanen ja Schein (1979: 38-45) on kirjeldanud sotsialiseerumise taktikate põhjal õppeprotsessi põhjalikumalt. Näiteks kas õpe toimub ametlikult või mitte ning ühiselt koos kaastöötajatega või üksinda.

Teiseks on seotud Taormina (1994: 133) kaastöötajate tugi Jones (1986: 263) sotsiaalsete aspektide dimensiooni (traditsiooniline ja uudne ning aktsepteeriv ja muuta sooviv taktika (Van Maanen ja Schein (1979: 36)) ja Chao *et al.* (1994: 730) inimestega. Antud liigituse puhul on fookus sotsiaalsetel suhetel kaastöötajatega. Sotsiaalsed suhted hõlmavad kaastöötajate poolset tuge ja juhendamist, lisaks on Van Maanen ja Schein (1979: 64) ning Chao *et al.* (1994: 731-732) rõhutanud sotsiaalsete suhete juures ka töötaja

personaalseid isikuomadusi. Seega sõltub sotsialiseerumine nii organisatsiooni liikmete poolsest toest kui ka töötajast endast.

Kolmandana on omavahel seoses Taormina (1994: 133) tajuarusaamine Jones (1986: 263) sisu dimensiooni (järjestikune ja juhuslik ning fikseeritud ja muutlik taktika (Van Maanen ja Schein (1979: 36)) ja Chao *et al.* (1994: 730) nelja dimensiooni (organisatsiooni tegutsemisviis, keel, organisatsiooni eesmärgid ja väärtused ning ajalugu) vahel. Neid osi seob organisatsiooni erinevate aspektide mõistmine ja tajumine ehk lisaks õppimisele peavad töötajad ka selle sisust aru saama. Sarnaselt esimesele seosele on ka siin Taormina (1994: 133) hõlmanud üldisemalt mõistmise ning Van Maanen ja Schein (1979: 36) ning Chao *et al.* (1994: 731-732) selgitanud detailsemalt organisatsiooniliste aspektide tajumist.

Viimasena võib näha seoseid Taormina (1994: 133) karjäärivõimaluste ning Jones (1986: 263) sisu dimensiooniga. Antud käsitlused hõlmavad tulevikuvaadete olulisust sotsialiseerumisel ehk põhinevad organisatsioonisisestel karjäärivaadetel. Kui Van Maanen ja Schein (1979: 36) on keskendunud rohkem etappide järjestusele ja ajakavale, siis Taormina (1994: 135-136) on kirjeldanud pigem organisatsiooni, kui potentsiaalset tööandjat ka tulevikus ning on kaasanud ka organisatsiooni hüved. Taormina (1994: 133) karjäärivaated pole seotud ühegi ja Chao *et al.* (1994: 730) dimensiooniga.

Kuna Taormina (1994: 133) on loonud rohkem üldisemad sotsialiseerumise liigituse, võrreldes Van Maanen ja Schein (1979: 263) ja Chao *et al.* (1994: 730), siis selle tõttu võib ka sotsialiseerumise liigitusi olla vähem. Van Maaneni ja Scheini (1979: 36) organisatsiooniline sotsialiseerumine põhineb kuuel taktikal ning see omakorda Jones (1986: 263) kahel dimensioonil ja kolmel kategoorial ning ka Chao *et al.* (1994: 730) sotsialiseerumine sisaldab kuute erinevat taktikat. Samas on Jones (1986: 263) liigitanud sotsialiseerumise üldisemalt, kuid samas hõlmab see liigitus erinevaid Van Maanen ja Schein (1979: 263) sotsialiseerumise taktikaid.

Kolme käsitletava sotsialiseerumise liigituse puhul võib sotsialiseerumine sõltuda rohkem töötajast endast, organisatsioonist või on vastutus jagatud võrdselt. Kõige suurema vastutuse paneb töötajale Jones (1986: 263) individualiseeritud taktika, kus töötaja peab ise õppima, otsima informatsiooni ja mõistma organisatsiooni hõlmavaid

aspekte. Seevastu on Jones (1986: 263) institutsionaalne sotsialiseerumise taktika suuresti organisatsiooni poolt loodud ja töötajat pigem toetav. Kuigi ka Chao *et al.* (1994: 730) sotsialiseerumine hõlmab kaastöötajate tuge õppimis- ja kohanemisprotsessis, siis antud käsitluse puhul jääb arusaamatuks, kuidas õppeprotsess toimub – kas läbi organisatsioonilise programmi või suuresti töötaja enda pingutustel. Seega on taas näha, et Chao *et al.* (1994: 730) sotsialiseerumise käsitlus hõlmab protsessi sisu, aga mitte konteksti. Taormina (1994: 133) sotsialiseerumise käsitlus hõlmab nii organisatsiooni poolset toetust kui ka töötaja enda initsiatiivi seda omandada. Seega sõltuvalt organisatsiooni poolse toe suurusest peaks töötaja ise vastavalt vähem või rohkem näitama üles enda poolset initsiatiivi ja aktiivsust.

Käsitletud sotsialiseerumise liigitused erinevad oma lähenemise poolest sotsialiseerumisele, kuid neis kõigis kolmes on näha ka ühisjooni ehk elemente, mis aitavad kaasa töötaja sotsialiseerumisele organisatsioonis. Sarnaselt erinevad organisatsioonid oma lähenemises töötaja sotsialiseerumisele. Sõltuvalt sotsialiseerumise protsessist peavad töötajad ise näitama üles vähem või rohkem proaktiivset käitumist.

1.3. Sotsiaalne tugi ja -õõnestamine ning nende seos sotsialiseerumisega

Alapeatükk põhineb sotsiaalse toe ja -õõnestamise mõiste ning rolli olulisuse selgitamisel. Kõigepealt defineeritakse sotsiaalse toe mõiste ning selle tähtsus, millele järgneb sarnaselt õõnestamise olemuse ja rolli selgitus. Kahte põhimõistet uuritakse nii kaastöötajate kui ka juhendaja aspektist. Samuti selgitatakse sotsiaalse toe ja -õõnestamise seost sotsialiseerumisega.

Sotsiaalse toe puhul mängivad olulist rolli juhid (*managers*), järelevaatajad (*supervisors*) ja juhendajad (*mentors*). Eelnevad mõisted võivad oma sisult olla sarnased, kuna tihti võib juhendaja ka ise olla juht, siis antud töös ei ole oluline selle eristamine. Samuti võib järelevaataja olla oma rollilt ka juhendaja, siis autor valis antud töö puhul läbivaks mõisteks juhendaja, mis võiks eestikeelses konteksti rohkem sobida ja olla igapäevaselt enam kasutatav.

Organisatsiooni liikmed saavad teha pingutusi uustulija sotsialiseerumiseks, aga võivad muuta tema sisseelamise hoopis keerukaks (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104). Organisatsiooni liikmete (juhid, juhendajad, kaastöötajad) roll on oluline ka muutuste korral sotsialiseerumisel. Seega vastavalt sellele võib nende roll olla töötaja sotsialiseerumisel kas sotsiaalse toe pakkumine või sotsiaalne õõnestamine. Esmalt on vaatluse all sotsiaalne tugi ning seejärel sotsiaalne õõnestamine.

Järgnevalt on esitatud tabel, mis sisaldab kronoloogilises järjekorras erinevate autorite käsitlusi sotsiaalse toe defineerimisel (vt tabel 4). Kuna House (1981: 23) ning Cohen ja Wills (1985: 313) lähenemine sotsiaalsele toele ei põhine tsitaadil, siis kasutatakse antud lähenemiste puhul definitsiooni asemel sõna käsitlus.

Tabel 4. Sotsiaalse toe mõiste käsitlused

Allikad	Definitsioonid/käsitlused
House (1981: 23)	Sotsiaalne tugi koosneb suhtlemisest teiste inimestega, kus tuge otsiv isik saab kaastöötajatelt emotsionaalset tuge, hindamist, instrumentaalset tuge ja informatsiooni.
Cohen ja Wills (1985: 313)	Sotsiaalne tugi koosneb emotsionaalsest-, informatsioonilisest- ja instrumentaalsest toest ning suhtlemisest.
Morgeson ja Humphrey (2006: 1324)	„Sotsiaalne tugi hõlmab töökoha- ja organisatsiooni liikmete poolse juhendamise ja nõu pakkumise ulatust.“
Blanch (2016: 149)	„Sotsiaalne tugi sisaldab sotsiaalset suhtlemist kaastöötajate ja juhendajaga, millest saadakse kasu.“
Semerci (2016: 43)	„Sotsiaalne tugi põhineb usaldusel ning see on tajutud läbi inimeste olemasolu ja valmisoleku saada sotsiaalset tuge.“

Esimesed kaks käsitlust ei põhine autorite tsitaatidel.

Allikas: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

House (1981: 23) käsitlus sotsiaalsest toest põhineb erinevate tuge tüübil – emotsionaalsel, hindaval, instrumentaalsel ja informatsioonilisel. Sarnaselt House’le (1981: 23), põhineb Cohen ja Wills (1985: 313) sotsiaalne tugi emotsionaalsel, informatsioonilisel ja instrumentaalsel toel ning lisaks suhtlemisel. Seega kattuvad House (1981: 23) ning Cohen ja Wills (1985: 313) sotsiaalse toe funktsioonid suures osas, kuid Cohen ja Wills (1985: 313) käsitluse informatsiooniline tugi sisaldab House (1981: 23) hindavat tuge. Ka autor peab sotsiaalse toe puhul oluliseks erinevat tüüpi tuge, sest sõltuvalt situatsioonist või vajadusest võib oluline olla informatsiooniline tugi ning soorituse osas hindamine.

Lisaks on Cohen ja Wills (1985: 313) toonud eraldi välja suhtlemise, kuigi ka House (1981: 23) kohaselt ilmneb sotsiaalne tugi läbi suhtlemise, mida toetab ka Blanch (2016: 149) definitsioon. Seega võib sotsiaalne tugi põhineda suuresti läbi organisatsiooni liikmete, mis on üks osa ka sotsialiseerumisel. Organisatsiooni liikmed võivad olla nii juhid, juhendajad kui ka kaastöötajad.

Emotsionaalne tugi hõlmab sõprussuhete arendamist ja organisatsiooniliikmeks saamist (sh rahulolu ja organisatsiooniga seotust) (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1119; Chiaburu, Harrison 2008: 1087). Seega võib emotsionaalne tugi põhineda suuresti suhtlemisel (sh mõistmine, kuulamine, empaatia ja aktsepteerimine) (Beehr *et al.* 2000: 393; Cohen, Wills 1985: 313; House 1981: 23-24; Semerci 2016: 43). Hindav tugi põhineb informatsiooniallikatel, et saada tagasisidet oma soorituse osas (House 1981: 23, 25).

Instrumentaalne tugi põhineb suuresti aitamisel (House 1981: 23-25). Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1119) kohaselt hõlmab instrumentaalne tugi tööülesannete ja -grupi sooritust. Instrumentaalne tugi võib olla materiaalne, kiiresti nähtav, probleemile suunatud ja töötajat situatsioonilistes olukordades toetav (Bamberger *et al.* 2017: 1721). Informatsiooniline tugi on seotud üldise ja tehnilise informatsiooni omastamisega, kuulda võtmisega ja õppimisega (Semerci 2016: 43). Informatsiooniline tugi koosneb nõust, soovitustest, juhistest ja informatsioonist, et sotsialiseeruda edukalt (House 1981: 23, 25; Cohen, Wills 1985: 313) ehk sarnaselt instrumentaalsele toele aitamisel. Informatsiooniline ja instrumentaalne tugi erinevad selles osas, et läbi informatsioonilise toe saab töötaja aidata iseennast, vastupidiselt instrumentaalsele toele, kus aitamine ilmneb läbi teise osapoole (House 1981: 25).

House (1981: 23) käsitlus hõlmab ka toe otsimist, seega peab ka töötaja ise näitama sotsiaalse toe korral proaktiivsust. Samuti on Kim *et al.* (2005: 235) kohaselt suhete loomisel oluline töötaja enda proaktiivsus ehk töötaja enda pingutused, et kohaneda uue rolliga ja olla selles edukas (Allen *et al.* 2017: 324). Kui teooria järgi põhineb proaktiivsus töötaja enda initsiatiivil, siis Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1118) uuringust selgus, et proaktiivne käitumine sõltub nii personaalsetest kui ka situatsioonilistest teguritest. Seega on proaktiivsuse juures lisaks töötaja enda initsiatiivile oluline ka sotsiaalne keskkond.

Seega peab uus keskkond (sh organisatsiooni liikmed) olema töötaja suhtes toetav(ad), mis julgustab ja suunab töötajat proaktiivsusele (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109).

Morgeson ja Humphrey (2006: 1324) definitsioon sotsiaalsest toest hõlmab nii organisatsiooni kui ka selle liikmete rolli. Kuna tihti kujundavad juhid organisatsioonikeskkonda, siis on ka nende roll oluline töötajate sotsialiseerumisprotsessis (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120), seega tuleb olla teadlik organisatsiooni hõlmavate aspektide osas ehk läbi mille toetada uustulijat (näiteks kaastöötajate tutvustamine, juhendamine, pideva tagasiside pakkumine) (Saks *et al.* 2011: 45). Autor arvab, et siin võib tähtis roll olla ka töötaja juhendajal, kes on rohkem kursis töötaja sotsialiseerumisega ning seega võib juhendaja roll olla tagasiside andmisel oluline.

Morgeson ja Humphrey (2006: 1324) definitsioon hõlmab ka organisatsiooni liikmete poolset toetust, seega võidakse siin mõelda nii kaastöötajaid kui ka juhendajaid ja juhte. Töötajale on oluline kaastöötajate ja juhi poolne tugi, et olla teadlikum organisatsiooniga seotud aspektide ja oma töö osas, samuti julgustab see suhteid looma (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109). Lisaks tuleb organisatsiooni juhtkonnal selgitada organisatsiooni töötajatele nende rolli sotsialiseerumises (Wang *et al.* 2015: 16). Töötaja võib eelistada rohkem suhtlemist oma kaastöötajatega kui juhiga, sest kaastöötajatega ollakse tihti samal organisatsioonilisel staatusel (Chiaburu, Harrison 2008: 1084). Kuna definitsioon sisaldab sõna ulatus, siis autor leiab, et see võib tähendada, et sotsiaalse toe pakkumine organisatsiooni ja selle liikmete poolt võib varieeruda ehk olla madal või kõrge või selle vahepealne.

Blanch (2016: 149) definitsioon on esimene antud käsitlustest, kus tuuakse otseselt välja juhendaja poolne roll sotsiaalses toes. Juhendaja saab lihtsustada töötaja sotsialiseerumist organisatsioonis (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120). Samuti aitab juhendajapoolne tugi luua selgust ning saada tagasisidet uue rolli ja soorituse osas (Jokisaari, Nurmi 2009: 530; Morgeson, Humphrey 2006: 1324). Juhendaja ja kaastöötajad peaksid uue töötaja hästi vastu võtma ja jagama vajalikku informatsiooni (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1107). Informatsiooni otsimine ja jagamine lihtsustab suhete loomist töökohas (Jablin 2001: 61). Kuna Blanch (2016: 149) käsitlus hõlmas ka sotsiaalsest toest ilmnevat kasu, siis see võibki ilmnedagi läbi eduka sotsialiseerumise, mida toetab sotsiaalne tugi. Lance *et*

al. (2000: 108) kohaselt on sotsialiseerumine edukas, kui sellest saavad kasu nii organisatsioon ise kui ka töötaja. Seepärast võidakse ka antud käsitluse puhul hõlmata nii töötaja kui ka organisatsiooni poolset kasu.

Semerci (2016: 43) on oma definitsioonis toonud esile usalduse. Ka House (1981: 23-24) on rõhutanud kaastöötajate vahelise usalduse olulisust. Samuti hõlmab Semerci (2016: 43) käsitlus tajumist. Läbi tajumise tunneb töötaja, kuidas teda uues organisatsioonis vastu võetakse, kui palju saab ta abi ning kuidas temasse üldiselt suhtutakse (Taormina 2004: 80). Sotsiaalset tuge mõõdetakse tihti läbi töötaja tajumise, mis näitab, kuidas inimene tajub sotsiaalse võrgustiku taset ja kvaliteeti (Semerci 2016: 43; House 1981: 27). Ka Fuhrer ja Stansfeld (2002: 812) kohaselt hõlmab sotsiaalne tugi tihti tajutud tuge, mida saadakse, pakutakse või vahetatakse. Seega üldiselt on antud definitsiooni puhul fookus tajutud usaldusel, mis lihtsustab sotsiaalse toe saamist. Lisaks hõlmab antud definitsioon ka valmisolekut saada tuge, seega tuleb taas esile töötaja proaktiivsus ja tema iseloomuomadused.

Nii House (1981: 23) käsitlus kui ka Semerci (2016: 43) definitsioon hõlmavad sotsiaalse toe saamist, kuid Morgeson ja Humphrey (2006: 1324) kohaselt hoopis selle pakkumist ehk läbi kaastöötajate (sh juhendaja) poolse toe pakkumise saab töötaja tuge. Samas põhineb House (1981: 23) ja Blanch (2016: 149) kohaselt sotsiaalne tugi suhtlusel, kuna suhtlemine on vähemalt kahe osapoolte vaheline tegevus, siis võivad need käsitlused hõlmata nii toe otsimist ja/või saamist ja pakkumist ehk vahetamist. Bamberger *et al.* (2017: 1728) põhjal võib töötaja sotsialiseerumist suurendada ka töötaja enda poolne võimalus jagada teistele kaastöötajatele instrumentaalset tuge. Seega võib töötaja jaoks olla tähtis nii sotsiaalse toe saamine kui ka selle pakkumine kaastöötajatele, mis võib autori arvates anda töötajale kinnitust organisatsiooniliste ja töö teadmiste osas.

Eelnevalt esitletud sotsiaalse toe käsitlused erinevad ka toe allikate poolest. House (1981: 23) kohaselt on nendeks kaastöötajad, Morgeson ja Humphrey (2006: 1324) järgi on toe pakkujateks organisatsioon ja selle liikmed, Blanch (2016: 43) kohaselt on nendeks kaastöötajad ja juhendajad ning Semerci (2016: 43) on üldistanud sotsiaalse toe pakkujaid inimestena, mis organisatsioonilises kontekstis võib hõlmata kõiki organisatsiooni liikmeid. Autor peab sotsiaalse toe pakkumisel oluliseks mõlemat, nii organisatsiooni

ennast, kelle tegevus ilmneb tihti läbi juhtide ja juhendajate ning kaastöötajate. Lisaks peetakse tähtsaks töötaja enda proaktiivsust.

Tuginedes definitsioonide ja käsitluste analüüsile lähtub autor edaspidi töös House (1981: 23) käsitlusel sotsiaalsest toest. Kuna House (1981: 23) on kirjeldanud sotsiaalset tuge, mis toimub läbi suhtlemise, seega võib see hõlmata nii toe pakkumist, saamist kui ka vahetamist. Samuti on House (1981: 23) kaasanud töötaja proaktiivsuse ehk toe otsimise, mis on autori arvates samamoodi sotsiaalse toe puhul tähtis. Lisaks on House (1981: 23) kirjeldanud mõiste defineerimisel ka erinevat tüüpi tugesid.

Uustulijale on väga tähtis sotsiaalne tugi, sest uus organisatsioon tekitab ebakindlust nii uute inimestega kohtumisel kui ka oskuste õppimisel. Juhendajad peavad olema teadlikud oma rollist, et mõista töötaja kohanemisprotsessi, kui uustulijale olulist osa organisatsioonis sotsialiseerumisel. (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1106, 1120) Selleks peavad nad tundma töökeskkonda ja töötaja oskuseid, millele vastavalt saab juhendaja oma tuge kohandada (Halbesleben, Rotondo 2007: 551). Ka kaastöötajad peaksid mõistma, et nad mängivad olulist rolli töötaja sotsialiseerumises (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120). Lisaks on organisatsioonile endale oluline, et töökeskkond oleks sõbralik ning toetav, läbi selle on võimalik vältida erinevaid probleeme (näiteks hoida kokku kulude pealt suure tööjõu liikuvuse korral) (Halbesleben, Buckley 2004: 873). Lisaks uuele töötajale, on tähtis ka organisatsioonis juba töötavatele inimestele oluline toetav töökeskkond nii igapäevaste tööülesannete puhul kui ka muutuste ilmnemisel.

Sotsiaalne tugi võib näidata, kui rahul on töötaja oma tööga ehk tööga rahulolu, suurendada seotust tööga ja pühendumist organisatsioonile (Jaredić *et al.* 2017: 241; Cohen, Wills 1985: 310; Chiaburu, Harrison 2008: 1094). Samuti on sotsiaalne tugi oluline tegur töötaja heaolu säilitamisel ja selle edendamisel (Halbesleben, Rotondo 2007: 547). Sotsiaalne tugi toetab töötaja sooritust – suunab autonoomsusele ja organisatsioonilisele õppimisele (Halbesleben, Rotondo 2007: 547). Kaastöötajate või töögrupi poolne tunnustamine (näiteks hea töö osas) võib töötajale olla väga positiivne kogemus (Boudens 2005: 1299).

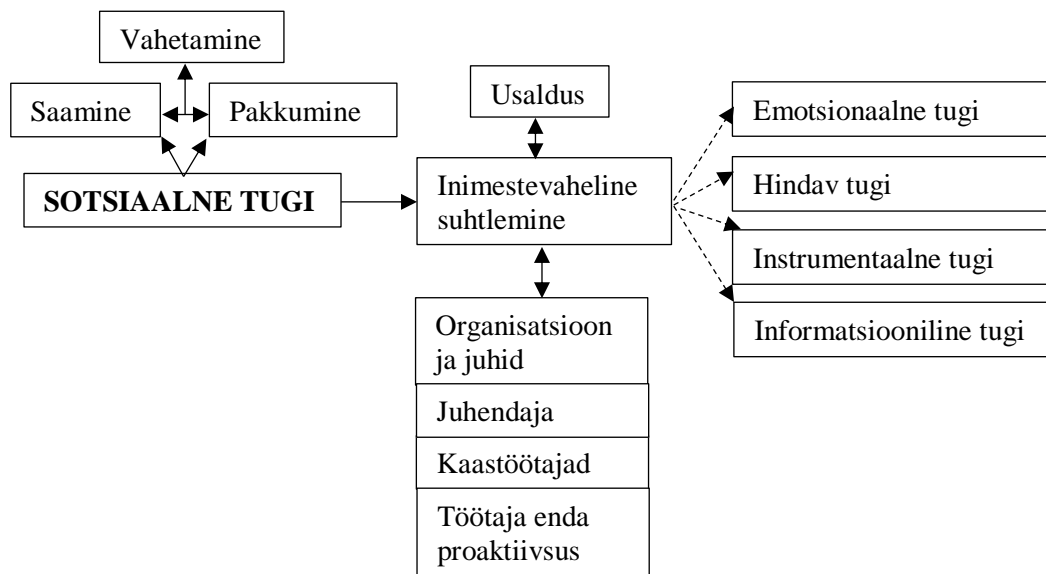
Sotsiaalne tugi võimaldab uuel töötajal kergemini rakendada kontrolli oma töö ja keskkonna üle ning vähendada tööga seotud stressoreid, seega aitab sotsiaalne tugi ära

hoida stressi negatiivseid mõjusid (Blanch 2016: 153-154; Fuhrer, Stansfeld 2002: 813; Cohen, Wills 1985: 310; House 1981: 31) ehk toetada töötaja vaimset tervist (Jaredić *et al.* 2017: 246). Ka Semerci (2016: 48) kohaselt on sotsiaalne tugi üks olulisemaid ressursse, millega ennetada stressi. Töö autor peab töötaja tervist väga oluliseks ning nõustub eelnevate autoritega, et toetav töökeskkond aitab edendada töötaja tervist.

Probleemid (näiteks stress, konfliktid) võivad omakorda viia töölt võõrandumiseni või hoopis töölt lahkumiseni (Semerci 2016: 49; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120). Samuti võib tööstress viia läbipõlemiseni (Halbesleben 2006: 1134). Läbipõlemine on organisatsioonile kulukas – madalam sooritus, suurem tööjõu voolavus ja madalam organisatsiooniline pühendumine (Halbesleben, Rotondo 2007: 553). Samuti leiab autor, et stress, läbipõlemine ja töölt lahkumine on kahjulik ka töötajale endale, nii tervise kui ka töötamise seisukohalt. Kõrge sotsiaalne tugi vähendab organisatsioonis läbipõlemise ohtu ning vähendab töölt võõrandumist ja tööjõu voolavust (Yang *et al.* 2017: 8).

Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1118) uuringust selgus, et töötajad soovivad ka edaspidi töötades, peale sisseelamist, sotsiaalset tuge. Siiski ei tohiks töötaja juhendamine olla liiga ulatuslik, sest sellel võivad olla piirangud – töötaja võimekuste rakendamisel ja tema enesetõhususel (Bamberger *et al.* 2017: 1721). Samas arvab autor, et juhendaja peab ka enda tööülesannetega tegelema, seega võib pigem ilmned a juhendamise vähesust ning siinkohal on oluline pigem juhendaja enda kompetentsus olla edukas oma rollis. Töötajad võivad tõenäoliselt aja jooksul saada uusi ülesandeid ja -ootuseid oma soorituse osas, seega on töötajal vaja jätkuvat tuge ja tagasisidet oma juhendajalt, mis aitab olla edukas (Jokisaari, Nurmi 2009: 530-531). Seega võib uuesti sotsialiseerumise vajadus tekkida taas juba töötava organisatsiooni liikme puhul.

Järgnevalt koostas autor joonise, milles esitatakse kokkuvõtvalt sotsiaalne tugi ehk selle toimimine, tüübid ja osalejad (vt joonis 3). Joonise koostamisel tugineti sotsiaalse toe definitsioonide ja käsitluste allikatele.



Joonis 3. Sotsiaalse toe toimimine, tüübid ja osalejad

Allikas: (House 1981: 23; Cohen, Wills 1985: 313; Morgeson, Humphrey 2006: 1324; Blanch 2016: 149; Semerci 2016: 43), autori koostatud.

Jooniselt selgub, et sotsiaalne tugi võib ilmned läbi toe saamise, pakkumise ja/või vahetamise, mis toimub läbi inimestevahelise suhtluse ning milles mängivad rolli organisatsioon, juhid ja juhendaja, kaastöötajad ja töötaja enda proaktiivsus. Seega võib sotsiaalne tugi ilmned töötaja ja kaastöötaja, organisatsiooni, juhi või juhendaja vahel või hoopis eelneva kombinatsioonina. Samuti on sellises suhtluses olulisel kohal usaldus, mis saab tekkida ja areneda suhtluse käigus. Sotsiaalset tuge pakutakse läbi abistamise ja juhendamise, kus tugi võib olla emotsionaalne, hindav, instrumentaalne või informatsiooniline.

Järgnevalt selgitatakse sotsiaalse õõnestamise olemus ja selle rolli organisatsioonis. Autor valis eesti keelseks mõisteks sotsiaalne õõnestamine (*social undermining*), kuna tegemist on kahjustava käitumisega, siis kaalus autor ka kahjustamist, vaenulikkust, alandamist, kuid antud sõnad tundusid mõiste edasiandmiseks liiga tugevalt negatiivse suunaga. Seega valiti õõnestamine, mis peaks andma inglise keelse mõiste *social undermining* tähendust edasi.

Õõnestamise kohta esitatakse vaid kaks definitsiooni, kuna teema on üpris uus, siis sellest võib olla tingitud ka kirjanduse vähesus. Esimene neist põhineb Vinokur ja van Ryn

(1993: 350) definitsioonil. „Sotsiaalne õõnestamine on negatiivse mõjuga (viha või mittemeeldivus), kriitika indiviidi iseloomuomaduste, tegevuste või käitumise suunas, mis on suunatud töötaja eesmärkide saavutamise takistamiseks.“ (Vinokur, van Ryn 1993: 350) Teise definitsiooni on esitanud Duffy *et al.* (2002: 332). „Sotsiaalne õõnestamine viitab käitumisele, mille eesmärgiks on aja jooksul takistada positiivsete suhete loomist ja säilitamist, -tööga seotud edu ja -mainet.“ (Duffy *et al.* 2002: 332)

Mõlemad definitsioonid hõlmavad töötaja tööalaste eesmärkide saavutamise takistamist. Kui Vinokur ja van Ryn (1993: 350) on definitsiooni hõlmanud isikuomadused, siis Duffy *et al.* (2002: 332) on esile toonud tööalased suhted, -edu ja -maine. Lisaks on Duffy *et al.* (2002: 332-333) märkinud sotsiaalse õõnestamise järkjärguliseks tegevuseks, mis võib kasvada lõpuks suureks probleemiks. Üldiselt võib õõnestamist nimetada ka negatiivseks sotsiaalseks suhtlemiseks, kuna õõnestamine on inimestevaheline protsess (Duffy *et al.* 2002: 332, 333). Läbi õõnestamise takistatakse töötajal toe saamist, mis võib ilmned näiteks läbi kiusamise, eemaletõukamise (McGene 2013: 21), kuulujuttude või taga rääkimise (Pheko 2018: 10). Tuginedes definitsioonidele, siis võib sotsiaalne õõnestamine hõlmata nii uusi töötajaid kui ka juba organisatsioonis töötavaid liikmeid.

Kui sotsiaalne tugi toetab töötajat sotsialiseerumisel, siis sotsiaalne õõnestamine vastupidiselt takistab. Selline hoiak töötaja suhtes võib uustulijale teha organisatsiooni sisseelamise eriti raskeks, mis omakorda võib viia uute probleemideni (Blanch 2016: 153-154). Töötajat võidakse õõnestada erinevatel põhjustel. Näiteks kadeduse tõttu, samuti usalduse puudumise ja hirmu osas (näiteks kaasnevad uustulijaga organisatsioonis mittesoovitud muutused) või lihtsalt halb esmamulje (Pheko 2018: 10; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108), mis võib olla tingitud muudest teguritest. Reh *et al.* (2018: 400) kohaselt võib kaastöötaja ohtu tunda ka tuleviku positsiooni osas, näiteks ennast kõrgemale töötav töötaja võib tulevikus ohustada kauem organisatsioonis töötanud töötajaid. Kuna edutamine toimub tulevikus, siis võidakse õõnestada töötajat, millega püütakse takistada selle tuleviku positsiooni saavutamist (Reh *et al.* 2018: 401).

Sarnaselt sotsiaalsele toele, on ka sotsiaalne õõnestamine seotud töötaja hoiakute, käitumise ja heaoluga (Duffy *et al.* 2002: 348). Nii sotsiaalne tugi kui ka sotsiaalne õõnestamine mõjutavad töötaja tulemusi ja sooritust organisatsioonis (Kammeyer-

Mueller *et al.* 2013: 1104; Duffy *et al.* 2002: 333). Samuti kahjustab õõnestamine suhteid (Duffy *et al.* 2002: 333). Esmane õõnestamine võib suure tõenäosusega mõjutada negatiivselt töötaja proaktiivsust, kuna selle kogemine näitab töötajale, et keskkond on üha vähem toetav ja aktsepteeriv (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109), mis tähendab, et töötaja ei pruugi näiteks uusi suhteid luua ja tema sooritus kannatab. Konfliktide korral võib inimene tunda, et ta pole osa grupist (Boudens 2005: 1298) ehk tuntakse väljajäetust ja eraldatust, mis võib viia sotsiaalse ärevuseni (Nifadkar, Bauer 2016: 3). Samuti võib negatiivsete kogemustega kaasnedu julguse kahanemine (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108).

Juhendaja poolt tulenev õõnestav käitumine võib viia töötaja lahkumiseni (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104). Kui juhendaja on töötaja jaoks oluline toe allikas, siis võib õõnestav käitumine olla eriti kahjulik, sest kaotatakse oluline toe allikas (Duffy *et al.* 2002: 346). Organisatsioon peab olema teadlik juhendaja või kaastöötaja poolsest õõnestamisest, sest see on kahjulik organisatsioonile – töötaja pole sotsiaalselt aktsepteeritud ning see suurendab töölt eemaldumist või võib viia hoopis lahkumiseni (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120). Chiaburu ja Harrison (2008: 1086) kohaselt peaks sotsiaalne õõnestamine suure tõenäosusega olema organisatsioonis märgatav. See võib ka organisatsioonile endale teha probleemide märkamise töötajate vahel lihtsamaks ning aidata neid ennetada.

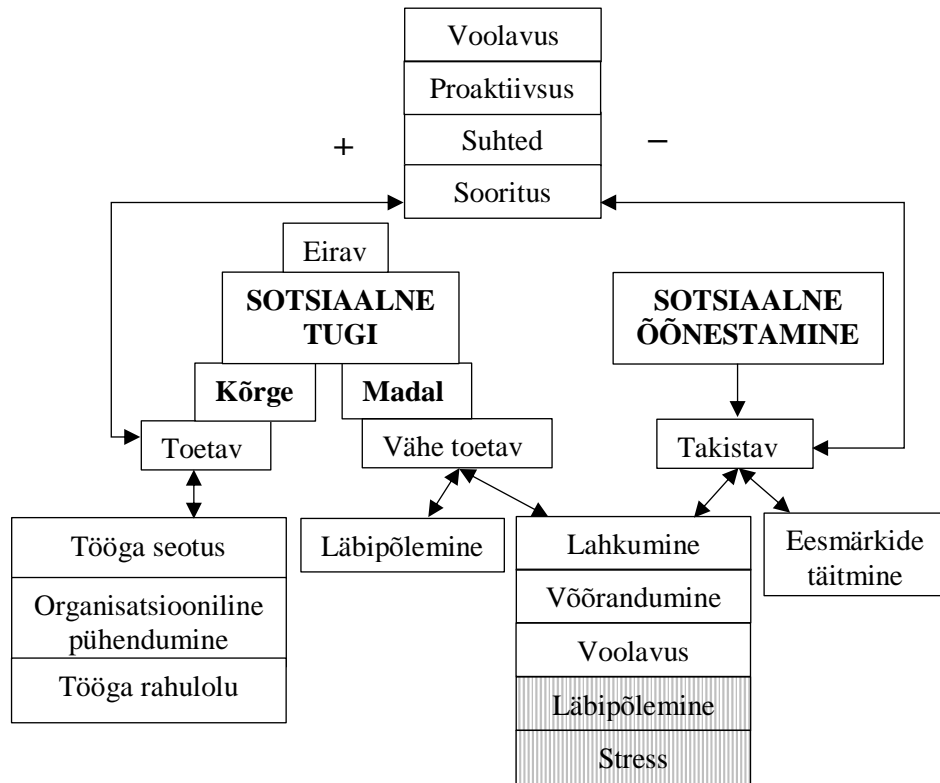
Sotsiaalsele õõnestamisele võidakse reageerida erinevalt. Õõnestav käitumine võib viia töötaja lahkumiseni. Organisatsioonist lahkumine võib olla lihtsam uustulija jaoks, sest organisatsiooni veedetud aeg on lühem ja neil on vähem kaotada kui töötajal, kes on investeerinud töökohta rohkem aega ja ressursse. Töötajad võivad õõnestamisele reageerida ka hoopis ise negatiivselt, sest tuntakse ohtu oma soorituse osas ja soovitakse end selle eest kaitsta. (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108, 1110, 1120) Konflikti(de) korral võib töötaja vältida antud töötajaga suhtlemist ning üritada suhteid luua teiste kaastöötajate või juhendajaga (Nifadkar, Bauer 2016: 4). Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1118) uuringust selgus, et õõnestamise korral võib õnnestuda olla edukas – olles üle sellisest käitumisest ja olles ise proaktiivne, ehk töötajad võivad õõnestamisele reageerida ka proaktiivse käitumisega.

Autor arvab, et õõnestamisele reageerimine sõltub suuresti töõtajast endast (tema isikuomadused, enesekindlus, tundlikkus jms). Samas võib sotsiaalsele õõnestamisele reageerimine sõltuda ka õõnestamise ulatusest ehk mida tugevam on õõnestamine, seda tõenäolisemalt kavatakse organisatsioonist lahkuda ning madalama õõnestamise korral suudetakse läbi proaktiivsuse olla edukas. Lisaks on autor nõus Duffy *et al.* (2002: 346) arvamusega, et juhendaja poolne õõnestamine on töõtajale eriti kahjulik. Kuna õõnestava(te)st kaastöõtja(te)st on võimalik kõrvale hoida (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109), kuid juhendaja roll peaks töõtaja sotsialiseerumisel olema suurem, seega peaks ka õõnestamise roll olema tugevam.

Õõnestamine muudab töõtaja töökeskkonna sotsiaalselt eemaletõukavaks, millega võivad kaasneda ka negatiivsed tunded (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108). Õõnestamisel on roll seega nii uustulijate puhul kui ka juba töötavate organisatsiooni liikmete jaoks ehk õõnestamine võib mõjutada pikaajalist sotsialiseerumist (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108). Sarnaselt sotsiaalsele toele võib ka õõnestamine aja jooksul kasvada, jääda samaks või kahaneda (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1108). Samas võib õõnestamine ilmnedda ka periooditi – näiteks edutamisprotsessis (Duffy *et al.* 2002: 348). Seega autori arvates võidakse konkurentsi tõttu kohelda oma kaastöötajat õõnestavalt, et ise selle arvelt edu saavutada, seepärast võib õõnestamine olla lühiajaline või pikaajaline.

Madalat sotsiaalset tuge ei saa samastada sotsiaalse õõnestamisega, kuid tegemist pole ka täielike vastanditega (Duffy *et al.* 2002: 333). Näiteks inimene kes ei paku üldse tuge (või õõnestamist) on pigem eirav (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1107). Sotsiaalne tugi ja õõnestamine erinevad oma dimensiooni poolest – õõnestamine on kahjustav tahtlik tegevus, sotsiaalne tugi aga positiivne käitumine inimestevahelisel suhtlemisel (Duffy *et al.* 2002: 333). Seega on töõtajale tähtis sotsiaalne tugi ning õõnestamise ära hoidmine, et tunda end osana organisatsioonist.

Järgnevalt on esitletud joonis, kus on välja toodud sotsiaalse toe ja õõnestamisega kaasnevad tulemused, millel on mõju nii organisatsioonile kui ka töõtajale (vt joonis 4).



Joonis 4. Sotsiaalse toe ja -õõnestamise tulemused

Täidetud kastid põhinevad autori järeldest allikatest.

Allikas: (House 1981: 23; Cohen, Wills 1985: 310; Duffy *et al.* 2002: 332-333; Halbesleben, Rotondo 2007: 547; Halbesleben 2006: 1134; Morgeson, Humphrey 2006: 1324; Chiaburu, Harrison 2008: 1094; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104-1120; Semerci 2016: 49; Jaredić *et al.* 2017: 241), autori koostatud.

Üldiselt on sotsiaalne tugi positiivse mõjuga ning sotsiaalne õõnestamine negatiivsega, kuid ka sotsiaalne tugi saab olla kõrgem või madalam. Vastavalt sellele on kõrge sotsiaalne tugi töötajat toetav, madal sotsiaalne tugi vähe toetav ning sotsiaalne õõnestamine töötaja tegevusi takistav. Lisaks võib sotsiaalne tugi olla ka eirav, mis tähendab, et töötaja ei paku tuge. Nii sotsiaalsel toel kui ka õõnestamisel on roll organisatsioonile ja töötajale endale. Näiteks mõjutab töötaja sooritus töötajat ennast ning ka organisatsiooni tulemuslikkust. Seega toetab töötaja sotsialiseerumist positiivselt kõrge sotsiaalne tugi ning takistab madal sotsiaalne tugi ja sotsiaalne õõnestamine.

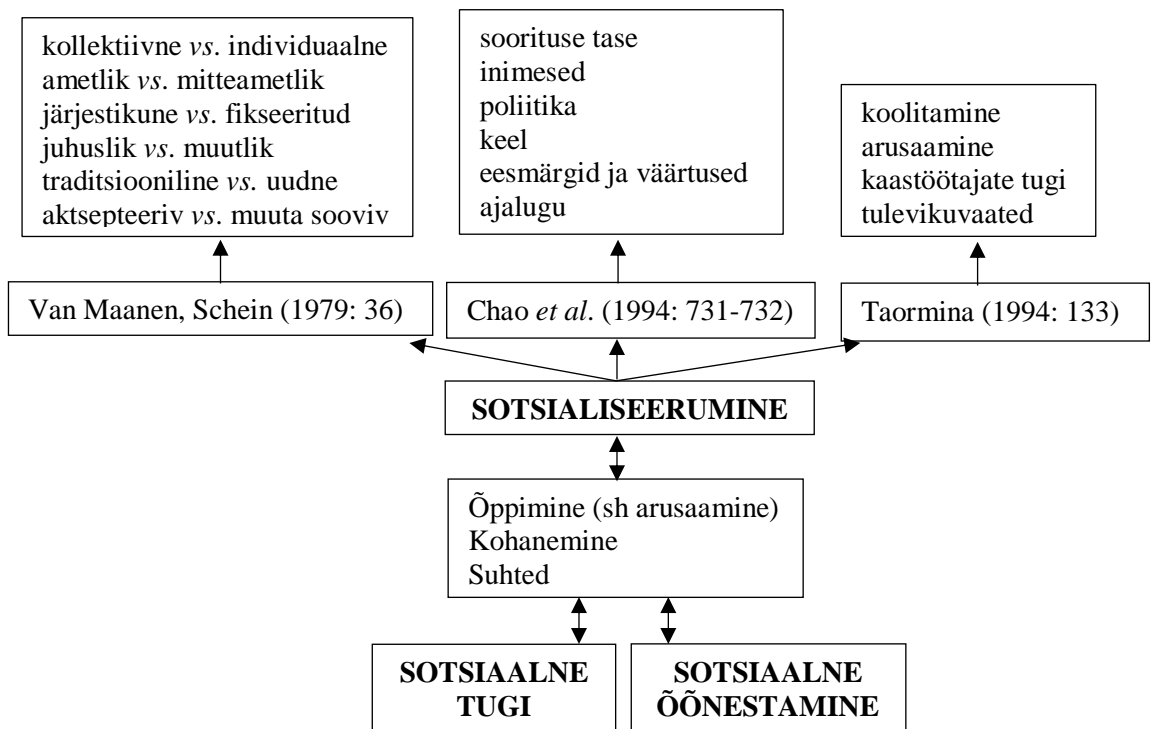
Kõrge sotsiaalne tugi suurendab töötaja tööga seotust, organisatsioonilist pühendumist ja tööga rahulolu (vt joonis 4). Madal sotsiaalne tugi võib aga viia töötaja läbipõlemise, lahkumise ja võõrandumiseni. Seega ei mõju madala sotsiaalse toe pakkumine töötaja hoiakutele ja käitumisele positiivselt. Ka sotsiaalne õõnestamine võib viia töötaja

lahkumiseni ja töölt võõrandumiseni, samuti takistab õõnestamine töötajal oma tööalaste eesmärkide täitmist. Töötaja lahkumine ja võõrandumine on aga organisatsioonile kahjulik, mis tihti võib ilmneda läbi tööjõu voolavuse. Lisaks arvab autor, et ka õõnestamine võib viia läbipõlemiseni ehk tegelikult võivad nii madal sotsiaalne tugi kui ka õõnestamine tekitada töötajale stressi ning ka sotsiaalne õõnestamine võib viia töötaja läbipõlemiseni.

Kuigi madal sotsiaalne tugi peaks oma loomult olema töötajat vähe toetav ning sotsiaalne õõnestamine hoopis takistav, siis nende tagajärjed langevad suuresti kokku. Autor arvab, et madala sotsiaalse toe ja õõnestamise tulemused võivad erineda vastavalt oma mõju suuruselt. Autor leiab, et sotsiaalne õõnestamine on oma mõjult tugevam kui madal sotsiaalne tugi, sest õõnestav käitumine on oma olemuselt töötaja tegevust takistav, kuid madal sotsiaalne tugi tähendab, et töötajat näiteks aidatakse, toetatakse ja juhendatakse vähemal määral. Näiteks stressi puhul – madalama sotsiaalse toe korral peaks stress olema väiksem kui õõnestava käitumise korral. Need kaks nähtust vajaksid koos uurimist, mis aitaks näha nende erinevusi, kuna neid on suuresti uuritud eraldi. Seetõttu võivadki madala sotsiaalse toe ja õõnestamise tagajärjed kokku langeda.

Lisaks on sotsiaalsel toel ja õõnestamisel vastavalt positiivne või negatiivne mõju töötaja proaktiivsusele, kohanemisele, töötajatevahelisele suhetele ja sooritusele (vt joonis 4). Seega on kõrgel sotsiaalsel toel kasu toov mõju töötaja sotsialiseerumisele ehk töötajatevahelistele suhetele, kohanemisele, töötaja sooritusele ja tema proaktiivsusele, mille kasu ilmneb ka organisatsiooni tulemuslikkuses. Samuti peaks sotsiaalne tugi vähendama organisatsioonilist voolavust ning õõnestamine suurendama, mille on mõju taas organisatsioonile. Madal sotsiaalne tugi ning sotsiaalne õõnestamine on aga mõlemad nii töötajale endale kui ka organisatsioonile kahjuliku mõjuga, mistõttu on organisatsioonile oluline sellise töökeskkonna vältimine, vaid tuleks hoolt kanda toetava sotsialiseerumisprotsessi ja töökeskkonna loomisel.

Lisaks esitatakse järgnevalt joonis, mis annab edasi sotsiaalse toe ja -õõnestamise seost sotsialiseerumisega (vt joonis 5).



Joonis 5. Sotsiaalse toe ja -õõnestamise seosed sotsialiseerumisega ja selle käsitlused

Allikas: (Van Maanen, Schein 1979: 3, 36; Chao *et al.* 1994: 730-732; Taormina 1994: 133; Duffy *et al.* 2002: 332-333; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1119-1120; Blanch 2016: 153-154; Semerci 2016: 43), autori koostatud.

Eelnevalt kirjeldatud sotsiaalse toe puhul rõhutati töötaja kohanemist (sh organisatsiooni liikmeks saamist), õppimist ja arusaamist ning suhete loomist. See toetab töötaja sotsialiseerumist, juhul kui sotsiaalne tugi on kõrge. Seega on sotsiaalsel toel sotsialiseerumisele positiivne mõju. Kuna sotsiaalne õõnestamine mõjutab töötaja sooritust, suhteid ning organisatsiooni liikmeks olemist negatiivselt, siis võib sellel olla kahjulik mõju ka töötaja sotsialiseerumisel, sest töötajal takistatakse näiteks informatsiooni omandamist. Samuti on töötaja sotsialiseerumisele kahjuliku mõjuga madal sotsiaalne tugi. Nagu ka sotsialiseerumises, on sotsiaalse toe puhul roll organisatsioonil (juhtidel ja juhendajal) ning kaastöötajatel). Organisatsiooni näitab oma rolli tihti läbi sotsialiseerumisprotsessi, kus kaastöötajatel ja juhendajal on töötaja sotsialiseerumises rohkem juhendav ja toetav roll.

Sotsiaalne tugi võib hõlmata erinevat tüüpi toe saamist, pakkumist või vahetamist. Sotsiaalne tugi on töötajale organisatsioonis väga oluline, millel on töötaja tervisele ja

heaolule ning sooritusele toetav mõju, eriti kui sotsiaalne tugi on kõrge, mille kasud ilmnevad ka organisatsioonis. Madal sotsiaalne tugi ja õõnestamine takistavad töötaja sotsialiseerumist ning seega avalduvad selle mõjud ka organisatsioonile. Mõlemad eelnevalt mainitud käitumised on oma kontseptsioonilt erinevad käitumised, kuid nende mõju on sarnane – negatiivne. Seega toetab kõrge sotsiaalne tugi töötaja sotsialiseerumist ning õõnestamine takistab. Organisatsioonile on kasulik tugeva ja toetava organisatsioonikultuuri loomine, milles on roll organisatsioonil (sh juhtidel ja juhendajal), organisatsiooni kaastöötajatel ja ka töötaja proaktiivsusel.

2. SOTSIAALSE TOE JA -ÕÖNESTAMISE SEOS ORGANISATSIOONIS SOTSIALISEERUMISEGA RÄPINA PABERIVABRIK AS JA LASITA AKEN AS NÄITEL

2.1. Ettevõtete tutvustus, metoodika ja valim

Käesoleva töö empiiriline osa põhineb ankeetküsitlusel, mis uurib sotsialiseerumist, sotsiaalset tuge ning -õõnestamist. Küsitlus viidi läbi kahes tootmisettevõttes – Räpina Paberivabrik AS-s ja Lasita Aken AS-s. Mõlema ettevõtte puhul kaasati uuringusse kogu organisatsiooni töötajad. Lisaks tutvustatakse alapeatükis empiirilise osa metoodikat.

Mõlema ettevõtte valikus mängis rolli ettevõtte suurus ehk piisav töötajate arv ning tundus oma tegutsemisvallas. Tulenevalt sellest pöörduiti ettevõtete poole, kes vastaksid nendele kriteeriumitele ning millega oli autor varasemalt kokku puutunud. Valiku- ja kontakteerumisprotsessis nõustusid uuringus osalema just need kaks ettevõtet.

Räpina Paberivabrik AS tegeleb peamiselt pakkenurkade ning lisaks ka pakke- ja kaitsepaberi ning kartongi tootmisega, olles Skandinaaviamaade suurim pakkenurkade tootja. Ettevõtte põhitoodanguks on nurgaprofiilid. (Slogan ... 2018) Kogu toodang põhineb Eestis kogutud vanapaberil, mis on kogutud Eesti pakendi- ja trükitööstusest, kaubandusest ja inimestelt endilt (Tehnoloogia 2018). Räpina Paberivabrik AS-s on tootmine automatiseeritud, kus on rõhk nii kvaliteedil kui ka keskkonnasäästlikkusel (Tehnoloogia 2018; Juhtpõhimõtted ... 2018). Räpina Paberivabrik AS tootmine põhineb ISO 9001 ja ISO 14001 standarditel (Juhtpõhimõtted ... 2018), lisaks eelnevalt mainitud sertifikaatidele, omatakse ka FSC sertifikaati (Sertifikaadid 2018). Tegu on Eesti ühe vanima ettevõttega, mille tegevused ulatuvad aastasse 1728 (Ajalugu 2018). Ettevõtte sotsialiseerumisprotsesside ja muutuste ilmnemise kohta info puudub.

Lasita Aken AS toodab erinevat tüüpi (puit ja puit-alumiinium) aknaid ja uksi, olles Eesti vanim ettevõtte sel alal. Lisaks toodetakse klaasfassaade – integraal- ja kontuuraknaid ning mürapidavaid aknaid. Ettevõtte alustas tegevust aastal 1989. (endine nimi TET Lasita), millest sai Lasita Aken AS 1996. aastal. Samuti põhineb pereettevõtte alates 2009. aastast 100% Eesti kapitalil. Ettevõtte jaoks on oluline kvaliteet, uuenduslik lähenemine ja keskkonnasäästlikkus, kus tootmine toimub läbi automatiseeritud tootmisliini. Tootmisel tuginetakse ISO 9001 kvaliteedistandardile ning kõik Lasita Aken AS tooted omavad CE-märki. (Ettevõttest 2018) Uuringu läbiviimise ajal uuris autor ettevõtte juhtkonnalt ka ettevõtte poolse sotsialiseerumise kohta, millest selgus, et ettevõttes on väga väike voolavus, uutele töötajatele määratakse juhendaja ning lisaks koolitatakse ka juba töötavaid liikmeid (näiteks tõstukijahi koolitus).

Ettevõtete valiku- ja koostöö tegemise protsess oli tegelikult pikem, millest on tingitud ka Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS küsitluste läbiviimise ajaline vahe. Kokku pöördui üheksa ettevõtte poole ning kaks neist olid nõus osalema magistritöö uuringus. Empiirilise uuringu valdkonnaks valiti tootmine, just uuringute vähesuse tõttu selles valdkonnas. Esialgu otsustati jätkata paberitootmise valdkonnaga. Seal ilmnesid aga erinevad piirangud – ettevõtete vähesus (sh suurus) ja hiljutine uuringu läbiviimine ettevõtetes, seega otsustati jätkata üldiselt tootmise valdkonnaga. Valimi suurendamiseks otsustati kaasata magistritöösse ka teine ettevõtte, selleks osutus Lasita Aken AS.

Järgnevalt kirjeldatakse töös kasutatud ankeetküsitluse mõõdikuid. Täispikk küsitlus on lisatud lissasse (vt lisa 1). Küsitlus sisaldas 37 väidet, mis on jaotatud kolmeks osaks – sotsiaalne tugi, sotsiaalne õnnestamine ja sotsialiseerumine. Sotsiaalse toe puhul toetuti Vinokur *et al.* (1996: 169) tajutud sotsiaalse toe mõõdikule, mis hõlmab 10 küsimust (näiteks “kaastöötajad julgustavad mind”, “kaastöötaja pakub mulle abi”). Sarnaselt sotsiaalsele toele, põhines ka õnnestamine Vinokur *et al.* (1996: 169) mõõdikul. Sotsiaalne õnnestamine koosnes seitsmest väitest (näiteks “kaastöötaja teeb mu elu keerulisemaks”, “kaastöötaja kritiseerib mind”) (Vinokur *et al.* 1996: 169). Vinokur *et al.* (1996: 169) mõõdik valiti oma organisatsioonilise konteksti sobivuse poolest.

Töö puhul on oluline uurida ka sotsialiseerumise tajumist, milleks valiti kolme sotsialiseerumise käsitluse põhjal just Taormina (2004: 92-93) sotsialiseerumise mõõdik.

Kuigi Taormina (2004: 92-93) sotsialiseerumise mõõdik ei pruugi kajastada oma sisult kõiki sotsialiseerumise tegureid, siis antud sotsialiseerumise mõõdik on uuritud sotsialiseerumise käsitlustest kõige kaasaegsem. Samuti hõlmab Taormina (2004: 92-93) sotsialiseerumine kaudselt kõiki Chao *et al.* (1994: 730) ning Van Maanen ja Schein (1979: 36) sotsialiseerumise dimensioone. Lisaks kuna Chao *et al.* (1994: 730) sotsialiseerumise käsitlus võis oma sisult olla rohkem spetsiifilisem ja erinevaid aspekte hõlmav, kuid küsitluse liigse pikkuse vältimiseks valiti Taormina (2004: 92-93) mõõdik (kuna küsitlus hõlmab veel 10 sotsiaalse toe ja seitset õnnestamise väidet).

Taormina (1994: 133) põhjal koosneb organisatsiooniline sotsialiseerumine neljast tegurist: koolitamisest, organisatsiooni eesmärkide ja tegutsemisviiside arusaamisest, kaastöötajate toest ning tulevikuvaatest. Kuna Taormina (1994: 133) käsitluse põhjal loodud sotsialiseerumise mõõdikut on Taormina (2004: 92-93) oma 2004. aasta töös uuendanud, siis otsustati kaasaegsema mõõdiku kasuks. Taormina (2004: 92-93) sotsialiseerumine koosneb 20 väitest (näiteks “Minu organisatsioonis tuleb läbida ametlik koolitusprogramm”, “Ma saan selgelt aru enda rollist oma organisatsioonis”, “Ma tahaksin jätkata oma organisatsioonis töötamist veel mitu aastat”). Kõik eelnevalt mainitud kolm mõõdikut põhinevad 5-pallisel skaalal. Küsitlus hõlmab ka mõnda demograafilist näitajat, nagu sugu, vanus, haridus, staaž, emakeel ja ametipositsioon.

Enne küsitluse läbiviimist Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS töötajate seas, viidi läbi pilootuuring. Selleks edastati koostatud küsitlus sõpradele ja tuttavatele, et saada tagasisidet väidete mõistmise ja arusaadavuse osas. Vastavalt sellele viidi esialgses ankeedis läbi mõned muudatused, et muuta küsitlus kõigile vastajatele arusaadavaks. Tuginedes pilootuuringu tagasisidele ja autori enda arvamustele viidi Mutso (2017: 55) tõlgitud ja koostatud sotsialiseerumise ankeedis läbi muudatused, mida kirjeldatakse alljärgnevalt. Autor pidas muudatuste sisseviimist oluliseks, kuna mõni tõlge vajas täpsustamist või teisiti sõnastamist.

Kuna Taormina (2004: 92-93) sotsialiseerumise küsitlust on eelnevalt kasutanud Mutso (2017: 55), siis võeti küsitluse koostamisel aluseks antud tõlge. Siiski viis autor Mutso (2017: 55) ankeedis sisse mõned muudatused. Mutso (2017: 55) väidetes number 3, 4, 7, 9, 10, 12, 15, 19 asendati väite alguse sõna „Mu“ sõnaks „Minu“, et hoida töös ühtlast

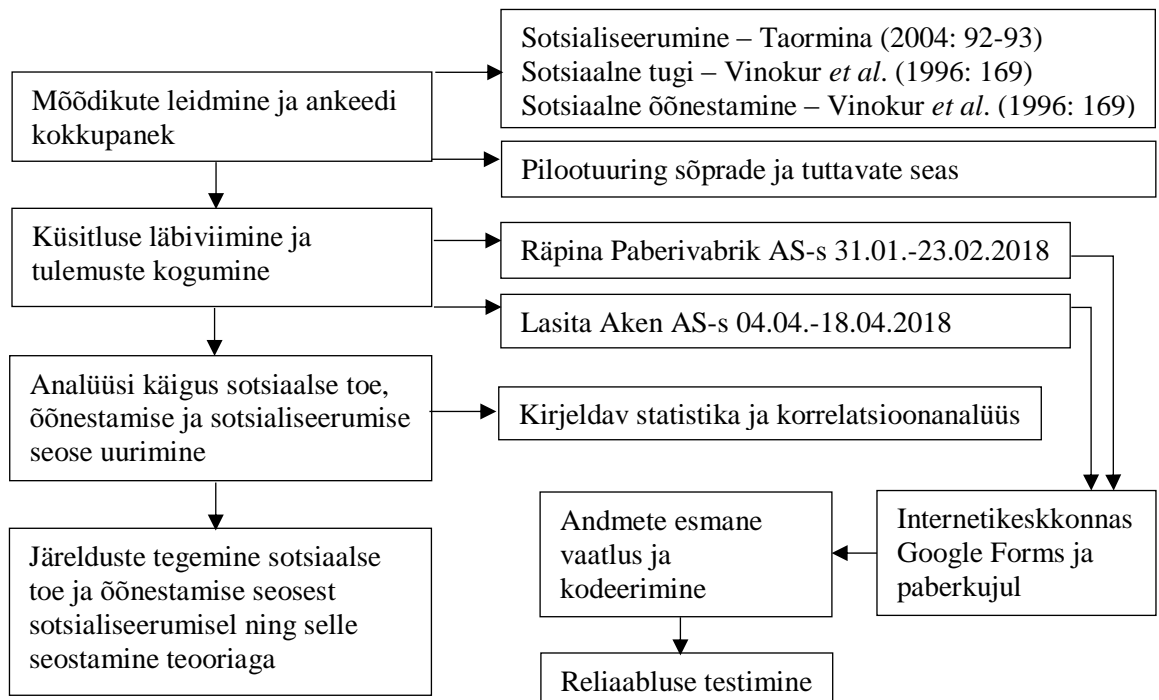
stiili sotsiaalse toe ja õõnestamise väidetega. Samuti tehti ümber väide „Minu juhi tööjuhised on olnud väärtuslikuks abiks, et saaksin oma tööd paremini teha“ (Mutso 2017: 55) väiteks „Minu juhi selgitused on olnud väärtuslikuks abiks, et saaksin oma tööd paremini teha.“ Väide „Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioonis asju ära teha.“ (Mutso 2017: 55) asendati väitega „Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioonis saab asjad tehtud“. Väide „Mu organisatsiooni eesmärgid on peaaegu kõikidele töötajatele selged.“ (Mutso 2017: 55) muudeti väiteks „Peaaegu kõik töötajad mõistavad organisatsiooni eesmärgid.“. Väide „Enamus mu kaastöötajatest on mind, kui organisatsiooni liiget, omaks võtnud.“ (Mutso 2017: 55) asendati „Enamus mu kaastöötajatest on mind kui organisatsiooni liiget omaks võtnud.“. Väide „Ma oskan ette näha enda tuleviku karjääri väljavaateid organisatsioonis.“ (Mutso 2017: 55) tehti väiteks „Ma eeldan, et mul on võimalus organisatsioonis kõrgemale positsioonile tõusta.“.

Uuringusse kaasati mõlemas organisatsioonis kõik töötajad. Kuigi sotsialiseerumine võib oma olemuselt olla oluline just uutele organisatsiooni liikmetele või organisatsiooni siseselt tööpositsiooni vahetanud töötajatele, siis ilmnevad pidevalt muutused nii väliskeskkonnast tulenevalt kui ka organisatsiooni siseselt, näiteks muutused personalis, uued nõudmised ja reeglid, lisandunud tööülesanded, muutused organisatsiooni tegutsemises. Väliskeskkonnast tulenevad nõudmised ja muutused võivad eriti ilmnedatootmisvaldkonnas (näiteks keskkonna nõuded, muutused tootmisviisides, tootearendus). Seega võib sotsialiseerumine olla pidev protsess, mis tähendab, et ka kogenumad töötajad peavad sotsialiseeruma uuesti. Lisaks annab kõikide töötajate kaasamine ettevõttele parema pildi sotsialiseerumise olukorrast organisatsioonis (näiteks suurema staažiga töötajate arvamus karjäärivõimaluste osas).

Küsitlus loodi internetikeskkonda Google Forms ja paberkuul, millele oli Räpina Paberivabrik AS ettevõtte töötajatel võimalik vastata vahemikus 31.01.-23.02.2018 ning Lasita Aken AS töötajatel 04.04-18.04.2018. Peale andmete kogumist vaadeldi esmalt andmeid ning seejärel viidi läbi kodeerimisprotsess. Küsitlustulemuste kodeerimiseks kasutati programmi MS Excel ja analüüsimiseks SPSS-i. Töös viidi läbi reliaabluse test, dispersioon- ja korrelatsioonanalüüs. Samuti esitleti üldise tausta loomiseks kirjeldava statistika tabel.

Reliaabluse kontrollimine on vajalik, et hinnata mõõdikute sobivust antud valimi kontekstis. Dispersioonanalüüs näitab, kas töötajate keskmised hinnangud näitajate kohta erinevad kahes ettevõttes. Kirjeldava statistika põhjal saab teha üldistusi töötajate poolt tajutud hinnangute kohta ehk kuidas tajutakse erinevaid sotsialiseerumisprotsesse, sotsiaalset tuge ja -õõnestamist organisatsioonis. Korrelatsioonanalüüsi läbiviimine võimaldab leida sotsiaalse toe ja sotsialiseerumise ning sotsiaalse õõnestamise ning sotsialiseerumise vahelisi seoseid. Korrelatsioonanalüüs põhineb Spearmani korrelatsioonikordajal ning olulisuse nivool 0,05.

Järgnevalt koostas autor joonise, millel on esitatud magistritöö empiirilise osa uurimisprotsessi erinevad etapid (vt joonis 6).



Joonis 6. Empiirilise osa uurimisprotsess

Allikas: autori koostatud.

Joonisel on kokku võetud empiirilise osa plaan ja selle läbiviimiseks vajalikud meetmed. Esmalt tuli leida küsitluse läbiviimiseks sobivad mõõdikud ning tõlkida ja kohandada need eesti keelde. Seejärel testiti ankeetküsitlust pilootuuringus, millele järgnes küsitluse läbiviimine kahes tootmisettevõttes. Tulemused aitavad hinnata sotsiaalse toe ja õõnestamise seost organisatsioonis sotsialiseerumisel ning teha antud temal järeldusi.

Esmalt viidi läbi andmete esmane vaatlus ning seejärel andmete kodeerimine. Järgmisena testiti sotsiaalse toe, -õõnestamise, koolitamise, arusaamise, kaastöötajate toe ja tulevikuvaadete faktorite reliaablust. Reliaablust mõõdetakse Cronbachi alfa kaudu, mis näitab kui täpselt mõõdavad (antud näite puhul) väited nähtust (Tavakol, Dennick 2011: 53). Näiteks kui täpselt kirjeldavad sotsiaalse toe 10 väidet antud mõõdikut.

Cronbachi α oli Räpina Paberivabrik AS valimi põhjal sotsiaalse toe korral 0,94, õõnestamisel 0,92, koolitamisel 0,89, organisatsiooni tegutsemisviisi mõistmisel 0,91, kaastöötajate toel 0,95 ning tulevikuvaadetele 0,72. Samuti näitas üldise sotsialiseerumise (koolitamise, arusaamise, kaastöötajate toe ja tulevikuvaadete) reliaablus 0,94. Seega on reliaabluse tulemused üpris kõrged, eriti kaastöötajate toel, sotsiaalsel toel ja õõnestamisel. Lasita Aken AS andmete põhjal oli muutujate faktorite reliaablus sotsiaalse toe korral 0,86 ja õõnestamisel 0,88 ning alafaktorite reliaablus koolitamisel 0,89, arusaamisel 0,88, kaastöötajate toe puhul 0,86 ning tulevikuvaadetele 0,77. Ka Lasita Aken AS valimi reliaablus on üsna kõrge (eriti sotsialiseerumisel ja koolitamisel). Sotsialiseerumise faktori reliaablus oli 0,92. Tavakol ja Dennick (2011: 54) kohaselt on aktsepteeritav Cronbachi α alates 0,7.

Järgnevalt esitas autor tabeli, milles on välja toodud uuritud ettevõtete valimi jaotus vastavalt soole, vanusele, haridustasemele, staažile ja emakeelele (vt tabel 5). Samuti on tabelis esitatud keskmised hinnangud mõlema ettevõtte üldkogumi näitajate kohta. Kuna küsitlus sisaldas mõningate demograafiliste näitajate gruppe (vanus, haridus ja staaž) (vt lisa 1), et tagada vastajatele anonüümsus, siis ei saa selle põhjal välja arvutada keskmiseid, seega esitatakse andmete põhjal üldine näitaja jaotus. Ettevõtete üldkogumi põhjal tehtud hinnangud põhinevad ettevõtete käest saadud infol (sh töötajate arv).

Tabel 5. Valimi jaotus soo, vanuse, haridustaseme, staaži ja emakeele järgi (Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS andmete põhjal)

Demograafilised näitajad		Räpina Paberivabrik AS		Lasita Aken AS	
		valim	üldkogum	valim	üldkogum
Töötajate arv		46	84	28	61
Sugu	mehed	23	mehi 60%, naise 40%	18	mehi 84%, naise 16%
	naised	23		10	
	ei soovi vastata	0		0	
Vanus	29 ja noorem	16	keskmise vanus 42	8	36 ja noorem 24 37-46 20 47 ja vanem 17
	30-39	10		11	
	40-49	8		5	
	50-59	6		0	
	üle 60	2		2	
	ei soovi vastata	4		2	
Haridus	põhiharidus	8	täpne info hariduse põhjal puudub	1	suur osa keskharidusega
	kutseharidus	9		8	
	keskharidus	15		5	
	keskeriharidus	9		7	
	kõrgharidus	3		6	
	ei soovi vastata	2		1	
Staaž	alla 1	4	keskmise staaž 7 aastat	2	keskmise staaž 10 aastat
	1-5	23		12	
	6-10	11		6	
	üle 10	6		7	
	ei soovi vastata	2		1	
Emakeel	eesti	43	täpne info emakeele põhjal puudub	27	kõigil eesti keel emakeel
	vene	2		0	
	ei soovi vastata	0		1	
Positsioon	tööline	39	positsiooniline jaotus on ettevõttes üpris sarnane	17	töölisi 46 spetsialiste 6 juhte 9
	spetsialist	3		8	
	juht	2		1	
	ei soovi vastata	2		2	

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Räpina Paberivabrik AS töötajatest vastas 46 töötajat ehk ligikaudu 55% ettevõtte üldkogumist. Valim sisaldas võrdselt mehi ja naisi, ka ettevõttes on mehi ja naisi enam-vähem võrdselt (vastavalt 60 ja 40 protsenti). Ettevõttes tegelikult on töötajate keskmine vanus 42, seega antud uuringu valim on veidi nooremate poole kaldu, sest 57% on 39 ja nooremad. Suur osa valimist on omandanud kesk-, kutse- või keskerihariduse. Lisaks iseloomustab valimit madal kõrghariduse osakaal. Tegelik ettevõttes keskmine töötamise staaž on seitse aastat, seega on ka staaži puhul valim veidi väiksema staažiga töötajate poole kaldu, sest üle 50% vastanutest on staažiga 6 ja vähem aastat. Kuna valimis on ka veidi nooremad inimesed, kui ettevõttes tegelikult, siis väljendub see ka staažiga seotud tulemusel. Pea kõigi vastanute emakeeleks on eesti keel ning samuti on enamus

vastajatest ametipositsioonilt töölised. Kuna ettevõttel puudub info töötajate hariduse ja emakeele kohta, siis ei tehta järeltõlki antud näitajate kohta valimis.

Lasita Aken AS valim hõlmas 28 töötajat ehk ligikaudu 50% ettevõtte üldkogumist. Kuna Lasita Aken AS-s töötab tunduvalt vähem naisi, siis võib valim sisaldada pea kõiki naistöötajaid, seega üldiselt esindas valim ettevõtte tegelikku töötajaskonda. Enamus vastajatest on 39 ja nooremad (ettevõttelt saadud andmed on veidi erinevalt grupeeritud), siis ettevõtte tegelik töötajaskond võib jaotuda üpris võrdselt nooremate ja vanemate vahel. Kuna tegemist on väikese valimiga, on raske eristada seda hariduse põhjal – valim jaotub suhteliselt võrdselt kutse-, kesk-, keskeri- ja kõrghariduse vahel. Ettevõtte tegelik töötajaskond omab suuresti keskharidust. Tegelik ettevõttes keskmine töötamise staaž on 10 aastat, kuid valim on jaotunud üpris võrdselt väiksema ja suurema staažiga töötajate vahel. Kõigi vastanute emakeeleks on eesti keel, mis vastab täpselt ka ettevõtte üldkogumile. Lisaks on suur osa vastajatest töölised, mis vastab ka ettevõtte profiilile.

Kokku osales uuringus 74 töötajat kahest tootmisettevõttest. Mõlema ettevõtte puhul vastasid küsitlusele umbes pooled ettevõtte töötajad. Autor peab seda üpris heaks tulemuseks. Samas ei tahtnud ligi pooled ettevõtte töötajad uuringus osaleda. See võib olla tingitud näiteks hoiakutest küsitluste osas (väidete mittemõistmine, ajakulukas, arvatakse, et uuringuga ei kaasne muudatusi) või huvi puudumisest.

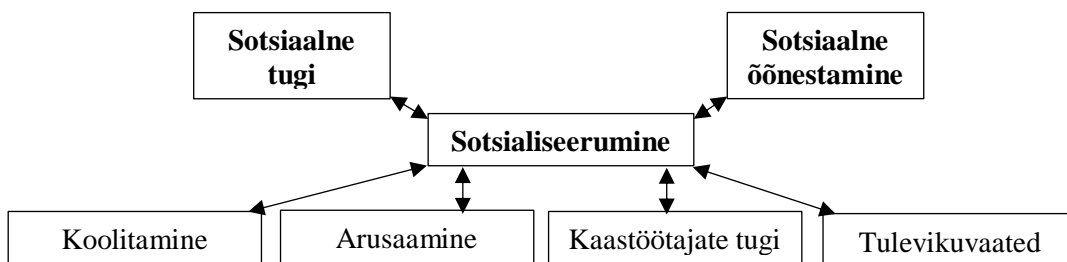
Alapunkt andis ülevaate ankeetküsitlust hõlmavate osade ehk sotsiaalse toe, õõnestamise ja sotsialiseerumise mõõdikute ja nende sobivuse kohta. Lisaks esitati magistratöö empiirilise osa meetoodika ja seda hõlmav uurimisprotsess ning valimi info. Järgnevas alapeatükis tutvustatakse uuringu tulemusi.

2.2. Sotsiaalse toe ja õõnestamise seosed sotsialiseerumisega Räpina Paberivabrik AS-s ja Lasita Aken AS-s

Käesolev peatükk tugineb statistilisel analüüsil, mille andmed hõlmavad kaht tootmisorganisatsiooni – Räpina Paberivabrik AS-i ja Lasita Aken AS-i. Selleks andsid kahe organisatsiooni töötajad oma hinnangud sotsiaalsele toele, -õõnestamisele ja sotsialiseerumisele (ja selle alafaktoritele – koolitamisele, arusaamisele, kaastöötajate toele ja tulevikuvaadetele). Antud osas keskendutakse suuresti seoste hindamisele

sotsiaalse toe, õõnestamise ja sotsialiseerumise vahel ehk korrelatsioonanalüüsi tulemustele. Samuti esitletakse tausta loomiseks faktorite kirjeldav statistika.

Enne analüüsitulemuste kirjeldamist on esitatud joonis (vt joonis 7), millel on kujutatud empiirilise uuringu põhiaspekte. Joonis aitab paremini mõista sotsiaalse toe, õõnestamise ja sotsialiseerumise erinevate osade ehk faktorite ja alafaktorite omavahelist seost.



Joonis 7. Empiirilist osa hõlmavad mõõdikud seose uurimiseks

Allikas: autori koostatud.

Joonisel on esitletud töö kolm põhimõistet – sotsiaalne tugi, õõnestamine ja sotsialiseerumine, millede omavahelisi seoseid hakatakse käesolevas osas uurima. Lisaks on toodud välja empiirilist osa hõlmava sotsialiseerumise neli osa – koolitamine, organisatsiooni mõistmine ehk sellest arusaamine, kaastöötajate tugi ja tulevikuvaated. Kõik eelnevalt mainitud osad mängivad rolli töötaja sotsialiseerumisel, millele on eeldatavalt toetav roll sotsiaalselt toelt ja takistav sotsiaalselt õõnestamiselt.

Kui sotsiaalne tugi ja sotsialiseerumise üks osa – kaastöötajate tugi, võivad tunduda oma olemuselt väga sarnased, siis on antud mõõdikutes ka erinevusi. Sotsiaalne tugi hõlmab inimlikke omadusi, nagu julgustamine, kuulamine, hoolimine, mõistmine ja toetamine, mida võib suuresti pidada üheks osaks sotsiaalsest toest ehk emotsionaalseks toeks. Kaastöötajate tugi hõlmab aga töötajatepoolset aktsepteerimist, kohanemist ja töötajatevaheliste suhete kvaliteeti. Seega hõlmab sotsiaalne tugi pigem erinevaid viise toe pakkumisel (näiteks läbi kuulamise), kuid kaastöötajate tugi on suunatud rohkem sotsialiseerumisele ehk organisatsiooniliikmeks saamisele, kohanemisele ja suhete loomisele/säilitamisele. Mõlema mõõdiku ühisosaks on töötaja aitamine või talle abi pakkumine, kuid ühes on see rohkem suunitlusega sotsialiseerumise poole. Tuginedes

eelnevale otsustati töösse kaasata nii sotsiaalne tugi kui ka sotsialiseerumise üks osa, kaastöötajate tugi.

Autor viis läbi ka mitteparameetrilise Mann-Whitney U testi (dispersioonanalüüsi), millega võrreldi kahe ettevõtte, Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS, keskmiseid tulemusi (vt lisa 2). Test näitas, et kõigi faktorite ja alafaktorite keskmised ei erinenud kahe ettevõtte lõikes, seega tajutakse näitajaid kahes tootmisettevõttes üpris sarnaselt. Seetõttu on ka faktorite kirjeldav statistika esitatud ühise tabelina, mis on kujutatud järgnevalt (vt tabel 6). Tabelis on välja toodud Räpina Paberivabriku AS ja Lasita Aken AS töötajate hinnangud sotsialiseerumisele ja selle protsessidele (alafaktoritele), sotsiaalsele toele ja -õõnestamisele.

Tabel 6. Kirjeldav statistika (Räpina Paberivabrik AS ja Lasita AS tulemuste põhjal)

		Keskmine	Mediaan	St. hälve	Min	Max	Variatsiooni kordaja
	Sotsialiseerumine	3,39	3,35	0,66	1,25	4,90	19,47
Sotsialiseerumise alafaktorid	koolitamine	2,95	3,00	0,93	1,00	4,80	31,53
	arusaamine	3,77	4,00	0,85	1,00	5,00	22,55
	kaastöötajate tugi	3,84	4,00	0,78	1,20	5,00	20,31
	tulevik	2,98	3,00	0,73	1,20	4,80	24,50
	Sotsiaalne tugi	3,55	3,60	0,69	1,90	5,00	19,44
	Õõnestamine	1,89	2,00	0,66	1,00	3,71	34,92

Skaalal 1-5, kus 1-Ei nõustu üldse ja 5- Nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Tabelist selgub, et üldiselt on hinnang sotsialiseerumisele üsna kõrge, üle keskmise (3,39 viie palli skaalal). Sotsialiseerumise alafaktoritest on kõrgeim hinnang kaastöötajate toele ja seejärel arusaamisele. Alafaktorite standardhälbed on küllalt madalad, kuid kõige ühtsemalt on hinnatud tulevikuväljavaateid, mis tuleneb ilmselt sellest, et tootmisettevõtte tööliste poolal oallakse üsna üksmeelsed tuleviku karjäärivõimaluste osas. Kõige väiksema hajuvusega on sotsialiseerumine, kaastöötajate tugi ning sotsiaalne tugi. Kõige suurema hajuvusega on õõnestamine ja koolitamine, mis tähendab, et töötajate hinnangud erinevad kahe näitaja puhul kõige enam. Väga positiivne on, et sotsiaalse toe hinnang on samuti pigem kõrge ja õõnestamise oma pigem madal. Kaastöötajate tuge on hinnatud veidi kõrgemalt kui sotsiaalset tuge, seega tuginedes kahe

näitaja sisule, on hinnatud veidi kõrgemalt aktsepteerimist, kohanemist ja töötajatevahelisi suhteid kui emotsionaalset tuge.

Järgnevalt on esitatud korrelatsioonanalüüsi tabel, milles on välja toodud sotsiaalse toe ja õõnestamise seosed sotsialiseerumisega ja vastupidi koguvahelimi (Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS) näitel (vt tabel 7). Lisaks on esitatud tabelis sotsialiseerumise nelja teguri: koolitamise, arusaamise, kaastöötajate toe ja tulevikuvaadete, alafaktorid.

Tabel 7. Korrelatsioonanalüüs Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS tulemuste põhjal

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sotsialiseerumine (1)		1						
Sotsia- liseerumise alafaktorid	koolitamine (2)	0,80**	1					
	arusaamine (3)	0,77**	0,40**	1				
	kaastöötajate tugi (4)	0,76**	0,40**	0,66**	1			
	tulevik (5)	0,78**	0,65**	0,40**	0,39**	1		
Sotsiaalne tugi (6)		0,64**	0,46**	0,50**	0,77**	0,32**	1	
Õõnestamine (7)		-0,45**	-0,22	-0,37**	-0,60**	-0,22	-0,57**	1

** . Seos on statistiliselt oluline nivoo 0,01 korral.

* . Seos on statistiliselt oluline nivoo 0,05 korral.

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Tabelist selgub, et sotsiaalne tugi toetab töötaja sotsialiseerumisprotsessi organisatsioonis ning sotsiaalne õõnestamine takistab. Sama võib öelda ka vastupidiselt ehk kui hinnangud sotsialiseerumisele on kõrged, siis tajub inimene rohkem sotsiaalset tuge, kui aga madalad, siis on ta ka kriitilisem sotsiaalse õõnestamise osas.

Samuti vaadeldes seoseid sotsiaalse toe ja sotsialiseerumise erinevate faktorite vahel, selgub, et sotsiaalne tugi ja koolitamine on omavahelises positiivses statistiliselt olulises seoses ja vastupidi. Kuna kaastöötajate poolne abistamine erinevatel viisidel võib aidata töötajat tööülesannete ja organisatsiooni tundmaõppimisel. Samas ei ole seotud õõnestamine statistiliselt oluliselt töötaja koolitusprotsessiga ja vastupidi. Seega suudab töötaja õõnestamise korral ise, näiteks läbi proaktiivse käitumise õppida selgeks organisatsioonis töötamiseks olulised aspektid.

Lisaks on sotsiaalne tugi positiivses seoses arusaamisega, kuna sotsiaalne tugi aitab töötajal mõista paremini organisatsiooni tegutsemisviise ja eesmärke. Ja vastupidi, kui inimene on kursis tegutsemisviiside ja eesmärkidega, siis on tema hinnangud sotsiaalsele toele kõrgemad. Õonestamine seevastu takistab töötajal organisatsiooni eesmärkide, kohustuste ja tegutsemisviisi mõistmist ja vastupidi. Seega on arusaamise puhul oluline roll kaastöötajate poolset toel.

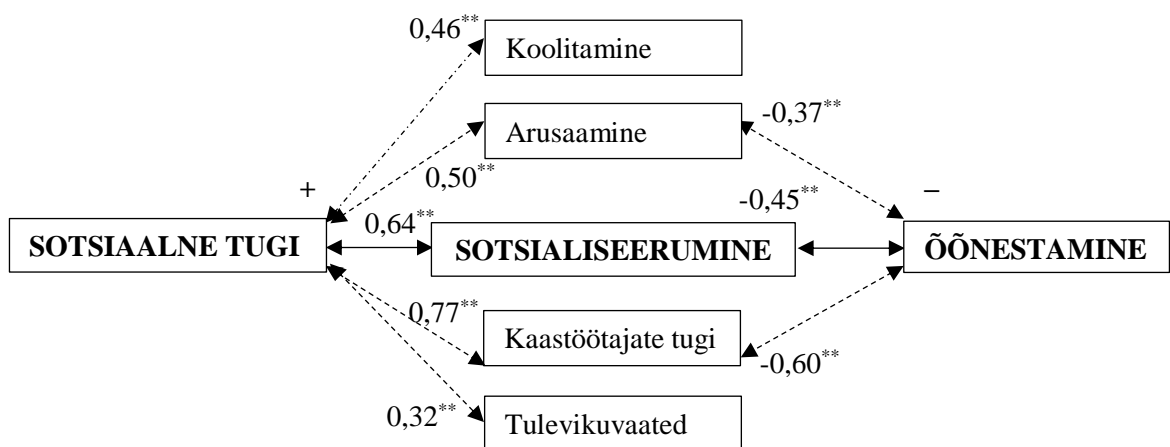
Sotsiaalne tugi on seotud statistiliselt oluliselt ka kaastöötajate toega ja vastupidi. Sotsiaalse toe ja kaastöötajate toe puhul võib tegemist olla multikollineaarsuse probleemiga, kuid eelnevalt kirjeldatud põhjustel kaasati mõlemad uuringusse. Õonestamise ja kaastöötajate toe negatiivne seos tähendab, et töötaja õonestamisel on kaastöötajate tugi madalam, mis on ka õonestamise puhul loogiline, kuna toe pakkumise asemel hoopis takistatakse töötajat. Lisaks toetab töötaja tulevikuvaateid sotsiaalne tugi ja vastupidiselt, kui töötaja tajub oma tulevikuvaateid kõrgemalt hinnatakse ka sotsiaalset tuge kõrgemalt. Samas selgus, et sotsiaalne õonestamine ei mängi olulist rolli töötaja tulevikuvaadetes ja sama kehtis ka vastupidise seose puhul.

Kõik sotsialiseerumise alafaktorid on omavahelises positiivses statistiliselt olulises seoses. Kõige tugevamas seoses on sotsialiseerumise alafaktoritest arusaamine ja kaastöötajate tugi ning koolitamine ja tulevikuvaated. Esimese puhul võib ilmned kaastöötajate roll organisatsiooni eesmärkide ja toimimise ning ülesannete mõistmisel, kuna kaastöötajad võivad aidata kaasa informatsiooni omastamisele ja vastupidiselt võib parema arusaamise korral hinnata kaastöötajate tuge kõrgemaks. Koolitamise käigus õpitakse selgeks oma töökohustused ja kuidas neid hästi sooritada ning läbi selle saavutada oma karjääris tulemusi ning kui töötaja soovib areneda karjäärialaselt, siis üritab ta selleks ette valmistuda läbi pideva õppe ehk koolitamise. Kaastöötajate poolne tugi toetab töötajat õppeprotsessis ning koolitamine suunab töötajat rohkem kaastöötajatega suhtlema. Lisaks on kaastöötajatel siiski roll töötaja karjääris. Seda toetab ka sotsiaalse toe ja tulevikuvaadete omavaheline seos ning tulevikuvaadete ja sotsiaalse toe omavaheline seos.

Ratner (2018) kohaselt on nõrk seos 0-0,3, keskmine seos 0,3-0,7 ning tugev seos 0,7-1,0. Tuginedes sellele, on käesoleva magistr töö seosed peamiselt keskmise tugevusega.

Kaks õõnestamisega seost on oma tugevuselt nõrgad, kuid need pole ka statistiliselt olulised. Sotsialiseerumise ning selle alafaktorite omavahelised seosed on kõige tugevamad (lisaks ka sotsiaalse toe ja kaastõõtjate omavaheline seos). Üldiselt võib saadud tulemusi pidada oma tugevuselt üpris heaks.

Järgnevalt koostati ka joonis, millel kujutatakse statistiliselt olulisi seoseid sotsiaalse toe ja sotsialiseerumise ning õõnestamise ja sotsialiseerumise vahel (vt joonis 8). Seosed põhinevad koguvallimil ehk Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS töötajate hinnangutel.



Joonis 8. Sotsiaalse toe ja õõnestamise statistiliselt olulised seosed sotsialiseerumisega Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS andmete põhjal
 Katkendlik joon hõlmab seoseid sotsialiseerumise alafaktoritega.
 Seos on statistiliselt oluline nivoo 0,01 korral.
 Allikas: autori koostatud.

Sotsiaalne tugi on sotsialiseerumisega positiivses statistiliselt olulises seoses ja vastupidi ning õõnestamine sotsialiseerumisega negatiivses seoses ja vastupidi. Samuti on omavahel seoses sotsiaalne tugi kõigi sotsialiseerumise alafaktoritega (koolitamisega, arusaamisega, kaastõõtjate toega ja tulevikuvaadetega) ning samad seosed kehtivad ka vastupidiselt. Lisaks on õõnestamine seotud arusaamisega ja vastupidi ning samuti on seotud õõnestamine kaastõõtjate toega ja vastupidi. Sotsiaalse toe ja kaastõõtjate seose ning kaastõõtjate ja sotsiaalse toe) vahel ilmneb multikollineaarsuse probleem. Kui omavaheline oluline seos ilmnes sotsiaalse toe ja tulevikuvaadete vahel ja vastupidi, siis puudub statistiliselt oluline seos õõnestamise ja tulevikuvaadete vahel ja vastupidi.

Sotsiaalne tugi toetab töötajat sotsialiseerumisel, sotsiaalne õõnestamine aga vastupidiselt sotsiaalsele toele takistab. Seega on nii organisatsioonile endale kui töötajale oluline toetav töökeskkond. Sotsiaalsel toel leiti positiivne seos kõikide sotsialiseerumise alafaktoritega, seega toetab sotsiaalne tugi töötaja koolitamist, arusaamist ja tulevikuvaateid. Sotsiaalne õõnestamine aga takistab töötajal organisatsiooni, oma kohustuste ja rolli mõistmist ning kaastöötajatelt toe saamist. Sotsialiseerumisel on seega tähtis roll sotsiaalse toe pakkumisel ning oluline õõnestamise ärahoidmine.

2.3. Järeldused sotsiaalse toe ja õõnestamise seosest sotsialiseerumises

Käesolev peatükk põhineb sotsiaalse toe ja õõnestamise seostel sotsialiseerumisega, mis põhinevad Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS töötajate hinnangutel. Seoste põhjal soovitakse teha järeldusi ning seostada töö tulemusi organisatsioonilise sotsialiseerumise, sotsiaalse toe ja -õõnestamise teooriaga. Lisaks tehakse järeldusi ka sotsiaalse toe ja õõnestamise keskmiste hinnangute kohta.

Teooriast selgus, et edukal sotsialiseerumisel on mõju ka töötaja hoiakutele – organisatsioonilisele pühendumisele ja tööga rahulolule (Taormina 2004: 91). Lisaks mõjutab edukas sotsialiseerumine positiivselt töötaja tervist (Blanch 2016: 148), toetab suhete loomist (Bauer, Erdogan 2011: 54) ja kohanemist uues töökeskkonnas (Boswell *et al.* 2009: 847). Kuna läbi eduka sotsialiseerumise võib suurenda ka töötaja sooritus, siis sellest ilmnev kasu on organisatsioonile väga tähtis, mistõttu on oluline, et organisatsiooni poolt loodud sotsialiseerumisprotsess oleks töötajat toetav. Kuna mitteedukas sotsialiseerumine võib viia näiteks töötaja lahkumiseni (Bauer *et al.* 2007: 710).

Järgnevalt võrreldakse antud uuringu tulemusi ehk töötajate hinnanguid sotsiaalsele toele ja õõnestamisele teiste uuringutega, milleks koostati alljärgnev tabel (vt tabel 8). Allikad on tabelis esitatud kronoloogilises järjekorras.

Tabel 8. Sotsiaalse toe ja õõnestamise uuringute võrdlus

Allikad	Sotsiaalne tugi	Õõnestamine	Valim	
Duffy <i>et al.</i> (2002: 338- 342)	2,17 (teisendatud 5 palli skaalale)	1,41	685	politseinikud
Morgeson ja Humphrey (2006: 1321-1327, 1339)	4,12	-	540	pika staažiga tõõtjad
Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> (2013: 1111- 1113)	3,39	1,18	264	uustulijad uurimisülikoolis
Smoktunowicz <i>et al.</i> (2015: 332-340)	2,91	-	625	politseinikud
Yang <i>et al.</i> (2017: 1- 7)	3,19	-	1382	meditsiinitõõtjad
Reh <i>et al.</i> (2018: 407- 409)	-	0,9 (teisendatud 5 palli skaalale)	252	tõõtjad erinevatest valdkondadest
Käesoleva magistritõõ uuring	3,55	1,89	74	tootmisettevõtete tõõtjad

Allikad: autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Antud tõõ keskmesed tulemused olid sotsiaalse toe puhul keskmiselt 3,55 palli ning sotsiaalse õõnestamise puhul keskmiselt 1,89 palli. Duffy *et al.* (2002: 338) on uurinud sotsiaalset tuge ja õõnestamist, kuid hoopiski politseinike seas. Kuna uuring põhines kuue palli skaalal, siis teisendas autor järgnevad tulemused viie palli skaalale. Uuringust leiti, et sotsiaalset tuge hinnati keskmiselt 2,17 palliga (st. hälve 0,84) ja õõnestamist keskmiselt 1,41 palliga (st. hälve 0,45) (uuring põhines teisel mõõdikul võrreldes antud magistritõõga) (Duffy *et al.* 2002: 342). Võrreldes Duffy *et al.* (2002: 342) uuringu tulemusi antud magistritõõga, siis on käesolevas tõõs hinnatud sotsiaalset tuge tunduvalt kõrgemalt, kuid ka õõnestamist veidi kõrgemalt.

Samas on Morgeson ja Humphrey (2006: 1321-1322) uurinud tõõ omadusi (näiteks ülesande-, sotsiaalne- ja organisatsiooniline keskkond) just kogunud organisatsiooni liikmete seas ehk staažiga 15 ja rohkem aastat ühes organisatsioonis tõõtamist. Uuring hõlmas ka sotsiaalset tuge, mida hinnati keskmiselt 4,12 palliga (st. hälve 0,52) (uuringu mõõdik erines antud magistritõõs kasutatud mõõdikust, kuid mõlemad põhinesid 5 palli skaalal) (Morgeson ja Humphrey 2006: 1324-1327). Antud uuring on ainus käsitletutest, kus sotsiaalset tuge on hinnatud kõrgemalt kui käesolevas magistritõõs.

Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1111) viisid uuringu läbi uues uurimisülikoolis, mis hõlmas uustulijaid, näiteks spetsialiste ja koordinaatoreid. Antud uuringust leiti, et kaastöötajate poolset tuge hinnati keskmiselt 3,39 palliga (st. hälve 0,69) ning õõnestamist keskmiselt 1,18 palliga (st. hälve 0,42) (uuring põhines sarnaselt magistritööle Vinokur *et al.* (1996: 169) viie pallisel sotsiaalse toe ja õõnestamise mõõdikul) (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1111-1113). Seega on autori tulemused sotsiaalsele toele kõrgemad, kuid ka õõnestamise puhul kõrgemad. Erinevused võivad olla tingitud ametipositsioonide ja töökeskkonna erinevusest uurimisülikoolis ja tootmisettevõttes, lisaks hõlmas Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1111) vaid uustulijaid.

Lisaks on politseinike seas uuritud sotsiaalset tuge ka Smoktunowicz *et al.* (2015: 332) poolt. Uuringust leiti, et sotsiaalset tuge hinnati keskmiselt 2,91 palliga (st. hälve 0,75) (uuring põhines viie palli skaalal, kuid teisel mõõdikul võrreldes magistritööga) (Smoktunowicz *et al.* 2015: 338-340). Ka Yang *et al.* (2017: 1,4) on hõlmanud enda uuringusse sotsiaalse toe, mida uuriti meditsiinitöötajate seas. Antud uuringus hinnati sotsiaalset tuge keskmiselt 3,19 palliga (st. hälve 0,78) (sotsiaalse toe mõõdik erines magistritöö mõõdikust, kuid mõlemad põhinesid viie palli skaalal) (Yang *et al.* 2017: 7). Ka nende uuringutega võrreldes on magistritöös hinnang sotsiaalsele toele kõrgem.

Lisaks on uuritud õõnestamist Reh *et al.* (2018: 407-409), kus oli vaatluse all erinevas valdkonnas töötavad inimesed. Antud uuringu tulemused sotsiaalse õõnestamise kohta on kõige madalamad võrreldes teiste uuringutega ning käesoleva magistritöö tulemusega võrreldes pea punkti võrra madalam (Reh *et al.* 2018: 409). Sotsiaalse õõnestamise keskmine tulemus teisendati seitsme palli skaalalt viie palli skaalale ning uuring põhines teisel mõõdikul (Reh *et al.* 2018: 407-409).

Üldiselt võrreldes teiste käsitletud uuringutega, võib käesoleva töö hinnangut keskmiselt sotsiaalsele toele pidada üpris kõrgeks, vaid Morgeson ja Humphrey (2006: 1327) töö keskmine hinnang sotsiaalsele toele oli kõrgem. Samas hinnati õõnestamist käesolevas töös kõrgemaks võrreldes teiste käsitletud uuringutega. Seega võib tootmisvaldkonnas olla sotsiaalse õõnestamise roll suurem, kuid see vajaks rohkemat uurimist. Lisaks võib puuduseks olla võrdlus teiste uuringutega, kuna sotsiaalset õõnestamist on üsna vähe uuritud, seega on võrdluse tegemine raskendatud.

Kuna valimisse kaasati kõik ettevõtte töötajad, siis võivad näiteks kogenumad ettevõtte töötajad hinnata sotsiaalse toe vajadust madalamalt, sest ollakse rohkem kogunud ja võib selle tõttu hinnata ka tuge madalamaks, sest ei vajata nii palju informatsiooni. Seda toetab ka Bauer, Erdogan (2011: 53), kelle kohaselt vajab uus töötaja rohkem informatsiooni kui kogunud töötaja. Samas oli Morgeson ja Humphrey (2006: 1327) uuringu keskmine hinnang sotsiaalsele toele just staažikate töötajate seas kõige kõrgem vaatlusalustest uuringutest. Seega võivad tulemused sõltuda paljudest erinevatest teguritest.

Uuringust selgus, et sotsiaalne tugi on oluline muutuja sotsialiseerumisel, millel on toetav roll töötaja sotsialiseerumisega organisatsioonis, seega on oluline, et sotsiaalne tugi oleks kõrge. Ka teoorias leiti, et nii kaastöötajate kui ka juhendaja poolne tugi toetab töötaja õppeprotsessi, sisseelamist ja kohanemist (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1105), seega ka sotsialiseerumist. Teoorias leiti, et sotsiaalne tugi võib väljendada tööga rahulolu, heaolu, organisatsioonilist pühendumist ja vähendada stressi mõjusid (Jaredić *et al.* 2017: 241; Cohen, Wills 1985: 310; Chiaburu, Harrison 2008: 1094). Samuti aitab sotsiaalne tugi ära hoida töölt võõrandumist, lahkumist ja läbipõlemist (Semerci 2016: 49; Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1120; Yang *et al.* 2017: 8). Seega on organisatsiooni ja kaastöötajate poolne teadlikkus sotsiaalse toe pakkumisel oluline, mille kasulikkus ilmneb nii töötajale kui ka organisatsioonile. Lisaks kui töötaja sotsialiseerumine on edukas hinnatakse ka sotsiaalset tuge kõrgemaks, kuna kaastöötajad on aidanud töötajat tema sotsialiseerumisprotsessides – õppimisel, arusaamisel ja tulevikuvaadete osas.

Läbiviidud uuring toetab teooriat, mille kohaselt on sotsiaalne õõnestamine töötaja sotsialiseerumisprotsessi takistav, mistõttu on tähtis ära hoida organisatsioonis toimuv õõnestav käitumine. Õõnestamise korral muutakse töötaja sotsialiseerumine organisatsiooniliikme(te) poolt keerukaks (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104). Kuna õõnestamisel on negatiivne mõju töötaja sooritusele ja suhetele ning võib viia töölt lahkumiseni (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1104; Duffy *et al.* 2002: 333). Seega on sarnaselt sotsiaalsele toele, ka õõnestamise puhul tähtis organisatsiooni teadlikkus, kuna sellisel käitumisel võivad tihti olla negatiivsed tagajärjed organisatsioonile. Lisaks kui töötaja sotsialiseerumine on vähem edukas (või pole edukas) siis vastavalt sellele hinnatakse ka sotsiaalset õõnestamist kõrgemalt. Kuna töötaja sotsialiseerumine on vähem edukas, siis võib selle põhjuseks olla sotsialiseerumise takistamine.

Sotsiaalse toe ja õõnestamise seose uurimisel sotsialiseerumisprotsessidega leiti erinevaid seoseid. Sotsiaalsel toel on statistiliselt oluline positiivne seos kõigi sotsialiseerumise alafaktoritega ehk koolitamisega, organisatsiooni tegutsemise ja eesmärkide mõistmisega, kaastõõtjate toega ja tulevikuvaadetega. Seega toetab sotsiaalne tugi tõõtaja õppeprotsessi (koolitamist), organisatsiooni ja selle kultuuri mõistmist (arusaamist) ning kohanemist ja organisatsiooniliikmeks saamist (kaastõõtjate tuge) ning tõõtaja jätkuvat tõõtamist ja karjäärivõimalusi organisatsioonis ning selle hüviseid (tulevikuvaateid). Vastupidiselt on eduka koolitamise, arusaamise, kaastõõtjate toe ja tulevikuvaadete korral hinnang sotsiaalsele toele kõrgem. Õõnestamine takistab kahte sotsialiseerumisprotsessi – arusaamist ja kaastõõtjate tuge. Ja vastupidiselt vähem eduka arusaamise ja vähese kaastõõtjate toe korral peetakse õõnestamist tugevamaks. Järgnevalt analüüsitakse eelnevalt kirjeldatud seoseid.

Sotsiaalne tugi toetab tõõtaja koolitusprotsessi, mis hõõlmab suuresti informatsiooni jagamist ja selle omandamist, kuna sotsiaalne tugi sisaldab tõõtaja erinevatel viisidel abistamist, võib sellisel aitamisel või juhendamisel olla toetav roll tõõtaja koolitusprotsessis ehk õõppimisel. Ka Taormina (1994: 134-135), Chao *et al.* (1994: 731) ja Morrison (2002: 1150) on rõõhutanud kaastõõtjate rolli õõppeprotsessis (koolitamises). Seega on sotsiaalsel toel oluline koht tõõtaja koolitamisel, mis on tõõtaja õõppeprotsessi ja kohanemist uues rollis ja tõõkeskkonnas toetav. Ka eduka koolitusprotsessi korral tajub tõõtaja kõõrgemalt sotsiaalset tuge, sest kaastõõtjad võõisid aidata informatsiooni omandamisel ja erinevate organisatsiooniliste aspektide ja kohustuste õõppimisele kaasa.

Samas leiti, et õõnestamisel pole suurt rolli tõõtaja koolitusprotsessis ja vastupidi. Seega suudab tõõtaja õõnestamise korral ise, näõiteks läõbi proaktiivse käõitumise õõppida selgeks organisatsioonis tõõtamiseks olulised aspektid. Seda võib põhjustada ka kaastõõtjate rolli puudumine või selle vähene osalus koolitusprotsessis, kuna koolitusprogramm on tihti organisatsiooni enda poolt välja tõõtatud. Samuti võib tõõtajale organisatsiooni poolt olla määratud kindel juhendaja, kes tõõtajat välja koolitab, seega võib kaastõõtjate roll olla selles väõiksem. Siiski on tõõtaja sotsialiseerumine edukam sotsiaalse toe korral, kuid õõnestava käõitumise korral on tõõtajal võõimalus sellest üle olla.

Ka arusaamise puhul võivad olulist rolli mängida kaastöötajad, kes võivad aidata töötajal omastada oma töörolli ja organisatsiooniga seotud aspekte ehk läbi sotsiaalse toe toetatakse informatsiooni mõistmist. Morrison (2002: 1150) kohaselt on organisatsiooni liikmetel roll organisatsiooniga seotud aspektide õppimisel ja arusaamisel. Teooria kohaselt on arusaamine osa õppeprotsessist, et mõista organisatsioonikultuuri ja selles töötamist (Wesson, Gogus 2005: 1019). Tuginedes magistritöö tulemustele, selgub, et sotsiaalne tugi toetab töötajat nii õppeprotsessis (koolitamisel) kui ka arusaamisel. Seda toetab ka Wesson ja Gogus (2005: 1019), kelle kohaselt aitab suhtlemine paremini omastada organisatsiooni eesmärke ja väärtuseid. Ka Bauer ja Erdogan (2011: 53) on leidnud, et organisatsioonikultuuri ja kirjutamata reeglite õppimine peaks toimuma kaastöötajate ja juhendaja abil, kuna passiivsete meetodite puhul võivad ilmned piirangud. Ka autor arvab, et kaastöötajatega suhtlemine toetab töötaja õppe ja arusaamise protsessi. Samuti kui töötaja tunneb, et informatsiooni mõistmine oli edukas tajutakse ka sotsiaalset tuge kõrgemalt, kuna kaastöötajad võisid selles olulist rolli mängida.

Uuringu tulemused näitasid, et õõnestamine takistab töötajal õppeprotsessis omandatud informatsiooni – organisatsiooni tegutsemise ja eesmärkide ning töökohustuste mõistmist ehk arusaamist. Ka Bauer ja Erdogan (2011: 51) on rõhutanud, et töötajatel tuleb omandada organisatsioonis töötamiseks vajalikud teadmised, oskused ja käitumise, et olla töökohas edukas. Kuna sotsiaalne õõnestamine on töötaja sotsialiseerumist takistav, on tähtis sellise käitumise vältimine organisatsioonis, sest töötaja ei pruugi siis oma tööd tehes olla edukas. Samuti tunneb töötaja vähem eduka arusaamise korral õõnestavat käitumist tugevamalt, kuna õõnestav käitumine võis takistada informatsiooni omandamist.

Kuigi sotsiaalne tugi on seotud kaastöötajate toega ja vastupidi, siis on see tingitud suuresti multikollineaarsusest, kuna tegemist on sisult üpris sarnaste näitajatega. Siiski on mõlemad muutujad olulised antud töö puhul, mis kaasati oma sisulise erinevuse tõttu töösse. Omavaheline seos oli ka õõnestamise ja kaastöötajate toe vahel ehk õõnestav käitumine takistab töötajal toe saamist. Kuna toe pakkumise asemel hoopis takistatakse töötaja kohanemist, organisatsiooniliikmeks saamist, abi saamist ja suhete loomist/säilitamist. Võrreldes õõnestamise seost sotsiaalse toe ja kaastöötajate toega, on õõnestamise negatiivne seos mõlema näitajaga üpris sarnane (vastavalt -0,53 ja -0,51),

seega õõnestamine takistab töötajal toe saamist. Samuti tajub töötaja madalama toe saamisel õõnestavat käitumist kõrgemalt ehk taaskord võib madalam tugi viidata hoopis õõnestavale käitumisele.

Uuringust selgus, et sotsiaalne tugi toetab töötaja tulevikuvaateid organisatsioonis. Ka teoorias leiti, et kaastöötajate hinnang võib edutamisel rolli mängida, näiteks Morrison (2002: 1150) kohaselt võimaldab kaastöötajate abi saavutada karjääritulemusi. Samas ei mängi suurt rolli õõnestamine töötaja tulevikuvaadetes. Seda võib põhjustada kaastöötajate vähene roll tulevikuprotsessides, seega võib tulevikuvaateid kujundada suuresti pigem organisatsiooni juhtkond. Jokisaari ja Nurmi (2009: 531) on pidanud töötaja soorituse hindajana oluliseks hoopis juhendajat, kellel võib olla roll palgaprotsessis. Seega võib sotsiaalsel toel olla toetav roll töötaja karjäärivaadetele, kuid ka õõnestamise korral võib töötaja näiteks läbi proaktiivsuse saavutada oma karjäärilisi eesmärke. Samuti võib töötaja eduka karjääri tõttu organisatsioonis hinnata ka sotsiaalset tuge kõrgemaks. Tulevikuvaadete ja õõnestamise seose puudumine võib tähendada, et töötaja tunneb, et karjäär sõltub suuresti temast endast ja organisatsioonist ning negatiivne käitumine selles suurt rolli ei mängi.

Teoorias rõhutati ka töötaja enda proaktiivsuse olulisust nii sotsialiseerumisel, sotsiaalse toe pakkumisel kui ka õõnestamise puhul (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1105, 1118; House (1981: 23). Seega võib töötaja madal proaktiivsus või selle puudumine vähendada kaastöötajate poolt pakutud sotsiaalset tuge ning ka selle taju töötaja poolt. Mistõttu võib madala sotsiaalse toe saamise põhjuseks olla ka töötaja enda madal proaktiivsus ning sarnaselt kõrge toe saamisel töötaja kõrge proaktiivne käitumine. Õõnestamise puhul võib väheneda töötaja proaktiivsus, kuna töötaja tegevust takistatakse, samas võib töötaja ise reageerida õõnestamisele proaktiivsusega (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109, 1118), et vähendada õõnestamisega kaasnevat tulemusi. Autor leiab, et töötaja proaktiivsus võib sõltuda nii situatsioonilisest olukorrast (näiteks õõnestamise tugevus) kui ka töötaja enda iseloomuomadustest, enesekindlusest ja julgusest.

Sõltuvalt organisatsiooni poolsest sotsialiseerumiseprotsessist, võib sotsialiseerumine sõltuda rohkem organisatsioonist või hoopis töötajast endast või on vastutus jagatud võrdselt. Individualiseeritud taktika korral on suurem roll töötajal endal,

institutsionaliseeritud taktika puhul aga organisatsioonil. Seega ka vastavalt sotsialiseerumise taktikale peaks töötaja näitama üles rohkem või vähem proaktiivsust. Institutsionaliseeritud taktika võib seda nõuda vähem, kuna sotsialiseerumine võib suuresti olla juhitud organisatsiooni poolt. Individualiseeritud taktika puhul peab töötaja suuresti ise juhtima oma sotsialiseerumist, mis võib rohkem nõuda ka töötaja enda proaktiivsust nii informatsiooni otsimisel kui ka näiteks suhete loomisel. Siiski võib kaastöötajatel olla kergem teha esimene samm uustulijaga tutvumiseks, sest töökeskkonnaga ollakse juba tuttav (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1109).

Üldiselt on sotsiaalsel toel on tähtis roll töötaja sotsialiseerumisel ning sotsialiseerumisprotsessides (koolitamises ja arusaamises ning tulevikuvaadetes), millega kaasnevad kasud ilmnevad lisaks töötajale ka organisatsioonis. Seevastu on organisatsioonile oluline õõnestamise vältimine, kuna see kahjustab nii töötajat kui ka organisatsiooni. Õõnestav käitumine kahjustab töötaja organisatsiooniliste aspektide ja tööülesannete arusaamist ning kaastöötajate poolt saadavat tuge. Nii sotsiaalse toe kui ka sotsiaalse õõnestamise puhul võib rolli mängida ka töötaja proaktiivsus, mis võib toetada kõrge toe saamist ja aidata vähendada õõnestamisega kaasnevat tulemusi, seepärast on sotsialiseerumisel roll nii organisatsioonil (juhtidel ja juhendajatel), kaastöötajatel kui ka töötaja enda proaktiivsusel.

Töö puhul ilmnes mitu piirangut. Kuna sotsiaalne tugi ja sotsiaalne õõnestamine on siiski uuemad teemad, eriti õõnestamine, ilmnes probleeme piisaval hulgal kirjanduse leidmisel. Uuringu tulemused näitasid kuidas töötajad hindasid erinevaid sotsialiseerumise protsesse, kuid nende protsesside sisu kohta järeldusi teha ei saa, seega täpsemate tulemuste jaoks oleks vajalik ka protsesside sisu uurimine. Seda toetab ka Wang *et al.* (2015: 18), kuna tihti saame teada töötajate hinnangud protsesside kohta (näiteks hinnang koolitusele), kuid puudu jääb infost ehk protsesside sisust (näiteks mida õpiti koolitusel). Empiirilises osas ilmnes raskusi valimi mahu täitmisel, kuna antud aspekt on autori poolt mittekontrollitav, vaid organisatsiooni ja selle töötajaid hõlmav. Samuti oli piiranguks töötajate poolne hinnang organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessile, sotsiaalsele toele ja õõnestamisele, kuna tegemist on töötaja poolt tajutud hinnangutega.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonilise sotsialiseerumise erinevate käsitluste põhjal selgus, et sotsialiseerumine hõlmab endas nii õppeprotsessi, mille käigus õpitakse selgeks vajalikud oskused ja teadmised, ning kohanemisprotsessi, kus luuakse suhteid teiste organisatsiooni liikmetega ning saadakse osaks organisatsioonist. Lisaks nõuavad organisatsioonist ja väliskeskkonnast tulenevad muutused (näiteks muutused personalis ja eesmärkides) uuesti sotsialiseerumist ka kogenud töötajate seas. Kõik tegurid nõuavad vähemal või rohkemal määral uuesti sotsialiseerumist. See tähendab, et sotsialiseerumisse on kaasatud nii uued töötajad, organisatsiooni siseselt töökohta vahetanud töötajad kui ka organisatsioonis juba töötavad inimesed.

Eduka sotsialiseerumise kasulikkus ilmneb nii töötajale endale kui ka organisatsioonile. Selle edasiandmiseks koostati kirjanduse põhjal joonis 1, millel kujutati sotsialiseerumise kasulikkust töötajale ja organisatsioonile ning seda mõjutavad tegurid. Töötaja puhul toob edukas sotsialiseerumine endaga kaasa oma rolli ja organisatsiooni mõistmise, kohanemise uues töökeskkonnas (sh oma tööga), väiksema koormuse tervisele ja võimaluse luua organisatsioonilisi suhteid. Organisatsioonile on oluline töötaja kiire ja edukas sotsialiseerumine, sest selle kasud ilmnevad kiiremini (näiteks läbi soorituse) ning töötaja on pühendunud organisatsioonile. Edukas sotsialiseerumine aitab seega ära hoida töötaja lahkumise ja efektiivsuse vähenemise. Sotsialiseerumisprotsessis on roll nii organisatsioonil (sh juhtkonnal ja juhendajal), kaastöötajatel ja ka töötaja proaktiivsusel.

Organisatsiooniline sotsialiseerumine on organisatsiooni juhtkonna poolt juhitud, mis võib tihti põhineda erinevatel sotsialiseerumisprotsessidel. Erinevad sotsialiseerumise käsitlused võivad oma sisult või kontseptsioonilt erineda. Kuna sotsialiseerumine hõlmab üldiselt suuresti oskuste ja teadmiste õppimist ning erinevatel viisidel organisatsioonis kohanemist, siis käsitlused erinevadki pigem oma lähenemise poolest. Lisaks võib

organisatsiooni poolt kujundatud sotsialiseerumisprotsess panna suurema vastutuse organisatsioonile endale või hoopis töötajale või vastutus võib olla jagatud võrdselt.

Sotsiaalse toe mõiste ja selle aspektide edasiandmiseks koostati joonis 3, mille kohaselt sisaldab sotsiaalne tugi erinevat tüüpi informatsiooni, mis ilmneb läbi omavahelise suhtluse. Sotsiaalse toe saamine ilmneb läbi abistamise ja juhendamise, milles on roll organisatsioonil (sh selle juhtkonnal ja juhendajatel) ja kaastöötajatel, samuti aitab positiivsele toele kaasa töötaja enda proaktiivsus. Sotsiaalne õõnestamine on seevastu töötaja sotsialiseerumist takistav ning selline käitumine võib ilmnedä järkjärgult.

Oluline on, et sotsiaalne tugi oleks kõrge, kuna sellega kaasnevad positiivsed tulemused, madal sotsiaalne tugi ja õõnestamine toovad endaga kaasa kahjulikke tagajärgi. Nende tulemuste edasiandmiseks koostati kirjandusallikate põhjal joonis 4, millelt selgub, et sotsiaalne tugi toetab töötaja sotsialiseerumist, edendades tööga rahulolu, organisatsioonilist pühendumist, sooritust ja tööga seotust. Lisaks aitab sotsiaalne tugi töötajal paremini kohaneda, luua häid suhteid ning suunab töötajat proaktiivsusele. Madala sotsiaalse toe ja õõnestamise korral võivad ilmnedä organisatsioonis halvad suhted, töölt lahkumine, võõrandumine, stress või läbipõlemine. Seega on nii sotsiaalse toe kui ka õõnestamise puhul oluline organisatsiooni teadlikkus, et sotsiaalne tugi oleks kõrge ja õõnestamine madal ehk luua toetav töökeskkond

Empiirilisse uuringusse kaasati kaks tootmisettevõtet – Räpina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS, mis hõlmas kogu ettevõtte töötajaid. Uuring põhines ankeetküsitlusel, mis sisaldas 37 väidet sotsiaalse toe, sotsiaalse õõnestamise ja sotsialiseerumise kohta. Valim hõlmas 74 töötajat. Kõik mõõdikud sobisid reliaabluse testimisel valimi konteksti. Dispersioonanalüüsist selgus, et kahe ettevõtte töötajate poolsed hinnangud sarnanesid sotsiaalse toe, õõnestamise ja sotsialiseerumise ning selle osade lõikes.

Kahe ettevõtte põhjal saadud tulemuste põhjal võib öelda, et sotsiaalset tuge hinnati üpris kõrgelt võrreldes teiste läbi viidud uuringutega (uuringute tulemused on esitatud autori koostatud tabelis 8). Samas oli sotsiaalne õõnestamine võrreldes teiste uuringutega kõige kõrgem just käesolevas töös, mis on negatiivne tulemus. Lisaks selgus tabelis 6 esitatud tulemustest, et töötajad tajuvad sotsialiseerumist üsna kõrgelt ning sarnaselt ka sotsialiseerumise osasid (eriti kaastöötajate tuge ja arusaamist).

Uuringu tulemused näitasid, et sotsiaalne tugi toetab töötaja sotsialiseerumist ning õõnestamine vastupidiselt takistab. Samuti tajub töötaja eduka sotsialiseerumise korral sotsiaalset tuge kõrgemalt ning vähem eduka sotsialiseerumise korral õõnestamist tugevamalt. Statistiliselt olulisi seoseid annab edasi autori koostatud joonis 8. Täpsemalt on sotsiaalne tugi seotud töötaja koolitamisega ja arusaamisega ja vastupidi, seega aitavad kaastöötajad töötajat õppeprotsessis ja informatsiooni arusaamisel ning koolitamine ja arusaamine võivad töötajat suunata kaastöötajatega suhtlema ja seega toetavad sotsiaalse toe saamist. Samas leiti, et õõnestamine ei mängi suurt rolli töötaja koolitusprotsessis, seega võib koolitamisel olla suurem roll organisatsiooni poolsele tegevusele (sh juhendajal) või sõltuda töötajast endast. Seega suudab töötaja õppida vajalikke oskuseid ja teadmisi ka õõnestamise korral, mida peaks toetama töötaja enda proaktiivsus, et omastada vajalikku informatsiooni. Õõnestamise ja arusaamise negatiivne seos tähendab, et õõnestava käitumise korral on töötaja arusaamine erinevatest organisatsioonilistest aspektidest ja oma tööga seotud informatsiooni omandamine raskendatud, seega on tähtis õõnestava käitumise ärahoidmine.

Õõnestamine on negatiivses seoses ka kaastöötajate toega ja vastupidi, seega toetamise asemel hoopis takistatakse töötajat ning kui töötaja tajub, et kaastöötajate poolne tugi on madal, siis peetakse ka õõnestamist kõrgemaks. Lisaks aitab sotsiaalne tugi töötajal oma karjäärilisi eesmäärke saavutada, seega lisaks töötaja enda pingutustele ja organisatsioonile on tulevikuvaadetes roll ka sotsiaalsel toel. Sarnaselt, kui töötaja hindab oma tulevikuvaateid edukaks, siis hinnatakse ka sotsiaalset tuge kõrgemalt. Samas leiti ebaoluline seos õõnestamise ja tulevikuvaadetega ja vastupidi, mis tähendab, et õõnestava käitumise korral suudab töötaja ise oma karjäärilisi saavutusi teha.

Tuginedes seostele on tähtis, et organisatsioon oleks sotsialiseerumisest teadlik, luues toetava töökeskkonna, milles sotsiaalne tugi on sotsialiseerumist edendav, kuid õõnestamine kahjustav. Võrreldes õõnestamisega on sotsiaalsel toel suurem roll töötaja sotsialiseerumisprotsessides, siiski on tähtis sotsiaalselt õõnestava käitumise ennetamine ja ärahoidmine.

Kuna sotsialiseerumine võib eriti tähtis olla uustulijale oleks huvitav uurida, kuidas hindavad töötajad erinevaid sotsialiseerumise aspekte ja sotsiaalset tuge ning õõnestamist

organisatsiooni sisenemisel. Lisaks on võimalik uurida sotsiaalse toe ja õõnestamise seost sotsialiseerumisega mõne teise sotsialiseerumise käsitluse põhjal või mõnes teises valdkonnas, näiteks eri ametite või sektorite lõikes. Autor arvab, et üheks uurimisfookuseks võiks olla ka kaastõõtjate ja juhendaja rolli eristamine näiteks sotsiaalse toe pakkumisel, sotsiaalsel õõnestamisel ja sotsialiseerumisel. Samuti võiks uurida ka töötaja proaktiivsuse rolli ja seost antud teemade puhul. Kuna ka töötaja proaktiivsus võib olla oluline nii sotsialiseerumisel, sotsiaalse toe kui ka õõnestamise puhul. Kuigi seda antud töös teada ei saadud, siis on oluline ka töötaja enda initsiatiiv õppida, kohaneda, saada organisatsiooni liikmeks ning karjääriliste vaadete puhul. Seega võib nii kõrge toe ja madala toe saamisel mängida rolli ka töötaja proaktiivsus.

VIIDATUD ALLIKAD

1. *Ajalugu*. (kuupäev puudub). Räpina Paberivabrik. Loetud aadressil <http://www.rappin.ee/est/ajalugu> 31.03.2018
2. Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., Bauer, T. N. (2017). Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracking the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000086>
3. Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487. <https://doi.org/10.5465/256219>
4. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(3), 447-462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
5. Bamberger, P. A., Geller, D., Doveh, E. (2017). Assisting upon entry: Helping type and approach as moderators of how role conflict affects newcomer resource drain. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1719-1732. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000243>
6. Batistič, S. (2018). Looking beyond – socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28, 220-233. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
7. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
8. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *APA Handbooks in Psychology*, 3, 51-64. <http://dx.doi.org/10.1037/12171-002>

9. Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9)
10. Blanch, A. (2016). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social Science & Medicine*, 157, 148-155. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
11. Boudens, C. J. (2005). The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285-1306. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605055264>
12. Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., Gilbertson, S. S. (2009). Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858. <http://dx.doi.org/10.1037/a0014975>
13. Burböck, B., Schnepf, S., Pessl, S. (2016). Individualized Versus Institutionalized Socialization Tactics. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 7(1), 25-43. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
14. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
15. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
16. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
17. Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behaviour*, 37(6), 845-867. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2078>

18. Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), pp. 331-351.
<https://doi.org/10.5465/3069350>
19. Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., Erdogan, B. (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behaviour During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000201>
20. Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <http://dx.doi.org/10.2307/257888>
21. Fuhrer, R., & Stansfeld, S. A. (2002). How gender affects patterns of social relations and their impact on health: a comparison of one or multiple sources of support from "close persons". *Social Science & Medicine*, 54(5), 811-825.
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00111-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00111-3)
22. Gruman, J. A., Saks, A. M., Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
23. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
24. Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
25. Halbesleben, J. R. B., & Rotondo, D. M. (2007). Developing Social Support in Employees: Human Resource Development Lessons From Same-Career Couples. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 544-555.
<http://dx.doi.org/10.1177/1523422307305492>
26. House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
27. Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.) *The Handbook of Organizational Communication* (pp. 732-818). SAGE Publications, Inc.: Thousand Oaks.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781412986243.n19>

28. Jaredić, B., Hinić, D., Stanojević, D., Zečević, S., Ignjatović-Ristić D. (2017). Affective temperament, social support and stressors at work as the predictors of life and job satisfaction among doctors and psychologists. *Vojnosanit Pregl*, 74(3), 241–248. <https://doi.org/10.2298/VSP151020183J>
29. Jokisaari, M., & Nurmi, J-E. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
30. Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.5465/256188>
31. *Juhtpõhimõtted ja põhiväärtused*. (kuupäev puudub). Räpina Paberivabrik. Loetud aadressil <http://www.rappin.ee/est/ettevotest-4> 02.05.2018
32. Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein A., Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
33. Kim, T-Y., Cable, D. M., Kim, S-P. (2005). Socialization tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
34. Kiss, A. *Koolieelse lasteasutuse õppe- ja tegevuskava õigusliku sotsialiseerumise teenistuses. Ülenurme valla lasteaias Rüblik näitel* (magistritöö). Loetud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/56736>
35. Lance, C. E., Vandenberg, R. J., Self, R. M. (2000). Latent Growth Models of Individual Change: The Case of Newcomer Adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 107-140. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2904>
36. Lapointe, É., Vandenberghe, C., Boudrias, J-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12065>
37. *Ettevõtte*. (kuupäev puudub). Lasita Aken. Loetud aadressil <http://www.lasita.ee/ettevotest/> 05.05.2018

38. Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., Wie, Z. (2011). The role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317-1327. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024029>
39. McGene, J. (2013). Barriers and Bridges to Social Support. *Social Fitness and Resilience: A Review of Relevant Constructs, Measures, and Links to Well-Being* (pp. 19-22). RAND Corporation. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvz8>
40. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
41. Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160. <http://dx.doi.org/10.2307/3069430>
42. Mutso, M. (2017). *Eestvedamise ja sotsialiseerumise seosed organisatsioonides* (bakalaureusetöö). Loetud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/57975>
43. Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000035>
44. Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114535469>
45. Pheko, M. M. (2018). Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: a closer look at perceived perpetrator motives. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1421111>
46. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

47. Ratner, B. (2018). The Correlation Coefficient: Definition. Loetud aadressil <http://www.dmstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html> 22.05.2018
48. Reh, S., Tröster, C., Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (Future) Rivals Down: Temporal Social Comparison Predicts Coworker Social Undermining via Future Status Threat and Envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399-4415. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000281>
49. Rollag, K. (2004). The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 853-872. <https://doi.org/10.1002/job.280>
50. Saks, A. M., Gruman, J. A., Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behaviour and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behaviour*, 79(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.007>
51. Scott, K. A., Montes, S. D., Irving, P. G. (2012). Examining the Impact of Socialization Through Trust: An Exploratory Study. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 191-198. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000072>
52. Semerci, A. B. (2016). The Effect of Social Support on Job Stress of Entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 41-50. <https://doi.org/10.1177/1744987107087390>
53. *Sertifikaadid*. (kuupäev puudub). Räpina Paberivabrik. Loetud aadressil <http://www.rappin.ee/est/ettevtotest/sertifikaadid> 05.05.2018
54. *Slogan, Missioon, Visioon*. (kuupäev puudub). Räpina Paberivabrik.. Loetud aadressil <http://www.rappin.ee/est/ettevtotest-1> 05.05.2018
55. Smoktunowicz, E., Baka, L., Cieslak, R., Nichols, C. F., Benight, C. C., Luszczynska, A. (2015). Explaining Counterproductive Work Behaviors Among Police Officers: The Indirect Effects of Job Demands Are Mediated by Job Burnout and Moderated by Job Control and Social Support. *Human Performance*, 28, 332-350. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021045>
56. Taormina, R. J. (2004). Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 51(1), 76-94. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>

57. Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
58. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
<http://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
59. *Tehnoloogia*. (kuupäev puudub). Räpina Paberivabrik. Loetud aadressil
<http://www.rappin.ee/est/ettevtotest-5> 05.05.2018
60. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behaviour* (pp. 209-264). JAI Press.
61. Vinokur, A. D., Price, R. H., Caplan, R. D. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 166-179. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.166>
62. Vinokur, A. D., & van Ryn, M. (1993). Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 350-359.
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>
63. Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25.
<http://dx.doi.org/10.1177/2041386614528832>
64. Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018-1026. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>
65. Yang, S., Liu, D., Liu, H., Zhang, J., Duan, Z. (2017). Relationship of work-family conflict, self-reported social support and job satisfaction to burnout syndrome among medical workers in southwest China: A cross-sectional study. *PLoS ONE*, 12(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0171679>

LISAD

Lisa 1. Sotsialiseerumise, sotsiaalse toe ja õõnestamise küsimustik

Magistritöö küsimustik

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudeng, seoses oma lõputööga viin läbi küsitlust, mille fookuses on töötajatevahelised suhted ja nende kohanemine organisatsioonis. Küsitlus on anonüümne ja selle tulemusi kasutatakse üldistatud kujul. Olen väga tänulik Teie panuse eest oma lõputöö valmimises, samuti aitab see organisatsioonil ja selle juhtkonnal teadvustada selle valdkonna olukorda ja rakendada vajaminevaid muudatusi.

Palun vastake järgnevatele küsimustele, mis Teie tundeid kõige rohkem peegeldab.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Minu kaastöötajad julgustavad mind.	1	2	3	4	5
2. Minu kaastöötajad annavad mulle vajalikku informatsiooni.	1	2	3	4	5
3. Minu kaastöötajad ütlevad asju, mis tõstavad minu enesekindlust.	1	2	3	4	5
4. Minu kaastöötajad kuulavad mind, kui mul on vaja rääkida.	1	2	3	4	5
5. Minu kaastöötajad näitavad, et nad hoolivad minust kui inimesest.	1	2	3	4	5
6. Minu kaastöötajad saavad aru, kuidas ma mõtlen ja kuidas ma asjadesse suhtun.	1	2	3	4	5
7. Minu kaastöötajad on need, kellega ma räägin, kui olen endast väljas.	1	2	3	4	5
8. Minu kaastöötajad aitavad mul probleeme mõista ja lahendada.	1	2	3	4	5
9. Minu kaastöötajad pakuvad mulle abi.	1	2	3	4	5
10. Minu kaastöötajad näitavad, et nende peale võib kindel olla.	1	2	3	4	5
11. Minu kaastöötajad käituvad minuga ebameeldivalt või vihaselt.	1	2	3	4	5
12. Minu kaastöötajad teevad minu elu keeruliseks.	1	2	3	4	5
13. Minu kaastöötajad annavad mulle mõista, et ma ei meeldi neile.	1	2	3	4	5
14. Minu kaastöötajad panevad mind tundma mittetahetult.	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
15. Minu kaastöötajad käivad mulle närvidele.	1	2	3	4	5
16. Minu kaastöötajad kritiseerivad mind.	1	2	3	4	5
17. Minu kaastöötajad solvavad mind tahtmatult.	1	2	3	4	5
18. Organisatsioon on mulle väljaõppeks taganud suurepärase(d) koolituse(d).	1	2	3	4	5
19. Koolitus(ed) on taganud selle, et teen oma tööd hästi.	1	2	3	4	5
20. Minu organisatsioon pakub põhjalikke koolitusi töötajate oskuste arendamiseks.	1	2	3	4	5
21. Minu juhi selgitused on olnud väärtuslikuks abiks, et saaksin oma tööd paremini teha.	1	2	3	4	5
22. Organisatsioonipoolsed koolitused on väga efektiivsed.	1	2	3	4	5
23. Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioonis saab asjad tehtud.	1	2	3	4	5
24. Mul on täielik arusaamine oma kohustustest organisatsioonis.	1	2	3	4	5
25. Minu organisatsiooni eesmärgid on väga selged.	1	2	3	4	5
26. Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioon toimib.	1	2	3	4	5
27. Peaaegu kõik töötajad mõistavad organisatsiooni eesmäärke.	1	2	3	4	5
28. Minu kaastöötajad on aidanud mind töö tegemisel erinevatel viisidel.	1	2	3	4	5
29. Minu kaastöötajad on tavaliselt valmis pakkuma enda abi või nõu.	1	2	3	4	5
30. Enamus mu kaastöötajatest on mind kui organisatsiooni liiget omaks võtnud.	1	2	3	4	5
31. Minu kaastöötajad on mind palju aidanud organisatsioonis kohanemisega.	1	2	3	4	5
32. Minu suhted teiste organisatsiooni töötajatega on väga head.	1	2	3	4	5
33. Minu organisatsioonis on palju võimalusi karjääri tegemiseks.	1	2	3	4	5
34. Olen õnnelik hüviste üle, mida organisatsioon mulle pakub.	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

35. Olen õnnelik hüviste üle, mida organisatsioon mulle pakub.	1	2	3	4	5
36. Minu organisatsioonis on karjäärivõimalused kättesaadavad peaaegu kõigi jaoks.	1	2	3	4	5
37. Ma eeldan, et mul on võimalus organisatsioonis kõrgemale positsioonile tõusta.	1	2	3	4	5
38. Ma arvan, et mu organisatsioonil on mulle tööd veel paljudeks aastateks.	1	2	3	4	5

Küsimustiku lõpetamiseks palun Teil vastata sugu, vanust, haridust, tööstaaži ja emakeelt puudutavatele küsimustele. Andmeid ei kasutata Teie identifitseerimiseks ning on vajalikud statistilise analüüsi läbiviimiseks.

Palun valige üks sobiv vastus.

1. Sugu:

- mees
- naine
- ei soovi vastata

2. Vanus:

- 29 ja noorem
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 või vanem
- ei soovi vastata

3. Haridus:

- põhiharidus
- keskharidus
- kutseharidus
- keskeriharidus
- kõrgharidus
- muu, palun täpsustage

- ei soovi vastata

4. Staaž:

- vähem kui aasta
- 1-5
- 6-10
- üle 10 aasta
- ei soovi vastata

5. Emakeel:

- eesti keel
- vene keel
- muu, palun täpsustage
- ei soovi vastata

6. Positsioon:

- tööline
- spetsialist
- juht
- ei soovi vastata

Täna osalemast!

Tagasisidet küsimustiku kohta on võimalik saata ka aadressile carinanarusk@gmail.com

Lisa 2. Dispersioonanalüüs ettevõtete tulemuste põhjal

		Räpina Paberivabrik AS (n=46)		Lasita Aken AS (n=28)		Olulisuse tõeäosus
		Keskmine	St. hälve	Keskmine	St. hälve	
Sotsialiseerumine		3,41	0,69	3,34	0,61	0,65
Sotsialiseerumise alafaktorid	koolitamine	3,03	0,92	2,83	0,94	0,38
	arusaamine	3,68	0,90	3,92	0,76	0,28
	kaastöötajate tugi	3,85	0,86	3,82	0,65	0,76
	tulevik	3,09	0,69	2,81	0,77	0,16
Sotsiaalne tugi		3,62	0,77	3,44	0,55	0,30
Õõnestamine		1,88	0,69	1,92	0,63	0,64

Skaalal 1-5, kus 1-Ei nõustu üldse ja 5- Nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

SUMMARY

SOCIAL SUPPORT AND SOCIAL UNDERMINING AND THEIR RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION BASED ON RÄPINA PABERIVABRIK AS AND LASITA AKEN AS

Carina Narusk

Socialization is important for both, organization and employee. Socialization is essential for the newcomer for learning and acquiring new skills and knowledge, adapting with new role and environment, becoming an organization member, and for the future prospects. It is also important for already working organization members for the future prospects, like promoting; need for resocialization due changes – organizational, outside the organization or other changes. Therefore it is essential that work environment is supportive, where social support and the avoidance of social undermining helps to create a healthy workplace (Kammeyer-Mueller *et al.* 2013: 1106). Undermining means, that employee is being hindered the way that employee can't succeed in his/her goals. It is important for both, organization and employee that employee's socialization is successful, whereby social support endorses employee's socialization and social undermining harms. Organization, managers, supervisors/mentors and also co-workers play role in all of these processes – socialization, social support and social undermining.

The aim of this master's thesis is to find relationship between social support and organizational socialization and between social undermining and organizational socialization. Author established five research tasks to achieve the aim:

- define the concept of socialization and its importance,
- explain the approaches of socialization,
- examine social support and social undermining and their relationship with socialization,
- find an appropriate measure for the research and describe the process and sample of empirical research,

- analyse the relationships of social support and social undermining with socialization based on collected data of survey in Rápina Paberivabrik AS and Lasita Aken AS and make implications based on the results.

The benefits of socialization, for both organization and employee, are shown in the figure 1. Successful socialization shows that employee understands his/her role and organizational aspects, adapts in new environment (including his/her work), makes new relationships with organization members and experiences less stress. Successful employee socialization is important to organizations, because in case of better socialization employee's performance and commitment are higher. Additionally, successful socialization prevents employee turnover and increases efficiency.

Organizational socialization and its processes are designed by the management of organization. Therefore the socialization processes in organizations may differ based on their content, conception, and social aspects. Depending on the socialization process, the responsibility of employee's socialization may depend more on organization itself, employee or responsibility is shared equally. In general, socialization includes mainly learning new skills and knowledge, adapting in different ways in organization and making new relationships.

Author designed a figure 3, where the important aspects of social support are summarized. According to the figure 3, social support consists of different types of support. Organization members provide support through communication. This means that organization, including its managers, supervisors/mentors and co-workers help and guide employee i.e. provide social support. Employee's proactive behaviour enhances the possibilities to receive social support. On the contrary, social undermining harms employee's socialization.

The positive results of social support occur when support is high and social undermining is low. The consequences of social support and social undermining are shown in the figure 4. Social support improves employee's socialization, satisfaction of work, organizational commitment and performance. Social support also helps to adapt with new role and environment, make new relationships and encourages employee to be proactive. Low

social support and undermining means that the relationships with co-workers are not good. It is also likely that employee leaves organization, becomes distant or burns out.

Empirical study was based on two manufacturing enterprises and its employees, Rápina Paberivabrik AS and Lasita Aken AS. The sample consisted of 74 employees. The study consisted of 37 statements about social support, social undermining and socialization. All the measures showed high reliability. Analysis of variance showed no differences between the two organizations' results.

Based on the results, the estimations about social support were quite high compared with previous studies in the same field (the results are shown in the table 8). At the same time, social undermining had the highest average estimation compared with the previous studies. This is a negative result. The results of employee's estimations about social support, social undermining and socialization are shown in the table 6. According to the table, employee's estimations about socialization and its components are quite high, especially co-worker support and understanding.

Study's results showed that social support is positively correlated with employee's socialization and social undermining negatively. Consequently, when employee's socialization is more successful, then the perception of social support is higher. If socialization is not so successful, then the perception of social undermining is higher too. All the statistically significant relationships are shown in the figure 8.

Social support encourages all the socialization components – training, understanding, co-worker support and prospects for the future. The relationship between social support and training means that co-workers help the employee to learn different aspects of organization and role. In addition, training directs employee to communicate with his/her co-workers. There are also similar results with social support and understanding. Co-workers help to understand information better and when employee's understanding is higher, then the perception of social support is higher too.

At the same time social undermining doesn't play a big role in employee's training process. It may be due that organizations design employee's training processes and training depends on employee's proactive socialization. Therefore employees can learn

the necessary skills and knowledge when being proactive and do not depend so much on co-workers in that matter. The results also showed that undermining hinders employee's understanding of organization and work related information, so it is important to avoid such behavior. Social undermining showed negative relationship with co-worker support and vice versa. This means that employee is being hindered, instead of being supportive. Also when employee perceives that co-worker support is low, then the perception of social undermining is higher.

In addition, social support helps employee to achieve his/her prospects for advancement. Similarly, when employee perceives his/her future prospects higher then the estimations of social support are higher too, because social support may play a role in employee's future prospects. At the same time, there was an insignificant relationship between undermining and future prospects and vice versa. This means that when social undermining occurs employee is able to achieve his/her future advancements.

Based on the relationships of social support and social undermining with socialization, it is important that organization is aware of employee's socialization. This means that organizations have to create supportive work environment, where social support improves employee's socialization, and avoid social undermining that harms it. Social support plays a bigger role in employee's socialization processes than social undermining, however it is essential to prevent social undermining.

Since socialization may be really important for newcomer, it would be interesting to examine, how employees estimate different socialization aspects, social support and social undermining when entering to an organization. It would be also interesting to investigate the relationship of social support and undermining with other socialization approaches or in a different field. Theoretical part showed also the importance of employee's proactivity. It would be also interesting to involve employee's proactivity in socialization, social support and social undermining.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Carina Narusk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Sotsiaalse toe ja -õõnestamise seos organisatsioonis sotsialiseerumisega Rápina Paberivabrik AS ja Lasita Aken AS näitel,

mille juhendaja on Anne Aidla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**