

Tartu Ülikool

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Anett Toom

**PSÜHHOLOOGILINE LEPE JA
ORGANISATSIOONIKOMMUNIKATSIOON ERAKORRALISE
TÖÖLEPINGU LÕPETAMISE KONTEKSTIS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	2
TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	4
1.1 Tööandjapoolne töölepingu lõpetamine ja allesjäänud töötajad	4
1.2 Psühholoogilise leppe olemus	8
1.3 Psühholoogilise leppe rikkumise võimalikud tagajärjed organisatsioonile ja allesjäänud töötajatele	12
EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED	17
METOODIKA	18
3.1 Valim	18
3.2 Andmekogumismeetod	20
3.3 Andmeanalüüsi meetodid	22
TULEMUSED	24
4.1 Psühholoogilise leppe erinevad aspektid allesjäänud töötajate kogemusele tuginedes	24
4.2 Psühholoogilise leppe rikkumise tajutud tagajärjed	29
4.2.1. Vallandamise ja koondamise tajutud tagajärgede erinemine	34
4.3 Organisatsioonikommunikatsiooni abil töötajate psühholoogilise leppe säilitamine	34
5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	40
5.1 Millised on psühholoogilise leppe erinevad aspektid, toetudes allesjäänud töötajate kogemusele?	40
5.2 Millised on psühholoogilise leppe rikkumise tajutud tagajärjed?	42
5.2.1 Mil moel erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed?	45
5.3 Kuidas toetada teadlikult planeeritud organisatsioonikommunikatsiooniga töötajate psühholoogilise leppe säilimist?	46
5.5 Meetodi kriitika ja edasised uuringuvõimalused	48
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	51
KASUTATUD KIRJANDUS	52
LISAD	57
Lisa 1. Intervjuu kava	57
Lisa 2. Nõusoleku vorm	62
Lisa 3. Koodipuu	64

SISSEJUHATUS

Üle maailma on uuritud organisatsioonikommunikatsiooni olulisust tööandjapoolsel töölepingu lõpetamisel ning mitmed neist on kinnitanud, et üldjuhul on organisatsioonid teadlikud, et koondamise või vallandamise kontekstis on kommunikatsioon ka sinna edasi jäävate töötajatega oluline, kuid siiski keskendutakse rohkem nendele, kellega töösuhe lõpetatakse (Aggerholm, 2014: 490). Organisatsioonis on lisaks kirjalikule töölepingule olulised seal töötavate inimeste, eelkõige juhi ja alluva, ootused üksteisele, millest suuresti sõltub töötaja motivatsioon jms. Sellised ootused ei ole üldiselt kirja pandud ning eksisteerivad justkui vaikiva kokkuleppena (Morrison & Robinson, 1997), mida kirjanduses nimetatakse ka psühholoogiliseks leppeks. Läbi aastate on seda defineeritud juhi ja alluva ootuste ja kohustuste kaudu, kuid esineb ka töid, kus uuritakse ootusi ja kohustusi eraldi. Käesolevas töös keskendun töötaja ootustele juhile, sealjuures kohustusi välja jätmata, sest tajutavate ootuste ja kohustuste vaheline piir on hägune ning nende eristamine individuaalne.

Psühholoogilist lepet on võimalik rikkuda, kui leppe üks osapool tunnetab, et vastaspool ei ole kinni pidanud ootustest või kohustustest ja selle tagajärjel ei suhestu töötaja enam organisatsiooniga või oma tööga niivõrd tugevalt, mille tulemus võib olla näiteks töö kvaliteedi halvenemine, või töösuhe kogunisti lõpetatakse, mis võib organisatsioonile põhjustada majanduslikult negatiivseid tagajärgi (Datta, Guthrie, Basui & Pandey, 2010: 308). Ebapiisav sisekommunikatsioon koondamisel või vallandamisel võib endaga kaasa tuua leppe rikkumist, mille tõttu langeb nende motivatsioon, pühendumus, töö kvaliteet jms.

Bakalaureusetöös uurin, millised on psühholoogilise leppe rikkumise erinevad aspektid, tuginedes organisatsiooni pärast koondamist või vallandamist allesjäänud töötajate kogemusele, leppe rikkumise tajutud tagajärjed ning organisatsioonikommunikatsiooni rolli olulisust leppe säilitamisel. Selleks viisin läbi üheksa poolstruktureeritud individuaalintervjuud inimestega, kellest viis esindavad kolleegi koondamist ja neli kolleegi vallandamist. Uuringus osalenutele on tagatud anonüümsus. Tegemist on minu seminaritöö edasiarendusega, mille raames uurisin kahe sama organisatsiooni töötaja kogemust kolleegi vallandamisel, millest selgus, et sellele eelnevalt esines organisatsioonis pingeid, kommunikatsiooniprobleeme ja usalduse vähenemist juhi vastu, mis eelkõige tulenesid varasemast vahetu juhi vallandamisest (Toom, 2020). Teemakohane

teaduslik materjal keskendub suurel määral koondamisele, mitte vallandamisele, mistõttu kaasasin bakalaureusetöö valimisse nii kolleegi koondamist kui ka vallandamist kogenud inimesi, et teada saada, mil määral erinevad koondamisest ja vallandamisest tulenenud tagajärjed.

Töölepingu lõpetamisega seotud kommunikatsiooni uurimine on tähtis organisatsioonidele, et nad oskaksid pakkuda enda töötajatele paremat töökeskkonda ja -tingimusi kõnealuste muutuste ajal. Bakalaureusetöö tulemused aitaksid organisatsioonidel töösuhte lõpetamist läbi viia edukamalt kõigi osapoolte suhtes, sest paratamatult mõjutab see nii ettevõttesse edasi tööle jäävaid inimesi kui ka töösuhte lõpetanud. Ettevõtete suusõnalist reklaami levitavad nende endi töötajad, mistõttu on oluline, kuidas nad oma tööandjast räägivad. Negatiivse reklaami puhul võib tööandja bränd saada kahju ehk siis sellest oleneb, kuidas ettevõttevälised inimesed näevad selles organisatsioonis töötamist (Sathe, 2017) ja tööle kandideerija puhul näitab see ettevõtte usaldusväärsust.

Eestis on uurinud psühholoogilist lepet majanduslikust vaatenurgast Oja (2017) ja Koha (2013). Oja (2017) võrdles palgatöötaja ja vabatahtliku töötaja psühholoogilisi lepinguid ning Koha (2013) uuris paindlike töövormide abil psühholoogilise leppe sisu kujunemise võimalusi. Priks (2015) uuris seoseid sotsialiseerimisele antud hinnangute, psühholoogilise leppe ja töö efektiivsuse vahel. Käesolev töö erineb selle poolest, et mina uurin, kuidas on võimalik organisatsioonikommunikatsiooniga koondamise või vallandamise puhul säilitada allesjäänud töötajate psühholoogilist lepet.

Töö koosneb viiest osast. Esimeses osas annan ülevaate teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest. Pärast seda annan ülevaate töö eesmärgist ja püstitatud uurimisküsimustest. Kolmandas peatükis kirjeldan uurimisobjekti ja uurimismeetodit. Neljandas toon välja uurimisküsimuste kaupa intervjuude tulemused, mis ma viiendas peatükis ühendan teooriaga ehk teen tulemustest järeldused ning arutlen ka edasiste uuringuvõimaluste üle.

Täna väga oma juhendajat Tiiu Tauri konstruktiivse tagasisidestamise ja toetuse eest ning retsensenti Erkki Kubberit kasulike soovitude eest. Samuti tänan intervjuueeritavaid, kes olenemata hirmutundest aitasid uuringut läbi viia.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

JA

EMPIIRILISED

Käesolev peatükk on temaatiliselt jaotatud kolmeks. Esimeses alapeatükis annan ülevaate tööandjapoolsest töölepingu lõpetamisega (peamiselt koondamisega) seotud kommunikatsiooni aspektidest ning allesjäänud töötajatest. Teises alapeatükis kirjeldan psühholoogilise leppe olemust. Viimases alapeatükis võtan kokku, millised võivad olla psühholoogilise leppe rikkumise tagajärjed.

1.1 Tööandjapoolne töölepingu lõpetamine ja allesjäänud töötajad

Tööandjapoolne töölepingu lõpetamine võib olla nii koondamine kui vallandamine. Koondamine võib toimuda ettevõtte majanduslike raskuste tõttu või kasumi suurendamiseks töötajate arvelt. Vallandamine võib toimuda personaalsetel põhjustel, mis on otseselt seotud tööandjaga ja mille võib omakorda jaotada kahte tüüpi: distsiplinaarne, kus töötaja tegi midagi valesti, ja mitte distsiplinaarne, kus töötajal puudusid vajalikud oskused vms (Bronckart, 2016). Bronckart (2016) on välja toonud, et vallandamine võib toimuda ka majanduslikel põhjustel (kui ettevõtte kaotab mõne olulise kliendi vms), kuid loeb seda ka koondamise alla. See tähendab, et töösuhet saab lõpetada kahel erineval põhjusel: majanduslikel, mida nimetatakse koondamiseks, ja personaalsetel, mida nimetatakse vallandamiseks.

Berger & Luckmann (1966, uus trükk 1991) rõhusid indiviidile ja individuaalsusele, kirjutades, et institutsioone seadustavad invidiidid, kellel on konkreetsed sotsiaalsed huvid ning ettevõttes töötavatel inimestel on erinevad huvid vastavalt oma ametikohale. Otsused, mida teeb ettevõtte juht, tulenevad nii selle ettevõtte väärtustest kui ka juhi personaalsetest väärtustest (Palmer *et al*, 1981, viidatud Shockley-Zalabak, 2012: 105 kaudu). Juhtide eesmärgiks võib majanduslikes raskustes olla võimalikult kiire kulude kokkuhoid, mida võib saavutada kiiremini just inimeste koondamisel, mis tähendab seda, et koondamine tuleks läbi viia võimalikult kiiresti (Berger & Luckmann, 1966, uus trükk 1991). Pärast koondamist edasi tööle jäävad inimesed on õigluse osas

tundlikumad, kui koondamine viidi läbi kasu saamise eesmärgil, mitte majanduslikel, kus juhtkond ei oma olukorra üle kontrolli (van Dierendonck *et al*, 2012: 105). Olgugi et koondamisel on organisatsioonile lühiajaline mõju palkade kärpimise näitel, vähendab see konkureerimisvõimet, kui koondatakse konkreetsete oskustega töötajad, ja lõhestab organisatsiooni suhtlusvõrgustikke (Datta *et al*, 2010: 322). Seega tuleb otsus saavutada läbimõeldult ning inimeste tunnetega arvestavalt, et vähendada võimalikke negatiivseid tagajärgi.

Sisekommunikatsioon on eduka koondamise võti ja sellel on üldiselt positiivne mõju organisatsioonilisele pühendumusele pärast koondamist ja sellest, kuidas koondamine läbi viidi ja milliseid otsuseid protsessi ajal tehti, oleneb, kui positiivsed või negatiivsed on koondamise tulemused (van Dierendonck *et al*, 2012; Bayardo *et al*, 2013; Datta *et al*, 2010). Mitmed varasemad uuringud on kinnitanud, et tihtipeale on organisatsioonide juhtkonnad teadlikud kommunikatsiooni olulisusest allesjäänud töötajatega koondamise kontekstis, kuid reaalsuses nendega ei tegeleta sel teemal piisavalt, sest fookuses on need töötajad, kellega tööleping lõpetatakse (Aggerholm, 2014: 490).

Kommunikatsioon võib olla suunatud allapoole, ülespoole (kahesuunaline kommunikatsioon) või horisontaalne, kus allapoole suunatud kommunikatsioonis liigub informatsioon tööülesannete jm kohta kõrgemalt tasemelt madalamale, ülespoole kommunikatsioonis alluvatelt juhtideni ning horisontaalses liigub info samal tasemel töötajate vahel liikudes taseme kaupa ülespoole (Papa, Daniels & Spiker, 2008). Ülespoole kommunikatsiooni peetakse efektiivsemaks, sest see ühendab töötajaid, parendab otsuste tegemist ning alluvatelt saadud tagasiside annab juhtkonnale parema kujutluspildi organisatsiooni toimimisest ja võimalikest probleemidest (Planty & Machaver, 1952, viidatud Papa *et al*, 2008 kaudu). Allapoole kommunikatsioon on kõige ebaefektiivsem ja selle mõju töötajatele on väiksem kui teistel kommunikatsiooni suundadel (Gues & Conway, 2002: 35).

Gagné, Koestner & Zuckerman (2000) uurisid enesemääratlemise olulisust organisatsioonisiseste muutuste vastuvõtlikkuse lihtsustamises ja leidsid, et töötajaid on oluline informeerida eesolevate muutuste osas ja ka nende vajalikkusest. Muutusega kohanemist ja usalduse säilimist hõlbustab töötajate tunnete tunnustamine ja nende murede kuulamine muutuste osas ning vajalikkusest informeerimine aitab neil ette kujutada organisatsiooni tulevikku, mis omakorda vähendab nende hirme (Gagné *et al*, 2000: 1850). Koondamisel ja sellest kommuniqueerimisel tehtud otsused mõjutavad oluliselt organisatsiooni allesjäänud töötajaid. Selleks, et nad ei tunneks end ohustatuna

või segaduses olevana, tuleb neid informeerida koondamise vajalikkusest ja sellega kaasnevatest muutustest.

Informatsiooni pidev jagamine muutuste kohta läbi ametlike kanalite ja otsese suhtluse hoiab ära suurema kuulujuttude levimise (van Dierendonck *et al*, 2012: 105). Kui kuulujutul on mingigi tõepõhi all, siis hakkavad teised organisatsioonisisest sündmused automaatselt seda kuulujuttu toetama (Papa *et al*, 2008). Kuulujutud võivad põhjustada töötajate seas stressi ja ebakindlust (Bayardo *et al*, 2013). Töötajad võivad muutuda väiklaseks, enesekeskseks, kahtlevaks ning vastumeelseks ettevõtte suhtes, sest nad kaotavad usu selle tulevikku (Cascio, 1993, viidatud Aggerholm, 2014 kaudu). Seetõttu on vajalik levitada teadlikkust puuduliku sisekommunikatsiooni tagajärgede kohta ning olulisust kuulujuttude leviku peatamise kohta.

See, kuidas inimene käitub muutuste ajal, oleneb tema riskitajust: kui ta teadvustab, et muutuse mõju on väike, siis on riskitaju madal, kuid kui muutus on suurema mõjuga, siis on ka riskitaju kõrge, mis omakorda põhjustab muutusi tema käitumises ja suhtumises (Shockley-Zalabak, 2012: 361). Oluline on töötajaid võimalusel kaasata otsustusprotsessi ja anda neile võimalus öelda sõna sekka muutuste läbiviimise osas, sest töötajate toetuseta ja kaasatuseta riskitakse organisatsiooni arenguga (Gagné *et al*, 2000: 1850). Leppe rikkumine võib allesjäänud töötajates väljenduda nii psühholoogiliselt (töösse ei panustata enam piisavalt ega olda enam nii seotud) kui ka füüsiliselt (töölt puudumise suurenemine, töölt lahkumine), mis omakorda võivad põhjustada ettevõtte majanduslikule seisule negatiivseid tagajärgi (Datta *et al*, 2010: 308).

Pärast koondamist või vallandamist on tähtis, et juht selgitaks ühisel tiimi koosolekul, miks töösuhte lõpetamine aset leidis ja kinnitaks allesjäänud töötajatele, et nende töö ei ole ohus, sest vastasel juhul tekivad töötajate seas kuulujutud, segadus ja vimm, millest tihtipeale alluvad juhile ei räägi, ning nad võivad töö tegemisel kaotada fookuse või kogunisti hakata uut tööd otsima hirmus, et nemad samuti koondatakse või vallandatakse (Bronckart, 2016). Inimesed käituvad ebakindlust tundes erinevalt: ühed soovivad muutuste ajal teadlikkust tõsta ning ise uut informatsiooni selle kohta otsida ja teised pigem ignoreerivad informatsiooni muutuste kohta, mis võib tuleneda nii hirmust kui ka sellest, et nad leiavad, et nad ei ole sellest otseselt mõjutatud, justkui see vähendaks nende ebakindlust muutuste suhtes (Shockley-Zalabak, 2012: 361). Olenemata töötajate võimalikust poolehoiust vähendab töösuhte lõpetamisest kommunikeerimine nende hirmu ja sellele vastava käitumise tagajärgi.

Susskind (2007) uuris informatsiooni voolavust enne ja pärast koondamist ning allesjäänud töötajate kavatsusi töölt lahkuda pärast koondamist ning avastas, et muutused organisatsiooni võrgustikus mõjutavad allesjäänud töötajate hinnangut info leviku piisavuse ja adekvaatsuse osas, mis omakorda mõjutab nende soovi tööle edasi jääda. Shah (2000) avastas, et allesjäänud töötajate reaktsioon sõltub sellest, kui tugevalt muutus nende võrgustik tänu koondamisele, sest ta on harjunud oma senise töökeskkonnaga ja suhtlusvõrgustikuga tänu millele on tal välja kujunenud, kust ta mingit informatsiooni saab ning kui tööleping lõpetatakse töötajatega, kes olid tema võrgustikus, loob koondamine seal teatavaid muudatusi, millega harjuda tuleb. Koondamise järgselt on töötaja kohustatud analüüsima, mis on tema tööelus muutunud ja tegema otsuseid vastavalt sellele (Susskind, 2007: 180). Selliste muutuste korral tuleb juhil suhelda eelkõige nende inimestega, kelle võrgustik muutus selle tagajärjel enim.

Suurt mõju avaldab allesjäänud töötajatele see, kui ohvrid olid tema sõbrad, sest siis nad kogevad lepingu lõpetamisega seotud stressi ja segadust eelkõige ohvri vaatepunktist, mille tulemusel moodustuvad allesjäänud töötajatel organisatsiooni suhtes negatiivsed emotsioonid (Shah, 2000: 109). Miller & Hoppe (1994) leidsid, et vallandatud töötajad tunnevad endid oluliselt halvemini kui koondatud töötajad. Shah (2000) kirjutas, et viie kaotatud sõprussuhte asemele moodustati üks, mis tähendab, et allesjäänud töötajatel on raske moodustada uusi sõprussuhteid, mis omakorda vähendab nende sotsiaalsust organisatsiooni sees. Arvestades seda, kuidas mõjutab sõprussuhe töösuhte lõpetanu ja allesjäänud töötaja vahel viimase suhtumist, siis võib vallandamine mõjutada allesjäänud töötaja töösuhet oluliselt negatiivsemalt.

Allesjäänud töötajad jagunevad gruppidesse vastavalt reaktsioonidele. Nende reaktsioon muutustele sõltub sellest, kuidas see neid mõjutab ja kui õiglaseks nad muutust peavad (Datta *et al*, 2010: 308) ehk kas nende hinnangul oli töölepingu lõpetamine vajalik, kas see oli piisavalt põhjendatud ning kuidas käituti koondatutega nii selle ajal kui ka pärast (Shah, 2000). Grunberg, Anderson-Connolly & Greenberg (2000) leidsid, et olenemata töötaja ametipositsioonist on omavahel seotud töötaja arvamus, et koondamine oli ebaõiglane ja seejärel tema madalam pühendumus. Caplan ja Teese (1997) järgi jagunevad allesjäänud töötajad järgnevalt:

- “Vooluga kaasa minevad töötajad” - nad tunnevad end koondamisest psühholoogiliselt mõjutatuna ning pöörduvad selle murega ka juhtkonna poole, kuid kui vestlus juhtkonnaga ebaõnnestub mingil põhjusel, siis eelmainitud tunded ja reaktsioonid süvenevad;

- “Elan üle” (*ride it out*) töötajad - nad tunnevad end ettevõttest sõltuvana ning neil on kõige suurem risk, et ärevus areneb depressiooniks;
- “Üks jalg uksest väljas” töötajad - nad tõenäoliselt lahkuvad ettevõttest viha ja pettumusega, sest nemad on üldiselt tulemustele orienteeritud ja produktiivsed, kuid ennekõike peavad nad enda karjääri ja huve ettevõtte omadest olulisemaks.

Moore, Grunberg & Greenberg (2004) kirjutasid, et nendel töötajatel, kes olid kas kaudselt või otseselt kokku puutunud rohkem kui ühe koondamisega, tulenes madalam tööga seotud turvalisus, suurenes kavatsus töölt ära minna, tekkis depressioon ja tekkisid ka terviseprobleemid ehk iga kogetud kolleegi koondamine põhjustab tõsisemaid tagajärgi kui eelnev. Kusjuures Lopez-Pohle, Bal, Jansen, Leiva & Alonso (2017) uuringu tulemused näitasid, et need töötajad, kes on varem koondamisega kokku puutunud, suure tõenäosusega ei tunne end petetuna.

Koondamine ja vallandamine on olemuselt küll erinevad, kuid võivad sellegipoolest põhjustada allesjäänud töötajates sarnaseid tagajärgi. Selliste muutuste ajal peab juht olema ettevaatlik ning erilist tähelepanu pöörama allesjäänud töötajatele, et säilitada nende motivatsioon ning vähendada nende hirmutunnet. Seda selleks, et organisatsiooni edukus ei langeks.

1.2 Psühholoogilise leppe olemus

Töösuhtesse astumisel on töötajal ootused palgale, arenemisvõimalustele, hüvitistele, töö kohale ja sisule ning samas pakub ta omalt poolt ka tööandjale oskusi, aega, pühendumust jm (Koha, 2013: 8). Neid tasusid jagab juht vastavalt töötaja töösooritusele ja tööle pühendumisele, et motiveerida töötajat aina pühendunumalt ja tulemuslikumalt oma tööd tegema, mille tagajärjel ollakse toetavamad ka organisatsiooni tuleviku suhtes (Rousseau, 1997). Tööandjal on samuti ootused uuele töötajale ning selge teadmine võimalustest, mida neil on võimalik talle vastu pakkuda (Koha, 2013: 8). Mõlemad osapooled astuvad töösuhtesse teatavate ootustega, mis võivad olla, aga ei pruugi, vastaspoolele teada.

Lisaks on aina rohkem uuritud alluva ja juhi suhet, kuna töötajatele on aina olulisem vastastikune toetav suhe oma tööandjaga (Rousseau, 1997). Organisatsioonisiseste suhete kvaliteedist sõltub inimese töö kvaliteet ja kvantiteet ehk töösooritus: kui inimene on rahul suhetega nii töökaaslastega kui ka juhiga, siis on nad tõenäoliselt efektiivsemad töötajad ja oma tööga rohkem rahul, võrreldes nendega, kes organisatsiooni liikmetega läbisaamisega ei ole rahul (Shockley-Zalabak, 2012: 138). Leiter & Maslach (1988: 305) kirjutasid, et ebameeldiv kokkupuude juhiga on seotud rollikonfliktiga ehk sisemise konfliktiga, kus inimesele ei ole selge, millist rolli ta täitma peab, kui näiteks juhil ja töökaaslasel on isikule erinevad ootused, kusjuures rollikonflikt ja ebameeldiv kokkupuude juhiga võivad edasi areneda emotsionaalseks kurnatuseks. Esineda võib ka depersonaliseerumist, mis on kaitsereaktsioon kurnatusele, mille tagajärjed võivad olla tööalaste suhete halvenemine ja endasse tõmbumine (Shirom, 1989, viidatud Shih, Jiang, Klein & Wang, 2013 kaudu). Selleks, et inimene oleks töökohas efektiivne, peavad suhted töökaaslaste ja juhiga olema head ja vastastikused ootused peaksid olema võimalikult selged ja ühesed.

Töötaja ja organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste ühtimine on vajalik eduka töösuhte toimimiseks ja sinna hulka kuuluvad ka ootused, mis on töötajal nii oma juhile kui ka organisatsioonile. Üldisemad ootused on näiteks põnevust pakkuv töö, vastutus, turvalised töötingimused (Van Dyk & Nel, 2004, viidatud Koha, 2013 kaudu), kuid tänapäeval peavad töötajad aina olulisemaks paindlikke ja innovatiivseid töötingimusi, selge juhtimine ja avatud kommunikatsioon (Koha, 2013: 10). Selleks, et need ühtiks, on vajalik nendest ka rääkida ning osapooltele peab olema selge, mida neilt oodatakse ja mida nad on kohustatud tegema.

Indiviidi suhe oma juhiga on kõige olulisem suhe, mis organisatsioonis tekib, sest selle kvaliteedist sõltub, kuidas ta organisatsiooniga suhestub ja kui rahul on ta nii enda tööga kui ka organisatsiooniga (Shockley-Zalabak, 2012: 138). Siinkohal on oluline arvestada ka erinevaid juhtimisstiile, mis võivad mõjutada töötaja käitumist ja suhestumist kogu organisatsiooniga. Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (2000) töötasid välja enesemääratlemise teooria, mille kohaselt sõltub inimese käitumine tema kolmest psühholoogilisest vajadusest: autonoomsus, pädevus ja seotus ehk sotsiaalne kuuluvus. Nendest vajadustest ühe rahuldamine tõstab inimese motivatsiooni, kuid eelkõige autonoomsuse rahuldamine paneb inimest tundma enda tegemistes iseseisvana (Deci, Ryan & Williams, 1996). Nad on kirjutanud teooriast ka organisatsiooni kontekstis, kus nimetatud kolm põhivajadust on mõjutatud juhtimisstiilidest: organisatsioonides,

kus esineb autonoomia, on suure tõenäosusega rahuldatud ka teised töötajate põhivajadused ja kui töötajad tunnevad, et tööandja rahuldab nende vajadust autonoomsuse järel, siis suhestuvad nad organisatsiooniga rohkem ning on efektiivsemad (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Inimese vajaduse organisatsioonilise iseseisvuse järel rahuldamine annab eeldused edukaks töösuhte toimimiseks, kus alluv tunneb end organisatsioonis olulisena ja sellega sarnasena.

Enne ametlikult tööle asumist lepivad omavahel töötaja ja tööandja kokku vastastikustes õigustes ja kohustustes, mis üldjuhul on töölepingus sätestatud, kuid teine lugu võib olla vastastikuste ootustega, mis võivad olla varem enne lepingu sõlmimist läbiräägitud ja kirjalikult mõnes kokkulepet kinnitavas dokumendis fikseeritud või mitteametlikult, sealjuures ka ehk kaudselt, töötajale mõista antud (Koha, 2013: 8). Siinkohal tuleb arvestada, et inimesed võivad tõlgendada kohustusi ja ootusi erinevalt ega pruugi neid ka üksteisest eristada.

Töötaja ja tööandja vastastikuste ootuste ja kohustuste piiritlemiseks on võetud kasutusele termin psühholoogiline lepe, mida mainis Argyris juba aastal 1960 (viidatud Andersson ja Schalk 1998: 19 kaudu), kuid ta ei defineerinud seda väga selgelt. Kui varem defineeriti psühholoogilist lepet pigem ootuste kaudu, siis Robinson ja Rousseau (1994) keskendusid pigem vastastikustele kohustustele. Lepe sisaldab arusaama töösuhte osapoolte ootustest üksteisele, kuid üldiselt selle leppe nii-öelda sõlmimiseks läbirääkimisi ei peeta (Koha, 2013: 8). Kohustusi saab pidada nii ametlikuks töölepingu osaks, millest töötaja on kohustatud lepingu sõlmimisel kinni pidama, kuid tunnetuslikult võivad teatud kohustused kuuluda ka psühholoogilisse leppesse.

Psühholoogilist lepet on nimetatud ka töösuhte vaimseks mudeliks töötaja ja juhi vahel ehk see näitab, mida see töösuhe inimese jaoks tähendab (Rousseau, 1995, viidatud Rousseau, 1997 kaudu). Psühholoogiline lepe ei sisalda endas kõiki võimalikke ootusi, vaid see kujuneb vastastikku antud lubaduste ajel, mida inimene tõlgendab ja mis hiljem kujuneb vastastikusteks ootusteks ja kohustusteks, mis omakorda moodustavad töösuhte vundamendi (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Mina keskendun bakalaureusetöös töötaja ootustele juhile, sest ootuste ja kohustuste eristamine ning tõlgendamine on individuaalne.

Psühholoogilisi leppeid moodustatakse erinevatel aegadel, näiteks tööle asumisel või uute tööülesannetega kohanemisel, ja need võivad ajas muutuda (Rousseau, 1995, viidatud Rousseau, 1997: kaudu). Selle puhul on oluline, et nii tööandja kui ka töötaja on ühel meelel selle osas, kui

palju ja millega panustab töötaja ettevõttesse ning kuidas panustab tööandja töötajasse (Randmann, 2004), sest vastasel korral on lepet kerge rikkuda. Sellest, kuidas lepet tõlgendatakse, oleneb osapoole enda uskumustest ja soovidest ega pea ühtima teise osapoole arusaamadega (Robinson & Rousseau, 1994). Inimesed asuvad tööle erinevate ootustega, mis neil on nii kolleegidele, juhtidele kui ka kogu organisatsioonile, mis võib olla näiteks see, et töötaja ootab, et ta saab juhiga suhelda personaalsel tasandil, kus räägitakse ka üksteise eraelust. Sealjuures on ka organisatsioonil ja selle juhil ootused oma töötajatele, mille seas näiteks ootus vastutulelikkusele, aususele ja avatusele. Osati vastastikused ootused ühtivad, kuid inimese tasandil võivad ootused erineda ja kui nendest töösuhte jooksul ei räägita ning kompromisse ei leita, võib esineda konflikte.

Psühholoogilisi leppeid on mitmeid üksteisest erinevaid ja kõigil on omad tunnusjooned vastavalt millele neid jaotatakse. Näiteks eristas Rousseau (1995, viidatud Randmann, 2004 kaudu) tehingupõhist, suhetepõhist lepet ja hiljem ka tasakaalustatud ja ülemineku lepet (Rousseau, 2001: 3). Van Dyk & Nel (2004, viidatud Koha, 2013 kaudu) eristavad kohustuslikke, kalkuleeritud ja koostööl põhinevaid leppeid.

Töösuhte jooksul võivad psühholoogilist lepet oluliselt mõjutada näiteks organisatsioonisisese muutused, mille seas koondamine, ümberkorraldused töö tegemises, ajutised töötajad jms (Kissler, 1994, Morrison, 1994, viidatud Morrison & Robinson, 1997: 226 kaudu). Psühholoogilise leppe olemus sõltub ka alluva ja juhi suhte tüüpidest, mida kirjeldab *Leader-Member Exchange* (LMX) teooria, mille järgi on olemas sisegrupp (*in-group*), väligrupp (*out-group*) ja keskne grupp (*middle-group*) suhted: sisegrupi suhtes tegutsevad juht ja alluv meeskonnana, kus motiveeritakse ja mõjutatakse üksteist ning ollakse suhtluses personaalsemad, keskse grupi ja väligrupi suhtes kasutavad juhid autoriteeti rohkem kui sisegrupis (Modaff, Butler & DeWine, 2012: 180). Head ülemus-alluv suhted ehk sisegrupi suhted suurendavad töötaja võimalusi saada rohkem tasusid (Graen ja Scandura, 1987, viidatud Randmann, 2004 kaudu). Guest & Conway (2002: 35) leidsid, et leppega kaasneva ja selles sisalduva kommunikatsiooniprotsessi on küll äärmiselt keeruline juhtida, kuid organisatsioonides, kus seda ei planeerita, on tõenäolisem, et juhi suhe alluvatega on kehvem. Psühholoogilise leppe säilitamine on oluline selleks, et tõsta vastastikust motivatsiooni ja efektiivsust.

Psühholoogilist lepet võivad mõjutada ka tööalased kohused, mille olemuse muutumine või mahu suurenemine võib samuti põhjustada leppe rikkumist. Bal, Hofmans & Polat (2017: 160) leidsid,

et ametikohustustest tulenev psühholoogilise leppe rikkumine on tõenäolisem siis, kui organisatsioonis on madal autonoomia ja sotsiaalne tugi: töötajad tulevad kohustustega paremini toime, kui nad tajuvad, et autonoomia ja tugi on kõrged, sest autonoomia annab neile võimaluse omada suuremat kontrolli oma töö üle (Van Yperen & Hagedoorn, 2003) ja sotsiaalne tugi annab vahendid tööga toimetulekuks (Van Emmeric, Euwema & Bakker, 2007: 156). Töölaste kohustuste mahu kasv võib põhjustada töötajates küünilisust ja kui neil on nendega toimetulekuks vajalike ressursside puudus, siis nad kalduvad tõiseid situatsioone tõlkima leppe rikkumiseks (Bal *et al*, 2017: 160). Leppe rikkumist ja sellega kaasnevat käsitlen täpsemalt järgmises alapeatükis.

Fonner & Roloff (2010) uurisid, miks kaugtööd tegevatel töötajatel on suurem rahulolu, kui tööandja asukohas tegevatel töötajatel ja leidsid, et kui tööülesandeid tehakse väljaspool tööandja asukohta, siis puututakse ebaõiglaste käitumisviisidega vähem kokku ja inimeste vahel esineb ka vähem konflikte ning lisaks leidsid, et juhiga suhte kvaliteet on positiivselt seotud kaugtööga ja tööandja asukohas töötavate inimeste puhul suurem vajadus infovahetuse tiheduse järgi kui kaugtöötajatel, mis on samuti seotud töörahuloluga. Seega omab psühholoogilise leppe kujunemises rolli ka see, mil määral töötavad töötajad füüsiliselt koos.

Psühholoogiline lepe tuleneb eelkõige inimeste isiklikest väärtustest ning ka varasemast kogemusest tööpõllul. Kuna lepe muutub ajas ning seda on kerge rikkuda, tuleb nendest töösuhete jooksul rääkida korduvalt, et säiliks töötajate vaheline hea suhe ning nende panus ettevõtte tulevikku.

1.3 Psühholoogilise leppe rikkumise võimalikud tagajärjed organisatsioonile ja allesjäänud töötajatele

Psühholoogilise leppe rikkumise puhul on tegemist uskumusega, et tööandja pole kokkuleppes piisavalt kinni hoidnud (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Anderson ja Schalk, 1998) ning töötajad tunnevad seda nii kaua, kuni jätkuvad organisatsioonisesed muutused, kusjuures muutused töökohas, töö tegemises ja töistes suhetes võivad põhjustada leppe rikkumist regulaarsemalt (Morrison & Robinson, 1997: 227). Tööandjapoolne käitumine, mis ei

vasta töötaja ootustele võib töötajas tekitada negatiivseid emotsioone, millel võib olla kolm tulemust: siiani varjatud läbirääkimata vastastikuste ootuste avaldamine ja nende selgeks rääkimine, töötaja käitumise muutumine ja uue olukorraga kohanemine või töösuhte lõpetamine (Koha, 2013: 25-26). Olenevalt ootustele mittevastava käitumise iseloomust kui ka inimese enda isiksusest oleneb, kuidas ta sellisele olukorrale reageerib.

Oluline on eristada, miks on leppe rikkumine toimunud: kas ootustele ei vastatud või tundis töötaja ebavõrdsust, sest tihti peale on töötajatel tööandja suhtes ebarealistlikud ootused, mistõttu on juhis kerge pettuda, kui tööandja pole käitunud vastavalt töötaja ootustele (Robinson & Rousseau, 1994: 247). Eristada tuleb seda, kas töötaja on üksnes pettunud juhis või on olukord tõsisem ja psühholoogilist lepet on rikutud, mille puhul on töötaja reaktsioon oluliselt intensiivsem ja tõsisem (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994: 247). Kui vastastikustest ootustest töötajatega ei räägita, siis on konfliktide tekke tõenäolisus suurem, sest inimesed ei tea, mida neilt oodatakse ja ei pruugi vastavalt käituda, mille tulemusel on lepet kerge rikkuda.

Arshad & Sparrow (2010: 1807-1808) kinnitasid, et see, kuidas allesjäänud töötaja reageerib koondamisele, sõltub sellest, kuidas käituvad juhid oma alluvatega nii enne koondamist, selle kestel kui ka pärast ning kuna töötajad ootavad juhilt õiglast suhtumist koondatavatesse ja kogu protsessi, siis selle puudusel nad leiavad, et organisatsioon ei ole täitnud oma kohustust. Koondamine rikub nii nende töötajate psühholoogilist lepet, kellega töösuhte lõpetati, kui ka nende töötajate, kes edasi tööle jäid, keda nimetatakse ka “ellujääjateks” (Turnley & Feldman, viidatud 1998, Aggerholm, 2014 kaudu). Leppe rikkumise tõsiduse tajumisel ja selle võimalike tagajärgede kujunemisel on oma osa ka töötajate vahelisel suhtlusel. Sotsiaalne tugi töökohas leevendab töömahu kasvust tulenenud negatiivseid tundeid, sest see aitab mõista leppe rikkumist ja toetavate töökaaslaste abil võib üldist tööandja negatiivset käitumist rohkem esile tuua, mille tagajärjel on leppe rikkumine tõsisem ja kuna töötajad jagavad mõtteid ja kogemusi, siis on ka tõenäolisem, et juhiga vesteldes nad väldivad seda teemat (Bal *et al*, 2017: 161).

Arshad & Sparrow (2010: 1808) mõtsid psühholoogilise leppega seotud ootuste rikkumisel tekkinud negatiivseid emotsioone, paludes uuritavatel kirjeldada koondamisega seotud kogetud emotsioone (pettumus, viha, kibestumus, šokk, ebakindlus, usalduse kaotus ja reetmine), mille järel nad avastasid, et psühholoogilise leppe rikkumine on kui vahendaja - töötajate käitumist ja suhtumist kujundab eelkõige leppe rikkumine, mitte üksnes see, kuivõrd tajus töötaja ebaõiglust

või tema isiksusest. Selleks, et töötajad suudaksid enda jaoks selgeks teha, kas nad tajusid sündmust kui leppe rikkumist, peavad nad mõistma töökohas toimuvate sündmuste põhjuseid (Bal *et al*, 2017: 161). Seega saab muutustele reageerimine alguse juhtkonnapoolsete selgituste olemasolust või puudusest, miks teatud muudatus aset leiab ja mida see endaga kaasa toob. Töötajatele on vaja teha kõik muutusega kaasnev arusaadavaks, et nad saaksid otsustada, kas ja kuidas see neid mõjutab.

Leppe rikkumine võib mõjutada nii kogu organisatsiooni kui ka inimest individuaalsel tasandil: väheneb töötaja usaldus tööandja vastu, töö ja organisatsiooniga rahulolu ja see mõjutab ka seda, kuidas tajub töötaja oma kohustusi organisatsiooni ees ja tahtmist tööl edasi olla (Morrison & Robinson, 1997: 227). Usaldus tööandja vastu võib kaduda, sest töötajale võib jääda mulje, et tööandja algne tahe kasvatada vastastikuselt kasulikku ja usalduslikku suhet on muutunud või oli see esimesest hetkest saati vale (Robinson & Rousseau, 1994: 248). Ebausaldus koosmõjus viha ja kurbusega tekitab töötajas tunde, et teda on reedetud ja äratub temas kättemaksuhimu (Zhao, 2007: 670). Olenevalt sellest, kui tõsine on leppe rikkumine ja kas seda üritatakse parandada, sõltub rikkumise tagajärgede tõsidus.

Allesjäänud töötajate reaktsioonid ei ole ühekordsed ehk need võivad aja jooksul mitu korda ilmned, mis kokkuvõttes muudab töökeskkonna ebameeldivaks ja stressirikkaks (Moore *et al*, 2004: 248). Leppe rikkumine mõjub negatiivselt töötaja käitumisele, mille tulemusel võib organisatsioonile kasulike töötajate panus töösse väheneda või võivad nad töölt kogunisti lahkuda ning äärmisel juhul võivad töötajad selle tulemusel tahta kätte maksta, saboteerides tööd, pannes toime vargusi või käitudes agressiivselt (Morrison & Robinson, 1997: 227). Leppe rikkumine võib väljenduda niivõrd erinevalt, varieerudes vähenenud rahuolust agressiivse käitumise ja töölt lahkumiseni. Koondamise ja vallandamise kontekstis võib selliseid tagajärgi vältida piisav kommunikatsioon, kus selgitatakse allesjäänud töötajatele töösuhte lõpetamise vajalikkust ja sellega kaasnevaid muudatusi.

Esialgu tekib leppe rikkumisel töötajas teatud hoiak või suhtumine (tööraahulolu, pühendumus) ning hiljem teatud käitumisviis (Zhao, 2007). Suhtumisega saab ennustada töötaja käitumist (Ajzen & Fishbein, viidatud Zhao, 2007: 652 kaudu), mistõttu on oluline neid eristada ja märgata, et osata probleemi võimalikult vara lahendama hakata. Arshad & Sparrow (2010: 1808) kirjutasid inimese isiksuse rollist koondamises - allesjäänud töötajad, kellel on kõrge negatiivne mõjutatavus,

kalduvad rohkem keskenduma koondamise negatiivsetele aspektidele, võrreldes teistega, kellel on madal negatiivne mõjutatavus, ning on leppe rikkumise negatiivseid reaktsioone altimad väljendama. Töötaja hoiak sõltub sellest, millisena näeb ta tööandjat ja oma tööd üleüldiselt (Zhao, 2007: 651). Nendel, kellel on kõrge negatiivne mõjutatavus, väljendub leppe rikkumine ka madalamas pühendumuses ja neil esineb suurem võimalus töölt lahkuda (Arshad & Sparrow, 2010: 1808). Leppe rikkumine paneb töötajaid küsitلهma ettevõtte aususes ja nad muutuvad organisatsiooni eesmärkide suhtes üleliia skeptiliseks, küüniliseks ja vaenulikuks, mis kõik ongi ebausalduse indikaatorid (Zhao, 2007: 650). Juht peaks teadma oma alluvaid isiksuse tasemel, et muutuste ajal osata tähelepanu pöörata eelkõige nendele, kellel on kõrge negatiivne mõjutatavus ning seejärel jälgima ka üldiselt alluvate suhtumist, et probleemide teket võimalusel vältida.

Pühendumus tähendab töötaja tahet avada end tööl ja näidata töökeskkonnas enda isiksust ehk erinevaid iseloomulikke jooni ehk siis ta mängib ka erinevaid rolle, kuhu lisab valitud hulgal “iseennast” (Kahn, 1990). Organisatsioonile pühendumus on töötaja suhestumine organisatsiooniga: kui sarnaseks ta end organisatsiooni väärtustega peab ning kui tugev suhe tal ettevõttega on (Meyer & Allen, 1984, viidatud Zhao, 2007: 651 kaudu). Madalast pühendumusest võib tuleneda ka võimalus, et töötaja kaalub teatud aja jooksul ettevõttest lahkuda (*turnover intention*), kusjuures mõte lahkumisest võib olla juba varem olemas, kuid leppe rikkumine suurendab seda soovi (Zhao, 2007: 651). Tööraahulolu sõltub sellest, kuidas töötaja tajub tasakaalu selle vahel, mida ta endast annab ja kui palju ta vastu saab (Locke, 1969, viidatud Zhao, 2007: 651 kaudu): kui töötaja ei saa oma tehtud töö eest vastutasuks seda, mida talle on lubatud, siis tööraahulolu väheneb (Zhao, 2007: 651). Tööraahulolu on positiivselt seotud tööst haaratusega (Lu, Lu, Gursoy & Neale, 2016), mis tähendab positiivset emotsionaalselt “täitvat” tunnet, mida iseloomustab tarmukus, pühendumus ja süvenemine (Schaufeli & Salanova, 2011). Tööle pühendumus, tööraahulolu ja tööst haaratus on peamised lepest kergesti mõjutatavad tegurid, millest juba ühe vähenemisel on tunda mõju organisatsiooni edukusele.

Lu *et al* (2016) võrdlesid ülemate ja alluvate tööpositsiooni mõju tööst haaratusele ja kavatsusele töölt lahkuda ja avastasid, et juhi ja alluva vahel olid märkimisväärsed erinevused: juhtide haaratus on suurem, mistõttu leiavad nad pidevalt uusi võimalusi enesearenguks nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt, kuid nende tööraahulolu ei ole suurem, kui alluvatel, sest juhtide rahulolu sõltub peamiselt

töökeskonnast ja tööst endast, kuid alluvatel sõltub see nii töökeskonnast, suhetest juhtidega kui ka saadavatest või mittesaadavatest kompensatsioonidest.

Töölt lahkumine on kiire lahendus töötaja jaoks, et eemaldada enda elust stressi tekitav faktor, aga tööandja jaoks raske ja kulukas, sest töötaja on vaja asendada (Katz & Kahn, 1978, viidatud Zhao, 2007: 652 kaudu). Ka Robinson ja Rousseau (1994: 252) tõestasid oma uuringus, et leppe rikkumine ja töötajate kavatsus töölt lahkuda on positiivses seoses ning nendel töötajatel, kes juba olid töölt lahkunud, oli lepe rikutud tõsisemalt kui nendel, kes veel tööl olid. Lopez-Pohle *et al* (2017) kirjutasid, et kui juhid pakuksid oma allesjäänud töötajatele tuge pärast koondamist, siis on võimalus, et töötajad põhjendaksid psühholoogilise leppe rikkumist väliste faktoritega, mille tulemusel ei muutuks nende töösooritus, kuid kui lepet rikuti raskelt, siis ei omanud juhi toetus mingit tähtsust. Psühholoogilise leppe rikkumisega on vaja tegutseda võimalikult kiiresti ja efektiivselt, et vältida töötajapoolset töösuhte lõpetamist.

Leppe rikkumisega tegelemiseks on kõige kergem viis töötajatele emotsionaalse toe pakkumine, kuid see ei pruugi toimida nende töötajate puhul, kelle lepet rikuti raskemalt. Oluline on suhelda töötajatega ning näidata neile, et nad on organisatsioonile olulised.

2. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, kuidas oleks võimalik töölepingu erakorralisest lõpetamisest kommuniqueerimisel säilitada allesjäävate töötajate psühholoogilist lepet. Seda selleks, et säilitada töötajate pühendumus, motivatsioon, tööst haaratus ja töösoorituse kvaliteet. Selleks on vaja välja selgitada psühholoogilise leppe erinevad aspektid ja milline on leppe seos organisatsioonikommunikatsiooniga tööandjapoolse töölepingu erakorralise lõpetamise puhul. Lisaks soovin uuringuga teada saada, kas ja mil määral erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed.

Uurimisküsimused:

1. Millised on psühholoogilise leppe erinevad aspektid allesjäänud töötajate kogemusel?
2. Millised on allesjäänud töötajate psühholoogilise leppe rikkumise tajutud tagajärjed kolleegi töösuhte lõppemisel?
 - 2.1. Mil moel erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed?
3. Kuidas toetada teadlikult planeeritud organisatsioonikommunikatsiooniga töötajate psühholoogilise leppe säilimist?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viisin läbi üheksa intervjuud, mida kirjeldan täpsemalt järgmises peatükis.

3. METOODIKA

Käesolev peatükk koosneb neljast osast, kus esimeses kirjeldan valimit. Teises peatükis annan ülevaate andmekogumismeetodist ja kolmandas peatükis andmeanalüüsi meetodist. Neljandas peatükis arutlen uuringuga seotud eetiliste aspektide üle.

3.1 Valim

Selleks, et uurida, kuidas oleks võimalik allesjäänud töötajatele koondamisest või vallandamisest kommunikeerimisel säilitada nende psühholoogiline lepe, oli vaja leida inimesed, kes olid töötanud või töötavad siiani organisatsioonis, kus koondati või vallandati nende kolleeg. Sobiv uuritav pidi vastama ühele kriteeriumile - ta pidi olema töötanud organisatsioonis nii enne kolleegi koondamist või vallandamist, selle ajal ja ka mõni aeg pärast seda.

Sobivate intervjueeritavate leidmiseks kasutasin sihipärast valimit - uurimisküsimustele toetudes valisin välja pealiskaudse info põhjal ideaalsed küsitletavad (Rämmer, 2014). Minu eesmärk oli valimisse saada võrdsel hulgal nii koondamist kui ka vallandamist kogenud inimesi, et uurida, kas ja kuidas erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed allesjäänud töötajatele. Uuringus osalejate leidmiseks tegin avaliku üleskutse Facebookis. Üleskutse peale end uurimuses osalema pakkunud inimesi oli kokku üle kümne, kellest mõned osalemissoovist loobusid ning mõne inimesega ei olnud võimalik intervjuu toimumise aja kokkuleppimiseks enam kontakti saada. Esialgu plaanisin intervjueeritavad välja valida vastavalt sellele, kelle hinnangul oli kolleegi koondamine või vallandamine ebaõiglane, kuid hiljem kujunes valim eelkõige vastavalt sellele, kes olid nõus uuringus osalema.

Aegamööda mõned uuringus osaleda soovinuist loobusid sellest ja mõned neist ei vastanud kriteeriumitele. Seetõttu jäi sobivaid intervjueeritavaid esialgu alles seitse, kelle seas kõik ei olnud ideaalsed küsitletavad. Lisaks pidin mitteamvestatavaks lugema ühe juba tehtud intervjuu. Selleks, et saada kokku kaheksa kuni kümme intervjueeritavat, pidin uuringusse kaasama veel inimesi. Sellest tulenevalt on tegemist ka mugavusvalimiga, sest valim sisaldas lõpuks ka selliseid

uuritavaid, kes olid kättesaadavad, kuid ei olnud ideaalsed uuritavad. Mõnelt uuritavalt palusin soovitada kedagi, kes valimisse sobiks ja oleks nõus uuringus osalema ehk ma osati kasutasin ka lumepallimeetodit, mille puhul sobivad uuritavad juhatavad edasi järgmiste uuritavate juurde (Rämmer, 2014). Lumepallimeetodi abil sain juurde mõne võimaliku uuritava, kuid nõus uuringus osalema oli ainult üks. Seda meetodit kasutades ilmnes, et inimestel on tuttavaid, kes valimisse sobiksid, kuid nende sõnul ei olda nõus sellest rääkima.

Intervjueeritavatele määrasin koodid ja nendest parema ülevaate saamiseks tegin tabeli, kus esitlen nende koodi, sugu, vanust ja seda, kas nende kolleeg(id) koondati või vallandati (Tabel 1). Koodi kasutasin töö kirjutamisel intervjuude transkribeerimisel ja tulemuste esitamisel. Naissugu esindab koodi alguses täht N ja meessugu M. Koodi lõpus olev täht K näitab, et intervjueeritava kolleeg koondati ja täht V, et vallandati. Näiteks on N37-K puhul tegemist 37-aastase naisega, kellel kolleeg koondati. Tabelis väljatoodud andmed kogusin intervjuu toimumise ajal. Seega võivad andmed olla praeguseks muutunud.

Tabel 1. Ülevaade valimisse kuuluvatest inimestest

	Kood	Sugu	Vanus	Töölepingu lõpetamise liik
1.	N37-K	Naine	37	Koondamine
2.	N41-K	Naine	41	Koondamine
3.	M39-K	Mees	39	Koondamine
4.	N23-K	Naine	23	Koondamine
5.	M22-V	Mees	22	Vallandamine
6.	N31-V	Naine	31	Vallandamine
7.	M22-K	Mees	22	Koondamine
8.	M28-V	Mees	28	Vallandamine
9.	M24-V	Mees	24	Vallandamine

Intervjuude toimumise selgus, et tegelikult ei ole kõik intervjuueeritavad kindlad, kas nende kolleeg koondati või vallandati. Töölepingu lõpetamise liigi määrasin vastavalt sellele, kuidas intervjuueeritavatele ametlikult lepingu lõpetamist esitleti.

3.2 Andmekogumismeetod

Bakalaureusetöös kasutasin kvalitatiivse uuringu meetodit intervjuud, mis on vabas vormis ja sundimatus keskkonnas toimuv vestlus uurija ja informandi vahel (Masso, 2011). Intervjuuga on võimalik teada saada, mida inimene mõtleb, arvab ja kuidas ta kogemusi tõlgendab (Laherand, 2008; Masso, 2011). Oma seminaritöös (Toom, 2020) katsetasin intervjuukava ja tegin vastavaid muudatusi, kuid sellegipoolest osutus uuritav teema veelgi laiemaks ja mitmetahulisemaks.

Kvalitatiivne uurimismeetod on psühholoogilise leppe uurimiseks parim, sest selle abil on võimalik leida leppe muutumise protsessis hetki ja nüansse, mis seda muutust põhjustavad ning millised on nende omavahelised seosed (Rubin & Rubin, 2012: 50). Igal aspektid on omad nüansid, millest on võimalik teada saada ainult intervjuu käigus, sest on vaja aru saada organisatsiooni struktuurist, tööjaotusest, suhtlusvõrgustikest, intervjuueeritava enda ootustest ja lootustest tööandja suhtes, suhte tüübist juhiga jpm. Töö tegemise käigus mõistsin, et seda kõike ei ole võimalik töö mahuga piisavalt hoomata, sest intervjuueeritavate organisatsioonid olid liiga erinevad, millest tulenevalt ei joonistu välja piisavalt ühtset tulemust.

Uuritavate erinevatest kogemustest kui ka nende tõlgendamisest tulenevalt on parim andmekogumismeetod poolstruktureeritud individuaalintervjuud, sest igale intervjuueeritavale tuleb läheneda individuaalselt, et luua nendega kaitsev ja usaldav suhe, kus nad julgeksid avameelselt oma emotsioonidest, tõlgendustest ja arvamustest avameelselt rääkida. Poolstruktureeritud intervjuus soovib uurija saada informatsiooni ühe konkreetse teema kohta, milleks osaliselt küsimused valmistatakse ette ehk tehakse kava ja samas valmistatakse lisaküsimuste küsimiseks (Rubin & Rubin, 2012: 31). Kriitilised kohad kvalitatiivsete meetodite kasutamisel on seletuste tõesus, sest inimeste arvamused ja tõlgendused võivad põhineda vähestel

kogemustel ning intervjuude tulemustest järelduste tegemine, mille tulemus ei pruugi olla objektiivne (Laherand, 2008).

Intervjuude tegemiseks valmistasin kava (vaata Lisa 1), mida kasutasin osaliselt, sest vastavalt intervjuule pidin muutma küsimuste järjekorda või küsima täpsustavaid küsimusi (Lepik, Harro-Loit, Kello, Linno, Selg ja Strömpl, 2014). Lisaks oli oluline tähele panna, kui intervjuu ajal kerkis mõni uus teema ning küsida selle kohta täpsustavaid küsimusi (Laherand, 2008: 180). Lisaküsimused aitasid mõne teema kohta saada täpsemat informatsiooni, paludes tuua näiteid või selgitada vastuseid (Rubin & Rubin, 2012: 117). Kava jaotasin kaheks teemablokiks. Esimeses teemablokis küsisin uuritavalt üldisemaid küsimusi organisatsiooni toimimise ja sealsete suhete kohta, et mõista, millise organisatsiooniga tegemist on ja milline on töösuhte tähendus intervjueeritava jaoks. Teises teemablokis keskendusin täpsemalt uuritava kogetud koondamisele või vallandamisele. Enne intervjuusid palusin intervjueeritavatel täita ka nõusoleku vormi (vaata Lisa 2).

Intervjuud viisin läbi 2020. aasta veebruari- ja märtsikuu jooksul nii kohvikus, õppehoones, raamatukogus, intervjueeritava kodus kui ka videosilla teel. Kohvikus ja videosilla teel oli intervjuusid raskem teha, sest kohvikus oli palju müra ning videosilla teel raskendas üksteise kuulmist ja mõistmist internetiühendus. Videosilla teel tegin intervjuud nii seetõttu, et inimene elas teises linnas, kui ka COVID-19 tõttu kehtestatud riikliku eriolukorra tõttu. Ühe videosilla intervjuul ei olnud võimalik kasutada ka videopilti, mis tegi üksteise mõistmise ja kehakeele jälgimise veelgi raskemaks. Palju olenes ka inimese enda isiksusest - kuivõrd avatult ja otsekoheselt ta vastas küsimustele. Intervjuu ajal oli kohati raske jälgida, kas mingitele küsimustele on juba teiste küsimuste raames vastatud. Kavas olid mitmed küsimused sisult väga sarnased, kuid siiski erinevad.

Kasutades kvalitatiivset meetodit intervjuud uuringu läbiviimiseks oman ma intervjueeritavate delikaatseid isikuandmeid. Uuringus anonüümisin kõik intervjueeritavad, et kaitsta nende isikut ning nad allkirjastasid ka nõusoleku vormi uuringus osalemiseks. Töös on anonüümitud võimalikud nime järgi tuvastatavad isikud, ametipositsioonid ja muu organisatsioonile omased andmed, et ei oleks võimalik tuvastada uuritavat organisatsiooni eesmärgiga kaitsta intervjueeritavaid.

3.3 Andmeanalüüsi meetodid

Töös kasutasin juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi, kus ma analüüsisin üheksat erinevat intervjuud ja võrdlesin neid ühe konkreetse teema põhjal ja kodeerimisel kasutasin osati nii induktiivset lähenemist, sest koodid, kategooriad ja täpsemad uurimisküsimused tulenesid kogutud andmetest, kuid osati ka deduktiivset lähenemist, sest enne andmete kogumist olid uurimisküsimused teatud kujul olemas ja ma soovisin olemasolevat teooriat teatud määral toetada (Kalmus, Masso ja Linno, 2015). Intervjuude analüüsimiseks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi, sest minu jaoks oli oluline tekstis sisalduvate teemade ja väidete loogilised seosed (Lagerspetz, 2017: 201). Selle abil on võimalik saada ülevaade tekstist kui tervikust ja intervjuueeritavate mõtteavaldustes näha mustrit ehk kodeerida ridade vahele peidetud sõnu, vihjeid jms (Kalmus *et al*, 2015). Organisatsioonisiseste suhete ja sündmuste tõlgendamisel on tähtis analüüsida üldiseid arvamusi selleks, et määrata uuritava hoitud seisukohti. Intervjuud salvestati nutitelefoniga audio salvestusprogrammiga ning transkribeeriti ehk salvestati räägitud tekst muutmata kujul käsitsi kirjutatud tekstiks (Laherand, 2008). Transkriptsioonid lugesin läbi, mille käigus tegin märkmeid ja tõin välja olulisemad kohad.

Transkriptsioonid kodeerisin käsitsi ehk ma ei kasutanud tehnilist abivahendit vaid jagasin tekstiosad temaatilistesse kategooriatesse, mis kujunesid vastavalt uurimisküsimustele. Vastavalt kategooriatele analüüsisin igat intervjuud eraldi, kirjutades välja igale kategooriale märksõnu ja koode, mis intervjuudest selgus. Kodeerimiseks kasutasin ka erinevaid värve, et kategooriaid omavahel tekstis eristada. Kategooriad jaotusid laias laastus neljaks, kuhu kirjutasin intervjuudes erinenud märksõnad esinenud sündmuste, tunnete ja tõlgenduste kohta, mis esinesid vastavalt kas enne koondamist või vallandamist, selle ajal ja pärast seda. Lisaks oli kategooria, kuhu kirjutasin üldiseid organisatsioonilisi näitajaid või aspekte, mis olid iseloomulikud kas uuritavale või organisatsioonile.

Seejärel ühendasin kõikide intervjuude põhjal tekkinud kokkuvõtted uurimisküsimuste kaupa, milles sisalduvast infost moodustasin kolm suuremat tulemuste peatükki vastavalt püstitatud

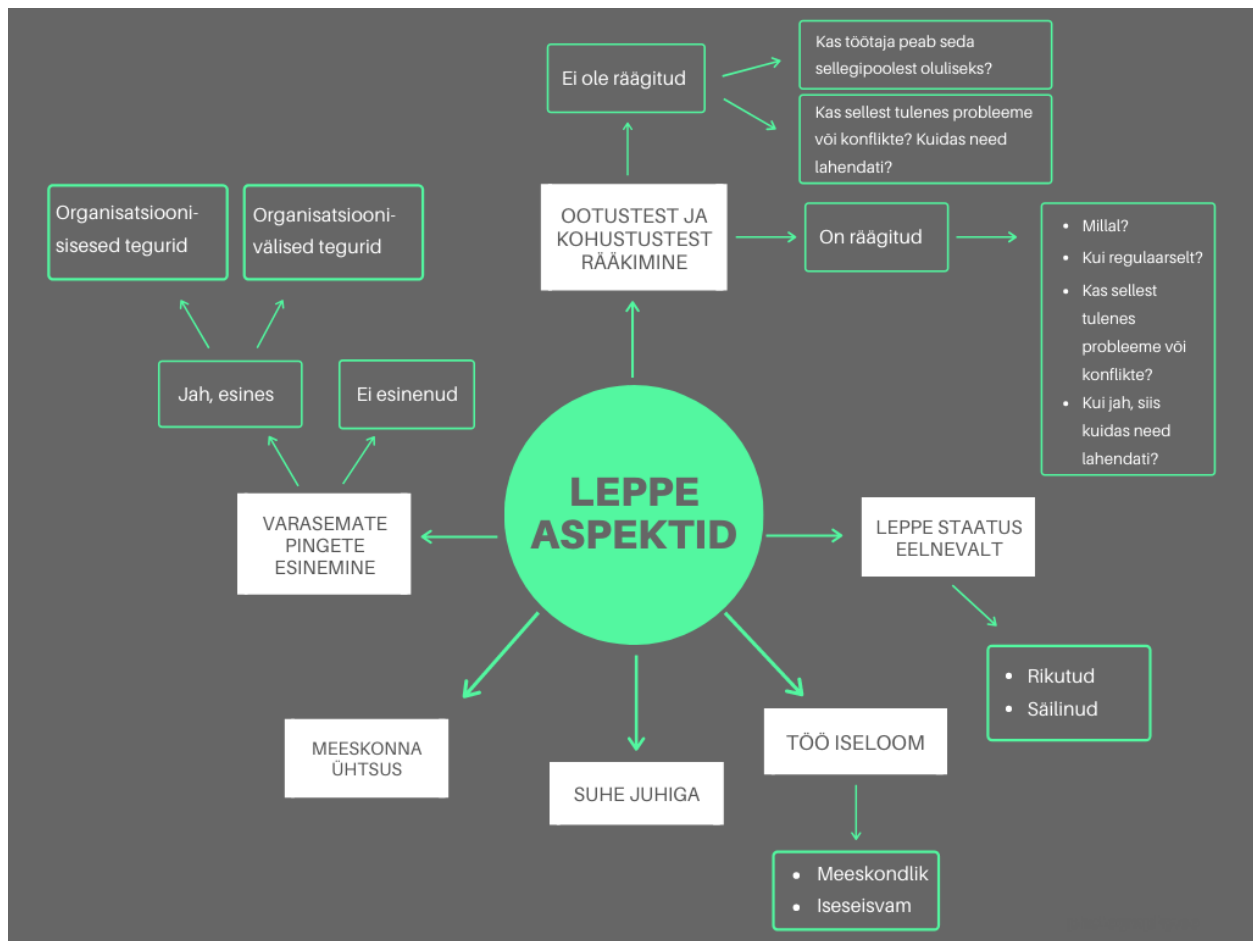
uurimisküsimustele. Kui üht koodi või märksõna (näiteks ootuste ja kohustuste vastavus või konfliktid juhiga) esines mitmes intervjuus, siis kirjutasin välja, millistes ja kirjeldasin neid lühidalt. Seejärel oli võimalik näha, millist aspekti esines enim, mil määral need erinesid, millest need sõltusid ja millist mõju need võisid avaldada hiljem koondamise või vallandamise faasis. Tulemuste ja seoste paremaks mõistmiseks koostasın koodipuu (vaata Lisa 3). Selliselt kodeerimine aitas mul intervjuudes loetut paremini mõista ning hiljem tulemuste ja järelduste peatükki kirjutada.

4. TULEMUSED

Selles peatükis saab ülevaate intervjuude tulemustest. Esimeses alapeatükis on välja toodud psühholoogilise leppe erinevad aspektid, mis on olulised mõistmaks, millest võib sõltuda psühholoogilise leppe rikkumine või säilimine. Teises alapeatükis annan ülevaate allesjäänud töötajate leppe rikkumise tajutud tagajärgedest ning viimases alapeatükis sellest, millised on võimalused lepe säilitada. Teksti hõlpsamaks lugemiseks ja mõistmiseks on leppe aspektid ja allesjäänud töötajate tajutud tagajärjed kirjutatud rasvases kirjas.

4.1 Psühholoogilise leppe erinevad aspektid allesjäänud töötajate kogemusele tuginedes

Koondamise või vallandamise tagajärgedest psühholoogilise leppe rikkumise või säilimise kontekstis ei saa rääkida enne, kui ei ole kirjeldanud tagajärgi mõjutanud aspekte. Aspektid sõltuvad suuresti organisatsiooni spetsiifikast ning seetõttu on iga uuritava puhul erisugused (vaata Joonis 1). Siinkohal on vajalik mainida, et tulenevalt organisatsioonide erinevast spetsiifikast ei tulenenud intervjuudest ka olulisi seoseid.



Joonis 1. Mõttekaart psühholoogilise leppe erinevatest aspektidest (Allikas: autori koostatud).

Suuremal osal uuritavatest esines märkimisväärsed pingeid, mis tulenesid kas **sisemistest** või **välistest teguritest**. Ainus väline tegur oli majanduslangus, mis omas rolli leppe ja inimestevahelise suhete kujunemisel ja esines ainult ühel uuritaval N41-K1. Majanduslangus tekitas ka üleüldiselt töötajate seas hirmu ja segadust tuleviku osas. Juhtkonna ja töötajate vahelised suhted halvenesid, kui kehvades töötulemustes süüdistati töötajaid. Kehvast majanduslikust seisust **muutusid ka uuritava kohustused**, mille hulka lisandusid näiteks koristustööd.

N41-K: “Minule põhimõtteliselt öeldi, et... ma küsisin mingi hetk, et kas nad süüdistavad mind ülemaailmses majanduslanguses ja nad ütlesid jah, sest mina ei tee tööd ja sellepärast on firmal raske. Põhimõtteliselt mind süüdistati kõiges. See oli nii absurdne ja

ma küisisin, et kas te süüdistate mind, et on majanduslangus ja nad ütlesid mulle otsa vaadates jah. Mulle öeldi, et kuna mina ei tee tööd, siis on müük vähenenud.”

Järgnevalt toon välja uuritavate kogemusel esinenud sisemised tegurid. **Struktuurisisesed muutused** omavad teatavat mõju inimeste suhtlusvõrgustikele, millega tuleb harjuda. Üheks oli N41-K näitel kogu juhtkonna vahetumine. Vana juhtkonnaga oli uuritava sõnul tema suhted head, kuid töötajate ja uue juhtkonna vahel kerkisid esile konfliktid. Uuritaval oli võimalus võrrelda juhtimisstiile, mille tulemusel kujunes ka negatiivne arvamus uuest juhtkonnast ning usaldus nende vastu vähenes, kui hakati kontrollima, mida töötajad töö ajal teevad.

Struktuurisisesete muutuste tagajärjel tekkis pingeid ka M39-K1, kui ettevõttest lahkus tema otsene juht. Lahkumise põhjus ja selle asjaolud - kas tegemist oli töölepingu vabatahtliku lõpetamisega või tööandjapoolse erakorralise lõpetamisega - ei olnud uuritavale teada. Lahkunud juhi asemel alustas tööd inimene, kes uuritava hinnangul oli ebasobiv juht, kuna ta ei tegelenud töötajate probleemide ja muredega, mis mõjutasid töö tegemist. Sellest tulenes motivatsioonilangus ja negatiivne suhtumine. Küll aga ei omanud organisatsioonisesed muutused sarnaseid tagajärgi M22-K1, kellel minu hinnangul ei rikutud psühholoogilist lepet ühelgi hetkel. Töösuhte jooksul on muutunud korduvalt tema otsene juht, vähemaks on jäänud tiimiliikmeid jpm, kuid kuna muutustest on tema hinnangul piisavalt kommunikeeritud, siis ei ole see teda ka negatiivselt ja püsivalt mõjutanud.

M39-K: “Otsene juht A oli väga hea konkreetne. Inimene, kellega sai asju ajada. Tema probleem oli see, et teda ei kuulatud juhtkonna poolt ja ühesõnaga tema sõna ei maksnud juhtkonna pool. Oma tiimile ta oli väga hea juht, aga ta ei olnud võimeline ressursse kätte saama piisavalt ja otsuseid läbi suruma. Otsene juht B oli [---] juhtkonnaga väga libekeelselt läbisaav ja samas teistpidi võimetu tiimi poolt tulevaid tõsiseid probleeme juhtkonnas läbi suruma. Kui ma peegeldasin juhile projekti seisu, et palun ärme teeme niimoodi, et see enam ei kordu. Tuli uus projekt, see kordus. Minu poolt nagu juhivoolne tegemata töö. Sa ei hoidnud minu tagalat ja on etteheide.”

Sellest tulenevalt kujunes järgmiseks oluliseks teguriks **suhe juhiga**, mida tõid välja pea kõik intervjuueeritavad, kelle juht oli kuidagi hiljem seotud töölepingu lõpetamise otsuse või selle tegemisega. Küll aga on oluline arvestada seda, kes tegi otsuse töösuhte lõpetada, kes otsustas, keda koondada, kes selle otsuse täide viis ning millised (kui üldse) olid suhted vastavate inimestega.

M22-VI vallandati otsene juht ning inimesega, kes selle ka läbi viis, oli uuritaval kokkupuude minimaalne. Sarnane juhus oli veel kahel uuritaval.

Eelkõige tulenes probleemne suhe sellest, et **ei vastatud üksteise ootustele ja kohustustele**. Ootustest ja kohustustest oli küll mõne uuritava näitel töösuhte jooksul pisut räägitud, kuid sellegipoolest esines uuritavates pettumust, kui juht nende ootustele või tema kohustustele nende hinnangul ei vastanud. M28-V näitel eskaleerus juhis pettumine ka leppe rikkumiseks juba enne kolleegi vallandamist. Näiteks nõuti töötajatelt rohkem, kui juhid endast neile vastu andsid, mis pani neid tundma ebapiisava ja ebaolulisena ning seetõttu kujunes arvamus, et juhtkonnale on rahaline kasum olulisem kui töötajate heaolu. Selle tulemusel muutus uuritava hoiak juhtide suhtes vaenulikuks ning uuritav hakkas senist juhtkonna käitumist neile vastu peegeldama - ka tema osati ei vastanud enam oma kohustusele ja ootustele.

M28-V: "Sa väsid ära lõpuks, kui pead rumalale inimesele seletama kümme korda, mille pärast üks protsess ei toimi. Sellest saavad kõik teised töötajad aru, aga sinu ülemus ei saa aru. Siis ongi, et sa pead nagu lapsele asju selgeks tegema, näitama piinlikkuse detailideni ära, milles on nagu probleem või mis iganes. Sellepärast, et kui sinuga tuleb inimene vaidlema [---] teemal, millest tema tegelikult mitte midagi ei tea, hakkab sinu tööprotsesse ja kõike ümber korraldama, siis on küll nagu et jah. Suhteliselt nõrdimust tekitab siuke tunne. Samal ajal on ülemus mulle mentor, kelle asemel ma tahaks kunagi ise töötada ja kõrvalt õppida ja mässata nii-öelda. Selles mõttes, et jah, ma ei tahtnud nagu rumalate inimeste asemele minna ja tegemata tööd üle võtta. Seal oli liiga palju jama."

Kui organisatsioonis ei olnud räägitud ootustest ja kohustustest, oli uuritavas pettumus kerge tekkima. Uuritavad väljendasid pettumust ja tunnet, et juht reetis neid, kui ta ei vastanud omavahel läbirääkimata ootustele, mille seas näiteks vastastikune tagasiside andmine, töötajatevahelise konflikti lahendamine ja töömahu suurenemisel abi või lahenduste pakkumine.

N31-V: "Tegelikult on ülemustel hästi suur roll, sest ülemuse asi on ka elimineerida lahkkelid... mitte otseselt elimineerida, et hakata seal ema mängima, aga kui on mingid lahkkelid või mingid probleemid tekivad, siis tegelikult see on ikkagi ülemuse asi lahendada, et need ei eskaleeruks väga kaugemale, aga samas ka nagu töötajate asi. Tihtipeale see saab alguse ikkagi ülemusest, kui nad näevad, et ülemus ei võta mitte midagi ette. Oletame, et ma käitun oma kolleegiga hästi ebameeldivalt, muudkui klatšin teda ja mida iganes. Kui ma näen, et ülemus mitte midagi ette ei võta ja pigem toetab minu käitumist, siis seal läheb ju kõik edasi ja teised vaatavad ka. Ütleme, et ülemus on ikkagi see näidis, kes peab olema ja tegema."

Mitmel uuritaval tulenesid pinged ka **töötajate ja juhi vahelistest konfliktides**, kus suuremat rolli mängisid konfliktid koondatava või vallandatava ja juhi vahel, mille tõttu kujunes negatiivne aramus kogu juhtkonnast, sh otsesest juhist, kes konfliktides pealtnäha osaleja ei olnud.

Uuritav märkis, et töökeskkond muutus pingete tagajärjel negatiivseks ja ebameeldivaks eelkõige seetõttu, et ta tundis, et tema sõbraga käitutakse ebaõiglaselt. Lahendamata probleemid inimeste vahel, mille hulgas näiteks muutuste kohta uuritava hinnangul ebapiisav info levik, eskaleerusid omakorda veelgi suuremateks probleemideks.

N23-K: “Temaga oligi see, et tiimil kõik sujus mõlema [---] suhtes. Tiim sai nendega väga hästi läbi. Kes sõltusid nende infost, said sealt infot päris korralikult päris palju, õigeaegselt. Aga just oligi teatud juhi ja töötajate vahelised pinged, mis tekitasid küsitavusi ka teiste töötajate suhtes, sest teised töötajad nägid, et nende töökeskkond ei ole enam see, mis varem, sest nad peavad kogu aeg tegelema mingite muude asjadega, mida juht neilt nõudis.”

Järgmine aspekt on **organisatsiooni toimimine**, mille seas näiteks see, kui seotud on alluvate tööd ning kas ja millisel määral tehakse tööd tööandja asukohas. Intervjuudest ilmnes, et mida rohkem on töö kolleegidega seotud ja tööd tehakse füüsiliselt ühes ruumis, seda tugevamad on inimestevahelised suhted. Lisaaspekt, mida tuleks siinkohal samuti arvestada, on kaadrivoolavus. Uuritav M24-V on organisatsioonis üks suurema tööstaažiga töötaja, mistõttu oli tugevam klapp samuti nendega, kes olid organisatsioonis pikemalt töötanud. Suur kaadrivoolavus on organisatsioonis tulenenud nii töö stressirikkast iseloomust, elu keerdkäikudest kui ka organisatsioonile uuritava hinnangul iseloomulikust pidevast vallandamisest.

M24-V: “Ma ei kujutaks ette, et keegi kümme aastat teeks selles ettevõttes tööd järjest, et tavaliselt seal ongi see, et need ajad, mis seal ollakse, on megalühikesed. Mina ise olen olnud viis pool aastat. [---] ja läbi on käinud mitusada noh. Et neid inimesi, kellel lihtsalt viskabki üle siuke suhtumine, neid, kes sealt varem ära lähevad aasta jooksul, poole aasta, kahe aasta jooksul, neid on nagu meeletult palju.”

Meeskonna ühtsus omas hiljem leppe säilimise ja rikkumise kontekstis mõne uuritava puhul suuremat rolli, sest nendes organisatsioonides olid ka töötajate tööülesanded rohkem seotud. M22-V oli oma organisatsioonis uus töötaja. Mõneliikmelise meeskonna, millega ta liitus, tegutsemine

oli talle suureks eeskujuks. Meeskonnal oli tugev ja lähedane suhe ka oma otsese juhiga, kes hiljem vallandati. Rääkides üldiselt oma ootustest juhile, kirjeldas M22-V oma endist otsest juhti.

M22-V: “Ta oli enda kõrvale palganud sellised inimesed, et see tiim töotaks väga hästi. Kõik olid mingil alal täpselt head ja see kogu kaadervärk toimis väga hästi. Kindlasti olin jah võrdne tegelikult, aga kuna uus vend, noor ja roheline, siis tögati kindlasti rohkem, kuna kogenumad juba teadsid, kuidas keegi käitub ja omavahel on ja nagu suhelnud juba pikemat aega või koos töötanud.”

Uuritaval, kellel lepet ei rikutud ühelgi ajahetkel, omas suurt rolli organisatsiooni toimimine - füüsiline kontakt teiste organisatsiooni töötajatega on minimaalne ning suurem suhtlus toimub läbi interneti. Lisaks on enamuse uuritava kolleegid välismaalased ehk suheldakse omavahel võõrkeeles. Ainus tiimiliige, kellega töötati ühes ruumis, koondati hiljem. Kuna suhtlus töötajate vahel oli formaalne ning nad olid ka erinevatel ametipositsioonidel, mistõttu ei olnud tööülesanded ka seotud, siis suheldi minimaalselt. Organisatsioonis ei räägitud ka ootustest ja kohustustest, kuid sellegipoolest ei esinenud töötajate vahel pingeid.

Töötaja töösuhte lõpetamisele eelnevalt esines organisatsioonides probleeme, mis põhjustasid muutusi uuritavate suhtumises. Eelkõige tundus, et suurel osal uuritavate puhul oli tegemist kõigest pettumusega juhi käitumises, mitte leppe rikkumisega. Mõnel juhul aga väljendusid kogunenud pinged alles hiljem kolleegi koondamisel või vallandamisel, mille tõttu olid tagajärjed kohati tõsisemad, kui muidu võinuks olla.

4.2 Psühholoogilise leppe rikkumise tajutud tagajärjed

Psühholoogiline lepe ei ole universaalselt kohandatav ning selle uurimisel tuleb arvestada väga palju erinevaid aspekte, mis kõik mängivad suurt rolli leppe säilimisest ja rikkumises. Ei ole olemas ühtset juhust, mille järgi saab otsustada, kas lepet rikuti või mitte. Arvestades eelnevat olen arvamusel, et üheksast uuritavast ühel rikuti psühholoogilist lepet juba enne kolleegi koondamist,

mille otsustamisel juhindusin oma sisetundest, toetudes bakalaureusetöös kirjutatud teoreetilistele ja empiirilistele lähtekohtadele ning varem kirjutatud seminaritöö tulemustele (Toom, 2020).

Inimese reaktsioon kolleegi koondamisele või vallandamisele sõltub lisaks eelnevalt kirjeldatud aspektidele ka sellest, millist rolli omas töösuhte lõpetanu uuritavale ning kas suhe temaga oli kaugel või lähedane. Kauge suhte puhul esinevad pigem korralduslikud tagajärjed, mille seas näiteks töökoormuse suurenemine või muutumine. Lähedase suhte puhul esinevad psühholoogilised tagajärjed, mis tulenevad eelkõige sellest, et töötaja tunneb töölepingu lõpetamisega seotult ebaõiglust.

Uuritavatest kahel vallandati päevapealt nende otsene juht, millel on üldjuhul suhte lähedusest hoolimata suurem mõjuulatus kui kolleegi vallandamine. Sellest tulenevalt suurenes töötajate töökoormus, kadus usaldus juhtkonna vastu ning N41-K **roll muutus**, kui temast sai kolleegide jaoks tugipunkt. Ta tundis end juhtkonna poolt kontrollituna ning pingete tõttu **muutus töö vastumeelseks**.

N41-K: “Pidin hakkama lahendama osakonnasiseseid asju. Tulidki kõik need tema ülesanded juurde. Teistpidi on see, et teised töötajad hakkasid ka minu käest rohkem asju küsima. Lõpuks olid nagu kahe tule vahel. Minu käest küsiti, et kuidas siis selle või selle asjaga on, mis siis saab ja siis oligi see, et ma olen rääkinud, aga ma ei ole mingit vastust saanud ja et mingit lahendust ei ole.”

Uuritava M22-V jaoks oli tegemist juhiga, kellele ta vaatas alt üles ning kellega ta omas ühetaolisi väärtusi ning tõiseid eesmärgi, millest lähtuvalt toimis kogu tiimi hea koostöö. Kuna juhi asemel alustas tööd inimene, kellel olid uuritava sõnul teistsugused väärtused ja eesmärgid, siis pani see uuritavat **kahtlema nii soovis organisatsioonis edasi töötada kui ka juhtkonna usaldusvääruses**. Juhi vallandamise vastu nii-öelda protestimiseks lahkusid organisatsioonist vabatahtlikult mõned staažikad töötajad. Sellest tulenevalt suurenes ka kaadrivoolavus, mis mõjutas töökeskkonda negatiivselt.

M22-V: “Mõnes mõttes kindlasti, jah. Kui seni nähti, et me liigume nii meeskondlikult nagu mingis kindlas suunas ja oleme kõik rahul oma asjadega, siis kui juht võetakse ära ja teised inimesed jäävad alles, kes mõtlevad ka samamoodi selle juhiga, siis võiks ju eeldada, et visatakse need inimesed ka üle parda. Ma ei mõelnudki tol korral nii väga enda töökoha säilitamise peale, vaid pigem selle peale, et väga hea inimene on ära läinud ja lihtsalt, et

mis nüüd nagu edasi saab. Pigem mõtlesin nii pidi, et kas ise ka jääda siia üldse edasi töötama.”

Kaadrivoolavus oli M24-Vi töökohas juba eelnevalt mainitud aspekt, mis on organisatsioonile omane. Pärast kolleegi vallandamist lõpetasid vabatahtlikult töösuhte ka mõned M24-Vi lähedased kolleegid, mille tõttu oli hiljem **raske luua uusi sõprussuhteid**.

M24-V: “Nendega sai tööl väga palju pulli noh. Kui sul oli kolleeg, kellega sa irnusid päev läbi, siis oli esiteks lahe päev ja teiseks sa tegid väga häid tulemusi, aga kui sul need lähedad kolleegid järjest ära kadusid, kellega sa nagu hästi läbi said, siis nende uute kolleegidega mul nii head sidet ei tekkinud. Siis mul olid tulemused halvemad, tööpäev ise oli nagu igavam noh.”

Kõige rohkem esines uuritavate seas **hirmutunnet oma töökoha pärast**. Hirmutunne oli väiksem nendel, kes tundsid end olevat kindlamal või teisel ametipositsioonil. Oluline roll siinkohal on sisekommunikatsioon ning töötaja teadlikkus töölepingu lõpetamise põhjustest, k.a omal initsiatiivil informatsiooni otsimine. Selle näiteks on M39-K, kellel puudus hirmutunne, sest ta uuris nii koondatult kui ka juhilt, kes koondas, lisainformatsiooni koondamise asjaolude kohta ning oli seeläbi veendunud, et tema töökoht ei ole ohus. Ta lisas, et teiste allesjäänud töötajate seas oli ebaselgus ja teadmatus, miks koondamine aset leidis, mis pea kõikide intervjueeritavate kogemusele tuginedes põhjustas ka kuulujuttude teket. Sellegipoolest ainult kaks intervjueeritavat leidsid, et neil oli märgatav mõju töökeskkonnale.

Enamikul uuritavatel langes **motivatsioon ja tööle pühendumus**. Samas mainis mõni uuritav, et pühendumus kohati suurenes, sest hirm iseenda koondamise ees sundis rohkem ja paremini tööd tegema. Seda eelkõige M24-Vi näitel, sest tema sõnul vallandatakse organisatsioonis ka inimesed, kelle töötulemused ei ole juhi jaoks piisavalt head. **Töökoormus suurenes** kuuel uuritaval üheksast, mis pooltel juhtudel hõlmas ka automaatselt **rolli muutumist**, kus uuritav pidi silma peal hoidma oma kolleegide heaolul ja grupi edukal toimimisel. Töökoormuse suurenemine muutis töökeskkonna pingelisemaks ja närvilisemaks, mille tõttu **konfliktid teravnesid**.

M22-K: “Ma olin talle toeks, aga mul kui vahelülil tekitas see halba tunnet, et kuna tiimijuhti ei olnud meil füüsiliselt seal, siis põhimõtteliselt tiimijuht pidi suhtlema minuga ka, et ma oleksin toeks kolleegile, mida ma oleksin nii või naa olnud, aga lihtsalt mingeid asju vaata, et ma pean teda nagu õpetama, millel ma ei näinud väga pointi, siis kindlasti

ei olnud kõige meeldivamad neli kuud, kui me nagu teadsime, mis nagu lõppude lõpuks juhtub. Sest ma nagu üritasin seda nagu juba niisama olla, aga mul ei oleks nagu olnud otseselt kohustust selleks, aga ma tundsin millegipärast, et mul oli kohustus seda teha, mis pani mind võibolla natukene niimoodi tundma, et natukene survestati.”

Neljal uuritaval lahkus kolleeg, kellega oli kauge suhe, mille tagajärjel **suuren** nende **töökoormus või muutusid tööülesanded**. Töökoormuse suurenemine koosmõjus kehva sisekommunikatsiooniga põhjustasid psühholoogilise leppe rikkumise. Eelkõige tundsid uuritavad puudust juhi märkamisest, abi pakkumisest ning probleemide lahendamisest. Koormuse suurenemine kasvatas töötajates pingeid ning juhivoolne huvi puudumine põhjustas veelgi rohkem pingeid ja pettumust juh

M39-K: “Üleüldiselt organisatsiooni probleemid varjutasid selle koondamise mõju, et need olid olulisemad minu suhtes organisatsiooniga. Ära kuulamise vähesus. Ma tundsin, et minu probleemid ei ole organisatsioonile tähtsad. See on nagu see tunne. Kas minu juht pööras mulle piisavalt tähelepanu pärast koondamist? Ei ta ei pööranud, tal oli oma probleemidega käed-jalad tööd täis.”

Töökoormuse suurenemine kaasas ühel juhul vaba aja ohverdamise, kui motivaatoriks sai uue kogemuse ja meeldiva kollektiivi asemel kohusetunne töö ära teha. N31-V rääkis, et töösuhte alguses veetsid nad lõunapauside ajal kolleegidega koos aega, kuid pärast ühe kolleegi vallandamist ohverdas uuritav selle aja tööülesannete täitmiseks. Omakorda selle tagajärjel võttis uuritav haiguslehe, kuna ei soovinud **stressi** tõttu tagasi tööle minna ning tagantjärele mõeldes leiab, et ta **põles läbi**.

N31-V: “Ma arvan, et ta sai natukene enne seda, aga kohati see on ju ka seotud vallandamisega, sest see naisterahvas vallandatigi tema käitumise pärast, kuidas ta käitus ja suhtus. Kuna mina olin see esimene, kes sai kogu selle käitumise enda peale, siis ma arvan, et sealt sai see vaikselt alguse jaa. Siis jätkaski ju peale vallandamist. Mu töökoormus tõusis, veel pingeid pingeid pingeid pingeid ja siis tuli see noormees, kes minu abiliseks pidi tulema, siis ma pidin teda õpetama, jälle töökoormust, aga nõudmised olid kogu aeg suuremad suuremad suuremad. Tellimusi tuli järjest rohkem juurde. Selles mõttes, et firma kasvas ju kogu aeg ja siis lõpuks see lõppeski minu krahhiga.”

Eneseohverdust esines veel ühel uuritaval, kellel koondati lähedane tiimiliige, kuid see tulenes ebaõigluse ja süütunde tundmisest, sest suhe koondatuga oli lähedane. N37-K pakkus end vabatahtlikult teise osakonda tööle ning tegi ettepaneku enda palga vähendamiseks, et koondatu

saaks organisatsioonis edasi töötada. Pärast tulemusteta püüdlusi koondatut tagasi tööle saada läks suhe juhiga veelgi halvemaks ning kadus usaldus oma juhi kui ka kogu organisatsiooni vastu.

Usalduse kadumist nii juhi kui organisatsiooni vastu esines veel mitmel uuritaval, mis tulenes peamiselt sellest, et nende hinnangul lõpetati tööleping ebaõiglastel põhjustel. Leppe rikkumisel muutusid ka suhted kolleegidega. Enamasti **hoidsid kolleegid rohkem kokku**, kuid mõneti ka **kaugeneti**, sest pinged ja töökoormuse suurenemine vähendasid võimalikku aega koos veetmiseks pärast tööd. Uuritavad tundsid, et kolleegi lahkumine organisatsioonist ja sellega kaasnenud tagajärjed sidusid neid ning nad said üksteisele toetuda.

M22-V: “Selles mõttes küll jah, et kui väga pikaaegse kogemusega inimene päevapealt vallandatakse, kellega sa mõtled nagu ühtmoodi, siis kindlasti minu silmis oli see ettevõtte teinud vale otsuse ja minu silmis nagu maine langes. Kuna meie nii-öelda eestkõneleja lennutati minema, siis ma arvan, et me olime omavahel veel kokkuhoidvamad pärast seda vallandamist. Me saime küll aru, et meid, kes mõtlevad ühtemoodi, jäi ühe väga tugeva liikme võrra vähemaks, aga sellegipoolest me hoidsime ma arvan veel rohkem kokku.”

M28-VI oli lepet rikutud juba varem, mistõttu ei omanud kolleegi, kellega oli kaugel suhe, vallandamisega seotud ebaõiglus enam nii suurt rolli. Eelnevalt leppe rikkumisest tulenenud tagajärjed pigem ainult süvenesid. Uuritavate seas esines ka **vaenulikkust** ja **ettevaatlikkust** juhi suhtes ning töö kvaliteedi langust. Muutusi esines ka uuritavate nii suhtlusvõrgustikes kui ka struktuuris. Näiteks N23-K organisatsioonis hakkas inimene, kes töötajad koondas, hiljem täitma uuritavale lähedasema koondatu tööülesandeid ehk neist said kolleegid, mistõttu muutusid ka nendevahelised kohustused ja ootused üksteise suhtes.

Uuritav, kellel lepet ei rikutud, tajus sellegipoolest kolleegi koondamisest tulenevalt mitmeid sarnaseid tagajärgi, mis tulenesid pigem teadmatusest ja selgituste vähesusest. Needki said aja jooksul lahendatud ning uuritava hinnangul **koondamine kasvatas tema ja juhi vahelist usaldust ning austust üksteise vastu**.

4.2.1. Vallandamise ja koondamise tajutud tagajärgede erinemine

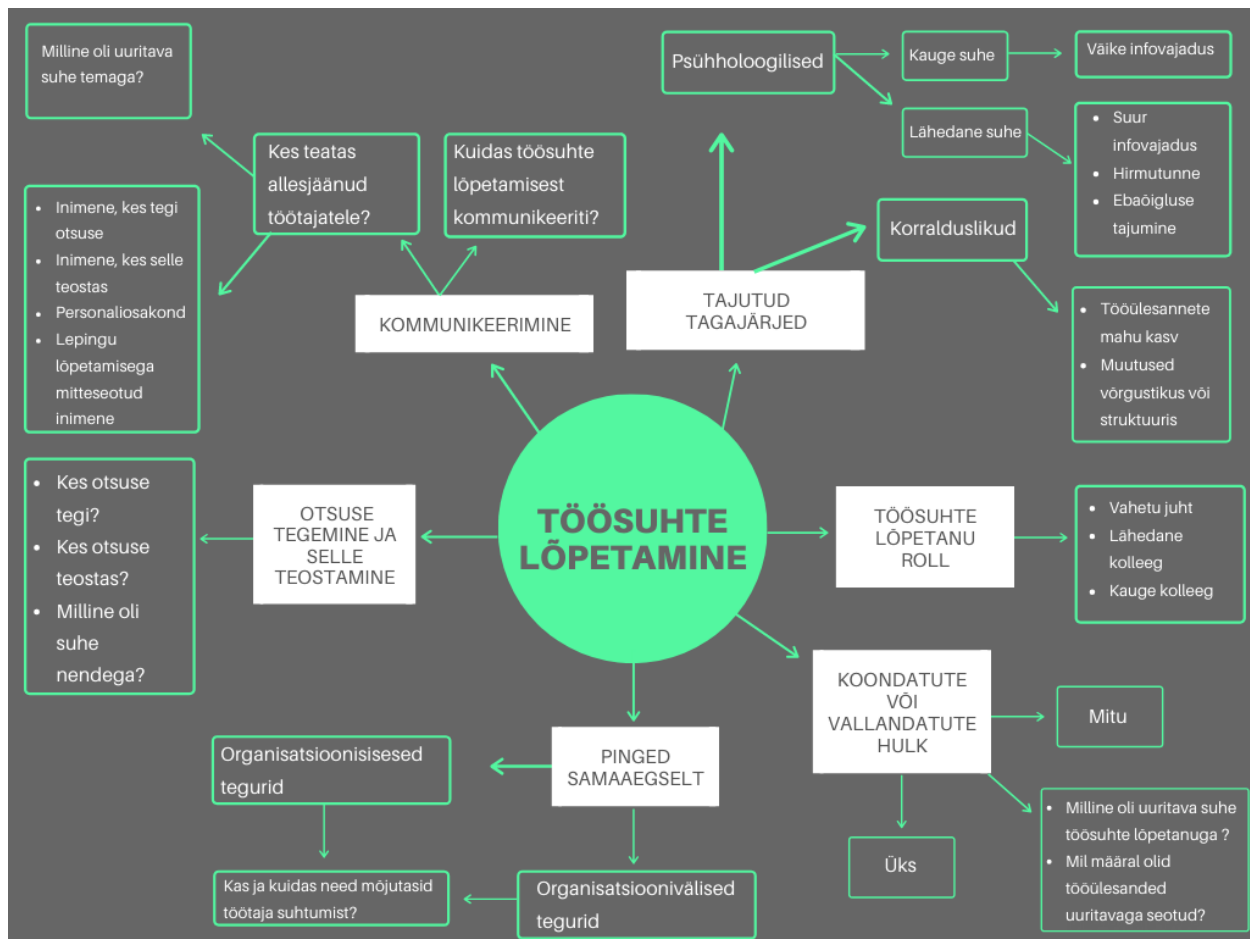
Uuringu tegemiseks kaasasin valimisse nii kolleegi koondamist kui ka vallandamist kogenud inimesi. Viis inimest üheksast olid kogenud töökaaslase koondamist, kellest üks inimene oli arvamusel, et neile edastati ning ka dokumentide järgi oli töölepingute lõpetamine ametlikult kui koondamine, kuid tema hinnangul oli reaalsuses tegemist vallandamisega. Uuritavad, kelleni ametlike kanalite kaudu teadaanne ei jõudnud, spekuleerisid üksnes vastavalt oma sisetundele ja kuulujuttudele, et otsustada, kummaga tegemist oli.

Uuringuga ei joonistunud konkreetseid erinevusi vallandamise ja koondamise vahel. Nii mitmelgi juhul selgus, et uuritavad tegelikult ei ole veendunud, et nende kolleeg ka reaalsuses koondati või vallandati. Kõige rohkem tundis ebaõiglust uuritav N23-K, sest tal oli ühe koondatuga moodustunud sõprussuhe ning ta kuulis koondamise kohta koondatu versiooni esimesena. Kuna uuritav tundis juba enne koondamist, et kolleegiga käituti ebaõiglaselt, siis vastavalt sellele kujunes tema seisukoht ebaõiglase koondamise osas tugevalt, mida ei olnud tema hinnangul enam võimalik muuta ning ta on arvamusel, et tegelikult oli tegemist vallandamisega.

Kuna leppe rikkumine üldiselt ei tulene ainult koondamisest või vallandamisest tulenenud tagajärgedest, siis ei olnud selle uuringu raames võimalik leida konkreetseid erinevusi vallandamise ja koondamise vahel. Mõlemad põhjustasid uuritavatele erinevatest aspektidest tulenevaid üksteisele sarnaseid tagajärgi.

4.3 Organisatsioonikommunikatsiooni abil töötajate psühholoogilise leppe säilitamine

Peamine põhjus, miks esines inimeste vahel enne koondamist või vallandamist probleeme ja ühel juhul ka leppe rikkumist, oli ebapiisav kommunikatsioon nii muutuste juhtimises kui ka üleüldiselt töötajate abistamisel probleemide korral. Lahendamata konfliktid ja ebakõlad süvendasid hiljem koondamisest või vallandamisest tekkinud tajutavaid tagajärgi. Töösuhte lõpetamisega kaasneva paremaks mõistmiseks moodustasin mõttekaardi (vaata Joonis 2).



Joonis 2. Mõttekaart erakorralise töösuhte lõpetamise ja psühholoogilise leppega seotud tegurid (Allikas: autori koostatud).

Intervjueeritavad tõid välja, et koondamisest või vallandamisest teatamine peab olema aegsasti planeeritud ning lähedasematele kolleegidele lähenetaks personaalsemalt. Seda väljendasid uuritavad, kellel lahkus organisatsioonis juht või lähedane kolleeg. Mitme uuritava näitel jõudis info kolleegi lahkumisest töötajateni töölepingu lõpetamisega samal päeval, kuid ametlik teadaanne tuli päevi hiljem, mis pani uuritavaid tundma ennast ebaolulisena ning süvendas neis negatiivset suhtumist juhtidesse.

N23-K: "Kindlasti neid olukordi on olnud, kus sa tööjuures mõtled korra, et ma ootasin või lootsin midagi teistmoodi. Võibolla üks nendest ongi viimasel koondamisel, et kuna ma sain ka isiklikul tasandil koondatud inimesega väga hästi läbi ja ma teadsin tausta natuke

rohkem kui võibolla mõni teine töötaja, siis see üldine teavitus oli selline, mis ei täitnud minu ootusi, aga samas, kui ma panen ennast olukorda, kus ma olen lihtsalt tavaline töötaja, kes kuuleb sellest koondamisuudisest ja ei tunne seda koondatavat lähedasemat, siis oli see teavitus vägagi sobilik. Aga lihtsalt oleks võibolla pidanud arvestama täpselt nende isikliku tasandi [suhetega], mida meil ettevõttes on üsna palju.”

Küll aga mainis M24-V, et tema hinnangul ei ole üldiselt teatamine ja teatamisviis oluline, sest organisatsioonis vallandatakse inimesi pidevalt, kuid ta ootaks personaalsemat lähenemist, kui vallandatakse talle lähedane kolleeg. Lisaks mängis rolli see, kes tegi vallandamise otsuse ning kes selle otsuse täide viis. Kokkupuude tippjuhiga, kes otsustas vallandada, on minimaalne ja suhe pigem negatiivne ning suhtes juhiga, kes otsuse täide viis, ei esine probleeme.

M24-V: “Kui on mingid reeglid ja sa neid ei järgi, siis sul on aeg minna. Vahet ei ole, kui väike see asi on, aga kui sa kuidagi jääd ette mingi väikese asjaga, siis sul on aeg minna. Me kõik nagu teame seda. Seda võis ette näha.”

Infovajadus oli väiksem nendel uuritavatel, kellele koondatu või vallandatu ei olnud lähedane ning kes tundsid, et nendeni on jõudnud piisavalt informatsiooni põhjuste kohta. M39-K võrdles end teiste allesjäänud kolleegidega, kelle seas oli tunda segadust vähese info pärast, kuid kuna M39-K uuris lisainformatsiooni omal initsiatiivil nii koondatult endalt kui ka juhilt, kes koondas, siis selle tulemusel tõusis austus juhi vastu. Mitmed intervjuueeritavad mainisid, et tundsid puudust selgitavast informatsioonist, kuid kartsid küsimustega juhi poole pöörduda.

Intervjuudes selgus, et uuritavate hinnangul peaks töölepingu erakorralisest lõpetamisest teatama inimene, kes selle läbi viis ning lisaks sellele tuleks otsuse tagamaid ka selgitada või anda töötajatele võimalus küsida küsimusi. Mitme uuritava kogemusel ametlike kanalite kaudu töölepingu lõpetamisest ei teatatudki. Ainsal uuritaval, kellel lepet ei rikutud, viis koondamise täide personalijuht, kellega oli suhe formaalne.

N37-K: “Üks õigesti tegemise asi oli see, et ülemus kohtus koondatavaga nagu silmast silma, mitte noh... see oleks viimane piisk, et kuule tsau homme ära tule. Aga mina ei tunne, et minuga oleks seda koondamist nagu õigesti räägitud või noh minule nagu mitte ühegi külje pealt, sest see teave ei tulnud ülemuselt. See teave tuli koondatavalt minule ja noh siis on juba kõik valesti. Ma arvan, et oleks võinud siis võtta kokku terve meeskonna. Noh ühte ruumi ja rääkida, milline olukord on ja milline otsus sai tehtud.”

Uuritavad olid seisukohal, et teatamisel on oluline rääkida ka sellest, kuidas mõjutab see edasisi plaane, töö tegemist või suhtlusvõrgustikke organisatsioonis. Kui juht näitab, et ta tunneb huvi töötajate heaolu vastu ja on mõelnud sellest tulenevatele võimalikele tagajärgedele, siis see suurendaks uuritavate hinnangul nende kindlustunnet ja aitaks vältida kuulujuttude teket. Intervjueeritavatel, kellel lahkus otsene juht, puudus tööl stabiilsus, tekkis hirmutunne ja stress ning nad tõid välja et lepingu lõpetamise järgselt tuleb vestelda koondatud või vallandatud töötaja alluvatega, pakkuda neile igakülgset tuge, mis oleks nende hinnangul vähendanud stressitaset ja julgustanud töötajaid juhile muredest rääkima.

M22-V: “Oleks pidanud nende inimestega, kes kaotasid pikaaegse juhi, keegi sealt ülevalt poolt kas selgitama või pöörduma nende poole või olema kuidagi toeks, aga see oli pigem nagu mingid siuksed muud võimumängud ja taheti näidata, et vot tegimegi nüüd nii teile. Ja isegi vist käis läbi selline lause sealt kõrgemalt, et asendamatu inimesi ei ole olemas ja pigem näidati lihtsalt nii-öelda oma võimu selle käigus. Kindlasti see protsess poleks olnud meie jaoks nii valulik ja me oleksime kindlasti võibolla maha rahunenud rohkem, kui meile oleks selgitatud seda. Ja samuti kui me oleks siis mõistnud neid edasisi samme või mis eesmärgi poole me liigume või milleks see kõik nagu vajalik oli, siis me oleks teadnud ise ka edasi, et kas me jääme üldse sellesse ettevõttesse või kas meie oleme nõus, et meie käest ei küsinud keegi, kas me oleme nõus sellises suunas edasi liikuma, nagu mindi.”

Kahe uuritava sõnul esines organisatsioonis nii-öelda hirmuvalitsus, mis ühel juhul väljendus selles, et koosolekul vallandamisest informeerimine oli mõeldud justkui hoiatusena allesjäänud töötajatele, kui nad peaksid käituma sarnaselt vallandatule. Kusjuures mõlemad intervjueeritavad olid seisukohal, et vallandatav ei teinud midagi valesti.

Organisatsioonikommunikatsioon hõlmab endas ka vastastikustest ootustest ja kohustustest rääkimist, mis kõikide uuritavate hinnangul on igati oluline ning kolleegi koondamisel või vallandamisel määrava tähtsusega. Kõik uuritavad oskasid kerge vaevaga kirjeldada, mida nad oma juhilt ootavad ja vastupidi. Lisaks selgus, et peaaegu kõik uuritavad, kellel oli otsene juht töölepingu lõpetamises osaline, tõid välja, et juhid suures osas ei vastanud nende ootustele ja kohati ka oma kohustustele.

N23-K: “Selles mõttes, et sa ei saa oodata, et keegi midagi muudab, kui sa ei näita välja, et tegelikult sind häirivad mingid asjad ja võibolla see, et sa ei saa, mida sinult oodatakse, et sa teed, aga sa saad tagasisidet, et miski pole piisav. Siis see näitab, et tegelikult ei

pruugi need vastastikud ootused ja lootused paika minna. Et see oleks sujuv, siis peab need vägagi olema läbiräägitavad ja see on väga oluline.”

N23-K teadis omast kogemusest, et vastastikustest ootustest ja kohustustest peab rääkima regulaarselt ning vestluste vahele ei tohi jääda liiga pikk paus, sest muidu on pinged kerged tekkima ja kasvama. Küll aga ta lisan, et tema lähedase kolleegi koondamisel ei oleks vestlustest juhiga ja lisaselgitustest kasu olnud, kuna vestluse hetkeks oli lepet juba niivõrd tõsiselt rikutud.

M24-Vi arvates ei oleks ootustest ja kohustustest rääkimisest tema organisatsiooni näitel kasu, kuna kõikide töötajate jaoks on selge, milline on organisatsiooni struktuur, töö iseloom ja millised on selle juhid ehk iga inimene ise valib, kus ta töötab ja peab sealse korraldusega leppima. Kõikidest intervjuudest nähtub, et mingil aja hetkel omas ootusele ja kohustustele mittevastavus teatavaid tagajärgi. Üheksast uuritavast kuus ütlesid, et nad olid töösuhte jooksul vähemalt korra juhiga rääkinud vastastikustest ootustest ja kohustustest.

M24-V: “Ma arvan, et jälle otsekohesus on hästi oluline. Sa võiksidki plussid miinused ja kõik nagu reeglid paika panna. Kui sul on struktuur ja reeglid paigas, siis sul ei ole mingit möödarääkimist. Äkki te saategi üksteisest valesti aru ja siis pärast on mingisugused pahandused noh. Aga kui te saate algusest peale üksteisest aru, siis tekib palju väiksema tõenäosusega möödarääkimisi.”

Mitme uuritava sõnul räägiti ootustest ja kohustustest töötulemuste parendamise kontekstis. M28-V töökohas ootustest ja kohustustest ei räägitud, mistõttu ei saanudki olla selge, mida üksteiselt oodatakse. Uuritava hinnangul oleks suhe juhtidega olnud parem, kui see oleks omavahel töösuhte alguses selgeks räägitud. Eelkõige olid uuritavad seisukohal, et nendest rääkimisest oleks kasu ainult siis, kui juht ka vastavat eeskuju näitab.

M39-K: “Seda lauset, et ma olen avatud, tulge ja räägime, on võimalik öelda nii mitmel eri moel ja see võib kohale ka jõuda [erinevalt]. Seal on pigem nagu see, et kui on inimeste inimene, kes käib ja kuulab ja regulaarselt räägib läbi ja hoiab organisatsiooni sisekliima pulsil käppa peal, siis see oleks nagu turvalisem.”

Mõnel uuritaval tulenes usalduse kadumine nii juhi kui organisatsiooni vastu sellest, kuivõrd õigeks pidasid töötajad koondamise põhjendusi juhi poolt - koondamist edastati kui majanduslikest

raskustest tulenevat töökohtade kaotamist, kuid uuritavad olid veendunud, et tegelik põhjus oli juhtide isiklik soov töötajatest “vabaneda”. N23-K sõnul võeti koondamistega samal ajal tööle uusi inimesi, mis tema hinnangul ei õigustanud kolleegide koondamist, mistõttu kirjeldab juhtunud kui vallandamist, mitte koondamist. N37-Kl oli võimalik võrrelda koondamisotsust organisatsioonisiselt ning näha, et samasuguses olukorras käitusid teised juhid nii, nagu tema oleks soovinud, et tema juht oleks käitunud - rääkinud kulude kärpimise vajadusest kõikide seda puudutavate töötajatega ning leida lahendus üheskoos.

N23-K: “Selle töötajaga, kellega mina otseselt igapäevaselt oma tööülesannete osas kokku puutusin ja kellega ma sain väljaspool tööd väga hästi läbi, tema suhtes tuli [juht] minuga ise rääkima hiljem, kui ta mõistis, et tegelikult see mõjutab väga palju. Tema selgitused olid täpselt need samad, mida selgitas ta sellele samale töötajale pabereid üle andes, mida ma juba teadsin. Sõnad, mille väärtuses ma ka kahtlesin ehk siis seal ei saa olla mingit meeletut majanduslikku põhjust. Kuulasin ära, noogutasin ja sinna see paika jäi. Antud juhul oleks ma arvan iga järgnev vestlus seda trotsi võibolla pigem süvendanud, sest ega ei oleks tal samamoodi midagi muud öelda, kui põhjendada neid nii-öelda majanduslikke põhjuseid ja see ei oleks mind ikkagi lohutanud. Võibolla siin olukorras oleks see isegi teinud natukene rohkem halba kui head. ”

Uuritavale, kellel lepet ei rikutud, rääkis kolleeg pärast koondamisteate saamist, et talle pakuti mitme kuu jooksul võimalusi organisatsioonis edasi töötada, kuid ta ei võtnud neid pakkumisi vastu. Kuna uuritava suhe juhiga oli hea, siis ei tundnud uuritav, et koondamine oleks läbiviidud ebaõiglaselt ning selle tõttu muutus suhe juhiga pigem paremaks.

Leppe säilitamiseks ei saa luua universaalset juhendit, sest see oleneb suuresti organisatsiooni olemusest, töö iseloomust ja struktuurist. Kindlasti tuleb arvestada ka erinevaid inimtüüpe ja juhi suhete tüüpe.

5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Selle peatüki alguses annan vastused püstitatud uurimisküsimustele, sidudes uuringu tulemused teoreetiliste ja empiiriliste lähtekohtadega. Seejärel annan ülevaate kasutatud meetodist ja selle kriitikast ning arutlen edasiste uuringuvõimaluste üle.

5.1 Millised on psühholoogilise leppe erinevad aspektid, toetudes allesjäänud töötajate kogemusele?

See, kuidas organisatsioonis toimuvad muutuste protsessid ning kuidas on töötajad selleks valmistunud või kui teadlikud nad neist on, varieerub vastavalt organisatsioonile. Siinkohal tuleb arvestada lisaks ettevõtte struktuurile, tööjaotusele ja sellele iseloomulikele aspektidele ka seda, kui võrd teadlik on töötaja kõigest eelnevast ja protsesside toimimisest ning kuidas ta sellesse suhtub. Kuna selle töö valim oli põhjapanevateks tulemusteks ja järeldusteks liiga lai ja hõlmas liialt üksteisest erinevaid organisatsioone ning uuritavate kogemusi, siis on järeldused pinnapealsed.

Struktuurisisesed muutused löid paigast alluvate suhtlusvõrgustikud. Juhi lahkumine ja vahetumine võib tekitada töötajates negatiivseid emotsioone ja rollikonflikti. Kui alluv ei ole rahul uue juhi juhtimisstiili või eesmärkidega, siis võib tekkida nende vahel ka konflikte, mis raskendavad töötajatel muutusega harjumist. Muutusega kaasnevad negatiivsed emotsioonid võivad takistada ka uute suhete tekkimist. Shockley-Zalabak (2012: 361) on kirjutanud, et inimese käitumine muutuste ajal sõltub sellest, millisena ta tajub muutuste mõju olevat. Muutused tekitasid uuritavates kõrgema riskitaju, mis omakorda kujundasid nende käitumise ja suhtumise negatiivseks ja seda tagajärge kirjeldas samuti Shockley-Zalabak (2012). Negatiivsed seosed muutustega tekitasid eesolevaks koondamiseks ja vallandamiseks halvad eeldused.

Käesolevas uuringus oli üks olulisim tegur suhe juhiga, mis pani aluse sellele, kuidas töötajad keerulistes olukordades tegutsevad. Probleeme suhtes juhiga tõid välja kõik, kelle juhid omasid rolli töölepingu lõpetamises, mistõttu suhtuti ka muutustesse negatiivse eelarvamusega. Suhtet

juhiga peab Shockley-Zalabak (2012: 138) üheks olulisimaks suhteks organisatsioonis, millest sõltub, kuidas töötaja organisatsiooniga suhestub ja kui rahul on ta nii enda tööga kui ka organisatsiooniga. Peamine konfliktide allikas oli juhipoolne ootustele mittevastavus, mistõttu olid hiljem koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed allesjäänud töötajatel kohati tõsisemad, kui nad muidu võinuks olla. Koha (2013) tõi välja, et üha olulisemaks näitajaks organisatsioonides on töötajate jaoks selge juhtimine ja avatud kommunikatsioon. Muutustele reageeriti vastavalt sellele, kuidas töötajad hindasid sisekommunikatsiooni ja juhtimisviisi. Enamik uuritavaid ei olnud kummagagi rahul. See toetas Gues & Conway (2002) uuringu tulemust kommunikatsiooni olulisuse osas, kus nad leidsid, et efektiivne kommunikatsioon vähendab psühholoogilise leppe tajutud rikkumist ning omab positiivset mõju alluva ja juhi suhtele. Pingeid esineb paratamatult kõikides organisatsioonides, kuid oluline on see, kas ja kuidas neid pingeid lahendatakse ning kuidas suhtuvad nendesse töötajad ja milliseid järeldusi nad nendest teevad.

Organisatsioonid toimivad erinevalt, mistõttu erinevad ka töötajate ja juhtide rollid ning see, kui võrd puutuvad töötajad omavahel kokku. Mõnes organisatsioonis oli juhte mitu ning mõnel juhul täitsid juhid uuritavate jaoks erinevaid kohustusi. Sellest, milline on töö iseloom, kui võrd on tööülesanded töötajate vahel seotud ja mil määral teevad nad tööd koos füüsiliselt, sõltub, kui tugevaid sidemeid on võimalik inimestel omavahel luua ning millist rolli - kui üldse - mängib töökeskkonnas meeskonna ühtsus. Kui töö ei ole niivõrd meeskondlik ning vähem viibitakse ka ühes ruumis, siis võimalus tugevaid sidemeid luua on raskendatud ja vähetõenäoline.

Fonner & Roloff (2010: 353) leidsid, et täites tööülesandeid väljaspool tööandja asukohta puututakse vähem kokku ebaõiglaste käitumisviisidega ning töötajate seas esineb vähem konflikte. Käesolevas töös kujunes töötajate vahelises suhtluses oluliseks määrajaks tööandja asukohas töö tegemine. Fonneri & Roloffi (2010) tulemus sarnaneb ka selle töö tulemusega - kui on väiksem kokkupuude töökaaslastega ja puudub konkreetne tööruum, siis puututakse ebaõiglusega vähem kokku. Meeskonna ühtsus ja tugevad suhted määravad paljuskki selle, kuidas töötajad neid puudutavatele muutustele reageerivad, sest paraku töötaja suhestumine organisatsiooniga oleneb suurel määral suhetest töökaaslastega.

Tööandja asukohas töötavatel inimestel on vajadus infovahetuse tiheduse järgi suurem kui kaugtöötajatel ning see on seotud ka töörahuloluga (Fonner & Roloff, 2010: 353), mida kergelt oli näha ka selles uuringus, kus uuritavad, kes puutusid kolleegidega vähe kokku, tundsid väiksemat

vajadust informatsiooni saamise järele. Fonner & Roloff (2010: 354) leidsid, et kaugtöö oli positiivselt seotud sellega, milline on juhiga suhte kvaliteet. Uuritavatel, kellel oli kokkupuude kolleegide ja juhiga minimaalne, tundus olevat nendega suhtlemine eelkõige vajaduspõhine ning personaalset suhtlust esines vähem kui teistel uuritavatel. Seega vajaduspõhisel suhtlusel on konfliktide tekkevõimalus minimaalne ja sellest tulenevalt on ka suhted selle võrra paremad.

5.2 Millised on psühholoogilise leppe rikkumise tajutud tagajärjed?

Töötaja koondamine või vallandamine ei tähenda ainult delikaatset lähenemist sellele inimesele, kellega töösuhe lõpetatakse. Oluline on seda muutust juhtida ettevaatlikult ja tähelepanelikult ka ülejäänud organisatsiooni liikmete suhtes. Allesjäänud töötajad ei pruugi olla mõjutatud sellest ainult ebaõiglusest tulenevalt, vaid lahkunud töötaja tõttu tekkinud korralduslikest tagajärgedest tulenevalt. Sellises olukorras tuleb jälgida organisatsiooni toimimist sellest vaatevinklist, et kellegi tööüritm või võrgustik ei muutuks liiga palju, et vältida omakorda sellest tulenevaid tagajärgi.

Tagajärjed sõltuvad esiteks sellest, millist rolli täitis töösuhe lõpetanu allesjäänud töötajale - kas tegemist oli juhiga või kolleegiga. Nendel, kellel lahkub organisatsioonist vahetu juht, on seetõttu edasine kommunikatsioon ja probleemide lahendamine rohkem häiritud, kuid üldjoontes on tagajärgede olemus kõikidel samasugune. Erinev on ainult allikas ehk millest tulenevalt need tagajärjed esile tulevad. Horisontaalset kommunikatsiooni iseloomustab efektiivne info liikumine tasemete kaupa ülespoole, mis vallandamise tõttu oli häiritud, kui nii-öelda üht taset ehk vahetut juhti enam ei olnud ning kuna horisontaalne kommunikatsioon soodustab kiiret otsuste tegemist ja probleemide lahendamist (Papa *et al*, 2008), siis selle muutuse tõttu võttis probleemide lahendamine edaspidi kauem aega.

Üldiselt oli intervjueeritavate kogemuse põhjal näha, et varasemate pingete tõttu on hiljem leppe rikkumise tagajärjed tõsisemad, kui nad oleksid olnud siis, kui pingeid ja probleeme oleks lahendatud. Lahendamata jätmine tulenes nii juhtide vähesest tähelepanust kui ka töötajatest endist, kes tihtipeale kartsid probleemide osas juhi poole pöörduda. Hirm omakorda tuligi eelkõige negatiivsest varasemast kogemusest, kus juht on ei aidanud töötajat mure korral. Arshad &

Sparrow (2010: 1807-1809) mainisid ka oma uuringus, et see, kuidas allesjäänud töötaja reageerib koondamisele, sõltub sellest, kuidas käitusid juhid nendega sellele eelnevalt. Ühel uuritaval aga tundus olevat varasemate pingete tõttu lepe juba rikutud, mistõttu ei tajunud uuritav ka hiljem kolleegi vallandamisest erilisi tagajärgi, vaid see eelkõige kinnistas tema negatiivset arvamust juhust.

Õigluse osas tundusid olevat tundlikumad need, kellel vallandati või koondati kolleeg kasumi suurendamise eesmärgil, millest kirjutasid ka van Dierendonck *et al* (2012: 105). Kõikidel koondamise või vallandamise osas ebaõiglust tajunud inimestel oli madalam pühendumus, mida väitsid ka Grunberg *et al* (2000), vähenes suhestumine organisatsiooniga ning nad muutusid juhtkonna otsuste ja tegevuste osas ettevaatlikuks. Zhao (2007) on kirjutanud, et ebausalduse indikaatorid on töötajate skeptilisus ja vaenulikkus organisatsiooni suhtes ning nad hakkavad kahtlema ka selle aususes.

Vallandamise tõttu juhi kaotanud ja kolleegi lahkumise osas infopuudust tajunud inimesel tundus kerkivat usalduse kaotamine juhi vastu ja soov töölt lahkuda rohkem esile. Suurem ebaõigluse tajumine põhjustas mitmel juhul ka teiste töötajate vabatahtliku lahkumise, mis omakorda tõi veelgi rohkem muutusi uuritavate suhtlusvõrgustikesse, millega inimestel harjuda tuli. Susskind (2007) leidis, et muutused võrgustikus mõjutavad allesjäänud töötajate hinnangut info leviku piisavuse ja adekvaatsuse kohta ja omakorda mõjutab see nende soovi edasi tööle jääda. See tuli välja ka selles uuringus, et mida laiahaardelisem oli muutus võrgustikus, seda negatiivsemalt mõjutas see töötajaid. Ka Shah (2000) mainis positiivset seost võrgustiku muutuse tugevuse ja töötajate reaktsiooni vahel.

Eriti oluline on see juhul, kui töötajad kaotavad oma juhi või tiimisisese juhtfiguuri. Selle tagajärjel vajavad töötajad tuge kõige rohkem ning juhi asendaja puudusel tekib töötajate seas automaatselt isik, kes juhi rolli üle peab võtma, mille tõttu võis ka selles uuringus näha tulemusena rollikonflikti, kus inimene ei teadnud enam, millist rolli ta peab täitma. Seda on käsitlenud ka Leiter & Maslach (1988), kes kirjutasid, et rollikonflikt ja ebameeldiv kokkupuude juhiga võivad viia emotsionaalse kurnatuseni, mille vastureaktsioonist tulenevalt halvenevad tööalased suhted (Shirom, 1989, viidatud Shih *et al*, 2013 kaudu), mida vähesel määral esines ka mõnel uuritaval.

Infovajadus töösuhte lõpetamise põhjuste kohta on seda väiksem, mida kaugem on suhe lahkunud kolleegiga. Arshad & Sparrow (2010: 1808) avastasid, et töötajate käitumist ja suhtumist kujundab eelkõige leppe rikkumine, mitte üksnes see, kuivõrd tajus töötaja ebaõiglust või tema isiksusest, mis tuli välja ka selles uuringus. Inimestel, kel ei olnud koondatu või vallandatuga lähedane suhe, väljendus leppe rikkumine koondamisest või vallandamisest tuleneva töökoormuse suurenemise tõttu, mitte ebaõigluse, mille oleks olnud ära hoida juhivoolne huvi ja märkamine ning abi pakkumine. Ka Morrison & Robinson (1997) väitsid, et leppe olemust muudavad muutused ka töö tegemises ja selle tõttu võib leppe rikkumist ka regulaarsemalt esineda.

Kohati esines uuritavate seas ka sotsiaalsuse vähenemist, mis tulenes nii võrgustiku muutusest, ebameeldivast töökeskkonnast kui ka töökoormuse suurenemisest. Shah (2000) on kirjutanud, et allesjäänud töötajatel on raske moodustada uusi sõprussuhteid ja seda näitas ka see uuring, mis eelkõige väljendus suure kaadrivoolavuse esinemisel.

Uurides, kas varasem kolleegi koondamine muutis uuritavaid pigem ettevaatlikumaks või harjunumaks, tuleb arvesse võtta samuti organisatsiooni erisusi - kas koondamised on läbi viinud sama juht ning milline on üldine organisatsiooni spetsiifika. Juhul, kus töötajate vallandamine on läbi aastate olnud tavapärane ning regulaarne nähtus, oli uuritav muutunud harjunumaks. Juhul, kus vahetus juhtkond, kellega oli suhe uuritaval oluliselt probleemsem, tekitas koondamislaine ebaõigluse küsimusi, mida varasem vana juhtkonna poolt algatatud koondamine ei põhjastanud. Seega ühelt poolt toetasin Lopez-Pohle *et al* (2017) väidet, et mida rohkem puutub töötaja kokku koondamisega, seda vähem tunneb ta end järgnevatel kordadel petetuna, kuid teisalt toetasin Moore *et al* (2004) väidet, et mitme koondamise kogemisel on järgneva puhul töötaja pettumus suurem. Seda aga ei saa üheselt väita, kui ei ole uuritud ühesuguste omadustega organisatsioone ja selle töötajaid ning arvestada tuleb seda, et selles uuringus käsitlesin nii vallandamist kui koondamist.

Leppe rikkumine või juhiv pettumine põhjustasid üldjoontes samasuguseid tagajärgi - kellel natuke rohkem, kellel vähem. Lisaks negatiivsetele emotsioonidele, mille seas näiteks segadus ja ettevaatlikkus, esines ka usalduse ja motivatsiooni langust, millest kirjutas ka Morrison & Robinson (1997: 227). Töökeskkond muutus ebameeldivaks, ebausaldus tekitas uuritavates omakorda veel negatiivseid emotsioone nagu reetmine, pettumine ning mõnel juhul esines ka töö kvaliteedi langust, mis tulenes motivatsiooni vähenemisest kui ka sellest, et uuritav panustas töösse

vähem. Lisaks pani see uuritavaid kahtlema soovis organisatsioonis tööd edasi teha. See toetab samuti Moore *et al* (2004) ja Morrison & Robinson (1997) uuringute tulemusi.

Kindlasti olenevad tagajärjed ka inimestest endist ja sellest, millised on nad isiksustena. Nii mõnigi uuritav tundus olevat murevabam, mis tulenes nii sellest, et ta oli aastate jooksul enda jaoks lahti mõtestanud, mis on talle töösuhtes olulisem, kui ka tööstaažist ja enesekindlusest. Inimese isiksuse rollist koondamises kirjutasid ka Arshad & Sparrow (2010) ning nad olid seisukohal, et mõned inimesed kalduvadki rohkem keskenduma koondamise negatiivsetele aspektidele ja on leppe rikkumisele tekkinud negatiivseid reaktsioone ka altimad väljendama.

Üheksast uuritavast kuus olid käesoleva uuringu andmekogumise faasis organisatsioonist, kus nad kolleegi koondamist või vallandamist kogesid, juba lahkunud. Nendest vaid kahel oli vabatahtlik organisatsioonist lahkumine seotud kolleegi koondamisest tulenenud tagajärgedega ja kolm koondati samuti hiljem sellest organisatsioonist. Sellest tulenevalt ei ole võimalik teha seoseid koondamise või vallandamise ja töölt lahkumise vahel.

5.2.1 Mil moel erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed?

Tagajärgede erinevuse hindamisel tuleb arvestada kõiki eelnevalt kirjeldatud aspekte, mistõttu ei saa teha selle osas ka kindlat järeldust. Nii uuritavate endi seas kui ka minul kui uurijal esines ebakindlust selle osas, kas tegemist oli siiski koondamise või vallandamisega. Segaduse tingisid järgnevad asjaolud: kas juhid defineerisid juhtunut sellest kommuniqueerides allesjäänud töötajatele kui koondamist või vallandamist, kuidas käitusid juhid sellele järgnevalt, kuidas edastasid juhtunut uuritavale koondatu või vallandatu ise ning kuidas seda tõlgendas ja millised järeldused tegi neist uuritav. Selle keerulisuse tõttu ei olnud võimalik mitme uuritava puhul kindlalt määrata, millise töölepingu lõpetamisega tegemist oli, mistõttu ei saa teha ka kindlaid järeldusi, mil määral erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed.

Miller ja Hoppe (1994) leidsid, et vallandatud töötajad tunnevad end oluliselt halvemini kui koondatud töötajad. Arvestades, millist rolli omavad töötajatevahelised suhted ja milline mõju võib olla allesjäänud töötaja arvamusele ja suhtumisele vallandatu versioon töösuhte lõpetamisega

seotud asjaoludest, siis võib eeldada, et vallandamise puhul on tagajärjed tõsisemad. See tuli välja ka minu seminaritöös (Toom, 2020). Selles töös vallandamisi eristavad asjaolud:

- Vallandati juht, mitte kolleeg, mille puhul tulenevad tagajärjed erinevatest aspektidest.
- Uuritaval oli vallandatud töötajaga konfliktne suhe, mistõttu uuritav ei tajunud, et vallandamine oleks toimunud ebaõiglastel asjaoludel.
- Lepe oli juba varem rikutud probleemse juhiga suhte tõttu ja kuna vallandatuga oli kaugel suhe, siis see ei omanud suurt mõju enam.
- Organisatsioonile iseloomulik regulaarne töötajate vallandamine, mis oli uuritavat muutnud harjunuks.

Loetletud asjaolud erinevad üksteisest liiga palju, mistõttu ei saa neid omavahel võrrelda.

5.3 Kuidas toetada teadlikult planeeritud organisatsioonikommunikatsiooniga töötajate psühholoogilise leppe säilimist?

Psühholoogiline lepe koosneb vastastikustest ootustest ja tajutavatest kohustustest (Rousseau, 1995, viidatud Rousseau, 1997 kaudu). Selleks, et vähendada võimalust seda rikkuda, tuleb nendest kommunikeerida. Kui inimesed on teadlikud, mida oodatakse neilt ja mida nad on kohustatud tegema ning kommunikeerivad ka oma ootustest vastaspoolele, siis on neil olemas ettekujutus sellest, mida on oodata töösuhtest. Seda pidasid oluliseks kõik uuritavad.

Varasemad pinged tulenesid peamiselt sellest, et juht ei vastanud uuritava ootustele ja seda esines mõlemal juhul - nii siis, kui töösuhte jooksul oli nendest juhiga räägitud, kui ka siis, kui ei olnud. Rääkimisele peab alati järgnema ka vastav käitumine. Juht peab juhtima eeskujuga ja käituma vastavalt sellele, mida ta ootab ka oma töötajatelt ja neile sisendab. Rousseau (1995, viidatud Arshad & Sparrow, 2010: 1808 kaudu) on kirjutanud, et lepe kujuneb siis, kui juht annab töötajale lubadusi, millest hiljem kujunevad töötaja ootused oma juhile. Leppe rikkumise risk esineb siis, kui töökohas, töö tegemises või tööalastes suhetes esinevad muutused, mille tulemusel esineb

leppe rikkumist regulaarsemalt (Morrison & Robinson, 1997). Ootustest ja kohustustest tuleb rääkida regulaarselt, sest need võivad aja jooksul muutuda ja tähtis on pidevalt töötajaid julgustada murede korral juhi poole pöörduma.

Lahendamata kommunikatsiooniprobleemid esinesid suurel osal uuritavatest, mis andsid oma panuse hiljem esinenud koondamise või vallandamise tagajärgede kujunemisel. Lahendamata kogunenud pinged töötajates võivad põhjustada tõsisemaid tagajärgi, kus pettumus kujuneb leppe rikkumiseks.

Töötajaga töösuhte lõpetamise planeerimisel tuleb esiteks paika panna sellest allesjäänud töötajatele teatamise aeg, koht ja viis. Sealjuures tuleks erilist tähelepanu pöörata töötajatele, kes olid koondatu või vallandatuga lähedased ja kelle töö sellest enim mõjutatud võib olla ning läheneda neile personaalsemalt. Teatama peaks inimene, kes oli töösuhte lõpetamisega seotud ning seda tegema näost-näku nendele, kes on sellest enim mõjutatud. Töötajatele, kes sellest niivõrd mõjutatud ei ole ning kellel oli töösuhte lõpetanuga kaugel suhe, piisab viisakast ja pealiskaudselt töösuhte lõpetamise põhjuseid selgitavast kirjast.

Arvestada tuleb seda, et inimestel, eriti lähedasematel töötajatel, on infovajadus taolise suure muutuse paratamatult olemas ja see tuleb rahuldada, sest vastasel juhul hakkavad töötajad hirmu korral informatsiooni hankima allikatest, mis ei pruugi olla usaldusväärsed ja seetõttu on kuulujuttude teke väga tõenäoline. Töötajaid peab julgustama näitama initsiatiivi lisainformatsiooni küsimisel. Küll aga on võimalus, et nende puhul, kellel rikuti lepet tõsisemalt, ei muuda juhi tähelepanu juba tekkinud tagajärgi. Lopez-Pohle *et al* (2017) kirjutasid oma uuringus, et kui juhid pakusid oma allesjäänud töötajatele tuge pärast koondamist, siis on võimalus, et töötajatel töösooritus ei muutuks, kuid kui lepet rikuti raskelt, siis ei omanud juhi toetus mingit tähtsust. Kõik uuritavad pidasid tähtsaks, et juht pakuks neile tuge, kuid mõned ütlesid, et see ei oleks enam midagi muutnud. Seega osati ei ühti see uuringu tulemus Lopez-Pohle *et al* (2017) väitega.

Teatamisel tuleks teatud määral selgitada, mis põhjustel inimesega töösuhe lõpetati ja kas teiste töökohad võivad olla ohus, et allesjäänud töötajad saaksid seejärel hinnata, kui kindlad nad oma ametipositsioonil on. Ka Bronkcarti (2016) sõnul on tähtis, et juht selgitaks tiimi koosolekul töösuhte lõpetamise põhjuseid. Lisaks on oluline - eelkõige juhi vallandamisel - rääkida

allesjäänud töötajatega, kuidas see mõjutab nende töö tegemist, organisatsiooni toimimist jms. Seda, et eesolevatest muudatustest informeerimine ja nende vajalikkuse selgitamine on oluline töötajaid muutuste vastuvõtlikkuse lihtsustamiseks, kirjutasid ka Gagné *et al* (2000).

Seejärel tuleb pidevalt jälgida selle grupi toimimist, keda koondamine või vallandamine enim mõjutas ja pakkuda töötajatele igakülgselt tuge. Töötajate tunnete tunnustamist ja nende murede kuulamist muutuste osas pidas vajalikuks ka Gagné *et al* (2000), sest see aitab muutustega kohaneda ja usaldust säilitada. Töökoormuse suurenemisel on eriti oluline jälgida, et inimesed oskaksid hinnata enda võimeid ega pingutaks üle. Zhao (2007) kirjutas, et leppe rikkumisega tekib allesjäänud töötajas esialgu teatud suhtumine, millega saab ennustada ka edasist käitumist ja seetõttu on oluline juhil osata lugeda töötajate hoiakuid, et ennetada probleeme ja neid lahendada võimalikult vara. Töötajate käitumist ja suhtumist tuleks jälgida juba varem, et osata märgata ohukohti inimestel, kellel võib olla suurem võimalus mitte märgata stressi või selle tekke ohtu vms. Töötajate jaoks on oluline tunda, et nende olemasolu on organisatsioonile vajalik ja et neid kaasatakse muutustesse, mis samuti kinnitas Gagné *et al* (2000) uuringu tulemusi. Kui kommunikatsioon koondamisel või vallandamisel on ebapiisav, siis olenevad sellest tulenevad tagajärjed sellest, kuidas nad ise olukordi tõlgendavad ja neist järeldusi teevad ehk töötajate isiksusest, millest kirjutasid ka Arshad & Sparrow (2010: 1808). Muutuste ajal on oluline näidata töötajatele, et nende heaolu on organisatsioonile tähtis.

5.5 Meetodi kriitika ja edasised uuringuvõimalused

Psühholoogilise leppe säilimisest koondamisest ja vallandamisest kommuniqueerimise kontekstis viisin läbi üheksa poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Selle uurimiseks oli intervjuu hea vahend, sest intervjuuga oli võimalik saada juurde lisainformatsiooni, mis enne intervjuud teada ei olnud, ja küsida täpsustavaid küsimusi, sest iga inimese kogemus on erisugune. Kui vastus oli ebaselge või ununes küsimuste järjekorra muutmisel mõni küsimus ära, siis oli võimalik paluda vastust täpsustada või küsimusi uuesti küsida. Psühholoogiline lepe hõlmab emotsioone ning nende ja kogemuste tõlgendamist, mille tõttu tõestas valitud meetod end kasulikuks.

Kuna intervjuueeritavad olid mulle võõrad inimesed, siis ei olnud võimalik aru saada, kas nad rääkisid mulle oma kogemustest avatult ja ausalt või hirmutundest tulenevalt otsustasid mõningatest detailides ja situatsioonidest mitte rääkida. Uuritavate kogemustega ei olnud ma varasemast tuttav, mistõttu pidin olema võimeline kõikide intervjuude alguses endale mõistetavaks tegema nende organisatsiooni iseärasused ja töölepingu lõpetamise asjaolud, et osata intervjuud suunata.

Iga intervjuuga sai selgemaks, et käsitletav teema on oluliselt laiem ning hõlmab endas rohkemat, kui oleksin osanud ette kujutada. Sellest tulenevalt sain aru, et minu valim oleks pidanud olema kitsam ning hõlmama inimesi, kelle kogemustel või organisatsioonidel oleks sarnaseid jooni, et tulemustes joonistuksid seosed paremini välja. Kitsama valimiga oleks võimalik keskenduda rohkem detailidele ning analüüsida, millest sõltusid koondamise või vallandamise tagajärjed. Kindlate kriteeriumitega valimi puhul oleks võimalik leida seoseid näiteks erinevate juhtimisstiilide ja organisatsiooni struktuuride vahel ning selgeks teha, millist rolli mängib selles kommunikatsioon.

Tööandjapoolne erakorraline töölepingu lõpetamine on delikaatne teema, millest tulenevalt ei julge inimesed tihtipeale oma kogemusest rääkida, mis tuli selgelt välja ka selle uuringu tegemise käigus. Näiteks loobuti intervjuust enne andmete kogumist või sooviti lisakinnitust, et uuritavad ja nende organisatsioonid jäävad anonüümseks. Lisaks proovisin andmekogumise faasis valimisse kaasata ühe riigiasutuse töötajaid, kes olid andnud mulle ka nõusoleku uuringus osalemiseks. Nende kaasamiseks pidin luba küsima nende kõrgeimalt juhtorganilt, s.o Justiitsministeeriumi vastava talituse juhilt, kes kahjuks keeldus loa andmisest.

See, et inimesed kardavad, kuid on sellegipoolest nõus oma kogemusi uuringu tarbeks jagama, näitab teema edasi uurimise vajalikkust. Edasisi uuringuid on võimalik teha mitme erineva nurga alt. Näiteks oleks võimalik ühe ettevõtte näitel uurida selle juhi kogemust ja arvamust ning võrrelda seda tema erinevatel ametipositsioonidel töötavate alluvate kogemuste ja arvamustega. Võimalus on otsida organisatsioon, mis on nii koondanud kui ka vallandanud oma töötajaid ning leida töötajad, kes on ettevõttes selle ajal töötanud. Analüüsida võib ka koondatute või vallandatute kolleegide kogemusi, kusjuures eristades töötajaid vastavalt sellele, milline oli nende suhe töösuhte lõpetanuga.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas oleks võimalik säilitada vallandamisest ja koondamisest kommuniqueerimisega allesjäänud töötajate psühholoogilist lepet ning mil moel erinevad koondamise ja vallandamise tajutud tagajärjed. Eesmärkide täitmiseks püstitasin uurimisküsimused ning uurisin üheksa erinevates organisatsioonides töötava inimese kogemuse põhjal, millised olid psühholoogilise leppe erinevad aspektid, leppe rikkumise tajutud tagajärjed ja kuidas oleks võinud lepet säilitada kommunikatsiooni abil. Uuringu tegemiseks kasutasin kvalitatiivset lähenemist ja viisin läbi üheksa poolstruktureeritud intervjuud, mille analüüsimiseks need transkribeerisin ja kodeerisin käsitsi.

Intervjuudest saadud tulemused kattusid suures osas töös esitatud teoreetilise materjaliga: see, kuidas inimene reageerib kolleegi koondamisele või vallandamisele, oleneb sellest, milline oli tema varasem suhe juhiga ja kuidas juht käitus töötajatega nii enne töösuhte lõpetamist, selle ajal kui ka pärast. Tähtis on arvestada ka näiteks töö iseloomu ja suhteid töökaaslastega. Kolleegi töösuhte erakorraline lõpetamine põhjustas uuritavates usalduse vähenemist, motivatsiooni ja pühendumuse langust, segadust, hirmutunnet, ebameeldivat töökeskkonda jpm.

Küll aga selgus, et tagajärgede esinemine ja nende tõsidus oleneb suuresti ka organisatsiooni spetsiifikast, mistõttu ei saanud teha põhjapanevaid järeldusi ja seoseid uuritavate kogemuste vahel. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal ei olnud võimalik teha kindlat järeldust koondamise ja vallandamise tajutud tagajärgede erinemise osas, sest juhtumite asjaolud erinesid liialt palju. Suurim roll enne töösuhte erakorralist lõpetamist, selle ajal ja pärast oli kommunikatsioonil, sest sellest olenes uuritavate suhtumine nii selle protsessi kui ka juhti ja kogu organisatsiooni. Pidev kahepoolne sisekommunikatsioon on kõige olulisem vahend, millega saab lepet muutuste ajal säilitada.

Töös kasutatud valim ei ole representatiivne, kuid sellegipoolest andis ülevaate, milliseid tagajärgi võib endaga kaasa tuua organisatsioonis muutustest ebapiisav või puudulik kommuniqueerimine.

SUMMARY

Psychological contract and organizational communication in the case of dismissal and redundancy

The purpose of this study was to determine how it would be possible to keep the psychological contract from being violated in the case of dismissal or redundancy of a colleague by the means of organizational communication. Additionally, the purpose was to find out how much do the perceived consequences between dismissal and redundancy differ. In order to fulfill that purpose, I set up research questions and based on the experience of nine people who worked in different organizations, I examined what were the aspects of the contract, the perceived consequences of the contract violation and finally, how it would have been possible to keep the contract from being violated by means of internal communication. A qualitative approach was used in this research - I conducted semi-structured individual interviews, which I analyzed by manually transcribing and coding the interviews.

The results of the interviews largely coincided with the overview of theoretical and empirical literature presented in this research: the way an employee reacts to the dismissal or redundancy depends on the relationship with their employer and how the employer behaved with their employees before, during and after the dismissal or redundancy. It is also important to take into account work characteristics and relationships with co-workers. Colleague's dismissal or redundancy a decline in work motivation and commitment, fear, confusion, unpleasant work environment, decline of trust etc.

However, the occurrence and severity of the consequences also depend on the specifics of the organization, which is why it was not possible to draw groundbreaking conclusions and connections between the experiences of the interviewees. Communication had the biggest role before, during and after the dismissal and redundancy. The quality of communication determined how employees perceived the dismissal or redundancy, as well as the employer and organization as a whole. Regular internal communication is the most significant resource that can prevent the violation of the psychological contract. The samples used in this research are not representative, but still give an overview of what the lack of communication can bring about.

KASUTATUD KIRJANDUS

Aggerholm, H. K. (2014). Communicating Organizational Change Reactions: Downsizing Survivors' Discursive Constructions of Flexible Identities. *Business and Communication Quarterly*, 77(4).

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 637-647.

Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793-1815.

Bal, P. M., Hofmans, J., & Polat, T. (2017). Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators. *Applied Psychology*, 66(1), 143-167.

Bayardo, J. M., Reche, F. M. & De La Cabada, M., L. (2013). Communication as a Factor in the Success of Downsizing. *European Scientific Journal*, 9(29), 7-25.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. UK: Penguin Books.

Bronckart, V. (2016). *Dealing with Dismissal: Practical Advice for Employers and Employees*. Plurilingua Publishing.

Caplan, G. & Teese, M. (1997). *Survivors: How to keep your best people on board after downsizing*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and individual differences*, 8(3), 165-183.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination 1. *Journal of applied social psychology*, 30(9), 1843-1852.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.

Grunberg, L., Anderson-Connolly, R. & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 20.01.2020, <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Koha, K. (2013). *Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.

Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatuse ja väljajuhatus*. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kasutatud 20.01.2020, <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Lopez-Pohle, S., Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Leiva, P. I. & Alonso, A. M. (2017). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: an investigation of the essential role of psychological contract. *International Journal of Human Resource Management*, 28(20), 2837-2860.

Lu, L., Lu, A., Gursoy, D. & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.

Masso, A. (2011). E-kursuse "Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid II" materjalid. Tartu Ülikool. Kasutatud 19.05.2020
http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/17890/MKUM_II_materjalid.pdf?sequence=1

Miller, M. V. & Hoppe, S. K. (1994). Attributions for job termination and psychological distress. *Human Relations*, 47(3), 307-327.

Modaff, D. P., Butler, J. A., & DeWine, S. (2012). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (3rd ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2004). Repeated Downsizing Contact: The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Well-Being Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 247–257.

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Oja, M. (2017). *Vabatahtlike ja palgatöötajate psühholoogiline leping Politsei- ja Piirivalveametis näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.

Papa, M. J., Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Priks, P. (2015). *Uute töötajate sotsialiseerimine ja psühholoogiline lepe Tartu Ülikooli näitel*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, sotsiaalteaduskond.
- Randmann, L. (2004). Psühholoogiliste lepete osa töörahulolu kujunemises. *Estonian Social Science Online*.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. USA: Sage Publications.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual review of psychology*, 48(1), 515-546.
- Rousseau, D. M. (2001). *Psychological contract inventory: Technical report*. Boston, MA: British Library.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Kasutatud 20.01.2020, <http://samm.ut.ee/valimid>
- Sathe, S. (2017). Understanding the Importance of Well-Planned Outplacement Management. *Employment Relations Today*, 43(4), 55-61.
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: the structural implications of downsizing. *Academy of management journal*, 43(1), 101-112.
- Shih, S. P., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50(7), 582-589.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Glenview, IL: Pearson Education.

Susskind, A. M. (2007). Downsizing survivors' communication networks and reactions: A longitudinal examination of information flow and turnover intentions. *Communication Research*, 34(2), 156-184.

Toom, A. (2020). *Psühholoogiline leping ja selle seosed organisatsioonikommunikatsiooniga tööandjapoolse töölepingu lõpetamisel organisatsiooni X näitel*. Seminaritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims: A meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96-109.

Van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Bakker, A. B. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group & Organization Management*, 32(2), 152-175.

Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Esimene teemablokk: töösuhte tähendus intervjuueeritava jaoks

1. Miks sa läksid tööle just sellesse organisatsiooni?
2. Mis sind motiveerib organisatsioonis töötama?
3. Kui palju on sul kolleege?
4. Kuidas ja mille põhjal on töötajad töökohas jaotatud?
5. Millisesse gruppi kuulud sina?
6. Kellest moodustub organisatsioonis juhtkond?
7. Milline on sinu suhe otsese juhi ja organisatsiooni juhiga?
8. Kuidas tajud sa üldiselt meeskonna suhtlust omavahel?
9. Kui oluline on sinu hinnangul sinu töökohas hea läbisaamine kolleegidega?
 - a. Miks?
 - b. Too näiteid.
10. Kes on sinu arvates hea läbisaamise eest vastutav?
 - a. Miks?
 - b. Milles vastutus väljendub?
11. Mis võib sinu hinnangul head läbisaamist mõjutada?
 - a. On seda ka päriselus juhtunud? Too palun mõni näide.
12. Kelle poole sa pöördud, kui sul on mõni mure, mis mõjutab sinu töö tegemist?
 - a. Miks?
13. Kui sul on mõni ettepanek organisatsiooni või selle sisese töö paremaks toimimiseks, siis kas sa läheksid selle ettepanekuga ka juhatuse jutule?
14. Millised omadused peaksid sinu hinnangul olema ühel ettevõtte juhil?
15. Kuivõrd arvad, et need omadused on olemas ka sinu juhil?
16. Kui pikalt oled sa organisatsioonis töötanud?
17. Kas sinu arvamus organisatsioonist on töösuhte jooksul muutunud?
18. Millest on see tingitud?
19. Kas hetkel on sinu juht sama, kes oli siis, kui alles alustasid tööd?

20. Milline oli sinu esmamulje oma juhust?
21. Kas sinu arvamus oma juhust on muutunud töösuhte jooksul muutunud?
 - a. Millest on see tingitud?
22. Kuivõrd tunned, et oled võrdne tiimiliige ja sinu arvamusel hoolitakse?
 - a. Mis sind niimoodi tundma pani?
23. Millised on juhi kohustused sinu ees?
24. Kuivõrd arvad, et tema täidab oma kohustusi sinu ees?
25. Mis sa arvad, mida ootab sinu juht sinult?
26. Kuivõrd sa vastad tema ootustele?
27. Millised on sinu kohustused juhi ees?
28. Kuivõrd sa arvad, et täidab oma kohustusi juhi ees?
29. Kas oled oma juhiga rääkinud vastastikest ootustest ja / või kohustustest?
 - a. Kui jah, siis millal? Kuidas sa arvad, et sellest kasu on olnud?
 - b. Kui ei, siis kas sa arvad, et sellest rääkimine on oluline?
 - c. Miks?
30. Kirjelda palun mõnda olukorda, kus juht ei ole sinu hinnangul käitunud vastavalt sinu ootustele või tema kohustustele.
31. Kuidas see olukord sind tundma pani?
32. Mismoodi see olukord sind mõjutas?
33. Kas sa lõpetasid töösuhte vabatahtlikult?
 - a. Miks?
 - b. Kas töölt lahkumine oli kuidagi seotud ka koondamisega?
34. Kas sa tunned, et koondamiste nägemine mõjutas sind ka edasistes töökohtades?
 - a. Kui jah, siis kuidas?

Teine teemablokk: töösuhte lõpetamise mõju

1. Kirjelda, milline oli töökeskkond enne kolleegi koondamist.
2. Milline oli sinu suhe koondatuga?
3. Kas koondamine toimus majanduslike raskuste tõttu või kasumi suurendamise nimel?
4. Kuidas said kolleegi koondamisest teada? Kas juhtkonna kaudu liikus ka informatsiooni?
5. Kas koondatu rääkis sulle olukorrast ka oma versiooni?

6. Kui jah, siis kuidas sa tunnend, et see mõjutas sinu tööd / suhteid teistega?
7. Kuidas sa hindad informatsiooni levikut koondamise kohta?
8. Kuidas juhtkond koondamisest teatas?
9. Kas tundsid, et see oli piisav?
10. Kas selle kohta liikus ka kuulujutte?
11. Kuidas need mõjutasid töökeskkonda?
12. Kuidas need mõjutasid suhet sinu ülemusega?
13. Mida oleks võinud teha nende kuulujuttude vältimiseks?
14. Kes sinu arvates peaks vastutama selle eest, millal ja kuidas koondamisest teistele töötajatele teatatakse?
15. Kuidas mõjutas koondamine sinu...
 - a. Motivatsiooni?
 - b. Pühendumust?
 - c. Töö kvaliteeti / töösooritust?
16. Kas see olukord mõjutas ka sinu suhet juhiga?
 - a. Kui jah, siis kuidas?
17. Kas see olukord mõjutas suhet sinu kolleegidega?
 - a. Kui jah, siis kuidas?
18. Kas see olukord mõjutas sinu suhet kogu organisatsiooniga?
 - a. Kui jah, siis kuidas?
19. Kas tajusid pärast koondamist meeskonnasiseselt ka mõningaid muutusi?
 - a. Kui jah, siis milliseid?
 - b. Kas meeskond muutus võrreldes varasemaga pigem ühtsemaks või kaugemaks?
20. Kas sa oled ka varem kokku puutunud kolleegi koondamisega?
21. Kui jah, siis mis sa arvad, kas see aitas sul nüüdse koondamisega paremini toime tulla?
22. Kas juht andis oma käitumise kohta ka selgitusi?
 - a. Kui jah, siis millal ta seda tegi?
 - b. Kuidas ta koondamist selgitas?
 - c. Kuidas see sind tundma pani? / Mis sa sellest arvasid?
 - d. Kas sa arvad, et said piisavalt selgitusi?
 - e. Kui ei, siis miks sa arvad, miks?

- f. Kuidas see sind tundma pani? / Mis sa sellest arvasid?
23. Kas juht pööras sulle piisavalt tähelepanu pärast koondamist? Kas sa tundsid, et sinu heaolust hoolitakse?
24. Kas juht küsis sinult ka tagasisidet koondamise protsessile?
- a. Kui jah, siis mida ja kuidas ta täpsemalt küsis?
 - b. Kuidas see mõjutas sinu käitumist / suhtumist millessegi / töö tegemist?
 - c. Kui ei, siis kuidas see sind tundma pani?
 - d. Kas see, et ta ei uurinud sinu arvamust olukorrale mõjutas sinu käitumist / suhtumist millessegi / töö tegemist?
25. Kas sa otsisid ise ka koondamise kohta lisainformatsiooni?
- a. Kui jah, siis kellelt?
 - b. Kui ei, siis miks?
26. Kas koondamine pani sind mingil moel muretsema ka sinu enda töökoha pärast?
27. Kuidas oleks sinu hinnangut olukorrale muutnud see, kui juht oleks kinnitanud sulle, et sinu töökoht ei ole ohus?
28. Milliseid muutusi pidid tegema seoses tööülesannetega koondamise tõttu?
- a. Kuidas see sind mõjutas?
29. Kas sa pöördusid oma muredega ka juhtkonna poole?
- a. Kui jah, siis kuidas?
 - b. Kuidas sellele reageeriti?
 - c. Kui ei, siis miks?
 - d. Kas sa arvad, et kui oleksid pöördunud, oleks midagi muutunud?
30. Mida tehti sinu hinnangul koondamisest kommuniqueerimisel õigesti?
31. Mida oleks võinud teha teistmoodi?
32. Kas sa andsid juhtkonnale tagasisidet koondamisest kohta?
- a. Kui jah, siis millist tagasisidet?
 - b. Kuidas sellele reageeriti?
 - c. Kui ei, siis miks mitte?
33. Kas sa arvad, et kui oleksid juhiga rääkinud ootustest ja kohustustest juba töösuhte alguses, oleks koondamise mõju olnud kuidagi teistsugune?
34. Kas sa tead, mis on psühholoogiline lepe?

35. Räägin psühholoogilisest leppes.

36. Nüüd, kui sa tead, mis on see on ja mida tähendab selle rikkumine, siis kas sa arvad, et see teadmine on sulle tulevikuks kasulik?

Lisa 2. Nõusoleku vorm

Tere!

Mina olen Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni kolmanda kursuse tudeng ja ma kirjutan oma bakalaureusetööd, kus uurin, kuidas mõjub tööandjapoolne töölepingu lõpetamine (koondamine või vallandamine) ettevõttesse edasi tööle jäävaid inimesi. Uuritav peab olema töötanud ettevõttes nii enne kui pärast kolleegi töösuhte lõppu. Kuna Sina oled eelnimetatud omaduste poolest sobiv uuringus osalemiseks, siis palun, et aitaksid mul uuringut läbi viia. Nõusoleku puhul palun sinult kui uuritavalt ka kirjalikku nõusolekut, et sind uuringusse kaasata. Bakalaureusetöö eesmärk välja selgitada, kuidas oleks võimalik töötaja koondada/vallandada nii, et säiliks allesjäänud töötajate pühendumus, motivatsioon, töösoorituse kvaliteet jms. Uuritavana on sul võimalus saada uusi teadmisi töösuhete kohta, mille tulemusel ehk paremini osata hinnata ja tõlgendada erinevaid olukordi, enda emotsioone ja tundeid seotult töösuhtega.

Intervjuu kestus on umbes 1-1,5 h. Intervjuu käigus palun sul kirjeldada oma töösuhet ja sinu hinnangut sellele. Seejärel räägime sinu kokkupuutest kolleegi töösuhte lõpetamisega. Ma usun, et sinuga tehtud intervjuu abil saan anda enda panuse tulevaste ettevõtete töötajate töösse, andes ettevõtetele näpunäiteid, kuidas koondamist ja vallandamist läbi viia nii, et see omaks töötajatele võimalikult vähe negatiivseid tagajärgi.

Uuringus osalemine on vabatahtlik, mis tähendab, et uuringus osalemisest loobumine on võimalik ükskõik, millises uuringu faasis. Uuringu tulemused lähtuvad vaid intervjuude käigus saadud tulemustest, toetades erinevaid väiteid teoreetiliste allikatega, mis välistab minu poolt loodud kallutatuse erinevate arvamuste osas.

Sul on õigus anonüümsusele, mis on uuringu läbiviija võimete kohaselt garanteeritud. Andmete kogumisel loon intervjuueeritavatele koodi, mille tegelikku isikut teab ainult mina. Lisaks on tagatud ka uuritava ettevõtte anonüümsus. Ma tagan konfidentsiaalsuse intervjuueeritavale ning olen vastutustundlik nende andmete suhtes, mille intervjuueeritav mulle andnud on.

Uuringus osalemisega antakse luba töödelda intervjuu käigus saadud informatsiooni selle analüüsimiseks ja võrdluseks teistelt uuritavalt saadud informatsiooniga. Intervjuude transkriptsioonid on nähtavad nii juhendajale kui ka kaitsmiskomisjoni liikmetele. Intervjuule järgnev transkriptsioon võimaldab intervjuudes läbi käinud märksõnu temaatiliselt rühmitada, luues kindlamad teemaplokid vastuste selgitamiseks ja seejuures kasutada neid autori

uurimisküsimustele vastuste saamiseks. Intervjuudest tehtud salvestusi ja transkriptsioone hoitakse uuringu läbiviija arvutis töö kaitsmiseni või täpselt määratud ajani. Kõikide tudengite lõputöid on võimalik elektrooniliselt kätte saada Tartu Ülikooli raamatukogu üliõpilastööde andmebaasis Dspace.

Nõusolek:

Mulle,, on selgitatud, mis on nimetatud uuringu eesmärk ja metoodika (nt uuringu käik, ajakulu) ning kinnitan oma nõusolekut osalemiseks allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste ja võimalike probleemide kohta saan mulle vajalikku täiendavat informatsiooni uuringu läbiviijalt:

Anett Toom

Uuritava allkiri.....

Kuupäev, kuu, aasta

Uuritavale informatsiooni andnud isiku nimi: Anett Toom

Uuritavale informatsiooni andnud isiku allkiri:

Kuupäev, kuu, aasta

Lisa 3. Koodipuu

ASPEKTID

1. Meeskonna ühtsus
2. Suhe juhiga
3. Töö iseloom
 - 3.1. Meeskondlik
 - 3.2. Iseseisvam
4. Leppe staatus koondamisele või vallandamisele eelnevalt
 - 4.1. Rikutud
 - 4.2. Säilinud
5. Varasemate pingete esinemine
 - 5.1. Ei esinenud
 - 5.2. Jah, esines
 - 5.2.1. Organisatsioonivälised tegurid
 - 5.2.1.1. Näiteks majanduslangus
 - 5.2.1.1.1. Kas ja milliseid tagajärgi need omasid töötajatele?
 - 5.2.2. Organisatsioonisisised tegurid
 - 5.2.2.1. Kommunikatsiooniprobleemid
 - 5.2.2.2. Varasemad koondamised või vallandamised
 - 5.2.2.3. Inimestevahelised konfliktid
 - 5.2.2.3.1. Kas ja milliseid tagajärgi need omasid töötajatele?
6. Ootustest ja kohustustest rääkimine
 - 6.1. On räägitud
 - 6.1.1. Millal?
 - 6.1.2. Kui regulaarselt?
 - 6.1.3. Kas sellest tulenes probleeme või konflikte?
 - 6.1.3.1. Kui jah, siis kuidas need lahendati?
 - 6.2. Ei ole räägitud
 - 6.2.1. Kas töötaja peab seda sellegipoolest oluliseks?
 - 6.2.2. Kas sellest tulenes probleeme või konflikte?

6.2.2.1. Kui jah, siis kuidas need lahendati?

TÖÖLEPINGU LÕPETAMINE

1. Kas töölepingu lõpetamisega oli ka teisi pingeid samaaegselt?
 - 1.1. Ei
 - 1.2. Jah
 - 1.2.1. Organisatsioonisisised tegurid
 - 1.2.2. Organisatsioonivälised tegurid
 - 1.2.3. Kas ja kuidas need mõjutasid töötaja suhtumist?
2. Kas töösuhe lõpetati üheaegselt ühe või mitme töötajaga?
 - 2.1. Üks
 - 2.1.1. Mil määral olid tööülesanded uuritavaga seotud?
 - 2.2. Mitu
 - 2.2.1. Kuidas erinesid suhted nendega?
 - 2.2.2. Mil määral olid nende tööülesanded uuritavaga seotud?
3. Kes oli koondatu või vallandatu uuritava jaoks?
 - 3.1. Vahetu juht
 - 3.2. Lähedane kolleeg
 - 3.3. Kauge kolleeg
4. Töösuhte lõpetamise otsuse tegemine ja selle teostamine
 - 4.1. Kes otsuse tegi?
 - 4.1.1. Milline oli uuritava suhe temaga?
 - 4.2. Kes otsuse täide viis?
 - 4.2.1. Milline oli uuritava suhe temaga?
5. Töölepingu lõpetamisest kommunikeerimine allesjäänud töötajatele
 - 5.1. Kes teatas töösuhte lõpetamisest teistele töötajatele?
 - 5.1.1. Inimene, kes tegi lepingu lõpetamise otsuse
 - 5.1.2. Inimene, kes töötajaga lepingu lõpetas
 - 5.1.3. Personaliosakond
 - 5.1.4. Inimene, kes lepingu lõpetamisega seotud ei olnud

- 5.2. Milline oli uuritava suhe selle inimesega?
- 5.3. Kuidas sellest kommuniqueeriti?
 - 5.3.1. Kuidas uuritav hindab kommuniqueerimisviisi?
- 6. Tajutud tagajärjed
 - 6.1. Korralduslikud
 - 6.1.1. Tööülesannete mahu kasv
 - 6.1.2. Muutused võrgustikus või struktuuris
 - 6.2. Psühholoogilised
 - 6.2.1. Kauge suhe töölepingu lõpetanuga
 - 6.2.1.1. Väike infovajadus
 - 6.2.2. Lähedane suhe töölepingu lõpetanuga
 - 6.2.2.1. Suur infovajadus
 - 6.2.2.2. Hirmutunne
 - 6.2.2.3. Ebaõigluse tajumine
 - 6.2.2.4. Soov töölt lahkuda
 - 6.2.2.5. Vabatahtlik töölepingu lõpetamine

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Anett Toom**,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

PSÜHHOLOOGILINE LEPE JA ORGANISATSIOONIKOMMUNIKATSIOON ERAKORRALISE TÖÖLEPINGU LÕPETAMISE KONTEKSTIS,

mille juhendaja on **Tiiu Taur**,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anett Toom

25.05.2020