

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Sotsiaaltöö korralduse osakond

Karoliina Roomets

**SOTSIAALALA TÖÖTAJATE
MOTIVAATORID NING NENDE OLULISUS
PERSONALI TÖÖLT LAHKUMISE
KAVATSUSELE SAAREMAA
VALLAVALITSUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaanika Kukk, MA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaanika Kukk

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Monika Kumm

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Karoliina Roomets

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Motivaatorid sotsiaaltöös ning nende olulisus töölt lahkumise kavatsusele	6
1.1. Motivaatorid ja motivatsiooniteooriad	6
1.2. Sotsiaalala töötajad ja motivatsioonitegurid	12
1.3. Sisemiste ja väliste motivaatorite tähtsus töölt lahkumise kavatsusele.....	15
2. Saaremaa vallavalitsuse sotsiaalala töötajate motivatsiooni uuring	19
2.1. Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakond ning motivatsioonipakett	19
2.2. Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus.....	22
2.3. Uuringu tulemused	25
2.4. Arutelu, järeldused ning ettepanekud.....	34
Kokkuvõte.....	38
Viidatud allikad.....	40
Lisad.....	45
Lisa 1. Ankeetküsitlus sotsiaalala töötajatele Saaremaa Vallavalitsuses.....	46
Summary	51

SISSEJUHATUS

Motivatsiooniteooriad on olnud erinevatest organisatsiooni juhtimisteooriates olulisel kohal pea terve sajandi. Inimkapitali olulisust on seevastu hakatud hindama kõigest viimastel aastakümnetel.

Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteemi OSKA 2021. aasta uuringust (Pihl & Krusell, 2021, lk 9) on selgunud, et sotsiaalala töötajate töölt lahkumine on Eestis suur ning peamiseks põhjusteks on madal palgatase, pingeline töö jne. Sama uuringu kohaselt lõpetas 2019–2020 aastatel valdkonnas töötamise ligi 1800 inimest. Grünbergi (2015, lk 72) poolt läbiviidud uuringust selgus, et rohkem kui pooled Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajatest kaalunud töölt lahkumist.

Organisatsiooni juhtidel tuleb mõista, et töötaja on kõige suurem väärtuse looja ning juhi kohustus on tagada, et personal tunneks ennast kindlalt ning turvaliselt. Juht on see, kes saab töötajat motiveerida ning viimane saab panustada organisatsiooni edenemisesse. Siinkohal on keeruline teadvustada motivatsiooni, kuna tegemist on millegagi, mida ei ole võimalik näha ega katsuda. (Aasma, 2019, lk 6)

Selg (2021, lk 86) on välja toonud, et sotsiaaltöö organisatsioonid ning juhid peavad pöörama tähelepanu sellele, mida sotsiaaltöötajad vajavad. Sinna hulka kuuluvad töökorralduslik pool ja organisatsiooni sisekliima ning nende seosed töö tulemuslikkusega, tööl püsimise kui ka töörahuloluga. Sotsiaalala töötajate töösuhete lõppemise põhjuseid on Eestis vähe uuritud, kuid siinkohal tuuakse välja just töötajate toetamise vajadust ning juhtide teadlikkuse tõstmist antud teemal.

Lähtuvalt eeltoodust on käesoleva uurimistöö probleem teadmatus motivaatoritest ja nende olulisest rollist töötajate töölt lahkumise kavatsusele.

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate motivaatorid ning nende motivaatorite olulisus töölt lahkumise kavatsusele tuginedes töötajate seas läbiviidud uuringule ja vastavalt uurimistulemustele teha ettepanekuid motivaatorite kaasajastamiseks organisatsioonis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati kaks uurimisküsimust:

1. Millised on Saaremaa valla sotsiaalala töötajate sisemised ja välised motivaatorid organisatsioonis töötamiseks?
2. Millised motivaatorid on olulised kõrgema töölt lahkumise kavatsuse määraga töötajale?

Eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded.

- Anda teoreetilise kirjanduse baasil ülevaade motivaatoritest sotsiaalalal ning nende olulisusest seoses töölt lahkumise kavatsusele.
- Koostada ülevaade Saaremaa Vallavalitsuse personalipoliitikast.
- Koostada elektrooniline küsimustik ning viia läbi kvantitatiivne uuring vallavalitsuse sotsiaalosakonna sotsiaalala töötajate seas.
- Analüüsida saadud andmete põhjal töötajate motivaatoreid ning nende tähtsust töölt lahkumise kavatsusele.
- Saadud järeldustele tuginedes teha ettepanekuid motivaatorite kaasajastamiseks.

Uuringu meetodina kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks kasutatakse veebipõhist küsimustikku, mille koostamisel saab tugineda töös kajastatud teooriale.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas on teoreetiline ülevaade motivatsiooniteooriatest, tööga seonduvatest motivaatoritest sotsiaaltöös ning nende olulisusest seoses töölt lahkumise kavatsusele. Selleks kasutab autor erinevaid teadusartikleid ning läbiviidud uuringuid nii eesti kui ka inglise keeles. Andmebaasidest kasutatakse töö raames järgnevaid: DSpace, Google Scholar, EBSCO, ETERA. Töö teine osa annab ülevaate Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnast ning motivatsioonipaketist. Kirjeldatakse uurimismeetodit, valimit ning antakse ülevaade uurimistulemustest ja tuuakse välja järeldused ning ettepanekud.

1. MOTIVAATORID SOTSIAALTÖÖS NING NENDE OLULISUS TÖÖLT LAHKUMISE KAVATSUSELE

1.1. Motivaatorid ja motivatsiooniteooriad

Motivatsioon on sageli tegur, mis paneb inimese liikuma oma eesmärkide suunas. Motivatsiooniteooriad püüavad leida vastuseid sellele, mis mõjutavad isikut, et tulemusi saavutada. Tööandjale on oluline hoida ning toetada oma töötajaid ning selleks on vaja aru saada, mis motiveerib töötajat jääma lojaalseks ning tegema oma tööd efektiivselt.

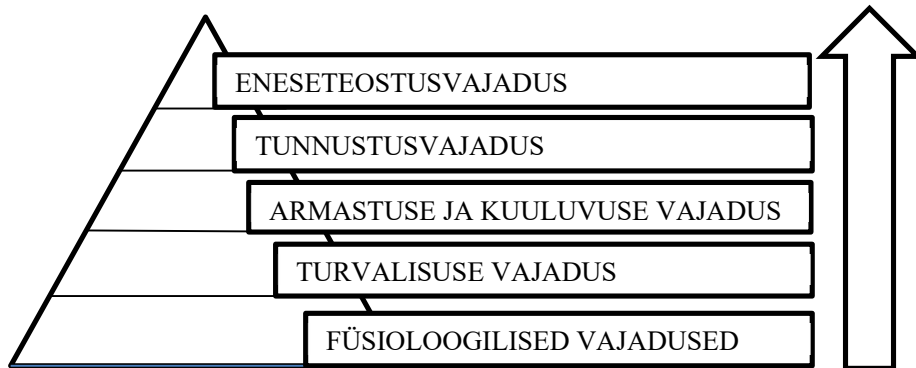
Termin „motivatsioon“ on tuletatud sõnast „motiiv“, kus motiivi on Osemeke ja Adegboyega (2017, lk 162) seletanud kui inimese meeleseisundit, mis käivitab ja juhib tema käitumist. Motivatsioon on samade autorite kohaselt inimese valmisolek oma eesmärkide nimel pingutada.

Enamus motivatsiooniteooriaid pärinevad 19–20-st sajandist ning on algselt seotud psühholoogiaga (Hauser, 2014, lk 244–245). Hauseri (2014, lk 245) kohaselt saab neid põhilisi motivatsiooniteooriaid jagada neljaks: (1) vajaduspõhised motivatsiooniteooriad, mis käsitlevad füsioloogilisi, turvalisuse, eksistentsi ning võimu vajadusi, hügieeni ja motivatsiooni tegureid jne (põhinevad Maslow, Alderfer, McClland ja Herzberg töödel); (2) motivatsiooni väliste tegurite teooriad, mis käsitlevad teemasid nagu positiivne jõustamine, vältimisõpe, karistamine ja hävimine (B.F. Skinner); (3) sisemiste tegurite teooriad nagu Adamsi võrdsusteooria, Vroomi ootuste teooria, Locke eesmärkide teooria ning (4) juhtimismotivatsiooni teooriad nagu Tayloriga teadusliku juhtimise teooria, McGregori X- ja Y-teooria ja Ouchi Z-teooria.

Üks tuntumaid motivatsiooni teooriaid kuulub Abraham Maslowle. Joonisel 1 on kujutatud Maslow viiest faktorist koosnevat vajaduste hierarhiat, mida võib nimetada baasvajadusteks (Maslow 1943, lk 394). Maslow vajaduste hierarhia teooria väidab, et

inimesi juhivad vajadused, mis on kaasasündinud. Antud baasvajadused on teineteisega seotud ning kui üks vajadus on rahuldatud, siis tekib järgmine kõrgem vajadus. Samas sealjuures rahuldatud vajadused ei ole enam aktiivsed motivaatorid. (Maslow 1943, lk 393)

Maslow nentis, et tema teooria ei toeta fakti, kus madalam vajadus peab olema täielikult rahuldatud enne, kui tekib tarvidus kõrgema vajaduse järele. Lisaks võib üks käitumine vastata kahele või isegi enamale vajadusele. Näitena saab tuua hooldaja ameti, kus hooldaja saadud palga eest suudab katta oma füsioloogilised vajadused, kuid samas saavad rahuldatud ka erinevad sotsiaalsed vajadused nagu tunnustamine, eneseteostus jne. (Hopper, 2020, lk 3)



Joonis 1. Maslow vajaduste hierarhia. Allikas: Maslow 1943, lk 394

Trivedi ja Mehta (2019, lk 38) kirjeldasid lähtuvalt Maslowst, et inimese vajadused on mitmekesised ning vahelduvad. Soovid ning vajadused kasvavad pidevalt ka siis, kui osad on juba rahuldatud. Nad jõudsid järeldusele, et Maslow teooria aitab juhtidel paremini aru saada töötajate käitumisest. Mõistes töötaja vajadusi, saab neile pakkuda sobivat rahalist või mitterahalist motivatsiooni. Sellest tulenevalt kasvab organisatsiooni efektiivsus, kasumlikkus ja ka tootlikkus.

Tuues Maslow püramiidi organisatsiooni konteksti, siis füsioloogilised vajadused töötajal saavad rahuldatud, kui tööandja maksab õiglast tasu tehtud töö eest. Turvalisuse tagab teadmine, et töö on püsiv, tööohutus ning tagatud pension vanaduses. Armastuse ja kuuluvuse tunnet ehk ka sotsiaalseid vajadusi organisatsioonis rahuldab kuulumine gruppi, aktsepteerimine kollektiivi poolt, omavaheline sõprus ja suhtlus. Tunnustuse

vajaduse rahuldavad kompetentsi omandamine, reputatsioon, enese väärtustamine, tunnustamine kolleegide poolt. Kõrgeima vajaduse (eneseteostusvajadus) eesmärk saavutatakse, kui inimene tunneb, et ta saab oma potentsiaali maksimumini kasutada, ta on õnnelik ja tunneb, et on saavutanud midagi. (Trivedi & Mehta, 2019, lk 39–40)

Maslow vajaduste hierarhia teorial on ka omad piirangud. On leitud, et see on liialt lihtsustatud ning lähtub ainult inimese vajadustest üldiselt. Puudub otsene seos vajaduste ning käitumise vahel ja ei arvesta sellega, et kõigi töötajate ja inimeste vajadused ei ole ühtsed. Maslow kirjapandu on pigem filosoofiline kui teaduslik, kuna puuduvad empiirilised tõendid selle kinnitamiseks. Kaasajal on igal isikul piisavalt palju vajadusi, mida rahuldada ja see ei pruugi järgida Maslow hierarhiat. (Trivedi & Mehta, 2019, lk 40)

Abulof (2017, lk 508) leiab, et Maslow teooria on läbi aegade olnud arutluse all ning ka arvustatud. Kuid samas on see niivõrd kõnekas siiani, sest antud teooria seletab inimloomust nii, et inimesed suudavad ennast ja teisi sellega seostada.

Töölase motivatsiooni ning motiveeritud meeskonna ideid on eelmisel sajandil käsitlenud Ameerika psühholoog Frederick Herzberg. Osemeke ja Adegboyega (2017, lk 167) kirjeldasid, kuidas Herzberg aastal 1959 tuli välja kahe-faktori teooriaga, mille kohaselt on motivatsioonitegurid seotud tööalase rahuloluga ning hügieenifaktorid on need, mis põhjustavad rahulolematust tööga. Motivatsioonitegurid on sisemised motivaatorid, mis tõstavad töötaja töörahulolu, samas kui nimetatud hügieenifaktorid on välised motivaatorid, mis takistavad rahulolematust tööga (Yusoff *et al.*, 2013, lk 19).

Alshmemri jt (2017, lk 12–13) tõid välja, et Herzbergi kohaselt motivatsiooniteguriteks on töö ise, edutamine, arenguvõimalused, vastutus, tunnustus ning saavutus. Samas hügieenifaktoriteks on palk, inimeste omavahelised suhted, töötingimused, juhtimine ja juhtkonna poliitika ning järelevalve. Motivaatorid mõjutavad oluliselt inimese töömotivatsiooni ning rahulolu, nende puudumisel on inimesed töö suhtes rahulolematud. Samas hügieenifaktorite olemasolu inimest ei motiveeri, kuid tekitavad tööga rahulolematust. Hügieenifaktorid on pigem ebameeldivuste vältimiseks, mitte isiku enesekasvu ja eneseteostust toetamiseks. Herzbergi teooria kitsaskohaks saab pidada fakti, et ta arvestas ainult motivatsioonifaktorite ning hügieenifaktoritega, kuid ei võtnud

arvesse teisi muutujaid, mis mõjutavad inimest väljaspool organisatsiooni (nt kultuurilised tegurid). (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 171).

Herzbergi teooria juures tuleb meeles pidada, et motivatsioonitegurid ja hügieenifaktorid on erinevad tegurid. Organisatsiooni kontekstis ei jää töötaja järsku rahule oma tööga, kui üllatuslikult muuta töökeskkonda või likvideerida töötajat häirivad tegurid tööl. Sama on ka siis, kui muuta töötaja jaoks tema töö järsku mõttekaks ning tähendusrikkaks. (Kurt, 2021)

Motivatsioon mängib olulist rolli töötaja rahulolus tööl. Töörahulolust tulenevalt kasvab ka organisatsiooni tootlus. Motiveeritud töötaja on väärtus organisatsioonile, kuid tuleb meeles pidada, et motivatsioon hakkab mõju avaldama siis, kui sobiv inimene, sobivate oskustega on temale sobiva töö eest vastutavaks määratud. (Kaur, 2013, lk 1061)

Sisemised motivaatorid on rahuloluallikad, mis saavad tõe individuaalsest suhtest tööga ning on preemiaks isiku püüdlustele. Sisemisteks motivaatoriteks on saavutus, tunnustus, vastutus, edasimineku jne. Välised motivaatorid on rahuloluallikad, mis on seotud käega katsutavate hüvedega. Välisteks motivaatoriteks peetakse töötasu, edutamist, töötingimusi, töökindlust, töökeskkonda jne. (Ramya & Kaliyamurthy, 2017, lk 80)

Lisaks vajaduste teooriale ning kahe-faktori teooriale on ka enesemääratlemise teooria, mille põhiolemus on sisemiste ja väliste motivaatorite mõju inimese käitumisele. Sisemine motivatsioon on soov teha midagi enesehuvides ning puhta naudinguga pärast. Antud rahulolu tuleb ülesande täitmisest ning isiku seest. Naudingut pakub seos ülesandega või sellest tulenev väljakutse. Väline motivatsioon seevastu on motivatsioon midagi ette võtta saavutamaks mõnda välist eesmärki. (Hennessey *et al.*, 2014, lk 1)

Cerasoli ja Ford (2014, lk 281) mõistsid, et liiga vähe on empiirilisi andmeid, mis näitaksid, miks sisemine motivatsioon on seotud saavutustega. Viies läbi oma uuringu leidsid nad, et sisemiselt motiveeritud inimesed seavad eesmärgiks meisterlikkuse, läbi mille nad mitte ainult ei osale, vaid naudivad ülesannet. Sisemine motivatsioon seega tuleb saadud sisemisest rahulolust, mis omakorda tuleb enesetäiendamisest.

Kuvaas jt (2017, lk 245–251) tõid oma artiklis välja, et väline motivatsioon on soov sooritada midagi, et saavutada positiivseid tagajärgi või siis vältimaks negatiivseid tagajärgi. Samas peaksid organisatsioonid sisemisi ja väliseid motivaatoreid vaatlema eraldiseisvatena. Leiti, et välised motivaatorid ei ole soodsad kummalegi osapoolle, nii tööandjale kui töötajale.

Potentsiaalsete töötajate tööle meelitamisel kasutatakse pigem just väliseid motivaatoreid. Välised motivaatorid ning nende kasutamine on organisatsiooni poolt kontrollitavad. Samas on ka tööandjal lihtsam töötajale selgeks teha, mida on vaja teha, et saada konkreetseid väliseid motivaatoreid. Läbi selle saab töökohal optimaalselt kasutada töötaja oskuseid. (Turner, 2017, lk)

Rakendades töökohal koos nii sisemisi motivaatoreid kui väliseid motivaatoreid, selgub, et töötajad peavad olulisemaks just sisemisi motivaatoreid. Sisemised motivaatorid töötavad nii kõrget kui ka madalat kognitiivset oskust vajavate töökohtade puhul. On leitud ka, et välised motivaatorid ei mõjuta töötajate sisemisi motivaatoreid töö tegemisel. (Putra *et al.*, 2017, lk 238) Rybniceki jt (2019, lk 473) uuringus leiti, et isikupõhised boonused on suuremal määral motivatsiooni mõjutavad ning kasulikud.

Kui jaotada motivatsioon positiivseks ja negatiivseks motivatsiooniks, siis positiivne motivatsioon suurendab jõupingutusi ning töötaja otsust panust organisatsiooni. Organisatsiooni eesmärk on võimendada töötaja rahulolu, suurendada töötaja sissetulekuid, arendada töötajat ning luua sobiv töökeskkond. Negatiivne motivatsioon seevastu kasutab organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ähvardamist, sissetulekute vähendamist, pisendades töötaja moraali ja staatust. (Hauser, 2014, lk 242)

Lisaks filosoofilisele ning psühholoogilisele lähenemisele on motivatsioonil mõju inimesele füüsilisel tasandil. Nimelt motivatsioonil on tihe seos neurotransmitter dopamiiniga ning dopamiinergiliste süsteemiga (Rybnicek *et al.*, 2019, lk 448). Neurotransmitter on keemiline aine, mis on neuronite poolt toodetud ning vallandatud ja neurotransmitteri dopamiini roll on korduva rahuldustunde tekitamine (Tassin, 2009, lk 1). Dopamiini retseptorid mõjutavad organismis erinevaid funktsioone, sealhulgas motivatsiooni (Allikalt, 2014, lk 10). Saades preemia või tasu, reageerib aju suurendades oma aktiivsust. Antud protsess annab vajaliku motivatsiooni käitumiseks.

Autor võtab oma uuringu läbiviimisel aluseks enesemääratlemise teooria. Antud teooria on isiku motivatsiooni makroteooria, mis arenes sisemiste ja väliste motivaatorite uurimisest (Deci *et al.*, 2017, lk 19). Samast artiklis selgub, et eelpool mainitud teooria laieneb edasi töökorralduse ning muude eluvaldkondade uurimisele.

Enesemääratlemise teooria kohaselt mõjutab nii töötajate tulemuslikkust kui ka heaolu erinevad motivatsiooni tüübid. Teooria eristab erinevaid motivatsioonitüüpe ning selle kohaselt on erinevatel motivatsioonitüüpidel funktsionaalselt erinevad käivitajad, tagajärjed ja kaasnevad asjaolud. Motivatsioonitüübid jagunevad: autonoomne ja kontrollitud motivatsioon, sisemised motivaatorid ning välised motivaatorid. Autonoomse motivatsiooniga inimesed tegelevad tegevusega täie valmisolekuga. Sageli on see sisemiselt reguleeritud motivatsioon. Kui töötajad tunnetavad oma töö olulisust, selget tagasisidet ning tuge, siis läbi selle on nad autonoomsemalt motiveeritud ning toimivad paremini, õpivad ja kohanevad samuti paremini. Kontrollitud motivatsiooni puhul motiveeritakse inimesi juhuslike hüvedega ning selle tulemusena kitsendatakse töötaja jõupingutusi ja see annab lühiajalisi tulemusi. Pikas perspektiivis on sellel negatiivne mõju tulemuslikkusele ning tööle kaasamisele. (Deci *et al.*, 2017, lk 20)

Sisemine motivatsioon on otsene ja individuaalne. Väline motivatsioon seevastu kaudne ja organisatsiooniline. Välised motivaatorid omakorda jagunevad kunstlikeks ning naturaalseteks. Kunstlikud motivaatorid on üldjuhul organisatsioonile kulud – muusika, palgatõus, boonused, mugav sisustus, suupisted jne. Naturaalseteks motivaatoriteks peetakse tagasisidet, töötaja arvamuse küsimist, komplimente, erilisi ülesandeid, tunnustust, naeratust jne. Need ei oma otsest kulu organisatsioonile. (Hauser, 2014, lk 243)

Enamus töötajatest vajab motivatsiooni, et oma töös ennast hästi tunda ja optimaalselt töötada (Ganta, 2014, lk 228–229). Erinevad teooriad toetavad fakti, et motivaatorid mängivad olulist rolli nii individuaalsel kui organisatsioonilisel tasandil. Vähemal või rohkemal määral motivaatoritega tegelemine toetab inimese panustamist organisatsiooni ning motivaatorite puudumine tekitab rahulolematust ja lõppkokkuvõttes lisaprobleeme ning majanduslikku kahju organisatsioonile.

1.2. Sotsiaalala töötajad ja motivatsioonitegurid

Sotsiaaltöö oma olemuselt on vaimselt keeruline, kuna enamasti puututakse kokku just klientidega, kel on elus tekkinud raskused, kas siis sotsiaalmajanduslikel, tervisest tulenevatel või muudel põhjustel. See nõuab aitajalt suurt motivatsiooni ning ka emotsionaalset tuge juhtidelt, kolleegidelt, lähedastelt toimetulemaks iseendas tekkida võivate konfliktidega.

Sotsiaalalal töötajaid saab grupeerida põhikutsealade järgi juhtideks sotsiaaltöö valdkonnas, sotsiaaltöötajateks ja nõustajateks, lastekaitse- ja peretöötajateks, asenduskodu ja perekodu kasvatajateks, lapsehoidjateks, tegevusjuhendajateks, hooldustöötajateks, tugiisikuteks ja sotsiaaltööd toetavateks spetsialistideks (füsioterapeudid, sotsiaalpedagoogid jne). Sotsiaaltöötajad ning nõustajad põhikutsealal hõlmavad sotsiaaltöötajaid, sotsiaalnõunikke, juhtumikorraldajaid, kriminaalhooldusametnikke, võlanõustajaid ja sõltuvusnõustajaid. Lastekaitse- ja peretöötajad oma ametitelt võivad olla lastekaitse spetsialistid, perenõustajad, kriisisekkumise spetsialistid, ohvriabi töötajad ning naiste varjupaiga töötajad. Asendus- ja perekodu kasvatajate hulka kuuluvad perevanemad, kasvatajad ja nende abilised. Hooldustöötajate näidisametid on hooldajad tervishoiuasutustes, hooldajad hoolekandeesutustes, koduhooldustöötajad ning hoolekande abitöötajad. Lisaks tugiisikutele ja tegevusjuhendajatele on lapsehoidjad, kus ametiteks on kas lapsehoidja või lastehoiutöötaja. (Pihl & Krusell, 2021, lk 20–27)

Töäjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteemi OSKA 2021. aasta uuringust (Pihl & Krusell, 2021, lk 9) on selgunud, et iga-aastaselt lahkub pea 2000 sotsiaalala töötajat erialaselt töölt. Võimalike takistustena nähakse valdkonnas töötavate inimeste vähest motivatsiooni minna kaasa uudsete tehnoloogiliste lahendustega, lastekaitsetöötajate ülekoormust, mis ohustab nii töö kvaliteeti kui ka motivatsiooni tööd teha. Samas motivaatoriks peetakse erialase hariduse omandamist, kuna valdkonnas töötamiseks on vaja üha enam kutsetunnistust (Pihl & Krusell, 2021, lk 79).

Sotsiaalalal töötaja võib sageli sattuda oma töös sundseisu. Sellises olukorras tekib sotsiaalalal töötajal sarnasusi oma sihtrühmaga. Antud olukord võib olla just omane avalikus sektoris töötavatele sotsiaaltöötajatele, kuna nende töökoormus on suur, napib

töövahendeid, abistavaid teenuseid ning kolleegide ja juhtide toetust. Taoline olukord paneb töötajaid tegema sundotsuseid jätkata oma ametikohal, kuna kardetakse ilma jääda kindlast töökohast, palgast jms. Seega töö püsimise taga on välised heaolutegurid kui sisemised väärtused. (Selg, 2021, lk 83)

Aastal 2014 viis Liivand (2014, lk 70–71) läbi uuringu, mille tulemustest selgub, et sotsiaalala töötajate isiklikeks motivatsiooniteguriteks on töötaja ootused, valmidus ning sidusus tööga. Sama olulised on ka töö iseloom, töö sisu, õhkkond organisatsioonis ja töökorraldus. Antud uuringus on väljatoodud töömotivatsiooni tõstvad tegurid, milledeks on vajadus tunda ennast vajalikuna, klientide tänu, võimalused isiklikuks arenguks, head suhted kolleegidega jne. Takistavate teguritena tuuakse välja madal palk, töö madal maine, kõrge stressitase jne.

Aasta hiljem Grünberg (2015, lk 71–73) oma uurimises jõudis järeldusele, et sotsiaaltöötaja peamiseks motivatsiooniteguriks on soov aidata abivajajat. Lisaks sellele ootab sotsiaaltöötaja nii juhtidelt kui kolleegidelt tagasisidet hästi tehtud töö eest. Väliste motivaatoritena peeti samas uuringus oluliseks motiveerivat palgasüsteemi ning erinevaid soodustusi sportimisel või kultuurivaldkonnas. Samast uuringust selgus, et Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate arvates on sotsiaaltöö vaimselt kurnav ning vähe tasustatud.

Kütt (2016, lk 84–85) oma intervjuudes nägi tendentsi, kus sotsiaaltöötajad võtavad sageli märtri rolli. Nende kantav koorem on suur, töö keeruline ning vähene on toetus juhtide poolt. Abi ja tuge saadakse pigem kolleegidelt. Analüüs tõi välja ka selle, et sotsiaaltöötajad ei ole varmad oma olukorda parandama, ehk et ei tegeleta enese erialase arendamisega. Ei olda ka huvitatud kutse omandamisest. Viimase osas peljati eneseanalüüsimist ning oma töö reflekteerimist.

Mõned aastad hiljem Riba (2019, lk 35–37) poolt läbiviidud uuring näitas, et sotsiaalala töötajad, lastekaitsjad, pidasid enesearengut väga oluliseks, kuna läbi selle saadakse uusi teadmiseid ja oskuseid, mis aitavad ennetada läbipõlemist. On jõutud arusaamale, et sotsiaaltöö on pidevalt arenev valdkond ning töötaja areng on igapäevaelu lahutamatu osa. Ka tööandjad ootavad pädevaid töötajaid ning seda on võimalik tõendada koolituse läbimist tõendava tunnistusega või kutsetunnistusega. Samas on siin ohukohaks peetud

liialt peale sunnitud täiendkoolitusi avalikus sektoris töötavatele sotsiaaltöötajatele, kes tegelevad sundklientidega. On oht, et õpetus, kuidas oma tööd teha paremini süvendab sotsiaaltöötajas süütunnet ning abitust, sest töötamine avalikus sektoris on rangelt piiritletud ja süsteem kitsendab töötaja isiklikku soovi ning võimalusi abivajajat aidata. (Selg, 2021, lk 85)

Sotsiaaltöötajate üldised motiveerivad eesmärgid on erinevad tavakodanike omast. Sotsiaaltöötajad on rohkem motiveeritud aktsepteerima ning mõistma neid, kes on erinevad. Selgus asjaolu, et sotsiaaltöötajad on pühendunud võrdsusele ning õiglusele ja kõikide inimeste kaitsmisele. Isiklike motivaatorite ja väärtuste mõistmine aitab sotsiaaltöötajal kasvada ja areneda. (Tartakovsky & Walsh, 2018, lk 121–122)

Lähtudes enesemääratlemise teooriast, siis inimese käitumine on loomupäraselt suunatud tegevustele, mis rahuldavad nende psühholoogilisi vajadusi. Viimaste tajutav täitmine suurendab oluliselt tööga rahulolu. Psühholoogiliste vajaduste rahuldamine läbi võimendamise suurendab isiku kuuluvustunnet. Õigete motivatsioonivahendite kasutamine aitab kaasa sotsiaalalal töötajate potentsiaali optimaalselt ära kasutada. (Pathak & Srivastava, 2019, lk 322–323). Sotsiaaltöötaja ja organisatsiooni vahelisel partnerlussuhtes koheldakse töötajat kui oma ala asjatundjat. Kaardistatakse tema huvid, eelistused ja vajadused, et leida just temale vastav rakendus ning seeläbi toetada tööalast edenemist. Samuti julgustatakse töötajat oma arvamust avaldama ja kaasa rääkima töökorralduslikel ning muudel kollektiivsetel teemadel. (Selg, 2021, lk 84)

Organisatsiooni juhtide ainuke ülesanne ei ole motiveerida töötajaid, et saavutada organisatsiooni eesmäärke, vaid motiveerida töötajaid nende isiklike eesmärkide saavutamisel. Oluline on, et töötaja mõistaks ja samastaks ennast töö tähendusega ning viiks oma tegevuse ellu kirega. Kogu selles protsessis mängib võtmerolli just motivatsioon. (Hauser, 2014, lk 240–241)

Sotsiaalalal töötavad inimesed on sageli motiveeritud just teiste abistamisest. Sellega seoses jääb tahaplaanile enesehoid. Juba seda teades on valdkonnas töötajatel suurem vajadus toetuse järele. Suurt rõhku omavad sotsiaalalal just sisemised motivaatorid. Seega võib arvata, et parima tulemuse saab kui kombineerida töötaja isiklike eesmärkide saavutamine organisatsioonipoolse toetusega.

1.3. Sisemiste ja väliste motivaatorite tähtsus töölt lahkumise kavatsusele

Inimesed veedavad suurema osa oma ajast tööl, sellest tulenevalt on järjest enam esile tõusnud soov tunda ennast hästi, vajaliku ning rahulolevana oma ametis. Oluliseks peetakse enesearengut, tunnustust ja võimalust anda oma panus. Oluliseks faktoriks on ka raha, kuid see ei ole primaarne. Inimesed on altimad töökohta vahetama, kui tekib rahulolematust ning tunne, et organisatsioon ei hinda nende panust.

Töölt lahkumise kavatsust defineeritakse, kui töötaja teadlikku ning tahtlikku soovi organisatsioonist lähitulevikus lahkuda (Mobley *et al.*, 1978, viidatud Tuzun & Kalemci, 2012, lk 518 vahendusel). Mobley, Horner ning Hollingsworth (1978, viidatud Kukk, 2022, lk 16 vahendusel) oma mudeli järgi on töölt lahkumise protsessi osadeks nimetanud lahkumise peale mõtlemist, uue ametikoha kasutoovuse hindamist, otsimise kavatsust, otsingut, valikute vahel vaagimist ning lõpuks eemaldumise otsust ja eemaldumist. Samas on tööjõu voolamine inimressursipõhise sektori normaalne osa ning teatud juhtudel võib olla ka kasulik – organisatsioonil on võimalus valida uus töötaja, kes suudab paremini kohaneda nii nõudmistega kui ka raskustega tööl (Zaheer *et al.*, 2019, lk 1). Samast artiklist tuleb välja ka see, et tööjõu vahetumisel kasvavad organisatsioonil nii otsesed kulud nagu reklaami-, ja värbamiskulud, kui ka kaudsed kulud nagu uue töötaja esialgne madal tootlikkus ja madal kuuluvustunne kollektiivi, mis võivad tekitada vägagi suuri probleeme organisatsioonile.

On leitud (Kim, 2018, lk 494–495), et pigem sisemiste kui välimiste motivaatorite suurenemine vähendab töölt lahkumise kavatsust avalikus sektoris. Kui sektoris töötajad on rahul oma tulevikuvõimalustega, siis ei ole nad alati organisatsioonist lahkuma. Lisaks on neil vähem stressi ja emotsionaalset kurnatust. Võimalus oma organisatsioonis karjääri teha, mida toetab ka meeldiv töökeskkond, tekitab rahulolu ja uhkust oma töö üle. Samast uuringust selgub, et stressirohke töökeskkond võib viia töölt lahkumise kavatsuseni. Seda teades saab järeldada, et avaliku sektori töötajaid motiveerivad enim sisemised motivatsioonitegurid.

Lahkumiskavatust seostatakse seitsme faktoriga:

- pühendumine organisatsioonile,

- rahulolu tööga,
- koolitused,
- tajutav organisatsiooni poolne toetus,
- tajutav juhupoolne toetus,
- organisatsiooni sisekliima,
- boonused ja võimalused ning võrdne kohtlemine organisatsioonis (Alkahtani, 2015, lk 158).

Eeltoodud artiklis kinnitatakse, et kui need seitse faktorit on kaetud, siis sellega kindlustab organisatsioon endale töötaja, kes on pühendunud ning lojaalne. Organisatsioonis on parim viis tulemuslikkust saavutada, kui enamik töötajaid on pühendunud ning pühendumist saab saavutada ainult läbi töötajate motiveerimise (Ramya & Kaliyamurthy, 2017, lk 80).

Šarapova (2018. lk 34) oma uurimuses jõudis tõdemuseni, et rolli selgus, kus töötajale on teada rollijaotus, tööülesanded ning vastutuse piirid, vähendab töölt lahkumise kavatsust. Samas kui töötaja madala rolli selguse tõttu otsustab siiski loobuda töölt lahkumise kavatsusest, võib tekkida tal suur risk läbipõlemiseks (Šarapova, 2018. lk 12).

Töötajate loovus on organisatsioonile kulukas. Lisaks rahalisele ning ajakulule, mida toob kaasa uute töötajate koolitamine, on veelgi suurem kulu kõrge töövõimega töötajate lahkumine. Töötajad, kes on fookuseeritud edutamisele omavad väiksemat tahet ning kavatsust organisatsioonist lahkuda. Samuti töötajad, kellel on kõrge tulemuslikkus ning sellele lisaks veel tugev seotus organisatsiooniga, ei kaalu töölt lahkumist, vastanudes kõrge tootlikkusega ning madala pühendumisega töötajatele, kellel on kõige suurem risk organisatsioonist lahkumiseks. (Voigt & Hirst, 2015, lk 583–585)

Grünbergi (2015, lk 71–72) poolt läbiviidud uuringus olid rohkem kui pooled Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajatest kaalunud töölt lahkumist. Kinnitust sai, et sotsiaaltöötajad on valinud ameti just sisemistel põhjustel ning neid motiveerib soov aidata. Grünberg (2015, lk 46) leidis, et kvalifitseeritud töötajate tööl püsimiseks on oluline säilitada nende motivatsioon ning selles on oluline roll organisatsiooni juhtidel.

Olulisel kohal on ka töötajate kaasamine otsustamisprotsessidesse, nende kuulamine ja võimalus välja öelda oma tulevikunägemus. Tagasiside andmine juhtide poolt on oluline ning peaks olema positiivne, kui töötaja on näidanud initsiatiivi ja probleemide korral on oluline hinnangutevaba tagasiside. Leitakse, et sisemisi ja väliseid motivaatoreid tuleks käsitleda eraldiseisvatena. Suuremat rõhku peab siiski panema sisemistele motivaatoritele. (Kuvaas *et al.*, 2017, lk 251)

Luide (2016, lk 28–29) oma magistrیتöös sai kinnitust, et madal emotsionaalne pühendumine toob kaasa suurema tõenäosuse, et organisatsioonist kavatsetakse lahkuda ja suurema emotsionaalse pühendumise juures on tõenäosus lahkuda madalam. Samas uuringus jõuti ka järeldusele, et mida kõrgem on palk, seda väiksema tõenäosusega plaanitakse lahkuda. Eelnevat arvesse võttes on näha, et töölt lahkumise kavatsuses juures mängivad rolli nii sisemised kui ka välised motivaatorid.

On teada, et töötaja on organisatsiooni kõige väärtuslikum osa. Seega on töötaja eest hoolitsemine prioriteet. Organisatsioon peab teadma tegureid, mis põhjustavad töötajal töölt lahkumise kavatsust. Belete (2018, lk 3) tõi välja kümme olulist faktorit, mis mõjutavad töölt lahkumise kavatsust, kuid mis organisatsiooniti võivad erineda. Nendeks faktoriteks on palk, juhtimisstiil, demograafilised näitajad, edutamise võimalus, organisatsioonikultuur, tööga rahulolu, tööstress, pühendumine organisatsioonile, organisatsiooniline õiglus, organisatsiooni kliima.

Välistest motivaatoritest üheks olulisemaks peetakse palka. Töötaja subjektiivset heaolu mõjutab selge ja läbipaistev palgapoliitika. Oluline on, et iga töötaja mõistab ja aktsepteerib organisatsiooni palgasüsteemi. Subjektiivne heaolu on otsene tegur, mis mõjutab töölt lahkumise kavatsust. Seega peaks subjektiivse heaolu saavutamine ja hoidmine olema eraldi eesmärk. (Hao *et al.*, 2013, lk 480)

Palk, kui väline motivaator, on mõeldud töötajate aja ning oskuste ja pingutuste eest tasuks. Sellest tulenevalt on küll palk üks motivatsiooni põhielemente, kuid enesemääratlemise teooria kohaselt kõrgem palk ei anna alati parimaid tulemusi. Seda kinnitas ka 2015 a läbiviidud uuring, millest selgus, et motivatsioonile oli suurem positiivne mõju organisatsiooni sisekliimal ning inimeste omavahelistel suhetel kui rahalistel hüvitistel. (Olafsen *et al.*, 2015, lk 447–457)

Nii sisemised kui ka välised motivaatorid on tihedalt seotud inimese pühendumisega organisatsioonile või siis tema kavatsusega lahkuda. Siinkohal on oluline roll organisatsioonil ning juhtidel, et selgitada välja, mis motiveerib töötajat olema lojaalne ning tegema oma tööd pühendumise ja rahuloluga.

2. SAAREMAA VALLAVALITSUSE SOTSIAALALA TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakond ning motivatsioonipakett

Saaremaa vald on suurim haldusüksus, mis loodi 21. oktoobril, 2017. aastal ning hõlmab Saare maakonda tervikuna (Saaremaa vald, *s. a.*). Aastal 2021 sai vallavanema käskkirjaga kinnitatud Saaremaa Vallavalitsuse väärtused, kus iga teenistuja ja ametnik peab oma tööd tegema ausalt ja väärikalt ning töötama valla elanike, riigi ning ühiskonna hüvanguks (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 3).

Saaremaa Vallavalitsuse personalipoliitikas on oluliseks põhimõtteks järgida personalitöö põhialust, mille kohaselt kõiki teenistujaid koheldakse ühtviisi võrdselt. Eesmärgiks on seatud, et väärtustatakse vallavalitsuse teenistujaid, kasutatakse nende teadmiseid, oskuseid, vilumusi ning seisukohti organisatsiooni eesmärkideni jõudmiseks. Juhtimisega julgustakse teenistujaid omi mõtteid avaldama. Oluliseks peetakse avatud õhustikku, kus kõigil on väljavaated oma professionaalsust kasutada ning läbi selle areneda. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 2)

Lähtuvalt personalipoliitikast on olulisel kohal otsustusvabadus, kuid sellega seoses on sama tähtis vastutus. Teenistuja panus avaldab mõju nii tema enda tööle kui ka tema meeskonna tööle. Sellest hoolimata ei ole teenistuja oma töös üksi. Keeruliste olukordade lahendamisel või raskuste tekkimisel on teenistujal võimalik pöörduda oma otsese juhi poole või vajadusel kaasata teisi kolleege. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 2)

Teenistujatele on tagatud töötamiseks kõik vajalik. Sinna hulka kuulub meeldiv keskkond töötamiseks ning erinevad võimalused enesearenguks ning tööalaseks arenguks. Aastas korra viib otsene juht teenistujaga läbi arenguestluse. Vestlusel keskendutakse teenistuja

personaalsusele, tema tulemustele tööl, töölasele arengule ja ühistööle. Antud aastavestlusel vaadatakse üle senini tehtud töö tulemused, edasised eesmärgid, arenguplaanid, koolitusvajadused. Analüüsitakse mõlema osapoole ootuseid ning kuidas neid saavutada. Organisatsioon saab vastavalt teenistuja oskustele ja teadmistele võimaldada tal olla ka sisekoolitajaks. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 7)

Olulisel kohal personalipoliitikas on ühtsete väärtuste süvendamine. Ühtsete arusaamade kinnitamiseks peetakse oluliseks osalust ja kaasatust, kus iga teenistuja teab oma rolli ja panust. Läbi avatud suhtlemise lahendatakse probleeme ning vaadatakse arengusuundi ning kaasatust vallavalitsuse arengusse. Motiveerides teenistujaid panustatakse kompetentsete inimeste püsimisele. Toetatakse teenistuja pidevat individuaalset arengut. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 4)

Uute teenistujate sisselemisele aidatakse kaasa mentorlusega. Varasemalt avalikus sektori kogemusega isikud peavad osalema sisseelamiskoolitusel. Kui katseaeg on edukalt läbitud, lõpeb nii mentorlus kui sisseelamise periood vestlusega vahetu juhiga. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 6)

Positiivset õhkkonda ning kogu organisatsiooni mainet luuakse läbi teenistujate toetamise ja väärtustamise. Saaremaa Vallavalitsus hindab kõrgelt oma ametnikke ja töötajaid. Märkatakse ning väärtustatakse teenistujate nii ametialaseid kui ka üldiseid õnnestumisi:

- üleriigiline erialane tunnustus;
- tasemeõppe lõputööde tunnustamine;
- vabatahtlikuna tegutsemine jne. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 3–5)

Saaremaa Vallavalitsusel on koostatud ametnike ning töötajate väärtustamise ja märkamise kord. Teenistujate tunnustamise viisideks on:

- avalik suuline kiitus;
- avalik kirjalik kiitus;
- preemia, tulemustasu. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 6)

Palgasüsteemis lähtutakse ameti väärtustest, teenistuja kvalifikatsioonist ning töö tulemuslikkusest. Lisatasu on võimalik saada lisatööülesannete täitmise eest, tulemustasu tulemusliku töö eest. Preemiat makstakse teenistujale põhjendatud tulemusliku töö eest.

Saaremaa Vallavalitsus on andnud võimaluse kodukontori kasutamiseks või kaugtööks teenuskeskustes. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 6)

Organisatsioon panustab jätkusuutlikult töökeskkonda, seda läbi töö- ja puhkeruumide remontide, samuti uuendatakse ja värskendatakse ruumide sisustusi. Kaasajastatakse töövahendeid. Saaremaa Vallavalitsus tagab töötervishoiu ja tööohutuse nõudeid. Tehakse kõik, et vältida tööõnnetusi ning muid tervisekahjustusi. Oluliseks peetakse tervislikkust ja heaolu ning järjekestvat töövõimet. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 7)

Töökeskkonnas kasutatakse töövahendeid efektiivselt ning otstarbekalt. Jälgitakse ohutusnõudeid vaadatakse, et töökeskkond oleks teenistujale ohutu. Siinkohal silmas pidades stabiilset temperatuuri, piisavat õhuvahetust, optimaalset õhuniiskust ning mürataset. Tähelepanu pööratakse töökeskkonna kujundamisel ja töö organiseerimisel üleväsimuse vältimisele, töö vastavust töötaja võimetele, kiusamise ennetamisele ja selle lõpetamisele ning ebavõrdse kohtlemise välistamisele. Teenistujale on tagatud pesemise ja tualeti kasutamise võimalused ning puhkeruumid pauside võimaldamiseks. (Saaremaa Vallavalitsus, 2021, lk 7)

Lähtudes Saaremaa Vallavalitsuse väärtuspakkumisest on hetkel kasutusel järgmised motivaatorid:

- paindlikkus – kaugtöö, pausid, sõitude kompenseerimine.
- vaimne ja füüsiline tervis – neli tervisepäeva, kuulame sind ära, haiguspäevade hüvitamine, prillide või nägemisteravust korrigeeriva abivahendi kompenseerimine, spordikompensatsioon, värskes õhus liikumine (tõukeratta kasutamise võimalus).
- rõõmustame üheskoos – ühised üritused, juubelid, kolleegipreemia. (M.-L. Niit, suuline vestlus 02.03.2023)

Lisaks eelnevale on arutatud veel massaaži võimaluse pakkumist töökohal, suuremat tervisekontrollipaketti, jalgratta soetamise kompensatsiooni, kodukontori sisustamise kompensatsiooni jne. (M.-L. Niit, suuline vestlus 02.03.2023)

Saaremaa vallas korraldab ning arendab sotsiaalhoolekandeline abi osutamist Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakond. Osakond toetab inimesi terve elukaare ulatuses. Korraldatakse nii sotsiaalhoolekande seaduse alusel omavalitsustele riiklikult

kohustuslikuks seatud sotsiaalhoolekandelist abi, kui ka valla enda poolt välja töötatud teenuste ja toetuste osutamist ja arendamist. (Saaremaa vald, s. a.)

Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakond jaguneb kaheks: sotsiaalhoolekandeteenistus ning lastekaitseteenistus. Osakonnas on tööl osakonna juhataja, kaks üksusejuhti, 11 sotsiaaltööspetsialisti, üks sotsiaalnõunik, neli sotsiaaltöö peaspetsialist, kaks eestkostespetsialisti, üks eestkoste assistent, kuus lastekaitespetsialisti ning Ukraina sõjapõgenikega tegelev meeskond, mis koosneb koordinaatorist, kahest sotsiaaltööspetsialistist ning kahest tugiisikust. Maapiirkondades on kaks sotsiaaltöö peaspetsialisti, seitse sotsiaaltööspetsialisti ning kolm lastekaitespetsialisti. 2023. a märtsi seisuga on osakonnas kõik ametikohad täidetud. Eelmisel aastal lahkus osakonnast töölt kolm teenistujat. (P. Tenno, suuline vestlus, 20.02.2023)

Selgitamaks välja Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonna töötajate motivaatorite rolli töölt lahkumise kavatsusele tuleb uurida, millised on motivaatorid, mis toetaks ametikohal püsimist ning paneksid töötaja loobuma mõttest töölt lahkuda. Hetkel antud teemal uuringuid läbiviidud ei ole (M.-L. Niit, suuline vestlus, 02.03.2023). Saadud teadmine võimaldab juhtkonnal parendada töötingimusi ning toetada teenistujate püsimist organisatsioonis.

2.2. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

Uuringu meetodina kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks kasutati veebiküsimustikku, mille koostamisel tugineti töös kajastatud teooriale.

Kvantitatiivne uurimismeetod on objektiivne ning põhineb statistilisel analüüsil. Mõningatel juhtudel annavad arvud usaldusväärsemat teavet kui sõnad (Askarzai & Unhelkar, 2017, lk 26). Kuna kvantitatiivse uurimismeetodiga koguti andmed küsimustikuga, kus on valikvastused, siis kodeeriti vastused ning analüüsiti statistiliselt. Kvantitatiivsel meetodil kirjeldati tunnuseid läbi mõõtmise ning arvandmete abil kirjeldati saadud tulemusi.

Andmekogumismeetodiks valiti veebipõhine küsimustik, kuna uurimiseesmärk oli keskendunud olukorra iseloomustamisele ning üldiste mustrite leidmisele (Rowley 2014, lk 310). Valimiks oli eesmärgipärane valim, kuna uuritavad on valimisse kaasatud kindla

kriteeriumi alusel (Õunapuu 2014, lk 143). Uuritavad olid Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajad. Saaremaa Vallavalitsuse kodulehelt (Saaremaa vald, s. a.) on teada, et organisatsioonis töötas 2023. aasta märtsi seisuga 33 sotsiaalala töötajat. Loa uurimise läbiviimiseks sai autor abivallavanemalt ning sotsiaalosakonna juhatajalt (K. Voojärvi & P. Tenno, suuline vestlus, 14.11.2022). Kuna autor töötab Saaremaa Vallavalitsuses sotsiaalosakonnas, siis oli tal otsene kontakt valimis olevate isikutega. Saamaks järeltõlge kogu grupi kohta, oli vajalik, et küsimustikule vastaks vähemalt 30 teenistujat. Vastavalt valimi mahu kalkulaatorile oli usaldusnivoo 95% ning lubatud veaprotsent 5% Valimisse kuulunud 33-st sotsiaalala töötajast vastas küsimustikule kokku 29 teenistujat. Vastavalt valimi mahu kalkulaatorile oli usaldusnivoo 95% ning lubatud veaprotsent 6% (MaCorr Research, n.d.).

Veebipõhine küsimustik (vt lisa 1) kombineeriti Grünbergi (2015) magistritöös kasutatud küsimustest ja töölt lahkumise kavatsuse instrumendist (Mobley *et al*, 1978, viidatud Kukk, 2022, lk 25 vahendusel). Lisaks töötati osad küsimused välja koostöös Saaremaa Vallavalitsuse personalijuhiga (M.-L. Niit, suuline vestlus, 02.03.2022). Autor jättis küsimustikust välja sotsiaal-demograafilised näitajad, kuna antud näitajate küsimine ei oleks taganud piisavat konfidentsiaalsust ning need ei olnud ka seotud püstitatud uurimisküsimustega. Valimisse kuulus 31 naist ning kaks meest. Küsimustik koostati Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonnas. Antud uuringus osales 33-st Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajast 29, kus valimisse kuulusid sotsiaaltöö juhid, sotsiaalnõunik, sotsiaaltöö peaspetsialistid, sotsiaaltööspetsialistid, lastekaitse spetsialistid, eestkostespetsialistid ja tugiisikud. Küsimustik saadeti välja respondentide e-posti aadressidele. Küsimustik oli avatud perioodil 06.03.2023–24.03.2023.

Uuringu küsimustik (vt lisa 1) oli jagatud neljaks plokiks:

- eriala valiku põhjused;
- töölt lahkumise kavatsus;
- töö ja töötingimused;
- motivaatorid.

Esimeses osas uuriti, millistel põhjustel vastajad on valinud sotsiaalala ning töötamise Saaremaa Vallavalitsuses. Küsimustele said vastajad anda väidetele hinnangu 5-punktilisel Likert-tüüpi skaalal: 1 – ei ole üldse nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 – nii ja naa; 4 – pigem olen nõus; 5 – olen väga nõus.

Teises plokis paluti vastajatel hinnata Mobley ja tema kolleegide poolt 1978. aastal välja töötatud instrumendiga töölt lahkumise kavatsust. Töölt lahkumise kavatsust mõõtev skaala on eesti keelde tõlgitud 2010. aastal Haabi magistritöö raames (Kukk, 2022, lk 25). Cronbach'i alfa analüüsiga hinnatakse ankeetküsitluse skaalade usaldusväärsust. Lähtuvalt arvutusmeetodist jääb alfa väärtus enamasti 0 ja 1 vahele. Mida kõrgem on alfa, seda kõrgem on uuritavate tunnuste usaldatavus. (Karjane, 2017, lk 66). Haab (2010, viidatud Kukk, 2022, lk 25 vahendusel) sai oma magistritöös reliaabluseks Cronbach $\alpha=0,8$.

Kui respondent vastas ühele väitele kolmest jaatavalt sai ta täpsustada, mis on olnud põhjusteks, et ta on mõelnud töölt lahkuda. Väideteks olid: „Mõtlen tihti oma organisatsioonist lahkumise peale“, „Otsin aktiivselt sobivat töökohta väljaspool oma organisatsiooni“, „Kui võimalus tekib, siis lahkun oma praegusest organisatsioonist“. Lisaks oli võimalus respondentil välja tuua mõni muu põhjus, mida ta leidis olevat põhjuseks.

Küsimustiku kolmandas osas paluti vastajatel hinnata, kellelt saadakse abi tööl tekkinud probleemide osas ning kas ja millal on antud neile tagasisidet tehtud töö osas juhtide poolt. Uuriti, milline on osakonnas kolleegide omavaheline läbisaamine ning mis on puudused Saaremaa Vallavalitsuses töötamisel. Puuduste ning tööprobleemide puhul abisaamise väiteid said vastajad hinnata skaalal 1–ei ole üldse nõus kuni 5–olen väga nõus. Kolleegide omavahelise läbisaamise hindamiseks oli skaala 1–väga halb kuni 5–väga hea. Tagasiside saamist töö osas saadi hinnata väidetega „viimase paari nädala jooksul“, „eelmisel kuul“, „kuus kuud tagasi“, „rohkem kui aasta tagasi“ ning „ei ole kunagi andnud“.

Neljas plokk keskendus sisemistele ning välistele motivaatoritele. Respondentidel paluti hinnata erinevate motivaatorite olulisust. Motivaatorite välja selgitamiseks uuris autor, milliseid sisemisi ning väliseid motivaatoreid peavad sotsiaalala töötajad pigem oluliseks

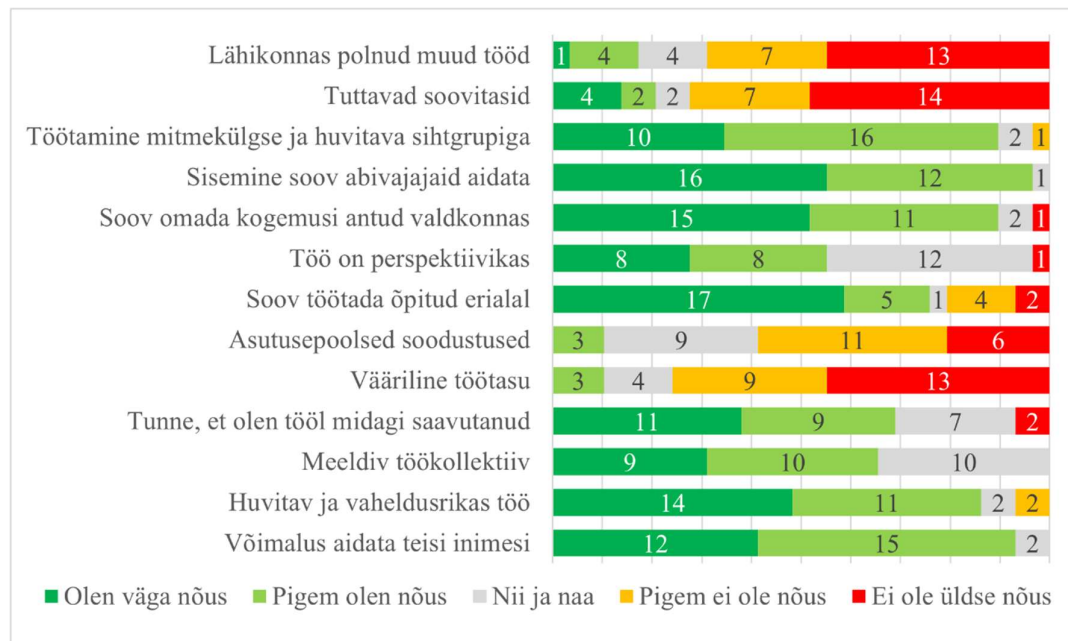
või väga oluliseks, ning milliseid mitte. Motivaatoreid sisaldavaid väiteid said respondendid hinnata skaalal 1–pole üldse oluline kuni 5–on väga oluline.

Andmeid analüüsiti analüüsiprogrammis JASP (ingl *Jeffrey's Amazing Statistics Program*), aadressil <https://jasp-stats.org/>. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat. Kirjeldav statistika võimaldab andmete organiseerimist ja esitab andmestikus oleva informatsiooni kompaktselt ning ülevaatlikult (Õunapuu, 2014, lk 184). Kõik andmed on esitatud kas diagrammides, mis on koostatud Microsoft Exceli programmis, või kirjeldatavalt.

2.3. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate Saaremaa Vallavalitsuses läbi viidud küsitlusest, millega uuriti sotsiaalala töötajate motivaatoreid ning nende olulisust töölt lahkumise kavatsusele.

Esimese ploki küsimustega oli võimalik selgitada välja, millised on olnud põhjused asumaks tööle sotsiaalalale ning just Saaremaa Vallavalitsusse. Joonisel 2 on välja toodud väited, vastajate arv ning hinnangud väidetele etteantud skaalal (vt lisa 1 lk 46–47).



Joonis 2. Põhjused sotsiaalalal ja Saaremaa Vallavalitsuses töötamiseks

Vastustest selgus, et põhjused sotsiaalalal töötamiseks olid sisemine soov abivajajaid aidata, soov omada kogemusi antud valdkonnas, töötamine mitmekülgse ja huvitava sihtgrupiga ning soov töötada õpitud erialal. Sotsiaalalal töötamise valiku põhjusteks ei olnud tuttavate soovitusel ning see, et lähikonnas polnud muud tööd pakkuda.

Autor uuris ka põhjuseid, miks on valitud töötamine Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas (joonis 2). Siinkohal peab autor oluliseks välja tuua, et väited „võimalus aidata teisi inimesi“ ja „huvitav ning vaheldusrikas töö“ olid pea kõikide vastajate jaoks peamised põhjused Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas töötamiseks. Organisatsioonis töötamise põhjusteks peeti veel tunnet, et ollakse tööl midagi saavutanud ja meeldivat töökollektiivi. Märkimisväärne osa vastajatest ei olnud üldse nõus või pigem ei olnud nõus, et vääriline töötasu ja asutusepoolsed soodustused on põhjuseks, miks nad töötavad organisatsioonis. Veidi üle poolte vastajatest (17 vastajat) leidis, et omavalitsuses töötamine on kindel ja, et nad saavad kindlalt oma ametis edasi töötada. Samas 12 vastanut seda ei tunnetanud. Natukene alla poolte vastajatest tunnetas juhtkonna tuge ja õiglast kohtlemist (14 vastajat), 11 vastajat olid selles osas kahevahel ning neli vastajat seda ei tunnetanud. Üle poolte vastanutest nõustusid, et nende töögraafik on paindlik (16 vastajat) ja sama palju hindasid oma töötingimusi heaks.

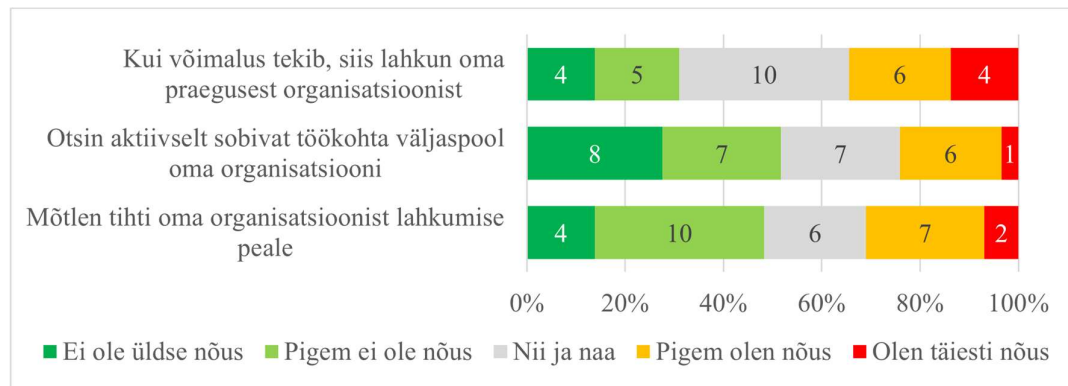
Esimese ploki vastustest on näha, et erialal töötamise põhjusteks on pigem sisemised soovid teha head ning ennast arendada. Samad põhjused olid ka asumaks tööle sotsiaalosakonda. Eriala ning töö on huvitav ja vaheldusrikas, kuid mitte niivõrd vääriliselt tasustatud.

Teises plokis pidid respondendid hindama töölt lahkumise kavatsuse kolme väidet (vt lisa 1, lk 47). Kogu valimi kolme töölt lahkumise kavatsuse väidet liideti kokku ning kolme väite keskmiseks väärtuseks tuli 2,8. Mida suurem on näitaja, seda suurem on kavatsus töölt lahkuda. Kogu valimist 22-l vastajal oli keskvärtus üle keskmise (>2,5).

Võttes arvesse eelnevaid arvutusi, saadi töölt lahkumise kavatsust mõõtva instrumendi usaldusväärsuse näitajaks Cronbach $\alpha=0,9$.

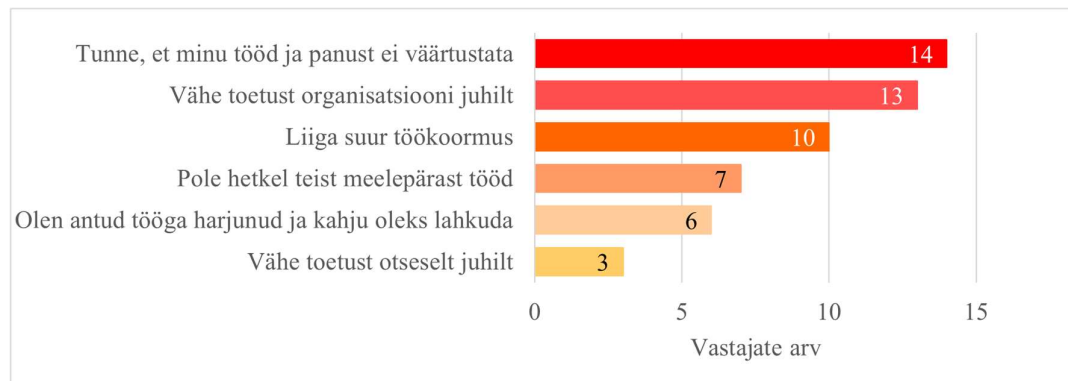
Joonisel 3 on välja toodud vastused seoses töölt lahkumise kavatsusega, kus on märgitud ka vastanud töötajate arv. Väitega „Kui võimalus tekib, siis lahkun oma praegusest

organisatsioonist“ oli nõus või pigem nõus veidi alla poole vastajatest, siinkohal sama palju vastajaid olid kahevahel oma vastuses, seega on nad siiski mõeldud võimalusele lahkuda. Napilt üle poolte vastanutest ei otsi aktiivselt sobivat töökohta väljaspool oma organisatsiooni. Samas veidi üle poolte vastajatest mõtleb oma organisatsioonist lahkumise peale.



Joonis 3. Töölt lahkumise kavatsus Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate seas

Jooniselt 4 on näha, millised on olnud põhjused, miks töötaja on mõelnud töölt lahkumisele. Joonisele on märgitud väited ning vastajate arvud. Kui vastaja vastas vähemalt ühele töölt lahkumise kavatsuse väitele „nii ja naa“, „pigem olen nõus“ või „olen täiesti nõus“, sai ta põhjendada, mis on olnud põhjuseks, et ta on mõelnud töölt lahkumisele.



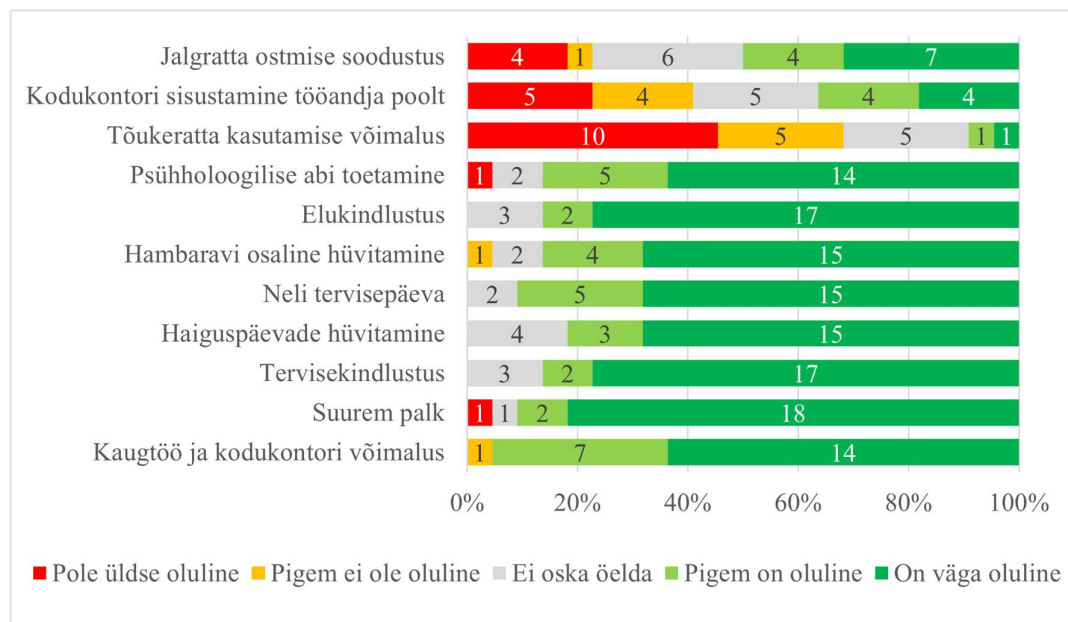
Joonis 4. Põhjused, miks mõeldakse töölt lahkumisele Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate seas

Töölt lahkumist oli kaalunud 22 vastajat 29-st. Vastajad said valida mitu vastust põhjuseks. Rohkem kui pooled vastajad tundsid, et põhjuseks on tunne, et tema tööd ei

väärtustata ning puudub organisatsiooni poolne tugi. Pea pooled leidsid ka seda, et töökoormus on liiga suur.

Võimalusel said vastajad ka ise lisada vastuse ning seal toodi välja, et põhjusteks on madal palk; liiga suur ning pidev vaimne pinge, mis rikub tervist; lahendamata konfliktid koostööpartneritega ja tähtajaline leping.

Nende vastajate jaoks, kes on mõelnud töölt lahkumisele, kõige olulisemad välised motivaatorid on toodud joonisel 5. Joonisel on märgitud väited ning vastanute arvud.

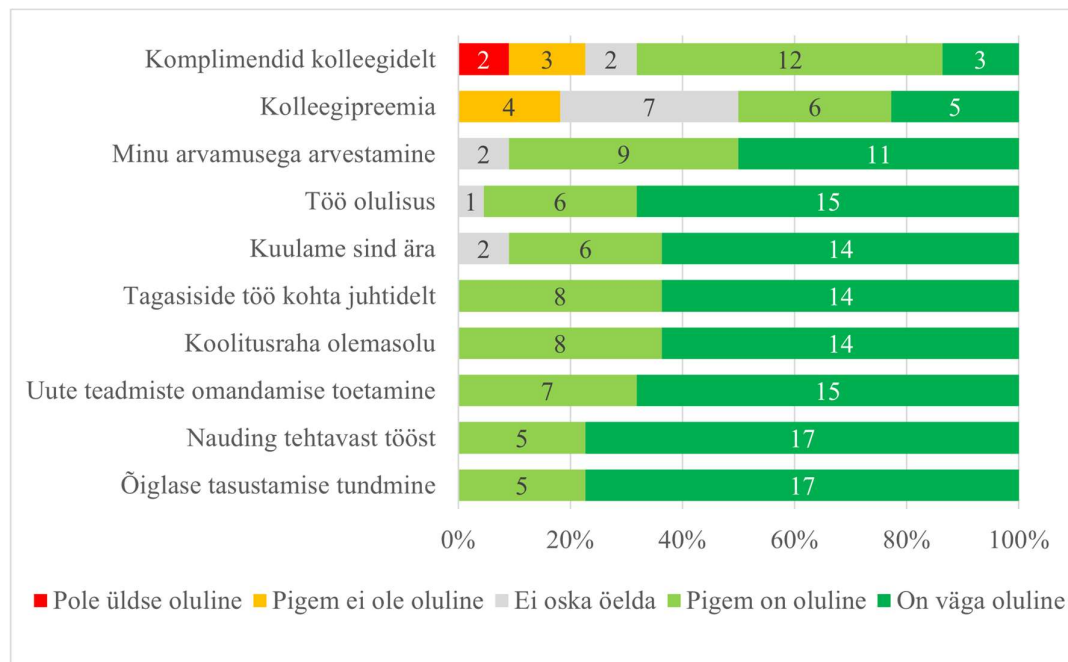


Joonis 5. Töölt lahkumisele mõelnud töötajate välised motivaatorid

Pigem oluliseks ning väga oluliseks pidasid pea kõik just kaugtöö ja kodukontori võimalust, suuremat palka ning nelja tervise päeva aastas. Pigem oluliseks või väga oluliseks märgiti veel tervisekindlustus, hambaravi osaline hüvitamine, psühholoogilise abi toetamine ning tasustatud pausid. Samuti üle poolte vastanutest (15 vastanut 22-st) hindasid oluliseks massaaži võimalust töökohal ning sõitude kompenseerimist (12 vastanut 22-st). Rohkem kui pooltele vastanutele ei ole tõukerataste olemasolu ja kodukontori sisustamise võimalust tööandja poolt oluline faktor, mis mõjutaks töölt lahkumise kavatsust. Veidi alla poolte (11 vastanut 22-st) hindasid puuviljade olemasolu puhketoas mitte oluliseks.

Vastajatel oli ka võimalus välja tuua, mis tõstaks nende töemotivatsiooni. Siinkohal välistest motivaatoritest oli välja toodud materiaalse vastutuse kompenseerimine, võimalusel töötada looduses. Organisaatsioonis laiemalt soovitakse sotsiaaltöö väärtustamist ning seeläbi spetsialistide töö võrdset tasustamist.

Vastanute jaoks, kes on mõelnud töölt lahkumisele, kõige olulisemad sisemised motivaatorid on lisatud joonisele 6. Joonisel on märgitud väited ning vastanute arvud.



Joonis 6. Töölt lahkumisele mõelnud töötajate sisemised motivaatorid

Pigem olulised ning väga olulised sisemised motivaatorid olid kõigi vastanute jaoks „õiglase tasustamise tundmine“ ning „nauding tehtavast tööst“, „uute teadmiste omandamise toetamine“, „koolitusraha olemasolu“ ning „tagasiside töö kohta juhtidelt“. Kuigi selgus, et kõige vähem olulised sisemised motivaatorid olid komplimendid kolleegidelt ning kolleegipreemia, siis 14 vastanut pidas kolleegide omavahelist läbisaamist pigem heaks või väga heaks.

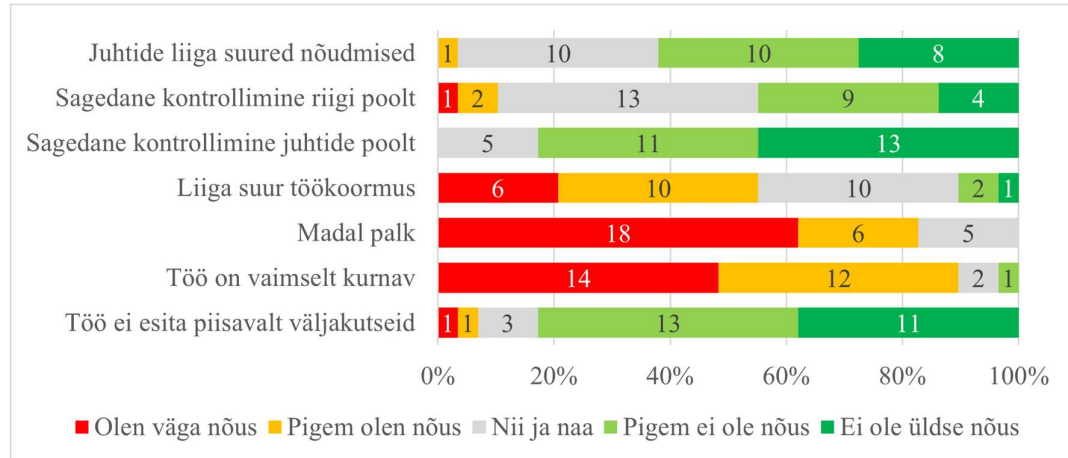
Siinkohal saab öelda, et võimalusel ise kirja panna, mis tõstaks töemotivatsiooni, olid enamasti vastuseid sisemisteks motivaatoriteks. Vastustest ilmnes „õiglase ja võrdse tasustamise tundmine“, „selged ning konkreetsed eeskirjad“. Oluliseks peetakse ühtset

kollektiivi ning omavahelisi viisakaid suhteid. Välja toodi ka puhkuse, taastumise ning vaba aja tähtsus.

Teise plokki vastustest ilmneb, et enamus sotsiaalosakonnas töötajatest on mõelnud töölt lahkumisele. Välja selgitamaks, millised motivaatorid on töölt lahkumisele mõelnud töötajatele, arvatati välja nii sisemiste kui väliste motivaatorite keskmised. Vastanute, kes on mõelnud töölt lahkumisele, sisemiste motivaatorite keskmiseks tuli 4,3 ning väliste motivaatorite keskmiseks saadi neli. Selgus ka see, et olulisemaks peavad need töötajad just sisemisi motivaatoreid nagu õiglane tasustamine ja nauding oma tööst.

Kolmandas plokis vaadeldi, millised on puudused töötades Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas, kuidas on läbisaamine kolleegidega, kellelt saadakse tuge ning millal saadi oma tööle juhtidelt tagasisidet.

Joonisel 7 on näha, mida peetakse suuremateks puudusteks töötamisel Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas ja mida niivõrd mitte. Joonisel on märgitud väited ning vastanute arvud.



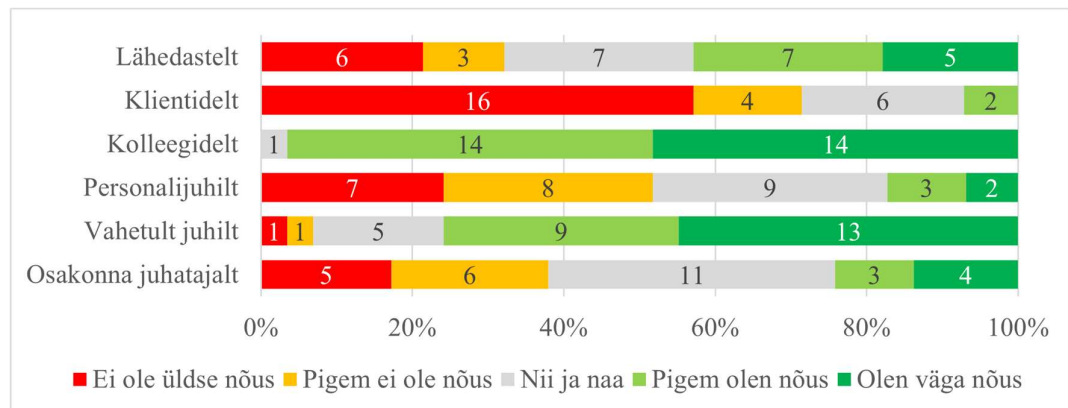
Joonis 7. Puudused Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas töötades

Suurimaks puudusteks oli vaimselt kurnav töö, madal palk ning liiga suur töökoormus. Veidi üle poole vastajatest leidis ka seda, et kliendid on raskete ning keeruliste probleemidega (15 vastajat). Koolitusvõimalustest tundis puudust 10 vastajat ja 11 vastas „nii ja naa“.

Üle poolte vastajatest (15 vastajat) leidis, et nende töös ei ole üleliia palju suhtlemist. Töövahendite puudust ei tunne 17 vastajat. Pea võrdselt vastajaid tundsid, et tööülesanded on osaliselt ebameeldivad või siis mitte, vastavalt 11 vastajat ja 10 vastajat. Nagu jooniselt 7 on näha, siis juhtide ja riigi kontrollimist ei peeta probleemiks. Suur enamus leidis, et nende töö on piisavalt väljakutseid esitav.

Kolleegidega omavahelist läbisaamist pidas „pigem heaks“ 16 vastajat, „väga heaks“ viis vastajat, „pigem halvaks“ kaks vastajat ning neli vastajat 29-st ei osanud öelda, milline on läbisaamine. Keegi omavahelist läbisaamist väga halvaks ei hinnanud.

Autor uuris, kellelt saadakse abi või tuge probleemide korral. Respondendid said etteantud väiteid hinnata etteantud skaalal 1–ei ole üldse nõus kuni 5–olen väga nõus. Vastajate arv ning vastuste variandid on välja toodud joonisel 8. Kõige enam saadakse abi ning tuge kolleegidelt, vahetult juhilt ning lähedastelt.

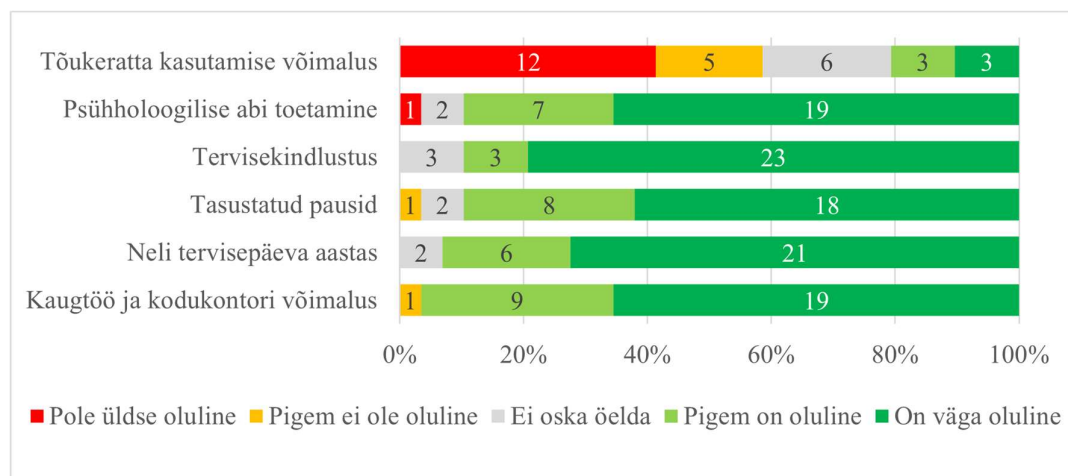


Joonis 8. Kellelt saavad Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalaala töötajad abi tööprobleemide puhul

Vastamise hetkeks ei olnud osakonna juhatajalt oma tööle tagasisidet kunagi saanud 10 vastanut, rohkem kui aasta tagasi üks, eelmisel kuul oli saanud tagasisidet üheksa, kuus kuud tagasi viis ning viimase paari nädala jooksul neli vastajatest. Oma otseselt juhilt sai tagasisidet eelneval kuul 14 vastanut, viimase paari nädala jooksul 11 ning kuus kuud tagasi neli vastanut.

Kolmandast plokist selgus, et kolleegide omavaheline läbisaamine on pigem hea ning üksteiselt saadakse abi ning tuge probleemide korral. Vähesed on saanud osakonna juhilt tagasisidet oma tööle, kuid seevastu oma otseselt juhilt on tagasiside enamusel saadud.

Küsimustiku neljandas plokis uuris autor, milliseid sisemisi ning väliseid motivaatoreid peavad oluliseks või ebaoluliseks Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonna töötajad. Joonisel 9 on välja toodud välised motivaatorid, mida pea kõik vastajatest pidas oluliseks või väga oluliseks ning motivaatorid, mida vähem kui pooled vastajatest pidas oluliseks või väga oluliseks. Joonisele on märgitud ka vastajate arvud.



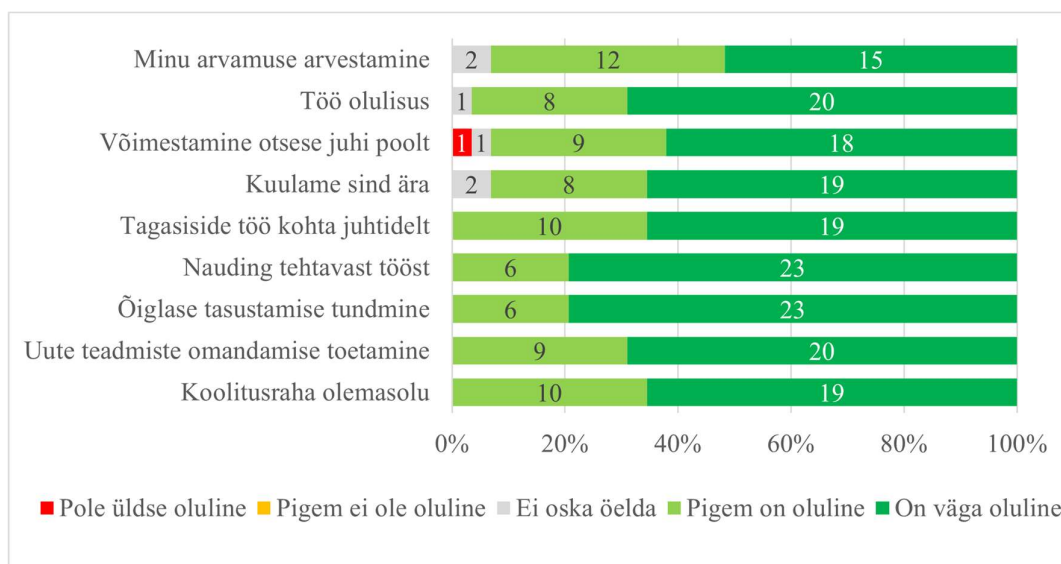
Joonis 9. Väliste motivaatorite olulisus Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate seas

Uuringu tulemusena selgus, et välistest motivaatoritest „pigem oluline“ või „väga oluline“ oli kaugtöö ja kodukontori võimalus, neli tervispäeva aastas, tasustatud pausid, suurem palk, tervisekindlustus ning psühholoogilise abi toetamine. Suuremat palka pidas oluliseks või väga oluliseks 26 vastajat, haiguspäevade kompenseerimist 25 vastajat, prillide kompensatsiooni 24 vastajat, töökeskkonna ergonomikat 23 vastajat, hambaravi kompenseerimist ning elukindlustust 21 vastajat. Massaaži võimalust töökohal pidas oluliseks 20 vastajat. Sõitude kompenseerimist ning spordikompensatsiooni pidas oluliseks 19 vastajat. Ühised üritused olid oluliseks 17-le vastajale. 16 vastajat leidis, et puuviljade olemasolu on puhketoas oluline. Kinkekaardid juubelite puhul alates 55. eluaastast pidas 15 vastajat oluliseks, kuid 10 vastajat vastasid nii ja naa, neli leidsid, et antud motivaator ei ole oluline. Jalgratta soetamise toetamist pidas oluliseks 15 vastajat,

Samas kaheks vastajat jäid oma hinnangus kahevahele ja kuule vastajale ei olnud see oluline.

Kõige vähem oluliseks välistest motivaatoritest peeti tõukeratta kasutamise võimalust ja kodukontori sisustamist tööandja poolt.

Joonisel 10 on välja toodud sisemised motivaatorid, mida pea kõik vastajatest pidas „pigem oluliseks“ või „väga oluliseks“. Joonisele on märgitud ka vastajate arvud. Uuringu tulemusena selgus, et kõigi vastajate jaoks olid sisemistest motivaatoritest „pigem olulised“ või „väga olulised“ „koolitusraha olemasolu“, „uute teadmiste omandamise toetamine“, „õiglase tasustamise tundmine“, „nauding tehtavast tööst“, „tagasiside juhtidelt töö kohta“. Kohe järgnesid „töö olulisus“, „töötaja ärakuulamine“, „võimestamine otsese juhi poolt“ ning „töötaja arvamuse arvestamine“.



Joonis 10. Sisemiste motivaatorite olulisus Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate seas

Tunne, et tehtud tööst muutub maailm paremaks, oli oluline 25-le vastajale. Rohkem kui pooled vastajad pidasid „pigem oluliseks“ või „väga oluliseks“ supervisiooni võimalust ja motiveerivaid lisaülesandeid (mõlemal juhul 23 vastajat), kolleegipremiat (16 vastajat) ja komplimentide saamist kolleegidelt (19 vastajat). Karjääriredelil tõusmise võimalusi hindas kõrgelt 22 vastajat. Konstruktivist tagasisidet klientidelt pidas oluliseks 21 vastajat.

Siinkohal selgus, et kõiki motivaatoreid pidas „pigem oluliseks“ või „väga oluliseks“ rohkem kui pooled vastajatest.

Kõikide sisemiste motivaatorite keskmine väärtus oli >2,5. Sisemiste motivaatorite keskmiseks saadi 4,4. Väliste motivaatorite keskmiseks tuli uuringus 4,1.

Neljandast plokist ilmneb, et sisemised motivaatorid on kõrgemate keskmiste väärtustega kui välised motivaatorid. Oluliseks peeti õiglast tasustamist ning tööst saadavat naudingut, samas kolleegide komplimendid ei omanud erilist osakaalu. Välistest motivaatoritest peeti kõige olulisemaks tervisekindlustuse olemasolu ning tervisepäevi. Samuti toodi välja, et oluline töömotivatsiooni tõstjaks on stabiilsus ning koormuse vähenemine.

2.4. Arutelu, järeldused ning ettepanekud

Uurimistöö probleemina oli välja toodud organisatsioonide teadmatuse sisemistest ning välistest motivaatoritest ja nende olulisest rollist töötajate töölt lahkumise kavatsusele. Läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et töötajate seas on olulisel kohal just sisemised motivaatorid, seda ka nende töötajate hulgas, kes on mõelnud töölt lahkumisele. Samas ei jäänud märkimisväärselt alla väliste motivaatorite tähtsus.

Sotsiaalala töötajate sisemised motivaatorid olid töö iseloomust tulenevad, atmosfäär osakonnas ning töökorraldus. Tähtsal kohal ning motivatsiooni tõstavad olid võimalused ennast arendada ja kolleegide vahelised head suhted (Liivand, 2014, lk 70–71). Seda kinnitasid uuringus selgunud tulemused, kus töö iseloomust tulenev sisemine soov abivajajaid aidata oli pea kõigil respondentidel, veidi üle poolte vastajatest leidis, et kolleegide omavaheline läbisaamine osakonnas oli pigem hea ning abi ja toetust saadaksegi just kaastöötajatelt. Viimast väidet toetab ka Kütt (2016, lk 84–85) oma uuringu tulemustega. Omavahelised head suhted on oluline faktor organisatsioonis ja kollektiivis ning võib arvata, et nende olemasolul väheneb ka sotsiaalalal töötajate töölt lahkumine.

Sotsiaaltöötajad ootavad oma juhtidelt tagasisidet tehtud tööle (Grünberg, 2015, lk 71–73). Ka võimestamine suurendab isiku kuuluvustunnet ning rahuldab sealhulgas psühholoogilisi vajadusi (Pathak & Srivastava, 2019, lk 322–323). Oluline on, et töötaja

saaks aru oma töö tähendusest ning viiks tehtut ellu suure kirega (Hauser, 2014, lk 240–241). Käesolev uuring kinnitab, et ka Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalalal töötajad pidasid väga tähtsaks juhtide poolset tuge ning võimestamist. Kuna pea kõik vastajad leidis, et neile on oluline või isegi väga oluline tunne, kuidas nende tööst muutub maailm paremaks, siis võime öelda, et mõistetakse oma tegemiste tähtsust ning ollakse valmis entusiastlikult oma tööd tegema.

Sotsiaaltöötajaid motiveerivad üldjuhul tavakodanikest erinevad motivaatorid. Ollakse tolerantsemad ning orienteeritud õiglusele ning võrdsusele. (Tartakovsky & Walsh, 2018, lk 121). Siinkohal saab öelda, et üle poolte vastajatest kinnitasid, et neid on ajendanud sotsiaaleriala õppima just töötamine mitmekülge ning huvitava sihtgrupiga ja soov aidata abivajajaid. Kõik uuringus osalejad leidis, et õiglase tasustamise tundmine on neile kas siis oluline või väga oluline ja veidi alla poolte vastajatest märkis, et juhtkonna tugi ning õiglane kohtlemine on üks põhjustest, miks nad on valinud töötamise Saaremaa Vallavalitsuses.

Välistest motivaatoritest üheks olulisemaks peetakse palka, see tuli välja nii teooriast kui ka uuringust. Selgus, et töötajatele võib segaseks jääda organisatsiooni palgasüsteem. Töötaja heaolu mõjutab selge ja läbipaistev palgapoliitika, kus töötaja mõistab organisatsiooni palgasüsteemi (Hao *et al.*, 2013, lk 480).

Grünbergi (2015, lk 71–73) uuring tõi välja Tartu Linnavalitsuse näitel, et sealsete sotsiaaltöötajate meelest on nende töö vaimselt väsitav ja alatasustatud. Sama kinnitab ka tööjõuvajaduse seire ja prognoosisüsteemi OSKA 2021. aasta tulemused, kus peamiseks põhjusteks tööjõu voolavuse juures on just madal palgatase ning töökoormus ja pinge (Pihl & Krusell, 2021, lk 107). Uuringus osalenud sotsiaalalal töötajad leidsid, et nende töö on vaimselt kurnav ning madalalt tasustatud. Käesolevast uuringust ilmnes Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalalal töötajate soov õiglasele tasustamisele organisatsioonis kui ka eriala väärtustamist. Siinkohal võib öelda, et oodatakse mõistmist ning arusaama valdkonnast laiemalt ning organisatsiooni palgasüsteemi selgitamist.

Aastal 2018 läbiviidud uuring näitas, et avaliku sektori töötajaid motiveerivad pigem sisemised kui välised motivaatorid (Kim, 2018, lk 494–495). Sama ilmnes ka antud uuringust, mille põhjal oli sisemiste motivaatorite keskmine väärtus suurem kui väliste

motivaatorite keskmine. Alkahtani (2015, lk 158) on välja toonud tegurid, millede olemasolul on võimalik organisatsioonil kindlustada oma töötajate püsimine, näiteks koolituste võimaldamine, tajutav organisatsioonipoolne toetus, rahulolu tööga, sisekliima, võrdne kohtlemine jne. Käeolevast uuringust on näha, et neile 22-le, kes oli mõelnud töölt lahkumisele, olid peamisteks põhjusteks just tunne, et tehtud tööd ja panust ei väärtustata ning vähene toetus organisatsiooni poolt. Just neile vastajatele olid olulised nauding tehtavast tööst, uute teadmiste omandamise toetamine, koolitusraha olemasolu ning tagasiside töö kohta juhtidelt. Läbi stabiilse ning järjepideva autonoomse motivatsiooni saavad töötajad toimida paremini ning on rohkem pühendunud. Tihti võib aidata lihtne vestlus juhi ja alluva vahel, et välja selgitada, miks ollakse õnnetu või rahulolematu. Juba see annab lükke rahulolu ning motivatsiooni tõusule.

Uurimisküsimusi oli antud töös kaks, millega autor selgitas välja Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate sisemised ning välised motivaatorid. Vastustest selgus, et olulisemal kohal olid sisemised motivaatorid. Töötajad vajavad õiglase tasustamise tunnetamist, uute teadmiste omandamist ning toetust juhtide poolt. Välistest motivaatoritest rõhutati vajadust tervisekindlustuse järgi, hinnati tervisepäevade olemasolu, sooviti suuremat palka ja väärtustati kodukontori võimalust.

Teise küsimusega selgitas autor välja motivaatorid, mida pidasid oluliseks need töötajad, kes olid mõelnud töölt lahkumisele. Antud töötajatele olid samuti olulisemad sisemised motivaatorid nagu õiglase tasustamise tundmine, nauding tehtavast tööst ning uute teadmiste omandamine. Välistest motivaatoritest olid neile olulisemad just suurem palk ja tervisekindlustuse olemasolu.

Lähtuvalt enesemääratlemise teoriast, saab kinnitust teadmine, et töötajate motiveerimine juhuslike hüvedega kitsendab töötaja jõupingutusi ning antud tulemused on lühiajalised. Pikemas vaates on sellel negatiivne mõju tulemuslikkusele ja tööle kaasamisele. (Deci *et al.*, 2017, lk 20). Antud uuringust selgus, et enamus töötajatest olid mõelnud töölt lahkumisele ja tundsid, et nende tööd ei väärtustata ning puudus tugi ja tagasiside. Siinkohal saab nentida, et enamus motivaatoreid Saaremaa Vallavalitsuse motivatsioonipaketis on välised ehk kontrollitud motivaatorid.

Uuringu tulemusena saab järeldada, et Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate jaoks on olulised nii sisemised kui välimised motivaatorid. Töölt mitte lahkumist saab edaspidi ennetada pöörates tähelepanu olulisematele teguritele. Alkahtani (2015, lk 158) tõi välja seitse faktorit, millega lahkumiskavatsust seostatakse. Käesolev uuring toetas neid tegureid, kuna uuringus osalejate jaoks olid olulised koolitustest osavõtmise toetamine, hea organisatsiooni sisekliima ja head omavahelised suhted, juhi- ning organisatsioonipoolne toetus jne.

Käesolevast uurimistööst lähtuvalt, teeb autor Saaremaa Vallavalitsuse personaliosakonnale järgnevad ettepanekud:

- lähtuvalt sotsiaaltöö eripärast ning töötajate turvatunde vajadusest ja väärtustamisest, võimalusel pakkuda tervise- ja elukindlustust organisatsiooni poolt;
- toetada läbi erinevate sihitatud koolituste töötajate kompetentsi ning enesehoiu oskuseid;
- luua sotsiaalosalosakonnas mitterahaliste motivaatoritega motivatsioonipakett. Kaardistades iga töötaja isiklikud motivaatorid, mõtestada lahti tema töö tähenduslikkus, kasutada motiveerivat intervjuerimist ning kujundada töötajale sobiv töö, arendada töötaja tugevusi individuaalsel tasandil;
- luua ja kommuniqueerida selge ja läbipaistev palgasüsteem.

Tuleb silmas pidada, et töötaja ei saa koheselt rahuloevaks ning motiveerituks, kui ootamatult muuta töö keskkonda eemaldades teda häirivad tegurid või muuta tema töö mitmekesisemaks ja tema jaoks tähendusrikkaks (Kurt, 2021). Lähtudes eeltoodust saab väita, et uuringu praktiline väärtus seisneb motivatsiooni tõstvate tegurite teadvustamises ning läbi selle samm-sammult töötajate töömotivatsiooni tõstmine, mis suurendab pühendumist ja on omakorda tulemuslik organisatsioonile.

KOKKUVÕTE

Sotsiaalala õppima minnes on inimesed motiveeritud just soovist abivajajaid aidata. Samas annab see teadmise, et tehtav töö mitmekülgse ja huvitava sihtgrupiga on tähendusrikas ja miks ka mitte maailma paremaks muutev. Andes endast kõik, et tehtav töö oleks kvaliteetne, unustavad sageli töötajad ise kui ka tööandjad fakti, et emotsionaalselt kurnav töö väsitab tegija kiiresti ära. Sellest tulenevalt ei suudetagi pikalt ametis püsida või siis käiakse tööl olles rahulolematud läbi mille kahaneb tehtava väärtus.

Tegurid, mis töötajaid motiveerivad on väga isikupõhised, kuid samas on näha ka, et ühes grupis on need üpriski sarnased. Sellest tulenevalt on oluline mõista, mis kedagi motiveerib ning läbi selle läheneda igale töötajale personaalselt. Antud lõputöö raames läbiviidud uuringust lähtuvalt saab kokkuvõtvalt öelda, et sotsiaalala töötajaid motiveerisid sisemised motivatsioonitegurid. Sageli ei ole võimalik rahuldada kõiki vajalikke väliseid motivaatoreid ning seda enam saab rõhku panna just sisemistele ning autonoomsetele teguritele. Tunne, et tehtav töö on oluline, selge tagasiside ja toetus on need, läbi mille saab töötajat motiveerida.

Selgitamaks välja, millised on Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate sisemised ning välised motivatsioonitegurid ja millised faktorid on olulised töölt lahkumise kavatsusega töötajatele, viidi läbi sotsiaalosakonnas kvantitatiivne uuring. Andmeid koguti anonüümsust pakkuva veebipõhise küsimustikuga. Küsitlus kajastas teemasid nagu põhjused sotsiaalalal töötamiseks, töölt lahkumise kavatsus ning selle põhjused, kolleegide omavaheline läbisaamine, tagasiside ning sisemised ja välised motivaatorid.

Uuringu tulemusena selgus, et enamus sotsiaalosakonna töötajatest on mõelnud töölt lahkumisele. Tuntakse liiga suurt töökoormust, vähest toetust organisatsiooni poolt ning seda, et tehtavat tööd ja panust ei väärtustata. Olulisteks motivatsiooniteguriteks kõrgema töölt lahkumise määraga töötajatele olid enesearengu toetamine ja võimaldamine, õiglase

tasustamise tundmine, tagasiside ning nauding tehtavast tööst. Samas omas suurt osakaalu ka paindlikku tööd, vaimse ja füüsilise tervise hoidmine.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tehti Saaremaa Vallavalitsusele ettepanekud, tõstmaks sotsiaalala töötajate motivatsiooni. Töötajatele on oluline tunda organisatsioonipoolset toetust. Töö alguses püstitatud eesmärk sai täidetud, kuna selgitati välja sotsiaalala töötajate sisemised ning välised motivatsioonitegurid sh töölt lahkumisele mõelnud töötajate omad. Töös anti teoreetiline ülevaade motivatsiooniteguritest ning nende olulisusest töölt lahkumise kavatsusele, seda kinnitasid ka läbiviidud uuringu tulemused. Sotsiaaltöö on oma olemuselt vaimselt kurnav ning seetõttu parim töökvaliteet saavutatakse, kui töötaja on motiveeritud.

Antud uurimistöö piiranguteks saab pidada valimi väiksust ning ühe omavalitsuse põhisust. Tulevikus, et saada laiemat arusaama, kuidas ning millised motivaatorid on sotsiaalala töötajate seas olulised ja aitaksid kaasa organisatsioonis püsimisele, tuleks laiendada uuringut kas sotsiaalala töötajatele laiemalt või võrdlusmomendi saamiseks viia läbi uuring sarnase suurusega omavalitsuses.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aasma, E. (2019). *Töötajate motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu seosed avalikus sektoris* [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut]. Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/a842e784-871f-44e7-a31a-8864d0da1884>
- Abulof, U. (2017). Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. *Society*, 54, 508–509. <https://doi.org/10.1007/s12115-017-0198-6>
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152–166. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n12p152>
- Allikalt, A. (2014). *Uute dopamiinergiliste ühendite iseloomustamine radioligandi väljatõrjumiskatsetes* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Keemia instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/43344>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Askarzai, W., & Unhelkar, B. (2017). Research Methodologies: An Extensive Overview. *International Journal of Science and Research Methodology*, 4(6), 21–42. https://ijsrm.humanjournals.com/wp-content/uploads/2017/07/3.Dr_-Walied-ASKARZAI-Bhuvan-Unhelkar.pdf
- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), Article 253. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Cerasoli, C. P. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148(3), 267–286. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.783778>

- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
- Grünberg, R. (2015). *Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsioon Tartu linnavalitsuse sotsiaalosakonna näitel* [Magistritöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/49540>
- Hao, D., Zhu, H., Zhao, Y., Feng, S., & Yang, X. (2013). Compensation equity, subjective wellbeing and turnover intention. In L. Yu, R. Chen & S. Wang (Eds.), *Sixth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering* (pp. 477–480). <https://doi.org/10.1109/BIFE.2013.100>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2014). Extrinsic and Intrinsic Motivation. In *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246. 20180220130321work_motivation_in_organizational_behaviour.pdf
- Hopper, E. (2020). Maslow's hierarchy of needs explained. *ThoughtCo, ThoughtCo*, 24. http://www.christianworldmedia.com/client/docs/603_1585079540_17.pdf
- Jeffrey's Amazing Statistics Program*. (2018). <https://jasp-stats.org/>
- Karjane, K. (2017). *Tööga rahulolu ja ametipositsioon seda mõjutava tegurina AS-s Balbiino* [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut]. Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/32e9678f-3464-4a1a-bafe-fb7949d5e926>
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(3), 1061–1064. https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf

- Kim, J. (2018). The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. *International Journal of Manpower*, 39(3), 486–500. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2017-0053>
- Kukk, J. (2020). *Eesti taastusravi- ja rehabilitatsioonimeeskondade liikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsuse, subjektiivse õnnelikkuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahelised seosed* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/zoom/199151/view>
- Kurt, S. (2021, March 31). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-Factor*. Education Library. <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kütt, E. (2016). *Sotsiaaltöötajate tööalase toetuse kogemused ja kutse taotlemine* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/52027>
- Liivand, S. (2014). *Põhja-Tallinna valitsuse sotsiaalhoolekande osakonna hooldustöötajate töö sisu, töörollid ja töömotivatsioon* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://etera.ee/zoom/1804/view>
- Luide, V. (2016). *Lahkumiskavatsuse seosed tööga rahuloluga, organisatsioonile pühendumisega ja tööle kinnistatusega Scoutspataljoni näitel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/zoom/29254/view>
- Macorr Research. (n.d.). *Sample size calculator*. <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447 – 457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting*,

- I(1), 161–173. <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Journey from passion to satisfaction: roles of belongingness and psychological empowerment: A study on social workers. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(3/4), 321–341. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2019-0237>
- Pihl, K., & Krusell, S. (2021). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö*. SA Kutsekoda. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/01/OSKA_sotsiaaltoouuringuaruanne_tervitekst_2021.pdf
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Ramya, T., & Kaliyamurthy, K. (2017). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee's Performance. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(8), 80–85. <http://www.ijarcsms.com/docs/paper/volume5/issue8/V5I8-0017.pdf>
- Riba, M. (2019). *Lastekaitsetöötajate arvamused Tervise Arengu Instituudi korraldatud täienduskoolitusest* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/64177>
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443–482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Saaremaa vald. (s. a.). *Üldkontaktid, teenistujad*. <https://www.saaremaavald.ee/kontakt>
- Saaremaa Vallavalitsus. (2021) *Saaremaa Vallavalitsuse personalipoliitika*. http://delta.andmevara.ee/saaremaa_vald/fail/4760031/subfile/1
- Selg, M. (2021). Hea sotsiaaltöötaja on hästi hoitud. *Sotsiaaltöö*, 1, 78–86.
- Šarapova, J. (2018). *Eesti koolipsühholoogide rolli selgus ja tööga rahulolu* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Psühholoogia instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/61334>

- Tartakovsky, E. & Walsh, S. D. (2018). Value Preferences of Social Workers. *Social Work*, 63(2), 115–124. <https://doi.org/10.1093/sw/swy007>
- Tassin, J.-P. (2009). *Narkootikumid. Euroopa Narkootikumide ja Narkomaania Seirekeskuse infoleht*. https://www.emcdda.europa.eu/system/files/publications/546/TDAD09001ETC_WEB_161409.pdf
- Topper, K. (2015). *Sotsiaaltöö täiendkoolitused Eestis: Sotsiaaltöötajate ja koolitajate kogemused* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/48039>
- Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's Hierarchy of Needs – Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38–41. http://www.raijmr.com/ijrsm/ wp-content/uploads/2020/01/IJRSML_2019_vol07_issue_06_Eng_09.pdf
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations?. *Cogent Education*, 4(1), Article 1337543. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518–534. <https://doi.org/10.1108/02683941211235418>
- Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 574–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922599>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does it Work for Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18–22. <https://www.longdom.org/articles/herzbergs-two-factors-theory-on-work-motivation-does-it-work-for-todays-environment.pdf>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario, Canada: Exploring the role of frontline

supervisors, teamwork, and mindful organizing. *Human Resources for Health*, 17(1), Article 66. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0404-2>

Lisa 1. Ankeetküsitlus sotsiaalala töötajatele Saaremaa Vallavalitsuses

Hea kolleeg!

Seoses oma lõputööga "Sotsiaalala töötajate motivaatorid ning nende olulisus personali töölt lahkumise kavatsusele Saaremaa Vallavalitsuse näitel" viin läbi küsitlust, mille eesmärk on välja selgitada Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalala töötajate motivaatorid ning nende motivaatorite seos töölt lahkumise kavatsusega.

Küsitlusele vastamine võtab aega kuni 10 minutit. Antud vastused on anonüümsed ning kasutan neid ainult lõputöö raames.

Aitäh!

ERAIALA VALIKU PÕHJUSED

1. Millistel põhjustel valisid sotsiaalalal töötamise?

		Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen väga nõus
1.	Soov töötada õpitud eriala					
2.	Töö on perspektiivikas					
3.	Sisemine soov abivajajaid aidata					
4.	Soov omandada kogemusi antud alal					
5.	Töötamine mitmekülgse ja huvitava sihtgrupiga					
6.	Tuttavad soovitasid					
7.	Lähikonnas polnud muud tööd					

2. Kui oli muu põhjus, siis palun lisa see siia.

Lisa 1. järg

3. Millistel põhjustel töötad Saaremaa Vallavalitsuse sotsiaalosakonnas?

		Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen väga nõus
1.	Kindel töö (st Sul on kindel tunne, et Sind ei vallandata ja Sa võid sellel töökohal kindlalt edasi töötada)					
2.	Vääriline töötasu					
3.	Asutusepoolsed soodustused					
4.	Võimalus ennast arendada					
5.	Meeldiv töökollektiiv					
6.	Juhtkonna tugi ja õiglane kohtlemine					
7.	Head töötingimused					
8.	Paindlik töögraafik					
9.	Võimalus aidata teisi inimesi					
10.	Tunne, et oled tööl midagi saavutanud					
11.	Huvitav ja vaheldusrikas töö					

4. Kui oli muu põhjus, siis palun kirjutada see siia.

TÖÖLT LAHKUMISE KAVATSUS

5. Palun hinda antud väiteid.

		Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen väga nõus
1.	Mõtlen tihti oma organisatsioonist lahkumise peale					
2.	Otsin aktiivselt sobivat töökohta väljaspool oma organisatsiooni					
3.	Kui võimalus tekib, siis lahkun oma praegusest organisatsioonist					

6. Kui oled mõelnud töölt lahkumisele, siis mis on olnud selle põhjusteks? Märki palun kõik, mis sobivad.

1.	Liiga suur töökoormus	
2.	Vähe toetust oma otsese juhi poolt	
3.	Vähe toetust organisatsiooni juhi poolt	
4.	Tunne, et minu tööd ja panust ei väärtustata	
5.	Pole hetkel veel teist meelepärast tööd leidnud	
6.	Olen antud tööga harjunud ja kahju oleks lahkuda	
7.	Muu.....	

Lisa 1. järg

TÖÖ JA TÖÖTINGIMUSED

7. Millised on puudused Saaremaa Vallavalitsuses sotsiaalalal töötades?

		Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen väga nõus
1.	Liiga suur töökoormus					
2.	Töö on vaimselt kurnav					
3.	Madal palk					
4.	Vähesed koolitusvõimalused					
5.	Liiga palju suhtlemist					
6.	Rasked, keerukate probleemidega kliendid					
7.	Töövahendite vähesus					
8.	Osa tööülesandeid on ebameeldivad					
9.	Juhtide suured nõudmised					
10.	Sagedane kontrollimine juhtide poolt					
11.	Sagedane kontrollimine riigi poolt					
12.	Töö ei esita piisavalt väljakutseid					

8. Milline on osakonnas kolleegide omavaheline läbisaamine?

1.	Väga halb		
2.	Pigem halb		
3.	Ei oska öelda		
4.	Pigem hea		
5.	Väga hea		

9. Kelle käest saad tööprobleemide puhul abi või tuge?

		Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen väga nõus
1.	Osakonna juhatajalt					
2.	Vahetult juhilt					
3.	Personalijuhilt					
4.	Kolleegidelt					
5.	Klientidelt					
6.	Lähedastelt					

10. Millal andis osakonna juhataja Sinu tööle viimati tagasisidet?

1.	Viimase paari nädala jooksul		
2.	Eelmisel kuul		
3.	6 kuud tagasi		
4.	Rohkem kui aasta tagasi		
5.	Ei ole kunagi andnud		

Lisa 1. järg

11. Millal andis Sinu otsene juht viimati tagasisidet töö osas?

1.	Viimase paari nädala jooksul	
2.	Eelmisel kuul	
3.	6 kuud tagasi	
4.	Rohkem kui aasta tagasi	
5.	Ei ole kunagi andnud	

MOTIVAATORID

12. Palun hinda, kui olulised on Sinule järgnevad välised motivaatorid.

		Pole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Ei oska öelda	Pigem on oluline	On väga oluline
1.	Kaugtöö ja kodukontori võimalus					
2.	Pausid – lisaks lõunale (30min) kas 15min puhkepausi, mis arvestatakse tööaja hulka					
3.	Sõitude kompenseerimine					
4.	Neli tervispäeva aastas					
5.	Teise ja kolmanda haiguspäeva hüvitamine					
6.	Prillide või nägemisteravust korrigeeriva abivahendi kompenseerimine					
7.	Spordikompensatsioon 60 eurot aastas					
8.	Värskes õhus liikumine (vallavalitsusel on kolm tõukeratast, igas majas üks)					
9.	Ühised üritused					
10.	Juubeli puhul alates 50. eluaastast (50; 55; 60; 65 jne) oma vanusele vastavas väärtuses meelepärane kinkekaart					
11.	Suurem palk					
12.	Töökeskkonna ergonoomika					
13.	Puuviljad puhketoas					
14.	Hambaravi osaline hüvitamine					
15.	Tervisekindlustus					
16.	Elukindlustus					
17.	Kodukontori sisustamine tööandja poolt					
18.	Jalgratta ostmise soodustus					
19.	Massaaž töökohal					
20.	Psühholoogilise abi toetamine					

Lisa 1. järg

13. Palun hinda, kui olulised on Sulle järgnevad sisemised motivaatorid.

		Pole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Ei oska öelda	Pigem on oluline	On väga oluline
1.	Kolleegipreemia					
2.	Koolitusraha olemasolu					
3.	Kuulame sind ära! (mure korral on olemas vahetu juht või personalijuht)					
4.	Supervisiooni kasutamise võimalus					
5.	Uute teadmiste omandamise toetamine					
6.	Võimalus tõusta karjääriredelil					
7.	Õiglase tasustamise tundmine					
8.	Võimestamine otsese juhi poolt					
9.	Nauding tehtavast tööst					
10.	Töö olulisus					
11.	Tagasiside töö kohta juhtidelt					
12.	Konstrukttiivne tagasiside klientidelt					
13.	Minu arvamuse arvestamine					
14.	Komplimendid kolleegidelt					
15.	Motiveerivad lisaülesanded					
16.	Tunne, et minu tööst muutub maailm paremaks					

14. Lisaks eelmainitule, mis tõstaks Sinu töömotivatsiooni?

SUMMARY

SOCIAL FIELD EMPLOYEES' MOTIVATORS AND THEIR SIGNIFICANCE ON STAFF'S INTENTION TO LEAVE IN THE EXAMPLE OF SAAREMAA MUNICIPAL GOVERNMENT

Karoliina Roomets

The 2021 survey of the labour demand monitoring and forecasting system OSKA (Pihl & Krusell, 2021, p. 9) has revealed a high unemployment rate among social workers in Estonia. The main reasons are low wages and stressful work, etc. According to the same study, nearly 1,800 people stopped working in the field in 2019-2020. Selg (2021, p. 86) has pointed out that social work organizations and managers must pay attention to what social workers need. It is vital to raise managers' awareness of the importance of motivators. Thus, the problem of this research is the need for more knowledge of organizations about motivators and their significant role in employees' intention to leave work.

This research aims to find out the motivators of social field workers and their importance for the intention to leave work, using the example of Saaremaa Municipal Government.

Two research questions were posed:

1. What are the internal and external motivators of Saaremaa Municipal Government's social department employees to work in the organization?
2. What motivators are essential for employees with a higher intention to leave rate?

The theoretical part provides an overview of various theories of motivation, how social field workers are motivated, and what role motivation plays in the intention to leave work. In the empirical part, an overview of the social department of Saaremaa Municipal Government and the existing motivation package is given. The quantitative research

method was used as a research method in this work, and an online questionnaire was used to collect data. A purposive sample completed the study. The questionnaire was prepared based on the theory, questions used in Grünberg's (2015) master's thesis, and the 3-item Intention to Leave Scale (Mobley et al., 1978). Socio-demographic data was not collected to preserve the anonymity of the respondents.

The answers revealed that intrinsic motivators were more important to employees. Employees need a sense of fair remuneration, new knowledge acquisition, and managers' support. Among the extrinsic motivators, the need for health insurance was emphasized, the availability of health days was appreciated, a higher salary was desired, and the possibility of a home office was valued.

The intrinsic motivators considered necessary by employees who have thought about leaving their jobs were the knowledge of fair remuneration, enjoyment of the work performed, and the acquisition of new knowledge. Of the extrinsic motivators, the higher salary and the availability of health insurance were the most important to them.

Based on the self-determination theory, the knowledge that motivating employees with random benefits narrows the employee's efforts, and the given results are short-term, was confirmed. In the long term, this has a negative impact on performance and engagement. (Deci et al., 2017, p. 20). This survey revealed that most employees have thought about leaving their jobs and feel that their work could be more valued and that there needs to be more support and feedback.

As a result of the study, intrinsic and extrinsic motivators are essential for the employees of the social department of Saaremaa Municipality. Not leaving work can be prevented by paying attention to more important factors. Alkahtani (2015, p. 158) pointed out seven factors associated with the intention to leave. The present study supported these factors, as support for participation in training, a good internal climate of the organization and good mutual relations, support from the manager and the organization, etc., were important for the study participants.

Based on this research, the author makes the following proposals to the personnel department of Saaremaa Municipal Government:

- based on the specifics of social work and the need and value of employees' sense of security, if possible, provide health and life insurance by the organization;
- support employees' competence and self-care skills through various targeted training;
- create a motivation package with non-financial motivators in the social department. By mapping the personal motivators of each employee, deciphering the meaning of his work, using motivational interviewing, and designing a job suitable for the employee, developing the employee's strengths on an individual level;
- create and communicate a clear and transparent salary system.

The limitations of this research are the small size of the sample and the fact that it is a single municipality. In the future, to gain a broader understanding of how and which motivators are important among social field workers and would contribute to staying in the organization, the study should be expanded to include social field workers more broadly, or a study should be conducted in a municipality of similar size to obtain a point of comparison.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karoliina Roomets,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Sotsiaalala töötajate motivaatorid ning nende olulisus personali töölt lahkumise kavatsusele Saaremaa Vallavalitsuse näitel, mille juhendaja on Jaanika Kukk, 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 4.0, 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.

Karoliina Roomets

17.05.2023