

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Ettevõtluse osakond

Reelika Grünberg

**SOTSIAALTÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU  
JA -MOTIVATSIOON TARTU LINNAVALITSUSE  
SOTSIAALABI OSAKONNA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Tiiu Kamdron

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...." ..... 2015. a

TÜ Pärnu Kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Tööga seotud hoiakute, rahulolu ja motivatsiooni seosed ning eripära sotsiaaltöö valdkonnas .....	7
1.1. Tööga seotud hoiakute ja töömotivatsiooni seosed personalivoolavusega .....	7
1.2. Tööga rahulolu ja töömotivatsiooniteooriad .....	21
1.3. Personali töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavad aspektid avalik sektori ning sotsiaaltöö valdkonnas.....	31
2. Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuring.....	39
2.1. Ülevaade Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personalijuhtimisest ning personalivoolavuse probleemist .....	39
2.2. Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuringu meetodika, valim ja tulemused.....	46
2.3. Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud.....	70
Viidatud allikad.....	86
Lisad.....	94
Lisa 1. Fookusgrupi intervjuu küsimused ja olulisemad tulemused.....	94
Lisa 2. Ankeetküsitlus sotsiaalala töötajatele.....	95
Lisa 3. Intervjuu küsimused Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna juhtkonnale .....	103
Lisa 4. Intervjuu küsimused Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnast lahkunud juhatajatele-peaspetsialistile .....	104
Lisa 5. Intervjueeritavate nägemus sotsiaaltöötajate tunnustamisest ja töötasu vastavusest tööpanusele.....	105
SUMMARY .....	107

## SISSEJUHATUS

Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakond täidab linna kui terviku seisukohalt kahte olulist ülesannet, milleks on sotsiaalhoolekande korraldamine ja linna hoolekandeesutuste haldamine. Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas on viimaste aastate jooksul toimunud tõsine tööjõu volavus. Eelkõige lahkuvad ametikohalt pikaajase töökogemusega spetsialistid, märgatav muutus on toimunud ka juhtkonnas.

Linnavalitsuse juhtkonna tellimisel viis AS Emor perioodil jaanuar kuni veebruar 2005. a läbi Tartu Linnavalitsuse teeninduskvaliteedi hindamise. Ühe soovitusena esitas AS Emor linnavalitsuse töötajate rahulolu uuringu läbiviimist, aitamaks välja selgitada tegureid, mis mõjutavad üldist rahuloluväljundit ning suurendaks seeläbi klientide rahulolu teenindusega. Vajadusest lähtuvalt tehti 2005. aastal Tartu Linnavalitsuses organisatsioonikliima ja töötajate rahulolu uuring, kuhu olid kaasatud ka sotsiaalabi osakonna töötajad. Ühe ettepanekuna mainiti eelpool nimetatud uurimuses ka regulaarsete rahulolu uuringute läbiviimist linnavalitsuses, et selgitada organisatsioonikliima muutuste dünaamikat ja põhjuseid (Treufeldt 2005: 60).

Organisatsioonikliima ja rahulolu uuringu soovitusel tegevusteks on Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale küll teada, kuid ei ole täiel määral rakendunud. Samas ei ole käesolevaks hetkeks Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate hulgas rohkem töörahulolu ega motivatsiooni puudutavaid uuringuid läbi viidud. Seetõttu võib antud teemaga tegelemist pidada vajalikuks nii sotsiaalabi osakonnale kui ka Tartu Linnavalitsusele tervikuna, kuna see võimaldab saada ülevaadet sellest, mida asutus saab teha oma töö paremaks organiseerimiseks sotsiaaltöötajate vajadusi ja rahulolu arvestades ning võrrelda 2005. a tehtud uuringut käesolevaga.

Probleemkohtade väljaselgitamine on oluline ka linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personali rahastamise ja planeerimise seisukohalt. Personalivoolavuse tagajärjel tõusevad selle haldamise kulud, suureneb olemasolevate töötajate töökoormus uute teenistujate väljaõppe tõttu ning tervikuna kannatab teenuste osutamise efektiivsus ja järjepidevus. Motiveeritud ja rahulolevad sotsiaaltöötajad on võtmeteguriks üldisele sotsiaaltöö kvaliteedile, mis tagab valdkonna jätkusuutliku arengu.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna sotsiaaltöötajate töörahulolu ja seda mõjutavad tegurid ning teha ettepanekuid Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni parendamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded.

1. Anda teoreetilise kirjanduse baasil ülevaade tööga seotud hoiakutest, rahulolust ja motivatsioonist ning neid mõjutavatest teguritest.
2. Tuua välja tööga seotud hoiakute ja rahulolu seosed personalivoolavusega.
3. Avada töömotivatsiooniteooriate olemus.
4. Kajastada töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavaid aspekte avaliku sektori ning sotsiaaltöö valdkonnas.
5. Viia läbi töörahulolu ja motivatsiooni uuring Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate ja lastekaitse spetsialistide seas.
6. Analüüsida saadud andmete põhjal töörahulolu ja -motivatsiooni peamisi komponente ning neid mõjutavaid tegureid Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas.
7. Saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale sotsiaaltöötajaid puudutava olukorra parendamiseks.

Käesoleva magistritöö puhul on tegemist juhtumiuuringuga, kus eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivse ja kvalitatiivse meetodi kombineerimist. Saamaks ülevaadet Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna sotsiaaltöötajate töörahulolust ja seda mõjutavatest teguritest, viis töö autor linnavalitsuse sotsiaaltöötajate ja lastekaitse spetsialistide hulgas läbi ankeetküsitluse, mille

ettevalmistavaks etapiks on fookusgrupi intervjuu. Sotsiaalabi osakonna juhtkonna ja peaspetsialistidega viidi läbi struktureeritud intervjuud.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat Tiiu Kamdroni, kes andis konstruktiivset tagasisidet ja oli töö koostamisel suureks abiks. Autor tänab ka ankeetküsitluse täitnud sotsiaaltöötajaid ja lastekaitse spetsialiste ning intervjuudes osalenud juhtkonda ning peaspetsialiste.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses antakse teoreetilise kirjanduse baasil ülevaade tööga seotud hoiakutest, rahulolust ja motivatsioonist. Iseloomustatakse töörahuloluga seonduvaid põhimõisteid ja aspekte ning tuuakse välja tööga seotud hoiakute ja rahulolu seosed personalivoolavusega. Lisaks käsitletakse tuntumaid töörahulolu ja -motivatsiooni teooriaid ning kajastatakse personali töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavaid aspekte avaliku sektori ning sotsiaaltöö valdkonnas.

Teine peatükk puudutab magistritöö raames läbi viidud Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuringut. Esimeses osas antakse sissejuhatavalt ülevaade Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personalijuhtimisest ning personalivoolavuse probleemist. Seejärel kajastatakse uuringu metodikat ja tulemusi ning tuuakse välja läbiviidud uuringu peamised järeldused ja ettepanekud.

# **1. TÖÖGA SEOTUD HOIAKUTE, RAHULOLU JA MOTIVATSIOONI SEOSED NING ERIPÄRA SOTSIAALTÖÖ VALDKONNAS**

## **1.1. Töoga seotud hoiakute ja töömotivatsiooni seosed personalivoolavusega**

Inimesed veedavad rohkem aega kontoris kui kodus, mistõttu soovivad nad tunda isiklikku ja erialast rahuldust oma igapäevases töös. Rahulolu ei seisne üksnes rahas, sest inimesed soovivad võimalust end täiustada ja õlalepatsutust siis, kui nad on selle välja teeninud. Samas ihkavad nad tunnustust ja tunnet, et neil on töö juures täita kindel eesmärk. Selleks on vaja sobivaid töösuhteid ja -sisu, mis on aja jooksul saanud hoopis millekski enamaks kui ühe poole kohustuseks teha kvaliteetset tööd ja teise poole ülesandeks selle eest õiglast tasu maksta. Varem või hiljem kerkib iga juhi ette küsimus, kas ja kuidas on võimalik töötajaid paremini töötama ajendada ning kogu oma jõudu organisatsioonile pühendada. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja töoga seotud hoiakute ja töömotivatsiooni seosed personalivoolavusega.

Inimese töoga rahulolu kui hädavajalik ressurss on muutunud üheks kõige olulisemaks teemaks nii avalikus sektoris kui ka ärielus (Arslan, Acar 2013: 283). Töoga rahulolu on subjektiivne mõiste, mida on määratletud väga erinevalt. Algse kontseptsiooni töoga rahulolust esitas Hoppock 1935.a, mainides ära selle mõiste põhiolemuse – töötaja hoiakud oma töö suhtes. (El-Nahas jt 2013: 19) Seega iseloomustavad töoga rahulolu kõik hoiakule omased tunnused: emotsionaalne, tunnetuslik ja käitumuslik komponent (Mook 1996: 4). Sellele mõistele tähelepanu pööramine on oluline eelkõige seetõttu, et

tööga rahulolu on otseselt seotud inimese rahuloluga eraelus, mõjutades nii vaimset kui ka füüsilist tervist. (Arslan, Acar 2013: 283)

Tuginedes eelpool nimetatule võib märkida, et igale organisatsioonile on oluline töötajate hoiak ehk suhtumine oma töösse (Johns 1996: 137). Tööga seotud hoiakuks võib pidada nii töörahulolu kui ka tööga rahulolematust (Siddiqui, Saba 2013: 44). Hoiakud on hinnangulised väited või arvamused objektide, inimeste või sündmuste kohta, hõlmates tundeid, tõekspidamisi ja käitumist (Robbins, Judge 2009: 109). Vajadust seob tegevusega hoiak – seega ollakse vajaduse rahuldamise nimel valmis muutma oma käitumist ja õppima midagi uut (Bello, Oyekunle 2014: 124). Töötajate hoiakud on tihedalt seotud nende väärtussüsteemiga, mis kujuneb välja pika aja vältel ja on raskesti muudetav. Väärtused toimivad juhtimisprintsipiidena elus, on motivatsiooniallikaks, aitavad säilitada enesehinnangut ja on aluseks otsustamisel. (Mikiver 2010: 7)

Thurstone (1929) defineeris hoiakut kui sallivuse mõju või üldist taset, mis on seotud teatud objektiga (Latham 2007: 15). Töötajad, kes omavad positiivset hoiakut, on oma tööga rohkem rahul kui need, kellel on negatiivne hoiak. Seega võib väita, et rahulolevad on need töötajad, kellel on positiivne hoiak oma töösse ja rahulolematud need, kellel on see negatiivne. (Siddiqui, Saba 2013: 44) Töötajate negatiivne suhtumine on probleemide tunnuseks, lahendamata probleemid aga eelseisvate raskuste põhjustajaks (Kotkas 1998: 70). Inimeste mõjutamist seostatakse tihti hoiakute muutmisega, mistõttu peaks see olema eriti olulise tähtsusega juhile, kes soovib organisatsioonis läbi viia uuendusi (Bello, Oyekunle 2014: 125).

Tööga rahulolu on keeruline ja mitmetahuline mõiste (vt tabel 1.1), mille määratlus erineb indiviidide lõikes ning mida on uuritud väga erinevatel elualadel (Fu jt 2013: 947). Seda võib pidada subjektiivseks muutujaks, mis ei olene üksnes sellest, milline on töö, vaid sõltub ka üksikisiku ootustest, mida töö peaks talle pakkuma. (Ramoo jt 2013: 3142) F. Herzbergi (1959) järgi on tööga rahulolu töötaja hoiakute tase, mis mõõdab seda, kas talle tema töö meeldib või mitte (Smith, Shields 2013: 190). See on hoiak oma

töö suhtes, mis viib selliste tegevusteni, nagu organisatsiooni jäämine või teise töökoha leidmine. (DeTienne jt 2012: 380)

**Tabel 1.1.** Tööga rahulolu definitsioonid erinevate autorite seisukohtadest lähtudes (autori koostatud).

<b>Allikas</b>	<b>Definitsioon</b>
Rad, Yarmohammadian (2006: 12)	Tööga rahulolu võib defineerida kui töötaja tunnetuslikku reaktsiooni töö kohta, mis põhineb tegelike ja soovitud tulemuste võrdlusel.
Petrov (2007: 5)	Tööga rahulolu all mõistetakse ametist või tööalasest tegevusest tulenevat meeldivat emotsionaalset seisundit, mis iseloomustab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib.
Lorber (2012: 264)	Tööga rahulolu võib määratleda kui varasemate ootuste ja tegeliku kogemuse võrdlust oma töö kohta.
Siddiqui, Saba (2013: 44)	Tööga rahulolu on defineeritud ka kui töötaja innustavat emotsionaalset seisundit, mida töö talle pakub. Samas nimetatakse tööga rahuloluks positiivset emotsionaalset seisundit, mis tekitab töötajas õnnetunde peale igapäevase töö lõpetamist.
Smith, Shields (2013: 190)	Kalleberg (1977) defineerib tööga rahulolu kui indiviidi afektiivset suunda, mis on osa tema töö rollidest.
Arslan, Acar (2013: 283)	Tööga rahulolu võib kirjeldada kui oma tööga seotud väärtuste tunnetust ning nende väärtuste harmoonilisust isiku individuaalsete vajadustega.
El-Nahas jt (2013: 19)	Churchill jt (1974) on määratlenud tööga rahulolu kui töö kõiki omadusi ja töökeskkonda, milles töötaja leiab rahulolu või rahulolematust.
Ferris jt (2013: 345)	Locke (1976) kohaselt on tööga rahulolu isiku hinnang tööle ja selle töökogemuse tulemus. Seda võib kirjeldada ka kui rõõmu või positiivset emotsionaalset rahulolu, mida töötaja oma töö juures hindab või määratleb.
Huffman jt (2014: 198)	Tööga rahulolu on määratletud kui psühholoogilist reageerimist oma töö suhtes või kui meeldivat ja positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb hinnangust oma tööle või töökogemusele.

Lawler (1973) määratleb tööga rahulolu vaid ühe mõõtmena, mille kohaselt on töötajad oma töökohal kas õnnelikud või õnnetud, mistõttu võib öelda, et kui töötaja on oma tööga rahul, on ta õnnelik ja kui ta on rahulolematu, siis on ta ka õnnetu. (Siddiqui, Saba 2013: 44) On leitud, et tööga rahulolu on seotud inimese uskumuste ja emotsioonidega, mis tal on oma töö ja ameti kohta (Lorber 2012: 264). Tööl soovitud tulemuste saavutamine ja efektiivselt toimivasse töökeskkonda kuuluvuse tundmine suurendab inimeste emotsionaalset olekut (Kvist 2013: 2). Töötajad, kes kogevad tööga rahulolu,

on suurema tõenäosusega oma töös tulemuslikumad ja soovivad tööle jääda. Tööga rahulolematuse viib aga töölt puudumise, kaebuste, madala moraali ja tööjõu voolavuseni. (Loke 2001: 193)

Erinevalt eespool esitatud definitsioonidest on teised teadlased, nagu Smith, Kendall ja Hulin (1969) kirjeldanud tööga rahulolu mitmemõõtmelisena (Siddiqui, Saba 2013: 44). Töötaja võib olla rohkem või vähem rahul teguritega, mis mõjutavad tema tööd. Näiteks on mõni töötaja enam rahul hüvitistega ja vähem rahul juhtkonna või edutamiseiga. (Loke 2001: 193) Seega mõjutavad tööga rahulolu taset mitmed tegurid, mistõttu on töötaja rahulolu määratlemisel rohkem kui üks mõõde. (Siddiqui, Saba 2013: 44) Töötajate kognitiivsed hinnangud ja tunnetel põhinevad vastused töökogemusele arenevad ajapikku, mis võib viia tööga rahulolu suurenemisele või vähenemisele. (Liu jt 2012: 1362). Iga töötaja rahulolu tase võib varieeruda nii tugeva rahulolu kui ka rahulolematuse vahel. Näiteks kui töötaja on väga rahul töökeskkonnaga, ei tähenda see seda, et ta on tingimata rahul ka palga või töökaaslastega. (Siddiqui, Saba 2013: 44)

Eelpool kajastatud definitsioonidest selgub, et tööga rahulolu seostub enamasti meeldiva või positiivse emotsiooniga oma töö suhtes ning seda iseloomustab vajaduste rahuldatusaste. Samas ei väljendu tööga rahulolu alati töötaja individuaalse rahuloluna ja hea tuju töö juures ei väljenda alati seda, kuidas töötajale tema töö tegelikult meeldib. Tööga rahulolu mõjutavad lisaks hoiakutele ka töötingimused ja sisemised tegurid töökohal (Kvist 2013: 2). Seega sisaldab tööga seonduv rahulolu klassikaliselt järgmisi aspekte, milleks on (Kamdron 2003: 43; Siddiqui, Saba 2013: 48):

- töö ise;
- palk;
- edutamine;
- töötingimused;
- kindlustunne;
- juhtkonna toetus.

Töö ise on üks peamisi rahulolu põhjuseid ja tuntud kui sisemine rahulolu. Töö peab olema paraja keerukuse astmega ja esitama töötajale väljakutse. Liiga lihtsa ja liiga

raske töö puhul tekib rahulolematust, mis mõjutab kõiki tööelu teisi aspekte. (Kamdron 2003: 43) Seega sõltub töö meeldivus ja sobivus peamiselt selle huvitavusest, eneseteostuse võimalustest, tunnustamisest, edutamisest ja sellest, kui vastutusrikas töö on (Türk 2005: 263). Kui inimesel on võimalus teha oma tööd tõeliselt hästi, areneda seda tehes paremaks ja saavutada püstitatud eesmärgid, on ta õnnelik ja tööga rahul (Vesso, Saue 2008: 9).

Töötajate jaoks on palk ilmse tähtsusega, kuna rahuldab nende majanduslikke vajadusi (Singh, Loncar 2010: 470). Tuginedes mitmete teadlaste uurimustele, on leitud, et palga ja töötajate tööga rahulolu vahel on otsene seos ehk tõstes ühte peaks paranema ka teine. Souza-Poza (2000) on leidnud, et palk on tööga rahulolu ennustajaks, kusjuures Miller (1980) väidab, et töötajad, keda kõrgelt premeeritakse, näitavad välja suuremat tööga rahulolu. (Siddiqui, Saba 2013: 47-48) Teisisõnu mõjutab palk töötajate hoiakuid ja käitumist (Singh, Loncar 2010: 470). Kui juht usub, et töötajaid teeb õnnelikuks vaid saamine, keskendubki ta põhiliselt vaid materiaalsetele stiimulitele ega loo sellega võimalusi emotsionaalseks rahuloluks (Vesso, Saue 2008: 9). Töötajate rahulolematust palgaga vähendab nende organisatsioonilist pühendumust ja suurendab tööjõu voolavust (Singh, Loncar 2010: 470).

Herzberg (1966) leidis, et palgal võib olla negatiivne mõju tööga rahulolematusele, kuid puudub mõju tööga rahulolule. Nii Adams'i (1965) võrdsusteooria kui ka Vroom'i ootuste teooria selgitavad, kuidas raha mõjutab töö tulemuslikkust sarnaselt töörahuloluga. Locke ja Latham (1984, 1990) väitsid, et raha ei mõjuta käitumist, kui sellega ei kaasne pühendumust kõrgetele eesmärkidele. (Latham 2007: 99-101)

Ozdemir (2009) on märkinud, et edutamine võib mõjutada töötaja tööga rahulolu taset erineval viisil, sest mitmed olemasolevad strateegiad varieeruvad organisatsiooniti. Ta lisas, et nende töötajate tööga rahulolu, keda on tööstaaži jooksul edutatud, on erinev nendest töötajatest, keda on edutatud lähtuvalt nende produktiivsusest tööaja jooksul. (Siddiqui, Saba 2013: 48) Tavaliselt on see näitaja üldises rahulolus esimesel või teisel kohal (Kamdron 2003: 43). Teisisõnu on heade töötulemuste eest edutatud töötajad motiveeritud rohkem pingutama ja nad on rahulolevamad, kuna edutamine sõltub nende

tööpanusest. Samas kui töötajad ootavad edutamist heade töötulemuste eest, kuid neid ei edutata, muutuvad nad rahulolematuks (Kamdron 2003: 43). Tööstaažist lähtuv edutamine ei eelda üldiselt töötajate maksimaalset panustamist heade töötulemuste nimel, mistõttu on ka tööga rahulolu ja motivatsioon pingutamiseks madal.

Herzberg (1959) väitis, et töötingimused on üks peamisi tegureid, mis mõjutab tööga rahulolu taset. Töökeskkonna parendamise kaudu suureneb ka töötajate tööga rahulolu. Suheldes ausalt ja tõhusalt, on töötajad võimelised oma tööd paremini tegema ning uuendusi tõhusalt ellu viima, mistõttu võivad sellest kõik. Seega tunnevad inimesed end täieõiguslike asjaosalistena tööprotsessis. (Siddiqui, Saba 2013: 48)

Lacy ja Sheehan (1997) leidsid, et tööalase kindlustunde ja tööga rahulolu vahel on selge seos. Seega on alalised töötajad võrreldes ajutiste töötajatega oma tööga enam rahul. Selleks, et inimesed tunneks end organisatsiooni käitumise eest vastutavana, tuleb anda igale isikule võimalus end kuuldavaks teha. (Siddiqui, Saba 2013: 48)

Baloch (2009) on tuvastanud, et juhtkonna toetuse ja tööga rahulolu vahel esineb konstruktiivne suhe – kui juht pakub abi ja koos töötamist töötajatega nende ülesannete täitmisel, peaks see väljenduma ka kõrgemas rahulolus. (Siddiqui, Saba 2013: 48) Samas tuleb märkida, et erinevad inimesed hindavad oma töös erinevaid asju, mistõttu ei rahulda üks meetod või juhtimisstiil kõikide töötajate vajadusi (Pardee 1990: 12). Juhtkonna tagasiside on positiivselt seotud töötajate hoiakute ja käitumisega, olles üks peamisi tööga rahulolu tegureid (Guo jt 2014: 732).

Organisatsiooni juhtimisel peavad tööandjad mõistma tööjõu kui inimkapitali tähtsust, seda arendama ja hoidma. Ettevõtte juhtimine tähendab eelkõige eesmärkide saavutamist, kasutades selleks inimeste võimeid ja oskusi motivatsiooniprotsessis. (Puplampu, Adomako 2014: 4)

Mõistet „motivatsioon“ on raske määratleda. Sageli arvatakse, et inimene, kes veedab pikki tunde tööl ja tegeleb ka vabal ajal tööasjadega, on väga motiveeritud, kuid see eeldus ei pruugi paika pidada. Ebaselgeks jääb asjaolu, kas inimene töötab

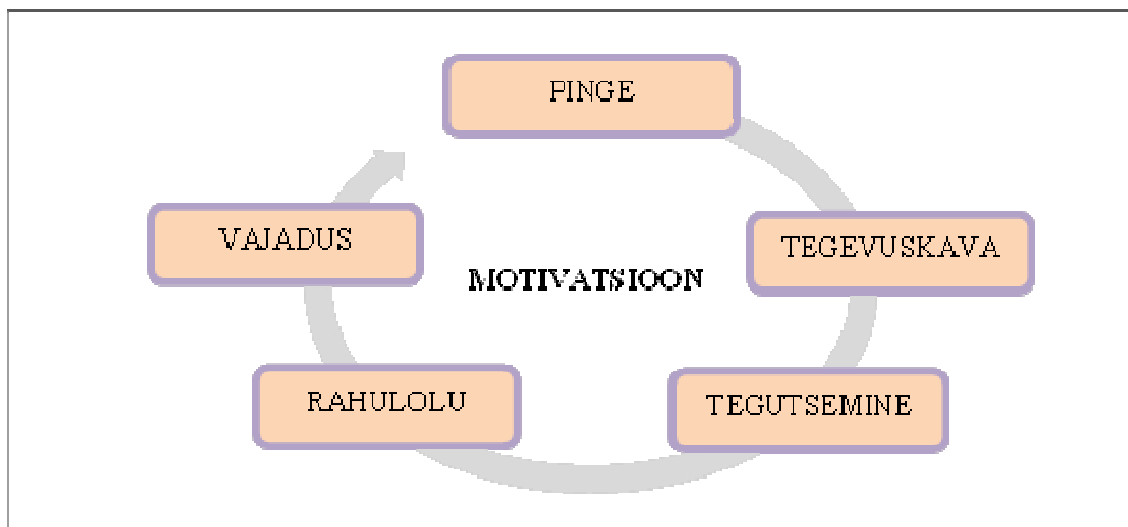
kohusetundest või pakub töö talle rõõmu ja isiklikku naudingut. (Lapointe, Perreault 2013: 136)

Bishay (1996) on tsiteerinud oma uurimustes, et motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel on arvestatav seos. Motivatsioon on valmisolek töö tegemiseks ja kui töötajad on oma tööga rahul, on nad ka enam motiveeritud ja vastupidi. Sarnasel seisukohal on ka Noordin ja Jusoff (2009), kes leiavad, et tööga rahulolu ja motivatsioon on omavahel seotud. Kõrgem tööga rahulolu toob kaasa suurema motiveerituse ka sotsiaaltöötajate hulgas. (Siddiqui, Saba 2013: 47)

Motivatsioon tähendab psühholoogilist protsessi, mis tekitab impulsi, annab käitumisele suuna ja püsivuse (Beesley jt 2010: 4). Vroom defineerib motivatsiooni kui erinevate protsesside kogumit, mis kutsub esile, suunab ja säilitab inimese käitumist saavutamaks teatud eesmärgi (Pardee 1990: 3-4). See on inimese oskus suurendada oma energiat, saavutamaks midagi positiivset (Landsberg 2003: 12). Teisisõnu mõjutab motivatsioon seda, mida me valime, mida me teeme ja kui hästi ning kui kaua me seda teeme (Beesley jt 2010: 8).

Motivatsioon tähendab pingutamist mistahes eesmärkide täitmiseks (Katzell, Thompson 1990: 144). See määrab töösse suhtumise ja aitab mõista, miks inimesed pühenduvad, eelistavad või jäävad kindlaks teatud käitumisele teatud tingimustel (Mook 1996: 4). Motivatsioon ei ole isikuomadus, mis ühel töötajal on ja teisel mitte, sest inimesi motiveerivad erinevad tegurid. Teisisõnu, tegurid, mis motiveerivad juhtkonda, ei pruugi olla sarnased töötajate omadega ja vastupidi. Töötajate motiveerimine tähendab nende jõuimpulsside suunamist organisatsiooni eesmärkide poole ja see eeldab juhi enda motiveeritust (Puplampu, Adomako 2014: 1-3).

Motivatsioonitsüklil koosneb viiest etapist (vt joonis 1.1), kus kõige aluseks on vajaduse olemasolu. Puudust tunnetades tekib inimeses pinge, millest püütakse vabaneda. Selleks valmib erinevate võimaluste kaalumise tulemusena tegevuskava ja inimene hakkab pingest vabanemise eesmärgil tegutsema. Motivatsioonitsükli lõpetab rahulolu saabumine, mis tekib eduka tegevuse tulemusena. (Pardee 1990: 3)



**Joonis 1.1.** Motivatsioonitsüklil (Kamdron 2003: 16; Pardee 1990: 3; autori koostatud).

Juhtide teadlikkus töötajate motivatsioonist ja seda mõjutavatest teguritest võimaldab neil paremini mõista ja mõjutada oma töötajate käitumist organisatsioonis, aidates seeläbi kaasa nii organisatsiooni kui ka töötajate eesmärkide saavutamisele. (Pardee 1990: 12). Inimesed on enam rahul ja tunnevad suuremat seotust organisatsiooniga, kui nende väärtused on sarnased juhtkonna omadega ning tööandja juhtimise stiil on toetav (Zhao, Wu 2014: 1348). Mitmed uuringud on näidanud, et motiveeritud töötaja saavutab oma töös pidevalt häid tulemusi ning näitab võrreldes demotiveeritud töötajaga üles energiat ja entusiasmi (Puplampu, Adomako 2014:1).

Mõistes „motivatsioon“ sisaldub nii sisemine kui ka väline motivatsioon (Ashkanani 2014: 157). Sisemine motivatsioon on loomulik motivatsioon, mis tekib inimeses iseeneslikult ja ei tulene välistest teguritest (Reeve 2009: 111-112). See suurendab töötaja isiklikku naudingut ja rahulolu (Beesley jt 2010: 5). Sisemiselt motiveeritud inimene püüdleb uudsuse ja väljakutsete suunas, mis vastavad tema olemusele (Kaigang jt 2014: 3). Väline motivatsioon tuleneb keskkonna stiimulitest, nagu raha, kiitus, tähelepanu jne (Beesley jt 2010: 5). Seega tajutakse välist motivatsiooni vastusena väljastpoolt kindlaksmääratud nõudlusele (Kaigang jt 2014: 4).

Peamine erinevus nende kahe motivatsiooni liigi vahel seisneb allikas, mis annab energiat ja suunab käitumist (Reeve 2009: 114). Sisemiselt motiveeritud käitumise puhul pärineb motivatsioon spontaanselt psühholoogilisest vajadusest, mida rahulolu pakkuv tegevus annab (Cerasoli, Ford 2014: 271). Väliselt motiveeritud käitumise korral tuleneb motivatsioon erinevatest välistest stiimulitest, mis põhjustavad soovitud käitumise (Moran jt 2012: 355).

Sisemine ja väline motivatsioon on omavahel tugevalt seotud, mistõttu on organisatsioonil väga raske keskenduda vaid üht tüüpi motivatsioonile. Näiteks töö tulemuslikkusega seotud palk (väline motivaator) võib aidata tõsta töötajate suutlikkust ja säilitada distsipliini. (Ashkanani 2014: 157) Samas on kõrge töötajate moraali (sisemine motivaator) jaoks vaja edukust organisatsioonis, mille eelduseks on loovus ja uuenduslikkus (Guo jt 2014: 733). Välised motivaatorid on organisatsioonides olulise tähtsusega just nende tegurite lihtsa kasutamise ja rakendamise tõttu. Kuid välised motivaatorid ei mõjuta töötajaid endast töötulemustes parimat andma. Seetõttu on organisatsiooni oluliseks funktsiooniks säilitada õiget tasakaalu töötajate sisemise- ja välise motivatsiooni vahel. (Ashkanani 2014: 157)

Sisemist motivatsiooni mõjutavad peamiselt kolm psühholoogilist seisundit (Hackman, Oldham 1980: 72-73; Pardee 1990: 10; Lapointe, Perreault 2013: 137; Barrick jt 2013: 136).

1. Inimene peab olema teadlik oma töö tulemustest. Kui asjad on korraldatud nii, et töötaja, kes seda tööd teeb, ei saa kunagi aru, kas ta teeb oma tööd hästi või halvasti, siis ei ole inimesel alust enda hästi tundmiseks kui ta teeb midagi hästi, ja samas olla rahulolematu, tehes midagi halvasti.
2. Inimene peab tunnetama vastutust oma töö eest ja uskuma, et ta vastutab isiklikult töötulemuste eest. Kui nägemus töö kvaliteedist on tehtud võimalikult sõltuvaks välistest teguritest (protseduuride juhend, vahetu juht või inimesed teisel töölõigul), siis ei ole see töötaja jaoks omaalgatuslik ja jõupingutusi nõudev, st et ei ole põhjust tunda isiklikku uhkust, kui üks teeb midagi hästi või olla kurb, kui keegi teine seda ei tee.

3. Inimene peab tundma töö tähendusrikkust kui midagi, mis kuulub tema väärtussüsteemi. Kui tehtaval tööil ei ole inimese jaoks väärtust, siis on vähe tõenäoline, et sisemine motivatsioon areneb, isegi siis kui inimene vastutab üksnes oma töö eest ja saab piisavalt informatsiooni selle kohta kui, hästi on ta oma tööülesandeid täitnud.

Inimesed reageerivad positiivsetele ja negatiivsetele mõjudele, teevad otsuseid lähtuvalt iseenda huvidest ja elavad igauks omal moel läbi konflikte. Sisemise motiveerituse, tulemuslikkuse ja rahulolu saavutamiseks peavad olema rahuldatud kõik kolm eelpool nimetatud psühholoogilist vajadust. Kui need on aga rahuldamata, langevad motiveeritus, produktiivsus ja õnnetunne järsult. (Pink 2011: 72)

Õigustust tööga rahulolu uurimise vajaduse kohta iseloomustab tööga mitterahulolu tasemetel, töölt puudumise, madala moraali ja kõrge tööjõu voolavuse täheldatud omavaheline suhe. Tööga rahulolu on vahetuks eelkäijaks tööjõu voolavusele ja kavatsusele lahkuda töölt. Rahulolematud töötajad lahkuvad töölt sagedamini kui nende rahulolevad kolleegid. (Rad, Yarmohammadian 2006: 12)

Kõrgelt kvalifitseeritud personali säilitamine ja tööjõu voolavusega tegelemine on oluliseks küsimuseks sarnaselt erasektoriga ka sotsiaalvaldkonnas tegutsevatele juhtidele (Rad, Yarmohammadian 2006: 12). Inimesed soovivad töötada organisatsioonis, mis on nende jaoks atraktiivne ja seostub nende isiklike väärtuste ning hoiakutega. Töötajad, kes kogevad tööga rahulolu, on oma töös tulemuslikumad ja mõtlevad vähem töölt lahkumisele. (Zhao, Wu 2014: 1346) Lisaks eelnevale on rahulolevad töötajad uuendusmeelsed, huvitatud oma töö kvaliteedi tõstmisest ja osalevad hea meelega organisatsiooni puudutavate otsuste tegemisel. (Rad, Yarmohammadian 2006: 12)

Tööga rahulolematusel on otsene mõju töö tulemuslikkusele. See võib olla tingitud teadlikust või alateadlikust soovist vähem või aeglasemalt töötada. Rahulolematutel töötajatel on üldiselt suurem kalduvus haigestuda ja seetõttu töölt puududa. Rahulolematus võib lõppeda töötaja kavatsusega lahkuda või tegeliku lahkumisega

organisatsioonist. (Böckerman, Ilmakunnas 2012: 246) Mobley (1982) sõnul on madal tööga rahulolu üheks peamiseks organisatsiooni tööjõu voolavust põhjustavaks teguriks. Kui töötajad kogevad oma töös rahulolematust, hakkavad nad tõenäoliselt otsima viise, kuidas selle negatiivse tundege toime tulla. Ta lisab, et kui madal tööga rahulolu tuleneb eelkõige töö või organisatsiooni nendest aspektidest, mida muuta ei saa, on töötaja jaoks ettevõttest lahkumine ainsaks võimaluseks suurendada oma rahulolu. (Huffman jt 2014: 199)

Seega on põhjust tööga rahulolu mõistet tähtsustada, kuna iga organisatsiooni eesmärgiks on suurendada nii tootlikkust kui ka tulu pikemas perspektiivis. Kui töötajad on saavutanud maksimaalse rahulolu oma tööga, tahavad nad olla osa organisatsioonist ning saavutada paremaid tulemusi oma tööülesannetes ja vastupidi. (Siddiqui, Saba 2013: 43) On vähetõenäoline, et töötajad, kes on tööga rahul ja pühendunud oma organisatsioonile, kavatsevad sealt lahkuda. (Ahmad, Rainyee 2013: 2-3)

Töölt lahkumise kavatsus on töötaja eesmärk lõpetada tööandjaga töösuhe. Mobley (1977) on seda määratlenud kui töötaja otsust organisatsioonist lahkuda. (DeTienne jt 2012: 380) Tett ja Meyer (1993) on defineerinud tööjõu voolavust kui töötaja tööhõive lõpetamist antud organisatsioonis, mille juurde kuulub ka alternatiivse töökoha otsimine. Eelnevale lisaks võib tööjõu voolavust vaadelda kui tööjõu muutumise määra organisatsioonis kindlaksmääratud aja jooksul. (Shahnawaz, Jafri 2009: 159-160) Dickter, Roznowski ja Harrison on märkinud, et enamik tööjõu voolavust kajastavaid uuringuid organisatsioone puudutavas kirjanduses on seotud töö rahuloluga kui ühe olulise psühholoogilise teguriga, mis põhjustab tööjõu voolavust (Liu jt 2012: 1360).

Tööga rahulolu kõrval on laialdaselt uuritud ka organisatsioonilist pühendumust kui üht näitajat, mis ennustab tööjõu voolavust. Eelkõige on keskendunud nende kahe teguri omavahelisele seosele ja sellele, millisel määral mõjutavad hoiakud kavatsust lahkuda töölt. On vähetõenäoline, et töötajad, kes on tööga rahul ja pühendunud oma organisatsioonile kavatsevad sealt lahkuda. (Ahmad, Rainyee 2013: 2-3)

Vastupidisel seisukohal on aga Porter ja Steers (1973) ning Muchinsky ja Tuttle (1979), kes väidavad, et tööga rahulolu ja tööjõu voolavus ei ole omavahel seotud (El-Nahas jt 2013: 21). Samuti on tõendid näidanud, et tööga rahulolu ja töölt lahkumise kavatsuste vahel on negatiivne seos (Shukla 2013: 113). Üldiselt – mida kauem töötajad oma kohal töötasid, seda rohkem tõid nad välja suuremat tööga rahulolu ja seda madalamad olid nende töölt lahkumise kavatsused. Teisalt – mida kõrgem oli tööga mitterahulolu, seda suuremad olid kavatsused organisatsioonist lahkuda uute töötingimuste nimel. (El-Nahas jt 2013: 21)

Organisatsiooniline pühendumus on suhteline muutuja, mis näitab töötaja lojaalsust ja toetust oma organisatsiooni suhtes (Shukla jt 2013: 114). Porter (1974) nimetab organisatsiooniliseks pühendumuseks töötaja suhteliselt tugevat samastumist organisatsiooniga ja osalemist selles (El-Nahas jt 2013: 19). Steers (1977) defineerib organisatsioonilist pühendumust kui töötaja hoiakute ja käitumisega seotud kavatsusi ning valmisolekut pingutada organisatsiooni nimel ja olla selle liige. See on organisatsiooni tõhususe mõõde, mis aitab kaasa töö tulemuslikkusele ja vähendab tööjõu voolavust. (Loke 2001: 194) Mowday jt (1979) lisavad, et organisatsiooniline pühendumus on aktiivne suhe organisatsiooniga, mille korral soovivad töötajad anda oma isiklikku panust organisatsiooni heaolu tarvis. Sisuliselt on organisatsiooniline pühendumus töötaja psühholoogiline seisund, mis peegeldab tema ühiseid väärtuseid, identiteeti, lojaalsust, toetust ja uhkust, mida töötaja oma organisatsiooni suhtes tunneb. (El-Nahas jt 2013: 19)

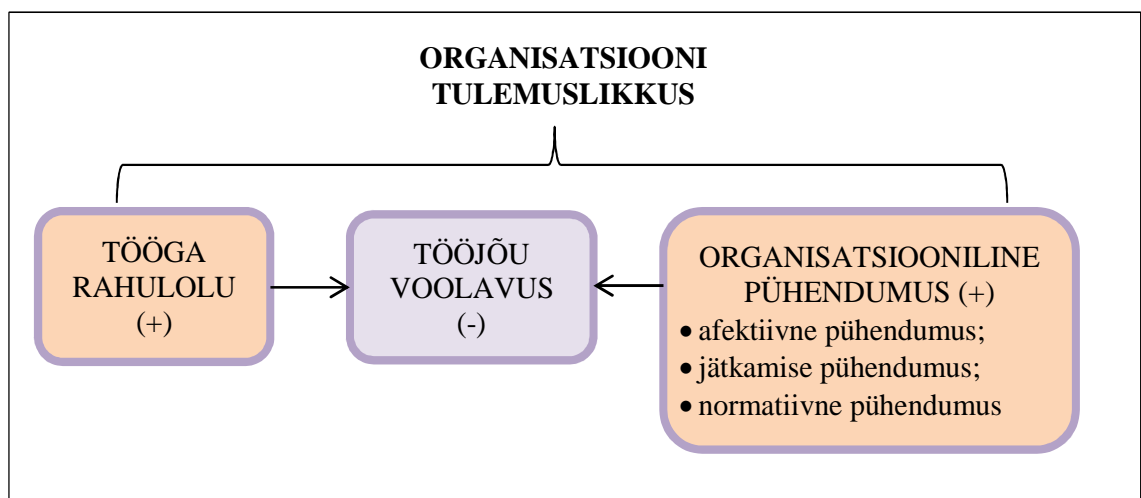
Meyer ja Allen (1991) pakkusid välja kolm komponenti, mis aitavad kaasa töötaja jäämisele organisatsiooni (Shukla jt 2013: 114).

- Afektiivne pühendumus ehk töötajad soovivad jääda, kuna nad tahavad.
- Jätkamise pühendumus ehk töötajad soovivad jääda, kuna neil on vaja.
- Normatiivne pühendumus ehk töötajad soovivad jääda, kuna nad peavad.

Paulin jt (2006) on arvamisel, et tööga rahulolu mõjutab otseselt organisatsioonilist pühendumust ehk mida suurem on rahulolu tööga, seda enam on töötaja ka oma organisatsioonile pühendunud. Kim jt (2005) väidavad, et töötajate kõrge tööga rahulolu

on seotud kõrgematel tasemetel organisatsioonilise pühendumisega kui nendel töötajatel, kes ei ole tööga rahul. Morbarak, Wu ja Norman (2006) näitasid, et tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse vahel on positiivne vastastikune seos. Lisaks eelnevale väitsid Moser (1997) ja Alniaik (2011), et tööga rahulolu on nii oluline, et selle puudumine viib sageli vähenenud organisatsioonilise pühendumuseni. Seega peetakse tööga rahulolu organisatsioonilise pühendumuse eelkäijaks. (El-Nahas jt 2013: 20)

Goa jt (2012) on seisukohal, et tööga rahulolul ja organisatsioonilisel pühendumusel on positiivne mõju ettevõtte tulemuslikkusele (vt joonis 1.2), samas kui tööjõu voolavus mõjutab negatiivselt kogu organisatsiooni. Sarnasel seisukohal on ka Corroborated ja Narimawati (2007), kes leiavad, et kõigil kolmel eelpool nimetatud teguril on märkimisväärne mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Atif jt (2011) märgivad, et töötajaid on võimalik säilitada ja nende rahulolu suurendada, kui neil on tugev organisatsiooniline pühendumus. Viimase olemasolu tagamisel on oluline roll hüvitistel ja organisatsioonipoolsel toetusel. (Ahmad, Rainyee 2013: 3)



**Joonis 1.2.** Tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse seos (Ahmad, Rainyee 2013: 3; El-Nahas jt 2013: 20; Shukla jt 2013: 114; Rad, Yarmohammadian 2006: 12; autori koostatud).

Samas ei ole selge, kas tööjõu voolavuse ennustajaks on esmalt tööga rahulolu ja siis organisatsiooniline pühendumus või on olukord vastupidine. A. R. Elangovan (2001) on

jõudnud järeldusele, et tööga rahulolu eelneb organisatsioonilisele pühendumusele, st madalam tööga rahulolu toob kaasa madalama organisatsioonilise pühendumuse, mis prognoosib omakorda tööjõu voolavust. Vastupidisel arvamusel on aga Adam ja Gert (2005). Lisa jt (2000) leiavad, et tööga rahulolul on tööjõu voolavusega suurem seos kui organisatsioonilisel pühendumusel, kuna rahulolu on vahetum ja isiklikum tegur. (Ahmad, Rainyee 2013: 4)

Tööjõu voolavus on organisatsiooni kui terviku seisukohalt olulise tähtsusega, kuna see on viimasele väga kulukas (Huffman jt 2014: 194). Kui töötaja lahkub organisatsioonist, sunnib see viimast kulutama niigi nappe ressursse ehk raha ja aega, et leida uus töötaja väljastpoolt või asendaja olemasolevate töötajate hulgast. Organisatsioonid võivad kulutada märkimisväärse osa oma eelarvest töötajate värbamisele ja nende koolitamisele. (Singh, Loncar 2010: 471) Samas ei pruugi uued töötajad olla nii võimekad kui need, kes lahkusid (Böckerman, Ilmakunnas 2012: 246). Tööjõu voolavus võib teatud perioodil avaldada organisatsioonile ka positiivset mõju, näiteks kui lahkuvad eakad töötajad ja värsked tulijad toovad endaga kaasa uusi ideid. (Shahnawaz, Jafri 2009: 159-160) Kuna tööjõu voolavus avaldab organisatsiooni tõhususele ja töötajate moraalile enamasti negatiivset mõju, peaksid juhid leidma selle ohjamiseks paremaid mooduseid, et säilitada inimressurssi ja kõrget tulemuslikkust. (Liu jt 2012: 1360)

Tööjõu voolavusega kaasnevat peidetud kulu, nagu emotsionaalne stress, häired organisatsiooni igapäevases tegevuses ja töökoormuse suurenemine, on raske rahalises mõistes mõõta, küll aga kahjustab see olemasolevaid töötajaid. Lisaks eelnevale loob pidev tööjõu voolavus negatiivse kuvandi nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt. (Singh, Loncar 2010: 471) Abbasi ja Hollmani (2000) sõnul on tööjõu voolavus nii avalikus kui ka erasektoris üks kõige olulisemaid põhjuseid, miks väheneb nii organisatsiooni tulemuslikkus kui ka üldine moraal (Huffman jt 2014: 194).

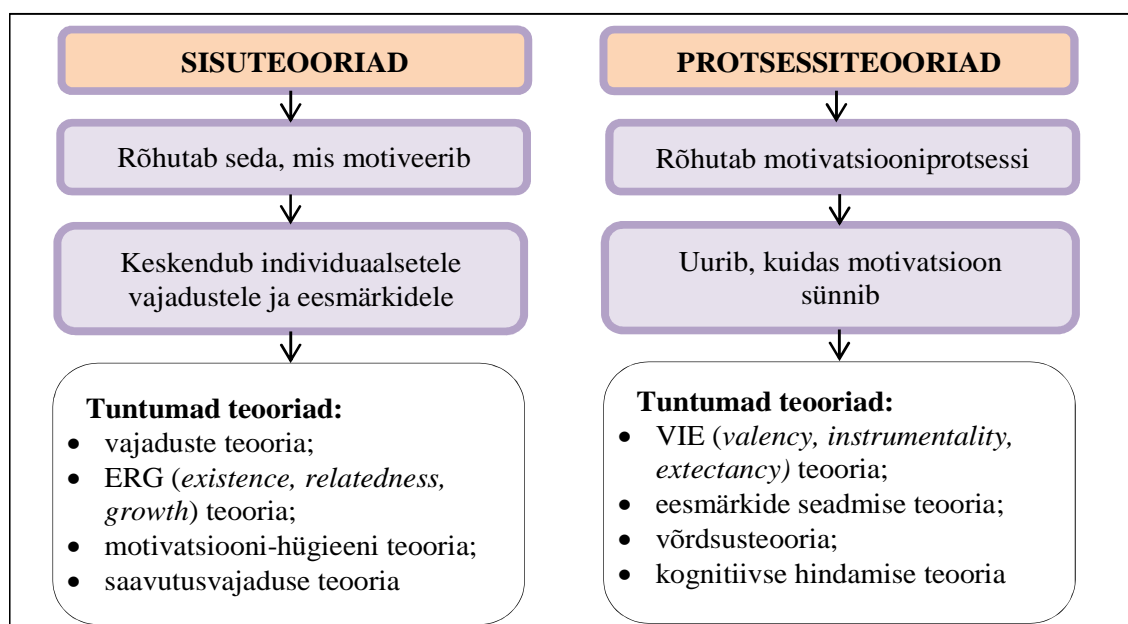
Siiski võib tunnustada, et organisatsioon üksinda ei saa mõjutada töötaja hoiakuid ja käitumist, vaid see toimub koostöös töötajaga, tagamaks nende pühendumuse ja rahulolu tööga ning lõpptulemusena hoiakute säilimise (Ahmad, Rainyee 2013: 7). Suur

osa organisatsiooni tugevustest ja nõrkustest tuleneb kokkuvõttes sellest, millised inimesed selles ettevõttes töötavad ja millised on nende tööalased suhted. Kusjuures lähitulevikus nähakse heade töösuhete alusena avatust, paindlikkust ja mitmekesisust.

## 1.2. Tööga rahulolu ja töömotivatsiooniteooriad

Töötajate motiveerimine ja rahulolu tõstmine on sarnaselt ärivaldkonnaga suureks väljakutseks ka avalikus sektoris. Ilmselt soovib iga organisatsioon edukaid ja lojaalseid töötajaid. Mitmete organisatsioonide juhid saavad aru, et head töötajad on nende tähtsaim vara ja neist sõltub terve ettevõtte edukus. Käesolevas alapeatükis käsitletakse tuntumaid tööga rahulolu ja töömotivatsiooniteooriaid.

Praegused motivatsiooniteooriad toetuvad rohkemal või vähemal määral inimeste vajaduste kindlaksmääramisele ja nende rahuldamise teede selgitamisele (Lukjanov 2002: 229). Nad väärtustavad kõrgelt inimestevahelist suhtlemist ja koostööd ning selgitavad erinevate motivatsiooni esile kutsuvate mõjurite toimemehhanisme (Vadi 2004: 91-92). Motivatsiooniteooriad on jagatud kahte kategooriasse, milleks on sisu- ja protsessiteooriad (vt joonis 1.3).



**Joonis 1.3.** Tuntumad sisu- ja protsessiteooriad (Fisher 2009: 348; Drenth, Thierry jt 1998: 258; autori koostatud).

Sisuteooriad uurivad, mis inimesi motiveerib ja on seotud konkreetse motiveeriva teguri või vajadusega. Protsessiteooriad kirjeldavad aga vajaduste, hoiakute ja hüvede koostoimeid ning püüavad selgitada, kuidas inimesi motiveerida, st kuidas motivatsiooni esile kutsuda ja seda juhtida. (Fisher 2009: 348) Seega tegelevad protsessidest lähtuvad teooriad küsimusega, kuidas inimese käitumist pingestada, kuidas seda suunata ja kuidas seda säilitada või muuta (Drenth, Thierry jt 1998: 258). Eeldatakse, et käitumine on eesmärgipärane ja teadlik. Minevik ei mängi suurt osa käitumisel, rõhk on suunatud tulevikule. (Kamdron 2003: 25)

Väidetakse, et kõigil inimestel on teatud hierarhiliselt seotud vajadused, mis on motivatsiooni allikaks (Lester 2013: 15). Üheks tuntumaks vajaduste teooriaks võib pidada Abraham Maslow` mudelit, mis kirjeldab vajadusi hierarhilistes seostes (Franken 2002: 15-17). Maslow oletas, et kõigi inimeste põhivajadused on ühesugused, kuid nende rahuldamise teed on iga inimese puhul erinevad (Lester 2013: 15). Maslow väidab, et vajadused kasvavad alt üles, st kui ühe tasandi vajadused on rahuldatud, siis pole see enam inimese jaoks motiveeriv (Guest 2014: 982). Rahulolu saavutamiseks hakkab ta püüdlema järgmise tasandi vajaduste rahuldamise poole (Pardee 1990: 5). Maslow teoorial põhinevad kõik hilisemad vajaduste teooriad, mida arendasid edasi Alderfer, Herzberg, McClelland jt (Smith, Feigenbaum 2013: 308).

Maslow eristas viite vajaduste taset, millest esimesel astmel paiknevad inimese füsioloogilised vajadused, mis on olulised elus püsimiseks ehk tarvidus toidu, peavarju ja teiste kehaliste vajaduste järele (Medcalf jt 2013: 1325). Teisele astmele on paigutatud inimese turvalisuse- ja kaitstusevajadus. Nende tähtsust hakkab inimene tunnetama alles siis, kui tema organismi funktsioneerimine on tagatud. Vajadus kaitstud olla ilmneb soovis vältida psüühilist ja emotsionaalset kahju. (Karnatovskaia jt 2015: 210) Turvalisuse- ja kaitstusevajaduse rahuldamise järel vajab inimene tundeid ja armastust. Ta tahab olla teiste poolt aksepteeritud, suhelda ning olla armastatud. Neid vajadusi nimetatakse kuuluvus- ja sotsiaalseteks vajadusteks. (Asamoah jt 2011: 7)

Püramiidi neljandal astmel paikneb inimese lugupidamisevajadus, mis väljendub soovis lugupidamise ja püsiva enesehinnangu järele. Tööl väljendub see vajadus soovis olla iseseisev tegevuses ja otsustamises. (Thielke jt 2012: 473-474) Maslow

vajadustepüramiidi tipus asetseb eneseteostusvajadus, mis väljendub tahtes arendada ja kasutada oma võimeid (Cižek 2012: 45). Eneseteostusvajaduse rahuldamine toob kaasa enesekindluse, väärikuse, tugevuse, võimekuse, adekvaatsuse ja maailmas kasuliku ja vajaliku olemise tunded (Maslow 2007: 86).

Kirjeldatud teooria põhineb usul, et inimene mõtleb kõrgemate vajaduste peale alles siis, kui madalamad on rahuldatud. Näiteks eneseteostusele ei mõtle inimene enne, kui tema tunnustusvajadus on rahuldatud. (Noltmeyer jt 2012: 1863) Seda teooriat uurides selgub, et kui inimene on juba jõudnud ülevalpool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpool olevate vajaduste rahuldamisega. Seega ei vii vajaduste rahuldamine nende kustumisele, vaid hoopis uute kõrgemate tekkele. (Sengupta 2011: 103) Maslow teooria on leidnud laialdast poolehoidu äri ja juhtimise praktikas, kuid ükski uurimus pole seda suutnud tõestada (Kotliarov 2009: 115). Kaheldakse hierarhia taolises ülesehituses ja vajaduste täitmise ning aktiveerumise vahekorras. (Kamdron 2003: 18)

Kõige populaarsema käsitluse Maslow vajaduste teooriast pakkus välja Clayton Alderfer ERG teooria näol. Ta kohandas Maslow käsitlust nii, et see sobiks töötajate vajaduste hindamiseks. Alderfer (1972) püüdis määrata organisatsiooni seisukohalt tähtsad vajadused. Selleks jaotas ta vajadused kolme kategooriasse, milleks on (Drenth, Thierry jt 1998: 265):

1. eksistents ehk elulised põhivajadused;
2. seotus, mille hulka kuuluvad sotsiaalne suhtlemine, tunnustus ja lugupidamine;
3. kasv, mis tähendab eneseteostust, iseseisvust ja edu.

Erinevalt Maslow`st ei arva Alderfer, et madalamad vajadused peaksid olema rahuldatud enne, kui kõrgemad saavad hakata tekkima. Samuti võivad Alderferi mudeli järgi vajadused olla aktuaalsed ühel ja samal ajal. (Steers, Porter 1991: 37) Tema teooria sisaldab nn unikaalset frustratsiooni-regressiooni printsiipi, mille kohaselt juba rahuldatud madalama taseme vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks ja mõjutada käitumist, kui kõrgema taseme vajadusi ei suudeta rahuldada (Valk 2003: 186).

Vähesed uuringud on püüdnud testida ERG teooriat ja empiiriline tõestus sellele puudub. Samas on uuringute tulemused andnud enam toetust Alderferi kui Maslow teooriale. ERG mudel on paindlikum ja kirjeldab enam käitumist kui Maslow oma ning kuigi autorid ei ole ühel meelel vajaduste arvu suhtes, tunnistavad mõlemad teooriad vajaduste osatähtsust motiveerimisel. (Kamdron 2003: 19)

Üheks palju kasutust leidnud sisuteooriaks võib pidada 1959. aastal Herzbergi poolt loodud motivatsiooni-hügieeni teooriat. (Siddiqui, Saba 2013: 45). Teooriat nimetatakse sageli ka kahe faktori teooriaks, keskendudes teguritele, mis mõjutavad tööga rahulolu ja rahulolematust (Pardee 1990: 7). Selgitamaks välja rahulolu ja rahulolematuse põhjuseid, küsitles Herzberg (1959) oma klassikalises töö motivatsiooni uuringus 203 kutse- ja juhtimisalast töötajat tootmissektoris. Vastajatel paluti meenutada olukordi, kus nad tundsid rahulolu oma tööga ja rahulolematust. Oma küsitluse tulemusi analüüsisides järeldas ta, et rahulolu mõjutab kaks faktorit. (Smith, Shields 2013: 190) Seega tegurid, mis seostuvad tööalase rahuloluga, on tuntud kui motivatsioonifaktorid ja tegureid, mis põhjustavad tööga rahulolematust, nimetatakse hügieenifaktoriteks (Drenth, Thierry jt 1998: 263).

Herzbergi (1959) teooria kohaselt on motivatsioonifaktoriteks (Siddiqui, Saba 2013: 45-46; Pegler 2012: 6; Goetz jt 2012: 474).

- Töö ise – selle all mõeldakse töö huvitavust või sisukust ning see peab vastama töötaja isikupärale. Näiteks ekstravertsele inimesele on turundus parim sobilik töö, sama lugu on õpetajatega. Kui isikul on oskus selgelt väljendada oma teistsugust arvamust teiste inimeste ees, on õpetamine tema jaoks sobilik töö. Seega, kui tegelik töö sobib töötaja isikuomadustega on töötaja tehtava tööga rohkem rahul.
- Tunnustus – töötajad soovivad saada tunnustust oma tööandjalt või teistelt juhtivatelt isiksustelt organisatsioonis saavutatud tulemuste eest.
- Edukus töös – on saavutus, mida töötaja kogeb oma karjääri jooksul. Mida kõrgem on saavutuse tase, seda suurem on töötaja rahulolu.
- Vastutusrikkus – mida töötajad tunnevad oma töökeskkonnas olles.
- Edutamine – see on areng või muutus tegelikes tööülesannetes.

Motivatsioonifaktorid on töö aspektid, mis pakuvad töötajale rahulolu, rikastavad seda ja omavad pikaajalist positiivset mõju töö tulemuslikkusele (Ramoo jt 2013: 3142). Sisuliselt samastab Herzberg motivatsioonitaseme rahuloluga, sest tema arvates on tööga rahulolu ja selle täitmise vahel tugev seos (Kamdron 2003: 41).

Herzberg (1959) nimetas hügieenifaktoriteks järgmisi tegureid (Siddiqui, Saba 2013: 46; Kotliarov 2009: 118; Bassett-Jones jt 2005).

- Palk – madalam palk tekitab töökeskkonnas sageli rahulolematust.
- Järelevalve – juhendaja roll omab töökohal suurt tähtsust. Kui juhendaja delegeerib ülesanded vastavalt töötaja huvidele, suurendab see tööalast rahulolu, vastasel juhul toob see kaasa töötaja rahulolematuse.
- Juhtimise kvaliteet ja ettevõtte juhtkonna poliitika – organisatsiooni kultuur, mida töötajad järgivad, võib tekitada nii rahulolu kui rahulolematust.
- Töötingimused – tööülesannete tõhusaks täitmiseks on need väga olulised. Heades töötingimustes tunnevad töötajad end rahulolevana ja vastupidi.
- Inimestevahelised suhted – selle all mõeldakse suhteid juhendaja, eakaaslaste, töötajate ja kõigi teiste isikutega organisatsioonis.

Hügieenifaktorid seostuvad töö enama korralduse ja ebaõiglusega ning põhjustavad töötajas negatiivseid tundeid. Lähtuvalt Herzbergi teooriast põhjustab nende faktorite puudumine negatiivseid muutusi töösse suhtumises ja selle tulemuslikkuses. (Ramoo jt 2013: 3142)

Herzbergi teooria kohaselt ei tähenda rahulolu puudumine veel rahulolematust ehk negatiivsete ilmingute kaotamine ei eelda positiivsete tekkimist (Pardee 1990: 11). Teisisõnu muudab madal palk töötaja enamasti rahulolematuks ja palgatõus ainult leevendab rahulolematust kuid selle asemele ei teki rahulolu. Samas ei pruugi hea palk olla motiveerivaks teguriks ja rahulolu tekitajaks.

Erinevalt Maslow`st ja Alderferist, kes vaatlesid inimese sisemisi vajadusi, keskendus Herzberg töötingimustele, töö sisule ja kontekstile, mis võiksid pakkuda rahuldust (Kotkas 1998: 51). Maslow viitab oma teoorias vajadustele ja motiividele, kuid

Herzberg keskendub pigem eesmärkidele ning stimulaatoritele, mis vastavad nendele vajadustele (Behjati 2014: 67). Herzbergi kahe faktori teoorial on olnud suur mõju töö rikastamise programmide tekkimisele organisatsioonides. Samuti on see mõjutanud mitterahaliste motiveerimisvahendite laialdasemat kasutamist. (Valk 2003: 187)

McClelland alustas oma uuringuid Maslow teooria eneseteostusvajaduse olemuse selgitamisest (Kamdron 2003: 19). Tema (1961, 1975, 1985) saavutusvajaduse teooria väidab, et inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tuleks tugineda kolmele vajadusele (Royle, Hall 2012: 25):

1. saavutusvajadus;
2. suhtlemisvajadus;
3. võimuvajadus.

Winter (1992) väitis, et need vajadused mitte ainult ei motiveeri inimest, vaid sisaldavad ka inimesele tähtsaid eesmärke ja huve (Royle, Hall 2012: 25). Samas puudub McClellandi teoorias vajadustel erinevalt Maslow`st hierarhiline seos. Seega mõjutab töötajaid kolm vajadust, kuid kõige tugevamalt on töötaja ajendatud enamasti vaid ühest. (Fisher 2009: 352)

McClellandi saavutusvajadus kirjeldab inimese püüdlusi seoses kehtestatud standarditega. Kõrge saavutusvajadusega inimesed eelistavad situatsioone, mille tulemust nad otseselt mõjutada saavad. (Royle, Hall 2012: 25) Kui neil ei lähe asjad nii, nagu nad planeerivad, ei lange nad masendusse, vaid võtavad seda kui uut väljakutset (Kamdron 2003: 20). Ka on suure saavutusvajadusega inimesed enam rahul töödega, mis hõlmavad kõrget oskuste taset ja pakuvad raskemaid väljakutseid (Royle, Hall 2012: 26). McClelland (1951) märkis, et kõrge saavutusvajadus kujuneb olukorras, kus töötaja saab olla iseseisev oma tegevuses ja otsuste langetamisel (Barrick jt 2013: 136).

Võimuvajadus tähistab inimese soovi olla mõjukas. See võib väljenduda püüdlustes panna teisi käituma oma soovile kohaselt või nii, et teised ei tohi teisiti käituda kui ise. Teisisõnu, inimesed, kellel on kõrge võimuvajadus, otsivad võimupositsiooni, nii et nad saaksid sundida teisi tegutsema ühel või teisel viisil. Kõrge võimuvajadusega inimesed

eelistavad olla konkurentsivõimelised, juhtida olukordi ja omada välist staatust. (Royle, Hall 2012: 26)

McClellandi suhtlemisvajadus peegeldab inimese soovi olla tihedates ja sõbralikes suhtes teistega. Kõrge suhtlemisvajadusega inimesed tahavad osaleda meeskonnatöös, kus vastastikune sõltuvus ja koostöö on olulisel kohal. (Royle, Hall 2012: 27) Nad on sõbralikud, erapooletud ja soovivad olla aksepteeritud (Fisher 2009: 353).

Protsessiteooriate hulka kuuluv Victor Vroomi (1964) ootuste teooria on spetsiaalselt töösituatsiooni jaoks kohandatud motivatsiooniteooria, mis baseerub eeldusel, et inimene teeb töösituatsioonides ratsionaalseid ja teadlikke valikuid (Burton jt 1993: 187). Motivatsioonitaseme määravad kognitiivsed protsessid. Otsus töötada kindlal viisil tuleneb ootustest, et tegevus viib soovitud tulemusele ja see tulemus on töötaja jaoks atraktiivne. (Kamdron 2003: 26) Seega oleneb töötaja motivatsioon tema ootustest ja nende rahuldamise määrast (Kidron 2006: 91).

Ülesande täitmisele mineva pingutuse määravad (Latham 2007: 46; Puplampu, Adomako 2014: 1).

- Valents (V) – emotsionaalne reaktsioon, eelistus tasu suhtes (kõigub täiesti ebasoovitavast tasust kuni soovitud tasuni).
- Instrumentaalsus (I) – teatud käitumise kasulikkus inimesele.
- Ootus (E) – inimese usk, et teatud pingutuse tulemusena järgneb oodatud tasu.

Vroomi arvates on inimese püüdluseks saada tegevusest maksimaalselt kasu ja naudingut, tehes sealjuures minimaalselt kulutusi. Kui palgatõus on inimesele väga ligitõmbav, on ta kindel, et pingutus viib teatud tulemuseni ja usub, et järgneb palgatõus, mistõttu on ta väga motiveeritud. Selle teooria puhul määrab motiveerituse väga palju töötaja võimekus, eesmärkide mõistmine, side käitumise ja tasu vahel ning rolli selgus. (Kamdron 2003: 27)

Teooriat võib seega lühidalt nimetada ka VIE-teooriaks, mis keskendub kolmele suhtele (Kamdron 2003: 26-27; Kopelman, Thompson 2015; 238).

1. Pingutuse-tasu suhe, kus töötaja tõenäoliselt tajub, et pingutus viib teatud tulemuseni.
2. Käitumise-tasu suhe, mille korral inimene usub, et kindlal viisil käitumine toob kaasa ihaldatud tasu.
3. Tasu-eesmärkide suhe ehk aste, milleni tasu rahuldab inimese eesmärke ja on tema jaoks atraktiivne.

VIE teooriale on iseloomulik keskendumine inimese valikutele, pingutusele ja püsivusele (Latham 2007: 45). Seega peab töö vastama võimete tasemele ja töötaja peab tunnetama seost pingutuse ja tulemuse vahel, kusjuures tasu võib olla inimesele ka sisemine. (Kamdron 2003: 27) Vroomi arvates on tööga rahulolematust ja otsust kindlal viisil töötada omavahel tihedalt seotud (Takahashi 2014: 130). Tema ootuste teooria aitab juhtidel paremini aru saada motivatsiooni puhul aset leidvatest vaimsetest protsessidest ning kujundada motiveerivat kliimat, mis stimuleerib sobivat käitumist (Kotkas 1998: 58).

Sarnaselt võrdsusteooriaga väidab Vroomi teooria, et inimesed lähtuvad oma tegevuses nende jaoks olulistest arusaamadest ja uskumustest. Vastupidiselt võrdsusteooriale, mis keskendub ainuüksi arusaamale õiglusest, kus töötajad võrdlevad oma panust teistega, on ootuste teooria arendatud selgitamaks tegelikult kõiki tööga seotud käitumisi, ulatudes kutseala valikust töö tulemuslikkuseni. (Latham 2007: 45). Erinevalt mitmetest sisuteooriatest ei määratle ootuste teooria, millist tüüpi vajadused motiveerivad enim inimese tööalast käitumist (Kopelman, Thompson 2015: 239). Samas pakub VIE teooria võimaluse uurida tegureid, mida inimesed tõeliselt väärtustavad, või väidavad, et nad väärtustavad lähtuvalt töö kontekstist (Puplampu, Adomako 2014: 1). Vroomi teooriat on püütud palju testida, kuid ebaõnnestunult. Probleemid on seotud pingutuse määratlemisega, millel pole ühest tähendust. Samas eeldus, et kõik inimesed kaalutlevad ratsionaalselt, ei pea paika. (Kamdron 2003: 27)

Inimeste motiveerimisel on väga oluline roll organisatsiooni eesmärkidel, mis määravad nende käitumise (Kotkas 1998: 53). Ühe palju toetust leidnud teooria, mis vastab küsimusele, mis motiveerib inimest tööl, on esitanud Locke ja Latham` s (1990, 2002) ning kannab nime eesmärkide seadmise teooria (Latham 2007: 52). Teooria kohaselt on vastus eesmärkides millele töötajad on pühendunud (Latham jt 2010: 243). Seda seetõttu, et eesmärgid mõjutavad teadlikult käitumist. Samas ei võta see teooria arvesse töötaja alateadlikke eesmärke, mis ei pruugi ühtida teadlike eesmärkidega. (Drenth, Thierry 1998: 265). Eesmärkide püstitamise teooria väidab, et inimesed on edukamad siis, kui nende eesmärgid on määratletud, olles piisavalt rasked, konkreetset ja atraktiivsed (Katzell, Thompson 1990: 145).

Eesmärgid ja töö eest saadav tasu peavad olema omavahel seotud (Malmberg 2005: 103). Eesmärkide alla võib koondada kõik mõisted, mida inimesed tahavad saavutada (Kamdron 2003: 29). Töötajad on seda sihikindlamad, mida rohkem nad tajuvad, et kindla eesmärgi täitmise eest ootab neid konkreetne tasu. (Malmberg 2005: 103) Eesmärgid tuleb püstitada sedavõrd kõrged, et töötaja mobiliseeriks end nendeni jõudmiseks, kuid küllalt madalad, et need oleksid kättesaadavad (Kidron 2006: 91).

Kõrvutades Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooriat eesmärkide püstitamise teooriaga, võib märkida, et eesmärkide püstitamist pole kunagi nähtud kui töö rikastamise üht elementi, kuid vaadeldes tagasisidet kui olulist töö rikastamise komponenti, ei saa me mööda minna eesmärkidest, sest tagasiside efektiivsus oleneb just eesmärkide püstitamisest. Inimene ei saa anda enesele hinnangut, kui ta ei tea, kuhu teel on. (Kamdron 2003: 30)

Kui vaadelda eesmärkide püstitamise teooriat ja Vroomi ootuste teooriat nähtub, et viimane eitab eesmärkide põhimõttelist tähtsust ehk valiku kriteeriumiks on kõrgema positiivse väärtusega alternatiiv. Üks moodus kahe teooria ühendamiseks on vaadelda väärtusi ja ootusi kui eesmärkide valikut mõjutavaid tegureid või aksepteerida eesmärke kui otseseid tegevuse mõjutajaid. (Kamdron 2003: 29-30)

Adamsi võrdsusteooria kui ühe protsessiteooria kohasel võrdlevad töötajad oma panust ja tulemust teistega. Kui ühe töötaja panus on võrdne ülejäänud töötajatega, võib see tekitada suurema rahulolutunde. (Drenth, Thierry jt 1998:269) Võrdsusteooria järgi on inimesed motiveeritud vajadusest olla õiglaselt koheldud (Katzell, Thompson 1990: 145). Võrdsus on seotud rahuloluga ja ebavõrdsus rahulolematusega. (Siddiqui, Saba 2013: 45) See tähendab, et töötajad võrdlevad oma tööd nii organisatsioonisiselt samal positsioonil töötavate inimestega kui ka organisatsiooniväliselt teise tööandja juures sarnasel ametikohal tegutsevate töötajatega (Latham 2007: 43). Kui eelpool nimetatud suhe on võrdne, tunnevad töötajad end rahulolevana, kuid kui esineb ebavõrdsus, tekib kohe rahulolematust. Seega on võrdsus tugevalt seotud töö rahuloluga. (Siddiqui, Saba 2013: 45)

Ebavõrdsuse tajus on olulised kolm aspekti (Singh, Loncar 2010: 473).

1. Ebavõrdsus põhineb inimese tajul sisenditest ja väljunditest, kus keskkonnategurid ei oma erilist tähtsust.
2. Ebavõrdsust ei tajuta, kui sisend ületab väljundit pikka aega, kuid võrdlus teistega näitab sama tulemust.
3. Ebavõrdsuse tunne tekib juhul, kui inimene tunneb end suhteliselt ülemakstuna või alamakstuna.

Võrdsus on saavutatav, kui töötaja sisendi ja väljundi suhe on sarnane teiste töötajate omaga (Drenth, Thierry jt 1998: 268). Adamsi teoorial on olnud kõrghetki ja madalseise. Teooria esmaesitamisele järgnenud aastate jooksul vaadeldi seda kui üht motivatsiooni väga hästi kirjeldavat ja ennustavat käsitlust. Hiljem jõuti uurimuste tulemusi üldistades järeldusele, et Adamsi teooria ei pruugi toimida igas olukorras, näiteks ülemaksmise negatiivne mõju ei näi olevat nii tugev kui alamaksmise puhul. Enim on Adamsi ideede alusel püütud uurida tasustamise erinevate aspektide mõju tööga rahulolule. Uurimused annavad siin ühese tulemuse ehk nii ala- kui ülemaksmine viib motivatsiooni alanemisele. (Kamdron 2003: 30-31)

Kognitiivne hindamise teooria annab võimaluse prognoosida mis tahes välise sündmuse mõju motivatsioonile. Teooria selgitab, kuidas välised sündmused, nagu raha, kiitus, tähelepanu jne mõjutavad sisemist ja välist motivatsiooni. (Reeve 2009: 138) Teisisõnu,

välise motivatsiooni vähenedes hakkab inimene mõtlema, miks ta teeb seda või teist ja see tõstab sisemist motivatsiooni (Kamdron 2003: 32). Enamik motivatsiooni teoreetikuid eeldab, et sisemise ja välise motivatsiooni faktorid on üksteisest sõltumatud, kuid kognitiivne teooria väidab vastupidist. Mitmed teooria tõestamiseks läbi viidud uuringud on tehtud eelkõige õpilaste, mitte töötajate hulgas. Reaalses elus tähendab välise motivatsiooni seiskamine sisuliselt vallandamist. Paljud andmed kinnitavad, et väga kõrge sisemise motivatsiooni tase ei sõltu välistest mõjudest. Kuigi töö on huvitav, kehtivad seal siiski välised tasustamise normid. (Kamdron 2003: 33)

Locke'i (1969) võrdlusteooria väidab, et erinevus tegeliku tulemuse ja oodatud tulemuse vahel mõjutab tööga rahulolu taset. See tähendab, et töötajad võrdlevad oma soove ja ootusi ning tegelikke töö omadusi. Kui töötaja tegelik tulemus sarnaneb oodatava tulemusega, on ka tööga rahulolu tase kõrge, kuid kui tegelikud tulemused on eeldatavatest madalamad, on ka rahulolutase madal. (Siddiqui, Saba 2013: 45)

Landy (1978) pakkus välja unikaalse rahuloluteooria, mille nimetas vastandprotsesside teooriaks. Vastupidiselt kognitiivse hindamise teooriale väidab see, et tööga seotud hoiakud tulenevad inimese füsioloogilisest seisundist. Ekstreemses emotsionaalses olekus püüab närvisüsteem tuua inimese tagasi tasakaalu ja viia ta vastandemotsiooni seisundisse. (Kamdron 2003: 43) Näiteks kui töötaja saavutab oma esimese palga- või karjääritõusu, on ta väga õnnelik. Samas muutub see positiivne reaktsioon peagi neutraalseks või isegi veidi negatiivseks.

### **1.3. Personali töomotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavad aspektid avaliku sektori ning sotsiaaltöö valdkonnas**

Organisatsioonid on sotsiaalsed süsteemid, kus inimressurss on kõige olulisemaks teguriks selle efektiivsel toimimisel. Organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks pühendunud juhte ja töötajaid. (Rad, Yarmohammadian 2006: 11) Seetõttu on tööga rahulolu oluline nii tööandjatele kui ka töötajatele (Böckerman, Ilmakunnas 2012: 244). Pole kerge panna ettevõtteid toimima nende põhimõtetega kooskõlas. Vanadest seisukohtadest on raske lahti saada, vanadest harjumustest veelgi

raskem. Me teame, et meie elu võimsamad elamused ei sünni siis, kui me häälekalt nõuame teiste heakskiitu, vaid hoopis siis, kui me kuulame iseenda häält – kui me teeme midagi olulist, teeme seda hästi ning endast suurema eesmärgi nimel. (Pink 2011: 140) Käesolevas alapeatükis käsitletakse peamisi töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavaid aspekte avaliku sektori ning sotsiaaltöö valdkonnas.

Töö toob inimese ellu päris palju väärtusi, alates arenguvõimalustest, sotsiaalsetest suhetest kuni kõikvõimalike hüvedeni välja. Töö võib saada kergesti identiteedi osaks. Inimesed valivad töökoha sageli oma võimete kohaselt. Nad soovivad näidata potentsiaali mis neil on ja saavutada ametialast edu, olles sealjuures õnnelikud ja rahulolevad. (Arslan, Acar 2013: 286) Põhjused, miks inimesed valivad sotsiaaltöö oma elukutseks, on erinevad. Kusjuures Maslow (1946) märgib, et käitumist määravad mitmed tegurid, mis sisaldavad endas inimfaktoreid, nagu moraalsed valikud ja kohanemine, millele lisanduvad keskkonnategurid. (Stevens jt 2012: 17)

Iga töötaja mõjutab tööga rahulolu terves osakonnas, milles tegutseb (Kvist jt 2013: 1). Seetõttu on tööga rahulolu ülitähtis mõiste igas töökeskkonnas, mistõttu on mitmed teadlased sellele ka suurt tähelepanu pööranud (Siddiqui, Saba 2013: 44). Mure töötajate töörahulolu pärast omab sarnaselt erasektoriga tähtsust ka sotsiaaltöö valdkonnas. Samas ei erine tööga rahulolu uurimine sotsiaaltöötajate hulgas oluliselt rahulolu uurimisest teistes valdkondades. (Rad, Yarmohammadian 2006: 12) Sotsiaaltöötajate ja teiste abistavate elualade tööga rahulolu uurimine ei ole oluline mitte ainult töötajate läbipõlemise, vaimse tervise ja töölt lahkumise kavatsuste väljaselgitamiseks, vaid on seotud ka klientide rahulolu ning töökvaliteediga üldiselt (Fu 2013: 947).

Peale eelneva seisneb põhjus, miks peaks sotsiaaltöötajatega tegelevad organisatsioonid pöörama tähelepanu nende tööga rahulolule, eelkõige organisatsioonilise pühendumuse tagamises (Smith, Shields 2013: 190). Rahulolevad töötajad saavutavad sageli paremaid töötulemusi ja on pühendunud oma tööandjale (Lorber 2012: 264). Kuid peamine mure madala tööga rahulolu puhul on siiski tööjõu volavus. Viimane toob endaga kaasa suuri kaudseid kulutusi, mis on seotud organisatsiooni kliima jaoks tähtsate aspektidega,

nagu tööviljakuse langus, kahju nii organisatsioonikultuurile kui töötajate moraalile. Samas väheneb teenuse osutamise efektiivsus ja järjepidevus, mis on sotsiaaltöös väga olulisel kohal. (Smith, Shields 2013: 190-191)

Rahulolu tehtava tööga ja selle positiivne mõju isiklikule elule ilmneb eelkõige inimese füüsilises ja vaimses tervises. Rahulolev inimene tunneb õnne pereelus, mis võib pikemas perspektiivis suurendada tulemuslikkust terves organisatsioonis. Eelpool nimetatut ei ole tähtis vaid selleks, et olla võimeline konkureerima üksteisega ja ellu jääda, vaid oluline ka organisatsioonidele oma ressursside tõhusamaks kasutamiseks. Seega on rahulolu tööga oluline selleks, et inimesed töötaksid paremini ja efektiivsemalt. (Arslan, Acar 2013: 281) Rahulolematud töötajad rõhutavad oma töös eelkõige negatiivseid aspekte, mis vähendavad nende töö tulemuslikkust. See kehtib eelkõige ametites, mis nõuavad suhtlemist klientide või töökaaslastega. Rahulolematutel töötajatel võib olla negatiivne mõju ka teiste töötajate tulemuslikkusele. (Böckerman, Ilmakunnas 2012: 246)

Sotsiaaltöö on emotsionaalselt intensiivne töö, mida seostatakse sageli stressi ja üldise motiveerituse langusega. Viimasel ei ole laastav mõju ainult töö tulemuslikkusele, vaid ka tööga rahulolule ja isiklikule tervisele. (Quinn-Lee jt 2014: 220-221) Abistavat elukutset omavad töötajad on sageli kurnatud, kuna soovivad teha teisi õnnelikuks, mis sunnib neid varjama oma tundeid ja olema erapooletud. Näiteks peavad sotsiaaltöötajad olema klientidega suheldes enamasti rõõmsameelsed ja sõbralikud, kuigi kliendi käitumine ei ole positiivne. (Arslan, Acar 2013: 284)

Avalikus sektoris tegutsevad sotsiaaltöötajad peavad sageli tegelema intensiivsete emotsionaalsete küsimustega ja seisma silmitsi mitmete häirivate olukordadega. Eelneva kõrval puututakse kokku ka avalikkuse ja meedia kriitika ning kontrolliga. (Mngunil 2012: 3) Smith (2005) täheldas, et sotsiaaltöötajate motivatsioon ametis püsimisel on tingitud eelkõige nende sisemistest väärtustest, mitte niivõrd töötasust, mis on enamasti madal (Smith, Shields 2013: 189). Sarnasel seisukohal on ka Dochery ja Barns (2005), kes leidsid, et sotsiaaltöötajad on oma kutse valinud sisemistel ajenditel. Nende puhul omab sisemine motivatsioon võrdset või isegi suuremat tähtsust kui palk.

Sisuliselt võib väita, et sotsiaaltöötajad hindavad oma töö juures selle huvitavust ja olulisust ning sellel ametikohal tegutsemine on enam seotud tööga rahulolu kui töötasuga. (Singh, Loncar 2010: 471)

Töö on ennekõike vahend raha teenimiseks, kuid mitmed uuringud on näidanud, et sotsiaaltöötajad väärtustavad võimalust teisi aidata rohkem kui kindlat töötasu (Smith, Shields 2013: 189). Samas – kui raha ja lisasoodustused ei vasta töö edukusele ja ühiskondliku elustandardi kontekstile, siis tunnevad töötajad end „ärakasutatuna“. Kui juhtkond ei tunnusta ega premeeri oma töötajaid õiglaselt, ei ole inimestel kirge teha seda, mida nad teevad. Tunnustus ja positiivne tagasiside on palju väärtuslikumad kui raha ja karikad. (Pink 2011: 69)

Töötajad kulutavad olulise osa oma ajast organisatsioonis tegutsemisele, mistõttu mõjutab nende igapäevast tööd otseselt nii ettevõtte juht kui ka tema juhtimisstiil (Palanski jt 2013: 138). Samas on ideed juhtimisest viimastel aastatel oluliselt muutunud. Inimesed on tänapäeval rohkem haritud ja julgevad ennast väljendada. Neid ei saa juhendada enam samamoodi kui varem. Nad vajavad suuremat kaasamist ja osalemist töös. (Rad, Yarmohammadian 2006: 13)

McNeese-Smith (1991) leidis, et juhtimine on oluline organisatsiooni tulemuslikkuse loomisel ja töötajate vajaduste rahuldamisel. Kui viimased on töötajate puhul täidetud, kasvab ka töö tulemuslikkus ja organisatsiooniline pühendumus. Seega võib juhi käitumine mõjutada töötajate tööga rahulolu. Samas ei tea juhid sageli, kuidas mõjutab nende juhtimisstiil töötajaid ja organisatsiooni tervikuna. Praegune trend juhtimisteooriates liigub selle poole, et juhtkond volitab juhtima töötajaid eesmärgiga neid arendada ja luua inimväärikust töökohal. Mitmete töökohal läbi viidud küsimustike tulemusel on leitud, et juhtimine mõjutab eelkõige töömotivatsiooni, organisatsioonist pühendumust, töö tulemuslikkust ja tööga rahulolu. (Elpers, Westhuis 2014: 27-28)

Sotsiaalvaldkonna juhid seisavad sageli silmitsi kohustusega juhtida töötajaid ja samal ajal neid edu saavutamise nimel motiveerida. Juhtimine võib anda paremaid tulemusi, kui praktikas omandatud tarkused saaksid teoreetilise aluse. Seega võimaldab sisu- ja

protsessiteooriate tundmine (vt tabel 1.2) juhtidel kergemini saavutada organisatsiooni eesmärgid, aidates mõista tegureid, mis panevad alluvad tööle ja mõjutavad nende valikuid. (Fisher 2009: 347)

**Tabel 1.2.** Teooriad ja nendest lähtuvad nõuanded töötajate motiveerimiseks ja rahulolu suurendamiseks (Fisher 2009: 349-350; Katzell, Thompson 1990: 145; Siddiqui, Saba 2013: 45; autori koostatud).

<b>Teooria</b>	<b>Mis motiveerib töötajat</b>	<b>Nõuanded sotsiaalvaldkonna juhtidele</b>
Maslow` vajaduste hierarhia teooria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viis vajaduste taset.</li> <li>• Inimene mõtleb kõrgemate vajaduste peale alles siis, kui madalamad on rahuldatud.</li> </ul>	Juhid peaksid olema teadlikud sellest, kas tasand, millel nende töötajad töötavad, on asjakohane ja rahuldab nende vajadusi, kui ei, siis motiveerima töötajaid sobivat tasandit saavutama.
Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaks faktorit, mis mõjutavad tööga rahulolu.</li> <li>• Hügieenifaktorid põhjustavad tööga rahulolematust.</li> <li>• Motivatsioonifaktorid seostuvad tööalase rahuloluga.</li> </ul>	Juhid peaksid tähelepanu pöörama mõlemale faktorile, kuigi sotsiaaltöös on sageli raske täita just hügieenifaktoreid.
McClellandi kolme vajaduse teooria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inimest motiveerib kolm vajadust, need on saavutus, suhtlemine, võim.</li> <li>• Enamasti motiveerib töötajat vaid üks vajadustest.</li> </ul>	Sotsiaalvaldkonna juhtidel on oluline mõista, mis tüüpi vajadused motiveerivad nende töötajaid ja pakkuda võimalusi neid vajadusi täita.
Võrdsusteooria ja võrdlusteooria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajaid motiveerib oma tööalase panuse ja tulemuste võrdlemine nii teiste sama eriala töötajatega kui ka teises valdkonnas tegutsevate ametikohtadega.</li> <li>• Võrdsus on seotud rahuloluga ja ebavõrdsus rahulolematusega.</li> </ul>	Sotsiaalvaldkonna juhid peaksid olema ettevaatlikud erinevate töötajate tööalase panuse ja tulemuste ignoreerimisel. Siinkohal on oluline juhtimise läbipaistvus, sh näiteks palga osas, et vältida kuulujutte ja väärarusaamu.
Eesmärkide püstitamise teooria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajad on motiveeritud kui nende eesmärgid ühtivad organisatsiooni eesmärkidega.</li> <li>• Eesmärgid peavad olema piisavalt rasked, konkreetset ja atraktiivsed.</li> </ul>	Sotsiaalvaldkonna juhid peaksid organisatsiooni eesmärkide planeerimisel tuginema eelkõige sellele, et need oleksid realistlikud ja lähtuksid valdkonna eripärast. Samas juba saavutatud eesmärgid võiksid olla selged kõigile töötajatele. Viimased peaksid tundma oma väärtust ja sobivust organisatsiooni eesmärkidega.

Maslow teooriat õpetatakse sageli sotsiaaltöötajatele klientidega toimetulekuks, kuid samas võib seda teooriat kohaldada ka sotsiaaltöötajate endi motiveerimisel töises keskkonnas. Teisisõnu saab sotsiaalvaldkonnas tegutsev juht motiveerida töötajaid teguritega, mis on ilmsed just konkreetsele vajaduste tasemele. (Fisher 2009: 348-350) Näiteks kui sotsiaaltöötaja tunneb, et on hästi tasustatud ja ta on töökohal turvaline positsioon, on see tõhusaks motivaatoriks. Samas on just juhtkonna tunnustus tähtsal kohal töötaja lugupidamisvajaduse suurendamisel.

Praegusaegsed juhid peaksid järjepidevalt keskenduma oma töötajate vajadustele, mitte tegelema antud päeva hetkevajadustega. Alluvale on olulised rahuldamata, mitte rahuldatud vajadused. Töötajat motiveerib see, mille poole ta püüdleb, mitte see, mis tal olemas on, st täielikult rahuldatud vajadused ei motiveeri inimest pingutama. (Kotkas 1998: 49)

Herzbergi teooriast lähtuvalt võib sotsiaaltöötajate jaoks pidada olulisteks just motivatsioonifaktoreid, mis on nende peamiseks põhjuseks valdkonnas tegutsemisel. Samas peaksid sotsiaalvaldkonna juhid meeles pidama, et ei ole otstarbekas keskenduda vaid motivatsioonifaktoritele, sest sotsiaaltöös võib esineda hügieeniteguritest tingitud eelarvepiiranguid ja suurt töökoormust. (Fisher 2009: 352)

Tuginedes McClellandi teorialle eeldatakse, et sotsiaaltöötajate puhul on kõige enam esindatud suhtlemisvajadus. Samas on sotsiaaltöötajate hulgas neid, keda ajendab võimalus olla edukas, mis kajastub eelkõige võimuvajaduses. Ebaõnnestumise vältimiseks peaksid sotsiaalvaldkonna juhid aitama sotsiaaltöötajaid neile kättesaamatuna tunduva ideaalini jõudmisel. (Fisher 2009: 353)

Võttes aluseks Adamsi võrdsusteooria ja Locke'i võrdlusteooria, mille puhul võrdlevad töötajad oma tööalast panust ja tulemusi teiste töötajatega, võib see sotsiaaltööd tegevate inimeste hulgas tekitada tõsisid probleeme (Fisher 2009: 353). Põhjus seisneb eelkõige selles, et sama tööd tegevate sotsiaaltöötajate palk ja töökorraldus on eri linnades ning asutustes väga erinev. Samas võrdlevad sotsiaaltöötajad ennast ka teiste ametikohtadega erasektoris, kus palgatase on oluliselt kõrgem.

Tööga rahulolu taseme määratlemisel peaksime keskenduma eelkõige sellele, mida töötajad oma tööst arvavad ja millised on nende suhted kaastöötajatega ning kuidas juhid seda mõjutada saavad. Kahtlemata on iga juhi ülimaliks eesmärgiks rahulolevad töötajad. Samas on iga töötaja eesmärgiks leida töö, mis vastaks võimalikult täpselt tema võimetele ja huvidele ning annaks võimaluse olla edukas ning arenemisvõimeline. (Lorber 2012: 264)

Sotsiaaltöötajate puhul on juhi kaasav juhtimisstiil koos osavõtliku otsuste vastu võtmisega seotud töötajate tööalase sooritusega, pühendumisega ja töö rahuloluga. Seetõttu võivad sotsiaaltöötajate mured ja küsimused seoses töörahuloluga erineda teiste valdkondade töötajate omadest. Samas võib üldise järeldusena väita, et juhtimine on üheks võtmeteguriks tööga rahulolu mõjutamisel. (Elders, Westhuis 2014: 29) Kompetentne juhtimine tagab organisatsiooni arengu ja edukuse. Töötajad lahkuvad enamasti mitte organisatsioonist, vaid oma ülemuse alluvusest. Nimetatud väide on üheks oluliseks töölt lahkumise põhjuseks ka Eesti ettevõtetes. (Türk 2005: 264)

Organisatsiooni edu saavutamisel, oma sihtide ja eesmärkide seadmisel on suur mõju juhtidel ja nende juhtimisstiilil. (Rad, Yarmohammadian 2006:12). Arvukad uuringud on näidanud, et juhtimisstiili ja tööga rahulolu vahel valitseb positiivne seos ning tõhus juhtimine on seotud parema töö tulemuslikkusega. (Loke 2001: 192). Kasutades asjakohaseid eestvedamise stiile, saavad juhid mõjutada oma töötajate tööga rahulolu, pühendumust ja tulemuslikkust (Rad, Yarmohammadian 2006:12-13).

Juhtimisstiili võib kirjeldada kui seeriat juhtimissuhtumisest, käitumisest, tunnustest ja oskustest, mis põhinevad individuaalsetel ja organisatsioonilistel väärtustel ning juhtimishuvidest ja töötajate usaldusväärsest erinevates olukordades. See on juhi võime mõjutada töötajaid näitamaks oma kõrgemat võimekust. Veel hõlmab see faktor juhtkonna austuse ulatust töötajatesse, ausat ja terviklikku tegutsemist, tõhususe edendamist ja avatut suhtlust töötajatega. (Rad, Yarmohammadian 2006: 12-13)

Juhtimisstiile on mitmeid, kuid ainult ühe kindla stiili kasutamine ei pruugi olla kõige tõhusam vorm organisatsiooni käitumise muutmisel. Erinevad juhtimisstiilid vajavad

erinevaid olukordi, kus juht peab ise tunnetama, millal teatud lähenemist kasutada. Ükski juhtimisstiil ei saa olla ideaalne, kuni juht ei oma oskusi ja teadmisi, kuidas kindlas olukorras efektiivselt tegutseda, sest sama stiil ei pruugi teisel juhul toimida. (Rad, Yarmohammadian 2006: 13)

Motivatsioon on kahepoolne suhe juhtkonna ja töötajate vahel. Seetõttu peaksid sotsiaalvaldkonna juhid mõistma, mis sotsiaaltöötajaid tegelikult motiveerib ja suurendab nende tööalast rahulolu. Kas selleks on soov teisi inimesi aidata või hoopis midagi muud. (Fisher 2009: 354-348) Sobiva juhtimisstiili valik võib olla kriitiline, mistõttu võiks algusjärgus tugineda mõnele konkreetsele teooriale või neid omavahel kombineerida.

## **2. TARTU LINNAVALITSUSE SOTSIAALTÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA -MOTIVATSIOONI UURING**

### **2.1. Ülevaade Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personalijuhtimisest ning personalivoolavuse probleemist**

Kõik ettevõtted vajavad edukaks toimimiseks pühendunud ja motiveeritud töötajaid, kuna nende omadustest ja tegutsemisest sõltub organisatsiooni tulemuslikkus. Personalijuhtimine on osa organisatsiooni strateegiast ja seotud inimeste kui ühe olulisema ressursi juhtimisega. Peamiseks väljundiks on tagada töötajate kaudu ettevõtte eesmärkide saavutamine. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personalijuhtimisest ning käsitletakse personalivoolavuse probleemi.

Personalijuhtimise eripära sõltub eelkõige organisatsiooni spetsiifikast, suurusest ja töötajate eripärast, sh eelkõige nende pädevusest ja motiveeritusest. (Türk 2005: 24) Avaliku sektori tööalaste suhete korraldamine on võrreldes erasektoriga oluliselt piiritletum. Tartu Linnavalitsus lähtub oma tegevuses eelkõige kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, mis määrab kindlaks kohaliku omavalitsuse ülesanded, vastutuse ja korralduse ning omavalitsusüksuste suhted omavahel ja riigiorganitega (Kohaliku omavalitsuse... 2014). Lisaks eelnevale tuginetakse töölepingu seadusele ja avaliku teenistuse seadusele, mis sätestab avaliku teenistuse korralduse ning ametniku õigusliku seisundi. Kuna 01.04.2013 jõustus uus avaliku teenistuse seadus, siis jäid ametnikuks vaid avalikku võimu teostavad töötajad ja nende suhteid linnaga reguleerib avaliku teenistuse seadus. Ülejäänud töötajad jätkavad tööd töölepingu seaduse alusel.

Tartu Linnavalitsuses kuulub personaliteenistus Linnakantselei koosseisu. Teenistuses on palgal personalijuht, kelle ülesandeks on personalitöö planeerimine ja korraldamine ning kaks vanemspetsialisti, kes tegelevad ametnike ja töötajate personaliarvestusega (Linnakantselei koosseis 2015).

Personali planeerimine on Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas üldiselt koha-, mitte inimesepõhine. Varasemalt oli linnavalitsuses kasutusel organisatsiooniväline töötajate reserv, kus olid esindatud organisatsiooni endised ja asendustöötajad, eelmistes konkurssides osalenud inimesed ning praktikandid. Ametikoha täitmisel lähtub linnavalitsus Tartu linna ametiasutuste ametnike värbamise ja valiku korrast, mille eesmärk on tagada, et ametikoht täidetakse isikuga, kelle haridus, töökogemus, teadmised ja oskused vastavad enim teenistusülesannete täitmiseks kehtestatud nõuetele (Tartu linna... 2014). Vaba ametikoht täidetakse avaliku konkursi korras ja enne lõpliku otsuse langetamist veendutakse, kas väljavalitud kandidaat vastab avaliku teenistuse seaduses sätestatud ametnikule esitatavatele nõuetele (Värbamine ja... 2015).

Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas on palga ja lisatasude maksmise aluseks Tartu linna ametiasutuste palgajuhend, millega määratakse kindlaks Tartu linna ametiasutuste teenistujate töö tasustamise korraldus, tingimused ja tasu maksmise põhimõtted. Eesmärgiks on tagada õiglane ja arusaadav tasustamise süsteem, mis arvestab ametikoha väärtust ning tagab palkade sisemise õigluse ja võrdluse palgaturuga. (Tartu linna... 2013)

Mitterahalise motivatsioonisüsteemi osana korraldab sotsiaalabi osakond igal aastal tavaks saanud meeskonnaüritusi nagu suvepäevad ja jõulupidu, mis ei ole viimaste aastate jooksul teenistujate hulgas eriti populaarsed olnud. Korraldatava ürituse kava sisaldab tavaliselt ühte vabalt valitud koolitust ja õhtusööki. Endise personalijuhi sõnul on teenistujad sellistest üritustest tüdinenud ja soovivad midagi tõsiselt lõõgastavat või toredat teha, näiteks kanuumatkale minna või spaad külastada. Kuna Tartu Linnavalitsuse puhul on tegemist avalikku sektorisse kuuluva organisatsiooniga, seab see omad piirangud võrreldes eraettevõtetega. Avalikkus eeldab ametnikelt peamiselt konservatiivsust ja teatud ürituste korraldamist võidakse tõlgendada kui „rahva raha“

raiskamist. Seetõttu on osakondade juhtidel keeruline selliste ürituste vajalikkust põhjendada ja lihtsam on korraldada traditsiooniks saanud üritusi. Lisaks eeldavad eelpool nimetatud üritused erisoodustusmaksu lisandumist, mis on sotsiaalabi osakonnale täiendav kulu.

Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas on personali arendamise ja koolitamise eesmärgiks tagada linnavalitsuse teenistujate professionaalse taseme pidev tõus ning oma teadmisi ja oskusi järjekindlalt täiendava ning edasiarendava personali olemasolu. Koolitusvajaduse hindamine põhineb eelkõige linnavalitsuse tegevuse ja arenguvajaduse analüüsil, kus koostöös struktuuriüksuste juhtide ja personaliteenistusega täpsustatakse koolitustegevusega seotud strateegilised ja lühiajalised eesmärgid, tegevusprioriteedid ning ülesanded. (Linnavalitsuse personali... 2015) Kuna töötajate arendamine ja koolitamine on teenistuja ja linnavalitsuse ühine kohustus, siis lepitakse selle ulatus ja tingimused kokku iga aastasel või katseaja lõpus läbiviidaval arenguveestlusel. Viimase käigus hindavad teenistuja ja tema vahetu juht esimese koolitusvajadust, arengupotentsiaali ja toimunud koolituse tõhusust ning sõnastavad koolituse soovitud tulemuse, mille põhjal teeb personaliteenistus kokkuvõtte teenistuja koolitusvajadusest. Koolitusteemade puhul, mille eesmärgiks on ühiste põhimõtete rakendamine linnavalitsuse töökorralduses või kui koolitust vajab vähemalt kümme teenistujat, eelistatakse koolituse valikul tellimuskoolitust ja harvem sisekoolitust.

Tartu Linnavalitsuse karjäärisüsteemis toimub kõige sagedasem liikumine teenistujate hulgas, kes on sotsiaalabi osakonda ajutiselt tööle võetud, näiteks lapsehoolduspuhkusel oleva teenistuja asemele ja neil on võimalus konkursi korras asuda asendustöötaja ametikohalt põhitöökohale või järgmisele asenduskohale. Linnavalitsuses täidetakse sisekonkursi korras eelkõige kõrgemad teenistuskohad, kus võivad osaleda kõik linnavalitsuse töötajad. Samas on peaspetsialisti kohalt juhataja ametikohale liikumine linnavalitsuses peaaegu olematu, kuna võimalus tekib vaid siis, kui viimane lahkub teenistusest. Eelistatum on osakondade vaheline liikumine. Sotsiaalabi osakonna teenistujatele on omane eelkõige eksperdikarjäär, kuna võimalused linnavalitsuse hierarhias edasi liikumiseks on üsna piiratud ja seetõttu saab teenistuja taotleda vaid

oma pädevuse tõstmist, kuna igapäevatöö muutub vähe. Kokkuvõttes omandavad töötajad küll väga häid teadmisi oma valdkonnas, kuid ei tunne teisi ja teavad vähe organisatsioonist kui tervikust. Mitmed Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna teenistujad ei mõista kahjuks, millises süsteemis nad töötavad, ning mis on nende panus organisatsiooni kui tervikusse. Sageli ei tea linnavalitsuse teenistujad ka osakonnasiseselt, millega kõrvalkabinetis kolleeg tegeleb ja mis on tema tööülesanded.

Tartu linna hoolekande eesmärgiks on linnaelanikele sotsiaalse turvalisuse ja nende võimalikult iseseisva toimetuleku tagamine. Kusjuures oluline on parandada linnaelanike elukvaliteeti, arendada nende ühiskonnas toimetulekut ja aidata rakendada riiklikke sotsiaalhoolekandeprogramme. (Tartu linna... 2011: 33) Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakond juhindub oma tegevuses Eesti Vabariigi seadustest, Tartu Linnavolikogu määrustest ja otsustest, Tartu Linnavalitsuse määrustest ja korraldustest, osakonna põhimäärusest, linnapea käskkirjadest, osakonna juhataja käskkirjadest ja teistest õigusaktidest (Ülevaade sotsiaalabi... 2015).

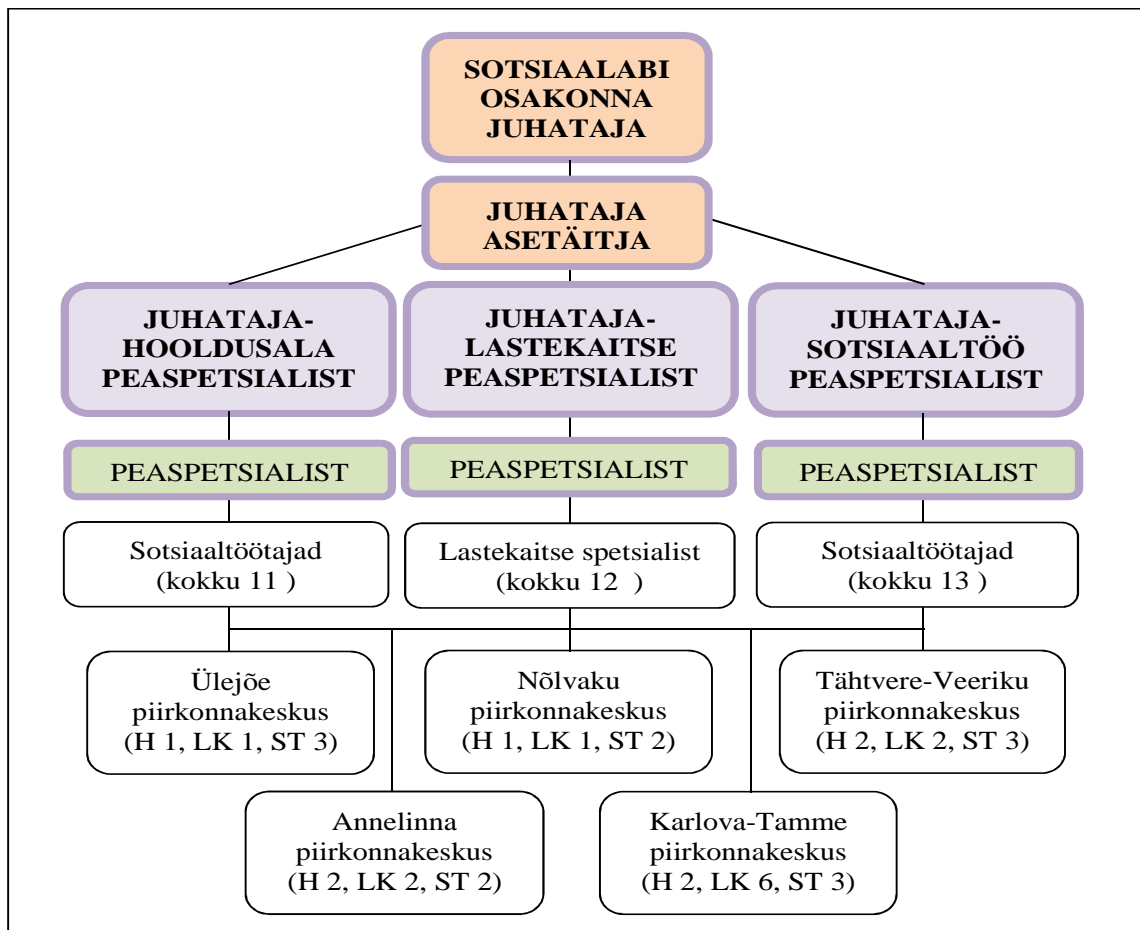
Sotsiaalabi osakonna peamiseks ülesandeks on sotsiaalhoolekande korraldamine ja linna hoolekandeesutuste haldamine. Osakonna haldusalas tegutseb viis hoolekandeesutust, milleks on Tartu Hooldekodu, Tartu Laste Turvakodu, Päevakeskus Kalda, Päevakeskus Tähtvere ja Varjupaik. (Tartu linna... 2011: 33)

Sotsiaalabi osakond täidab lähtuvalt põhimäärusest järgmisi ülesandeid (Ülevaade sotsiaalabi... 2015):

- töötab välja sotsiaalhoolekande arengukava ühe osana Tartu linna arengukavast ja osutab inimestele ja perekondadele abi, et ennetada, kõrvaldada või kergendada toimetulekuraskusi;
- aitab tagada sotsiaalsete erivajadustega inimeste sotsiaalset turvalisust, toetab nende arengut ja aitab ühiskonnas kohaneda, korraldab sotsiaalteenuseid, vältimatu sotsiaalabi ja muu abi ning määrab ja maksab sotsiaaltoetusi;
- korraldab hooldust, teostab järelevalvet hooldaja tegevuse üle ja organiseerib eestkostesutuste tööd;
- korraldab vanemliku hoolitsuseta laste elu ja nende õiguste kaitset;

- korraldab sotsiaaleluruumide kasutusse andmist;
- koordineerib osakonna hallatavate asutuste tööd ja koostab sotsiaalhoolekandelisi statistilisi aruandeid.

Sotsiaalabi osakonna tegevust planeerib ja juhhib osakonna juhataja, kelle tööülesandeid täidab viimase äraolekul juhataja asetäitja (vt joonis 1.4.). Osakonna moodustavad kolm teenistust: eakate ja puuetega isikute hoolekandeteenistus, lastekaitseteenistus ning sotsiaaltöteenistus. Iga teenistust juhhib vastava valdkonna juhataja-peaspetsialist, kelle alluvuses töötavad kolm peaspetsialisti. Kaks viimast eelpool nimetatud juhtimistasandit koordineerivad omakorda sotsiaaltöötajate tööalast tegevust.



**Joonis 2.1.** Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna struktuur (autori koostatud).

Hoolekande korraldamisel Tartu linnas lähtutakse põhimõttest teenindada abivajajaid võimalikult nende elukoha lähedal. Selleks on loodud viis sotsiaalabi osakonna

piirkonnakeskust, milleks on Ülejõe, Nõlvaku, Tähtvere-Veeriku, Annelinna ja Karlova-Tamme. Sotsiaalteenuste arendamisel tehakse koostööd kodanikeühendustega nii teenuste planeerimise kui ka osutamise tasandil. Enam kui kakskümmend erinevat avalikku hoolekandeteenust on delegeeritud mittetulundus- ja erasektorile. (Tartu linna... 2011: 33)

Tartu Linnavalitsuses oli 31.12.2014 seisuga 319,75 teenistusk kohta ja 17,25 täitmata teenistusk kohta. Linnavalitsuse endise personalijuhi sõnul värvatakse aastas keskmiselt 35–50 teenistujat. Majanduslanguse perioodil oli endise personalijuhi väitel see arv küll oluliselt madalam, kuid viimased viis aastat on olukord püsinud stabiilsena. Organisatsioonisisene liikumine on Tartu Linnavalitsuses üldiselt madal. Liikumise vormina on enam esindatud töötaja konkursi korras edutamine. Koondamised ja töötajate omal soovil lahkumised toimusid eelkõige majanduslanguse perioodil, tööandja algatusel töölepingu lõpetamise asemel on siiani praktiseeritud pigem omal soovil lahkumist. Tartu Linnavalitsuse personalijuhi sõnul on viimaste aastate jooksul olnud sotsiaalabi osakonnas populaarne organisatsioonide vaheline tööjõu liikumine, kus linnavalitsuse teenistujad asuvad tööle Tartu Vanglasse, kohtutesse, PRIA-sse ja vastupidi.

Tööjõu voolavus ei ole eraldiseisev valdkond – see on üks olulisemaid tegureid töötajate rahulolu määramisel ja personalijuhtimise tõhususe hindamisel (Pilvik 2007). Tööjõu voolavuse arvutamiseks kasutatakse näitajaid, nagu töölt omal soovil lahkunute arv teatud ajavahemikul ja töötajate keskmine arv samal ajavahemikul (Tööjõu voolavuse... 2015). Normaalseks tööjõu voolavuseks loetakse 5% aastas, kuid see näitaja võib olla organisatsioonide ja majandussektorite lõikes väga erinev, mistõttu pole võimalik määrata otstarbekat tööjõu voolavuse suurust (Pilvik 2007). Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna tööjõu voolavuse ulatusest annab ülevaate alljärgnev tabel 2.1. Andmed pärinevad linnavalitsuse personalijuhilt, kes tegi väljavõtte töötajate andmebaasi arhiivist.

**Tabel 2.1.** Töäjõu voolavus Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas perioodil 2011–2014 (autori koostatud).

Aasta	Teenistuskohad 31. dets seisuga (sh juhtkond)	Täitmata teenistuskohad 31. dets seisuga	Täidetud teenistukohti	Aasta jooksul osakonnast lahkunute arv	Töäjõu voolavuse määr %
2014	48	1,00	47,00	4	8,51
2013	48	0,50	47,50	6	12,63
2012	51	1,75	49,25	6	12,18
2011	51	0,40	50,60	5	9,88

Tabelist nähtub, et sotsiaalabi osakonna töäjõu voolavuse määr on lähtuvalt osakonna arvulisest koosseisust võrdlemisi kõrge, ulatudes 2013. a isegi 12,63%-ni. Samas sisaldab tabelis esitatud aasta jooksul osakonnast lahkunute arv nii omal soovil lahkujaid kui ka lapsehoolduspuhkusele minejaid, millest lähtuvalt võib olla tegelik töäjõu voolavuse määr tabelis toodust pisut madalam.

Mitmed uuringud näitavad, et juhi või spetsialisti lahkumine võib minna organisatsioonile maksma kuni pooleteise aasta palga. Nii kalliks läheb uue töötaja värbamine, valik, koolitamine ja kohandamine organisatsioonis. (Türk 2005: 97) Hea töötaja lahkumine võib kaasa tuua ka teiste töötajate lahkumise. Omal soovil lahkuvad ju enamasti parimad ja organisatsioonile vajalikud töötajad. Need aga, kes pidurdavad organisatsiooni arengut, ei lahu omal soovil reeglina kunagi. Töäjõu voolavus on kahtlemata märk sellest, et personalijuhtimises on tehtud vigu. Seetõttu tasub põhjalikult analüüsida selliseid personalitöö valdkondi nagu värbamine ja valik, uute töötajate sisseelamine, motiveerimissüsteem, töötajate arendamine ja koolitamine ning töökeskkond. (Pilvik 2007)

Selgitamaks välja töäjõu voolavuse põhjuseid Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas on vajalik uurida eelkõige töötajate töölt lahkumise põhjuseid ja tingimusi, millest tulenevalt oleks nad tööle edasi jäänud. Lisaks uurida soodustuste ja töötasuga seotud eelistusi ning nende rakendamise võimalusi. Oluline on selgitada välja juhtkonna ja töötajate vahelised suhted ning küsida soovitusi töötingimuste ning juhtimise üldiseks parendamiseks organisatsioonis.

## **2.2. Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuringu meetodika, valim ja tulemused**

Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu hoidmisel on tööga rahulolu ja motiveerituse säilitamine kriitilise tähtsusega. Tööga rahulolu tagamisel on peamine roll juhtkonnal, kellel on võimas mõju kogu organisatsiooni toimimisele, kujundades ettevõttes valitseva atmosfääri ja kultuuri. Tervikliku pildi saamiseks kogutakse antud magistritöös andmeid Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna juhtkonnalt, sh osakonna endiselt abilinnapealt, juhatajalt, juhataja-peaspetsialistidelt ja peaspetsialistidelt. Lisaks eelnevale on kaasatud osakonna sotsiaaltöötajad ja lastekaitse spetsialistid, personalijuht ning linnavalitsusest lahunud vastava struktuuriüksuse juhid.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna sotsiaaltöötajate töörahulolu ja seda mõjutavad tegurid ning teha ettepanekuid Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viis magistritöö autor linnavalitsuse sotsiaaltöötajate ja lastekaitse spetsialistide seas läbi töörahulolu ja motivatsiooni uuringu ning kogus andmeid dokumendivaatluse, ankeetküsitluse ning intervjuude abil.

Antud magistritöö puhul on tegemist juhtumiuuringuga, mis uurib kaasaegset nähtust selle reaalse elu kontekstis, kui piirid nähtuse ja konteksti vahel ei ole selged (Yin 1981: 59). Kuna juhtumiuuringu läbiviimiseks võib kasutada kahte või enam meetodit, siis kombineerib magistritöö autor eesmärgi saavutamiseks kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit (Yin 2013: 324). Kvantitatiivsed uurimused tegelevad enamjaolt tõendamisega, et kontrollida teooriate paikapidavust ja kvalitatiivsed avastamisega, et luua uut teooriat. Kombineeritud meetodit kasutades saab teha mõlemat sama uuringu raames ning see võimaldab teha tugevaid järeldusi võrreldes traditsiooniliste meetoditega, kusjuures oskuslik kombineerimine aitab katta ühe meetodi puudusi teise tugevustega. (Talves 2005: 9)

Järelduste usaldusvääruse tõstmiseks annab magistritöö autor järgnevalt täpse selgituse uurimuse läbiviimise kohta (vt table 2.2.). Näiteks intervjuu puhul räägitakse andmete kogumise tingimustest ja kohtadest.

**Tabel 2.2.** Uurimuses läbiviidud meetodite kirjeldus ja nende eesmärk (autori koostatud).

<b>Meetod / analüüsi liik</b>	<b>Aeg</b>	<b>Valim</b>	<b>Eesmärk</b>
Dokumendi-analüüs / kvalitatiivne	Jaanuar 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005. a organisatsiooni-kliima ja töötajate rahulolu uuring</li> <li>• Tartu linna arengukava aastateks 2013–2020</li> <li>• Tartu linna ametiasutuste palgajuhend</li> <li>• Linnavalitsuse personali koolituspõhimõtted</li> <li>• Tartu linna ametiasutuste ametnike värbamise ja valiku kord</li> </ul>	Selgitada välja Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personali-juhtimise põhimõtted ja hilisem parendus-ettepanekute tegemine linnavalitsuse juhtkonnale.
Fookusgrupi intervjuud / kvalitatiivne	Jaanuar-veebruar 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sotsiaaltöötajad (3)</li> <li>• lastekaitse spetsialistid (2)</li> </ul>	Küsimustiku ettevalmistamine, taustainfo kogumine ja probleemkohtade väljaselgitamine
Struktureeritud küsimustik / kvantitatiivne	Veebruar 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sotsiaaltöötajad (24)</li> <li>• lastekaitse spetsialistid (12)</li> </ul>	Selgitada välja sihtgrupi vajadused ja ootused nende tööd puudutavates küsimustes.
Struktureeritud intervjuud / kvalitatiivne	Veebruar-märts 2015  Mai 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• juhataja</li> <li>• juhataja-peaspetsialistid (3)</li> <li>• peaspetsialistid (3)</li> <li>• endised juhataja-peaspetsialistid (3)</li> <li>• endine sotsiaalabi osakonna abilinnapea</li> </ul>	Selgitada välja, kuidas hindab sotsiaalabi osakonna praegune ja varasem juhtkond sotsiaaltöötajate ning lastekaitse spetsialistide töörahulolu ja motiveeritust. Tuua välja juhtkonna nägemus ideaalsest töökorraldusest sotsiaalabi osakonnas.
Poolstruktureeritud intervjuu telefoni teel	Mai 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tartu Linnavalitsuse personalijuht</li> </ul>	Tutvustada uurimust eesmärgiga saada tagasisidet ja täiendavaid ettepanekuid

Varasemates sarnastes uuringutes on käsitletud erinevaid lähenemisviise ja magistritööd on kirjutatud järgnevatel teemadel: „Sotsiaaltöö mõtestamine ja professionaalsus:

võimalused ja väljakutsed ajakirja "Sotsiaaltöö" põhjal" (Kilp 2006), „Sotsiaaltöötajate hinnangud oma töö, tööga rahulolu, motiveerituse ja kvaliteetse teeninduse kohta“ (Lehemets 2007), „Tööga rahulolu mõjutavad tegurid Eesti ja Ida-Saksamaa näitel“ (Roosaar 2008), „Personali motivatsiooni kujundamine Eesti lihatööstuste näitel Kruustük“ (Simmo 2009), „Tööraahulolu ja tööstress ettevõtete AS Dammix ja Ecoprint AS näitel“ (Kiusalaas 2012) ja „Tööraahulolu ja seda kujundavad tegurid Eesti raamatukogude näitel“ (Andrejev 2014). Kuna antud magistritöös kajastatakse peamiselt tööraahulolu ja -motivatsiooni omavahelisi seoseid ning eripära sotsiaaltöö valdkonnas, siis ei pidanud töö autor vajalikuks võrrelda eelpool nimetatud uuringute tulemusi käesolevaga.

Magistritöös viidi esimese kvalitatiivse meetodiga läbi Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personaliga puudutavate ametlike dokumentide analüüs, mille puhul oli oluline hinnata nende kvaliteeti ning usaldusväärsust. Eelpool nimetatud oli aluseks ka hilisematele juhtkonnale tehtavatele parendusettepanekutele. Lisaks analüüsiti 2005. aastal linnavalitsuses läbi viidud organisatsioonikliima ja töötajate rahulolu uuringut, mille eesmärgiks oli võrrelda antud uuringu tulemusi varasemaga. Dokumendianalüüsist selgus, et Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna personalijuhtimisel lähtutakse eelkõige kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, avaliku teenistuse ja töölepingu seadusest, erinevatest linnavalitsuse määrustest, korraldustest, käskkirjadest ning teistest õigusaktidest. Valdkond on tugevalt reglementeeritud ja tööalaste suhete korraldamine on võrreldes erasektoriga oluliselt rohkem raamides, mis tuleneb eelkõige organisatsiooni spetsiifikast ja suurusest.

Teise kvalitatiivse meetodina kasutati magistritöös fookusgrupi intervjuud, mis oli ühtlasi ka ankeetküsitluse ettevalmistavaks etapiks ning aitas välja tuua sotsiaaltöötajate erinevad seisukohad ja vaatenurgad. Fookusgrupi uuring on mittestandartne andmete kogumise meetod, mis põhineb mitteametlikul arutelul grupi inimeste seas. Sellise meetodi eesmärgiks on tekitada diskussioon, mille kaudu on võimalik saada informatsiooni läbi kollektiivse vaatevälja. (Gill jt 2008: 293) Fookusgrupi intervjuu tarbeks koostas magistritöö autor küsimustiku, mis koosnes kahest avatud küsimusest ja sisaldas viite erinevat teemat, nagu töötingimused, töötasu, karjäärivõimalused ja areng,

kolleegid ning asutuse juhtimine ja juhtkond (vt lisa 1). Fookusgrupi moodustasid ühe vabalt valitud piirkonnakeskuse kolm sotsiaaltöötajat ja kaks lastekaitsespetsialisti. Meetodi eesmärgiks oli taustainfo kogumine ja probleemkohtade väljaselgitamine, millest lähtuti ka ankeetküsitluse koostamisel.

Fookusgrupi peamiseks puuduseks võib pidada aga osalejate arvamuse võimalikku muutumist seoses moderaatori või teiste osalejate mõjuga. Fookusgrupi intervjuudest selgus, et kõige problemaatilisemad on küsimused, mis on seotud asutuse juhtimise ja juhtkonnaga, töötasu ning töötingimustega. Kõige enam olid intervjuueeritavad rahul kolleegidega; karjääri võimalusi ning arengut ei peetud vajalikuks mainida (vt lisa 1).

Järgnevalt viidi kvantitatiivse meetodina Tartu Linnavalitsuse sotsiaaltöötajate ja lastekaitse spetsialistide seas läbi struktureeritud ankeetküsitlus, mille koostamisel oli aluseks Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria, mis tugineb motivatsioonifaktoritele ehk töö aspektidele, mis pakuvad töötajale rahulolu ja hügieenifaktoritele, mis seostuvad töötaja negatiivsete tunnetega. Kuna sotsiaaltöötajate puhul eeldatakse, et töötasu ei ole kõige olulisemaks töötamise põhjuseks, on Herzbergi teooria väga heaks aluseks, uurimaks tegureid, mis mõjutavad tööga rahulolu. Teooria võimaldab uurida üksikasjalikult suhet motivatsiooni- ja hügieenifaktorite ning tööga rahulolu vahel, kus töötasul on vaid väike osa. (Smith, Shields 2013: 190) Lisaks kasutati ankeedis sisalduvate väidete koostamisel Oldham ja Hackmani töö omaduste hindamise küsimustikku ning Utrechti tööga seotuse küsimustikku.

Kuna ankeetküsitluse tulemusi võivad mõjutada mitmed faktorid, nagu vastaja tuju, aeg jne katsetas magistr töö autor ankeedi töökindlust eelnevalt kolme sotsiaalala töötaja peal. Struktureeritud ankeet koosnes 73-st küsimusest, mis olid jagatud seitsmesse küsimuste plokki (vt lisa 2). Ankeet sisaldas valikvastustega küsimusi, kus tuli ristiga märkida sobivaim(ad) variant(id), vajadusel sai vastuse kirjutada punktiirjoonele. Vastamiseks anti aega kuus päeva, kuid kolme töötaja eemalviibimise tõttu pikendati tähtaega kolme päeva võrra. Kuna ankeedis puudus vastajatel võimalus teha ettepanekuid oma tööalase motivatsiooni ja rahulolu tõstmise kohta, siis palus töö autor neil teha seda meili teel, lubadusega tagada vastajate anonüümsus.

Tagamaks maksimaalset küsitlusele vastanute arvu, jagas magistr töö autor kõik ankeedid isiklikult sotsiaalabi osakonna piirkonnakeskustesse laiali ja kogus need hiljem kokku. Ankeetküsitluse peamiseks eeliseks võib pidada seda, et uurimusega saab haarata palju inimesi ja esitada neile rohkelt küsimusi, säästes sellega uurija aega ning vaeva. Meetodi puuduseks on aga see, et uurijal ei ole võimalik kontrollida, kui tõsiselt vastajad uurimusse suhtuvad ja kas nad vastavad hoolikalt ning ausalt. Samas ei ole selge, kui õnnestunuks vastaja esitatud vastusevariante peab. (Hirsjärvi jt 2005: 182)

Kvalitatiivse meetodina kasutati antud magistr töö Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna juhtkonna, peaspetsialistide ja personalijuhhi intervjuerimist, mille eeliseks on selle paindlikkus ja võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ning vastajale reguleerida (Laherand 2008: 24). Samas eeldab intervjuu läbiviimine hoolikat kavandamist, mis võtab aega ning intervjuu usaldusväärsust võib nõrgendada intervjueritava kalduvus anda sotsiaalselt soovitavaid vastuseid (Hirsjärvi jt 2005: 193). Intervjuus osales osakonna juhataja, kõik kolm sotsiaalabi osakonna juhataja-peaspetsialisti ja kolmest peaspetsialistist kaks. Intervjuu oli struktureeritud ja koosnes seitsmest küsimusest (vt lisa 3). Intervjuust keeldunud peaspetsialisti sõnul on ta praeguse olukorraga rahul ja ei soovi midagi täiendavalt lisada. Uuringu intervjuus ei soovinud osaleda ka endine sotsiaalabi osakonna abilinnapea, kes omab antud valdkonnas pikaajalist töökogemust ja on alates 2015. a aprillist Tartu Linnavolikogu esimees. Värskest ametisse valitud sotsiaalabi osakonna abilinnapead ei pidanud magistr töö autor vajalikuks intervjuerida, kuna tema ametiaeg on hetkel veel liiga lühike.

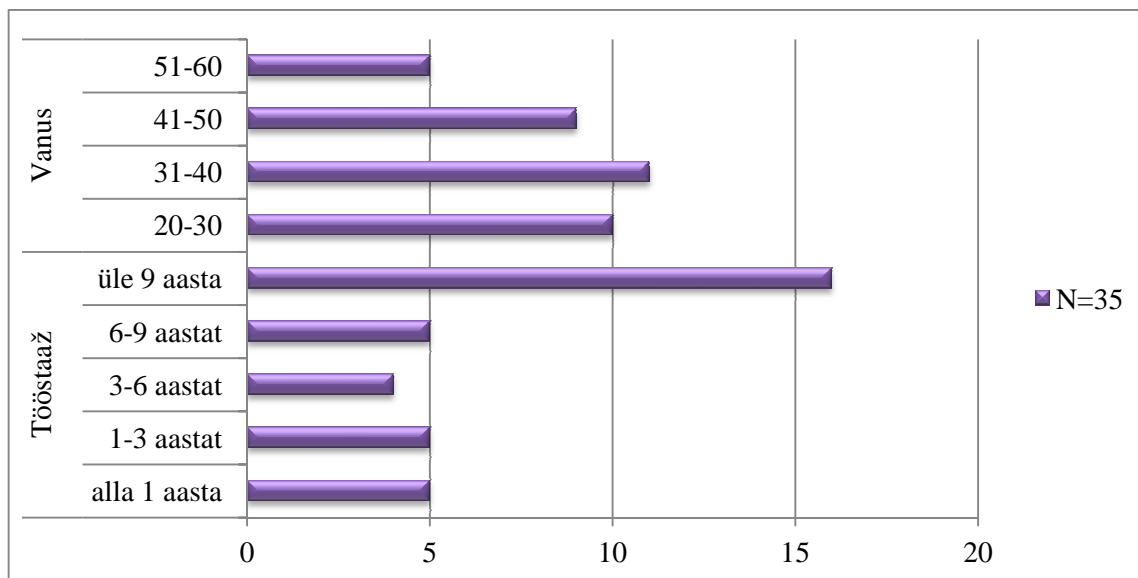
Lisaks soovis magistr töö autor intervjuerida kolme endist sotsiaalabi osakonna vastava struktuuriüksuse juhataja-peaspetsialisti. Neile esitati kokku neli küsimust, mis on välja toodud lisa 4. Kõik üheksa intervjuud toimusid otsese kohtumise teel ja intervjueritavate tööruumides. Intervjuude orienteeruvaks kestvuseks oli 25 minutit ja nende salvestamisel kasutati diktofoni. Peale magistr töö esialgse variandi valmimist saadeti töö tutvumiseks Tartu Linnavalitsuse personalijuhile, et küsida ettepanekuid ja saada tagasisidet tehtud tööle. Intervjuu toimus telefoni teel ja kestis 20 minutit. Magistr töö autori sõnul olid intervjueritavad väga vastutulelikud ja nende vastused

olid põhjalikud ning läbimõeldud. Vaid ühele intervjuule anti vastused meili teel, kuna intervjueeritaval puudus tiheda töögraafiku tõttu kokkusaamis võimalus.

Andmete töötlemisel, jooniste ja tabelite tegemisel kasutas magistritöö autor programme nagu Microsoft Office Word ja Microsoft Office Excel 2007. Kogutud andmete sisestamiseks, korrastamiseks ja analüüsimiseks kasutati SPSS andmeanalüüsi programmi. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldavat statistikat, kus arvutati aritmeetiline keskmine (M) ja standardhälve (SD). Joonistel on välja toodud tulemuste sagedusjaotused, kus tulemuste vaheliste erinevuste ja seoste leidmisel on kasutatud keskmisi hinnanguid. Keskmine hinnang tähendab antud analüüsi kontekstis, et hinnangud moodustusid rahulolu mõõtvate küsimuste skaalal 0–4 (0 = ei tea; 1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = pigem nõus; 4 = täiesti nõus).

Korrelatsioonanalüüsi põhjal hinnati tunnustevahelise seose tugevust ja usaldusväärsust ehk olulisust. Mida lähemal on korrelatsioonikordaja  $r$  absoluutväärtus ühele, seda tugevam on seos (alla 0,1–0,3 nõrk seos; 0,3–0,5 keskmine seos; 0,5–0,8 tugev seos). Seose olulisust näitab olulisustõenäosus  $p$  ja kui  $p < 0,01$  siis on seos tunnuste vahel statistiliselt usaldusväärne.

Ankeetküsitluse esimene plokk sisaldas vastajate üldandmeid, kus paluti märkida töökoht, vanus ja tööstaaž linnavalitsuse sotsiaaltöötajana. Küsitluse valimiks oli 36 sotsiaaltöötajat ja lastekaitsepspetsialisti, kes moodustasid 97% üldkogumist. Vastajatest 13 töötas sotsiaaltöteenistuses, 11 lastekaitseteenistuses ja 11 eakate ning puuetega inimeste hoolekandeteenistuses. Küsitletute seas oli enam esindatud vanusegrupp 31–40 aastat ja enamus (46%) sotsiaalala töötajatest on linnavalitsuses töötanud üle üheksa aasta (vt joonis 2.2).



**Joonis 2.2.** Sotsiaalala töötajate üldandmed (autori koostatud).

Järgnevas ankeetküsitluse plokis sooviti teada saada sotsiaaltöötajate erialase valiku põhjuseid. Suur osa vastajatest (80%) märkis, et soovib töötada õpitud erialal. Vähem tähtsaks ei peetud ka uute kogemuste omandamist antud valdkonnas, sisemist soovi abivajajaid aidata (49%) ja töötamist huvitava ning mitmekülgse sihtgrupiga (43%). Sotsiaaltööd pidas perspektiivikaks vaid kaks vastajat ja üks vastajatest nimetas sotsiaaltööle asumise põhjuseks inimlikku rumalust.

Küsimusele nr viis paluti vastata sotsiaaltöötajatel, kes on linnavalitsuses töötanud üle viie aasta. Peamiste põhjustena, mis on ajendanud sotsiaaltöötajaid seda tööd nii pikaajaliselt tegema, toodi välja töösuhte püsivus, huvitav ja vaheldusrikas töö, meeldiv töökollektiiv, paindlik töögraafik ning võimalus aidata teisi inimesi (vt tabel 2.3.).

**Tabel 2.3.** Sotsiaaltöötajate peamised pikaajalise töötamise põhjused (autori arvutused).

Pikaajalise töötamise põhjus	Sagedus (N)	Sagedus (%)
Töösuhte püsivus	16	46
Huvitav ja vaheldusrikas töö	15	43
Meeldiv töökollektiiv	14	40
Paindlik töögraafik	11	31
Võimalus aidata teisi inimesi	10	29
Võimalus ennast arendada	6	17
Head töötingimused	6	17
Tunne, et olete tööl midagi saavutanud	5	14
Asutuse pakutavad soodustused	2	6

Samas ei märkinud ükski vastanutest, et soovib töötada väärilise töötasu ja juhtkonna toe ning õiglase kohtlemise tõttu. Kui sotsiaaltöötajatelt küsiti, kas nad on oma valitud erialaga rahul siis vastas 86%, et on rahul ja vaid 14% vastanutest olid rahulolematud.

Ankeetküsitluse kolmandas plokis tuli sotsiaaltöötajatel hinnata, kui võrd rahul on nad oma töö ja töötingimustega. Vastanud hindasid oma tööd praegusel ametikohal mitmekülgseks ja rahuldust pakkuvaks ( $M = 2,57$ ;  $SD = 0,95$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,54$ ;  $p = 0,00$ ) usuga, et töötulemuste kaudu suudetakse midagi paremaks muuta ( $M = 2,74$ ;  $SD = 1,15$ ). Samas ei arva sotsiaaltöötajad, et nende tehtav töö ise annab infot sellest, kui hästi see tehtud on, arvestamata tagasisidet juhtkonnalt või kolleegidelt ( $M = 2,26$ ;  $SD = 1,12$ ), olles tugevas positiivses seoses ( $r = 0,57$ ;  $p = 0,00$ ) rahuloluga, mis tuleneb teiste inimeste aitamisest ( $M = 2,91$ ;  $SD = 0,95$ ).

Sotsiaaltöötajate teadlikkus oma tööülesannetest, kohustustest ja õigustest ( $M = 3,2$ ;  $SD = 0,58$ ) on tugevalt seotud ( $r = 0,60$ ;  $p = 0,00$ ) nende suutlikkusega mõjutada oma töötulemuste kaudu teiste inimeste elu või heaolu ( $M = 3,34$ ;  $SD = 0,73$ ). Paljud küsitluses osalenud ei tunne, et asutus, milles nad töötavad, väärtustab neid ja hoolitseb nende eest ( $M = 1,91$ ;  $SD = 1,07$ ). Sotsiaaltöötajate hinnangul vastab praeguse töö sisu ja raskus nende oskustele ning teadmistele ( $M = 2,86$ ;  $SD = 0,85$ ), olles tugevas positiivses seoses ( $r = 0,53$ ;  $p = 0,00$ ) arvamusega, et see ei vasta nende enese ootustele ja eesmärkidele ( $M = 2,34$ ;  $SD = 0,91$ ). Vastanud tunnevad, et nende töö ei anna piisavalt vabadust iseseisvalt otsustada ja tegutseda ( $M = 2,54$ ;  $SD = 1,07$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,60$ ;  $p = 0,00$ ) töökohal isiklike võimete kasutamise ja arendamisega ( $M = 2,49$ ;  $SD = 0,95$ ).

Ankeetküsitluses osalenud sotsiaaltöötajatest ei osanud paljud ( $M = 1,31$ ;  $SD = 1,39$ ) anda hinnangut sellele, kas nende tööd hinnatakse sotsiaalabi osakonnas teistega võrreldes õiglaselt. Samas ollakse rahul tööajaga ( $M = 3,11$ ;  $SD = 0,68$ ) ja enamasti jõuavad sotsiaaltöötajad oma ülesannetega tööpäeva lõpuks õigeaegselt valmis ( $M = 2,34$ ;  $SD = 0,94$ ). Seetõttu ei nõustu vastanud väitega ( $M = 1,74$ ;  $SD = 1,04$ ), et peavad mõnikord suure töökoormuse tõttu ületunde tegema.

Suur osa vastanutest olid rahul puhkusegraafikuga ( $M = 2,57$ ;  $SD = 1,22$ ) ja töövahenditega ( $M = 2,71$ ;  $SD = 0,83$ ), kuid töötingimuste kohta väljendati rahulolematust ( $M = 2,23$ ;  $SD = 0,91$ ). Küsimusele, mis puudutas töökoha säilimist, ei osanud mitmed sotsiaaltöötajad hinnangut anda ( $M = 1,89$ ;  $SD = 1,57$ ). Vastanute arvates on neil enamasti võimalus kaasa rääkida oma tööd puudutavates küsimustes ( $M = 2,69$ ;  $SD = 0,83$ ) ja suur osa sotsiaaltöötajatest on veendunud, et nende töö on piisavalt vastutusrikas ( $M = 3,49$ ;  $SD = 0,51$ ). Küsitluses osalenud tunnevad suurt rahulolu, kui teevad oma tööd hästi ( $M = 3,4$ ;  $SD = 0,81$ ). Sotsiaaltöötajad ei oska alati hinnata oma töö kvaliteeti ( $M=1,63$ ;  $SD = 1,00$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,51$ ;  $p = 0,00$ ) tundega nende töö vajalikkusest ( $M = 1,29$ ;  $SD = 0,79$ ) ja tööle minek ei tekita neis vastumeelsust ( $M = 1,51$ ;  $SD = 0,79$ ).

Ankeetküsitluses sooviti järgnevalt teada, mis on sotsiaaltöötajate arvates sotsiaaltöö peamised puudused võrreldes teiste erialadega. Kõige enam oli vastanute hulgas neid, kelle arvates on sotsiaaltöö vaimselt kurnav ja selle eest makstav tasu on liiga madal (vt tabel 2.4.). Samas mainiti peamiste puudusena ka keerukaid kliente ja ebameeldivaid tööülesandeid.

**Tabel 2.4.** Sotsiaaltöö peamised puudused võrreldes teiste erialadega (autori arvutused).

Sotsiaaltöö puudused võrreldes teiste erialadega	Sagedus (N)	Sagedus (%)
Töö on vaimselt kurnav	32	91
Madal palk	29	83
Rasked, keerukate probleemidega kliendid	28	80
Osa tööülesandeid on ebameeldivad	21	60
Liiga suur töökoormus	11	31
Liiga palju suhtlemist	9	26
Vähesed koolitusvõimalused	5	14
Töövahendite vähesus	4	11
Sagedane kontrollimine	2	6

Küsitlusest selgus, et mõtet töökoha vahetusest on kaalunud 63% sotsiaaltöötajatest ja 37% ei ole sellele mõelnud. Peamise töökoha vahetamata jätmise põhjusena mainiti teise hetkel meelepärase töö puudumist (49%). Vastajate hulgas oli ka neid, kes olid antud tööga harjunud ja kahju oleks lahkuda (9%) või puudus sobiv töö kodu lähedal (6%). Üks vastanutest jättis töökoha vahetamata põhjusel, et teises töökohas olid kõrgemad tööülesanded, kuid praegusega võrreldes sama tasetas.

Intervjuudest sotsiaalabi osakonna juhtkonnaga sooviti teada, kuivõrd suure probleemina näevad nemad sotsiaalabi osakonna töötajate sagedast vahetumist ja mis võiks olla selle põhjuseks. Sotsiaalabi osakonna juhataja väitel on inimeste sage liikumine küllaltki suur probleem, sest toob endaga kaasa palju kulutatud aega ja ressursse uue kaadri otsingule, väljaõpetamisele jne. Kõige rohkem liiguvad kollektiivi nooremad liikmed, kes lähevad lapsehoolduspuhkusele ja tulevad siis tagasi.

Juhataja sõnul on aastate jooksul olnud ka hetki, kus on tõepoolest mindud mitmete inimeste kaupa konkreetset nende juurest töölt ära, aga need otsused on olnud seotud asjaoludega, mida nad ise sotsiaalabi osakonnas väga hästi reguleerida ei saa. „Näiteks kui Eestis tekkis selline mõiste nagu kriminaalhooldus, siis läks ära korraga viis inimest. Nad olid meil kõik hinnatud spetsialistid, töötasid hästi ja me olime nendega rahul, aga tuli teine väljund kõrvale ning see paratamatult tekitas meilt äramineku. Teiseks selliseks hetkeks, kus hakkas koosseis lagunema, oli viimastest aastastest „masu“, mis oli raske aeg kõigile ja inimesed lihtsalt pidid oma elukorralduslikud otsused tegema ning leidma enda jaoks lahendi“.

Juhataja-peaspetsialist nr 1 sõnul on töötajate sage vahetumine seotud eelkõige palga küsimusega. Asenduskohtadel olevad inimesed on läinud kas parema või püsivama palga peale. Ülejäänud kaks juhataja-peaspetsialisti ja peaspetsialist nr 1 ei arva, et see oleks probleemiks: „seltskond on olnud stabiilne ja pigem on asi noortes töötajates, kes vahetuvad reeglina pere loomise tõttu, kes kolivad, kellel on muud elukorralduslikud küsimused ja ei tule enam tagasi“. Peaspetsialist nr 2 sõnul ei saa sagedasi muutusi kollektiivis vaadata vaid negatiivse külje pealt, sest iga uus inimene toob värsked mõtteid ja uusi oskusi. Tabelis 2.5. on esitatud intervjuueeritavate täiendavad mõtted osakonna sotsiaaltöötajate sagedasest liikumisest.

**Tabel 2.5.** Intervjueeritavate nägemus sotsiaalabi osakonna töötajate sagedase vahetumise põhjustest (autori koostatud).

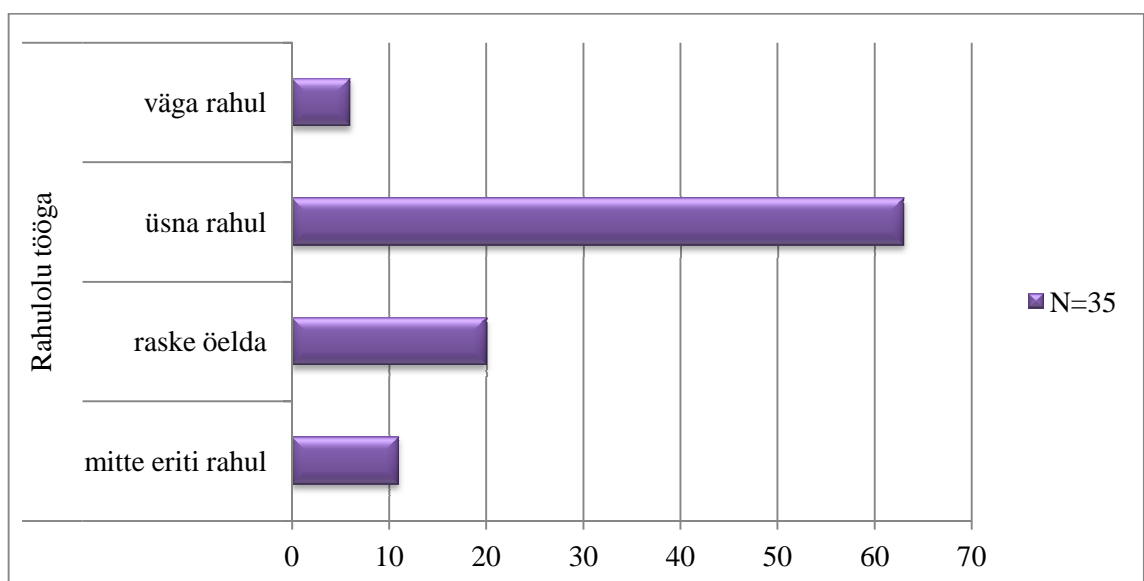
<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„See ressurss, mis kulub uue inimese õpetamisele on meeletu. Meie asutuse probleem ja nõrk koht on see, et me ei maksa lisatasu nendele inimestele, kes teisi juhendavad. Olen isegi näinud, et see tekitab isikutevahelisi probleeme ja kuna uue inimese väljaõpe võtab väga kaua aega, siis väga hea meelega seda keegi teha ei soovi. Töötajate vahetumine lööb töö sisu kvaliteedi kohe mõneks ajaks alla“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Ma arvan, et see on ikkagi inimestes kinni. Need kes lähevad eriala õppima, kooli lõpetavad ja seda tööd juba teevad, siis nad ei tee seda juhuslikult. Neil on ikkagi mingi sisemine missioon, miks nad seda teevad“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Uued töötajad on minule tekkinud enamasti läbi selle, et meil oli võimalus saada täiendavalt uued töökohad. Töö on emotsionaalselt raske ja palk on kesine ning kui meie kolleeg on pere ainuke sissetulekuga inimene, siis ta peab tõepoolest mõtlema, kuidas oma palgast ära elada, võibolla siis minnakse ka palga pärast. Võimalik, et ka tüdimuse pärast, kui oled seda tööd juba kümme aastat teinud. Ma tegelikult hindan seda, kui inimesed julgevad minna, kuna ühel hetkel saabub see, et see on selline äraolemise töökoht ja mõned ei lähe, kuna ei julge. Ma arvan, et meil on ka need kolleegid olemas, kes käivad siin pensioni ootamas ja keda on hästi keeruline motiveerida ja nendega peaks tegelema“.
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	„Lihtsalt töölt äraminejaid on olnud sellel ühel aastal, kui läksid korraka ära neli head töötajat. Siis oli inimestel füüsiliselt lihtsalt rahadega nii raske, et neil ei olnud muud varianti, nad olid ikka viimasele piirile viidud. Kuna meil on suur osakond, siis ma isegi ei tahaks öelda, et liikumine on suur. Hierarhiline liikumine on täiesti olematu. Kui meil üks inimene juhi kohalt lahkus, siis oli vaid üks kandidaat, kes tema kohale soovis. Kas see näitab töötajate suurt mugavustsooni, hirmu juhtkonna ees või hirmu töötegemise ees, ma ei tea, mida see näitab“.
<i>Peaspetsialist nr 2</i>	„Ma ei dramatiseeriks liigselt seda töötajate liikumist ühest asutusest teise. Selle taga võib olla puhtalt inimlik põhjus ehk inimesed otsivad väljakutseid“.

Täiendavalt küsitleti kolme Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnast lahkunud juhataja-peaspetsialisti, mille eesmärgiks oli selgitada välja nende tööstaaž linnavalitsuses ja põhjus, miks nad otsustasid lahkuda. Asutusest lahkunud (ehk AL) juhataja-peaspetsialist nr 1 oli osakonnas töötanud 16 aastat, AL juhataja-peaspetsialist nr 2 ligikaudu 12 aastat ja AL juhataja-peaspetsialist nr 3 kokku 20 aastat. AL juhataja-peaspetsialist nr 1 sõnul muutub nii pikalt ühel ametikohal vastutav inimene ühel hetkel n-ö piduriks selle asutuse klientuurile, teistele töötajatele ja lõpuks ka iseendale. „Tegelikult olin ma juba mingil ajal otsustanud, et pean olema aktiivne ja kandideerima

teistele töökohtadele, kuigi selle tööga kaasnes palju hüvesid ning teatav mugav äraolemine. Üheks lahkumise põhjuseks oli ka stressi tekitav töösuhe, mis tulenes suures osas ülemuste käitumisest. Praegusel hetkel ma ikkagi oskaksin öelda, et see oli täiesti arusaadav, miks need inimesed nii käitusid. Võibolla ma ise käituksin nende olukorras täpselt samamoodi“.

AL juhataja-peaspetsialist nr 2 otsustas linnavalitsusest lahkuda isiklikel põhjustel ehk idee liikus ikkagi enesearengu suunas. „Ühes asutuses pikalt töötades tekivad mingi aja möödudes piirangud kus sa tunned, et oled ära teinud selle mida sa suudad ja tahad teha ning siis tekib mõnus äraolek, kus arengut enam ei toimu ehk „hundid söönud ja lambad terved“. Praegu töötades tunnen ma arengut ja näen reaalselt töötulemust“. AL juhataja-peaspetsialist nr 3 sõnul oli ta oma valdkonna tööst väsinud ja tundis, et vajab keskkonnavahetust ning võimalust panna ennast proovile mõnes muus valdkonnas. „Tunnetasin ebaõiglust tööülesannete jaotamisel ja puudust toetavast ning pädevast juhtimisest, tööhulk oli liiga suur ja piirid justkui puudusid“.

Ankeetküsitluse kolmanda ploki viimases küsimuses paluti sotsiaaltöötajatel hinnata üldist rahulolu tehtava tööga (vt joonis 2.3.). Jooniselt nähtub, et sotsiaaltöötajad on oma tööga üsna rahul (63%) ja 20% vastanutest ei oskanud sellele hinnangut anda. Samas ei olnud küsitletute hulgas ühtegi sotsiaaltöötajat, kes oleks olnud oma tööga täiesti rahulolematu.



**Joonis 2.3.** Sotsiaaltöötajate rahulolu tehtava tööga (autori koostatud).

Intervjuust sotsiaalabi osakonna juhatajaga selgus, et tema hinnangul on sotsiaaltöötajate rahulolu pidevas liikumises „vaadates tervikuna seda, et inimesed siiski ei lähe meilt massiliselt ära ja töötavad suhteliselt pikki staaže, siis viie palli skaalal paneksin tugeva nelja“. Tabelis 2.6. on toodud intervjuudes osalenud sotsiaalabi osakonna juhataja-peaspetsialistide ja peaspetsialistide arvamused sotsiaaltöötajate tööga rahulolust. Sarnaselt osakonna juhatajaga arvavad enamik juhataja-peaspetsialiste ja peaspetsialiste, et sotsiaaltöötajad on üldiselt rahul. Nende hinnangul on töötajatel, kes tõepoolest rahul ei ole, olnud mitmeid valikuid, näiteks minna lapsehoolduspuhkusele, välismaale või valida tõepoolest teine töö. Peaspetsialist nr 1 sõnul „need valikud on, kes julgeb ja kes tahab, see teeb selle otsuse ära ja siis jäävad pinnale meil kaks varianti: need, kes on mugavustsoonis ja need, kes on rahul ning ei ole lootust kaotanud ja töötavad endaga, sest ühel hetkel läheb neil siin paremaks, sest tegelikult neile meeldib siin“.

**Tabel 2.6.** Intervjuueeritavate arvamus sotsiaaltöötajate üldisest tööga rahulolust (autori koostatud).

<b>Intervjuueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Sellise üldise hoiaku poolest ma arvan, et niipalju, kui ma olen tagasi saanud ka kuulujuttude tasemel, et minu töötajad nagu üldiselt on pigem rahul kui rahulolematud. Või kui nad on rahulolematud, siis nad on seda pigem sisemiselt. Ükski põhikoha töötaja ju täna ei räägi, et ta tahaks siit päeva pealt minema minna, nii vastik ju veel ei ole“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Mulle tundub, et ollakse rahul ja ma arvan, et see üldine rahulolu on ikkagi olemas“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Ma arvan, et kui sa nüüd lähed ja küsiks kõigi käest, et kas sina oled rahul, siis esimene reaktsioon on, et ei ole. Linnavalitsuses töötades on mitmeid boonuseid ja privileege. Siin on selline kummaline vastuolu, et mulle tundub, et neid privileege on ja neid võetakse, aga neid ei väärtustata. Mulle tundub, et inimesed on rahulolematud, kuigi nad saavad rohkem kui paljud teised“.
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	„Ma tegelikult arvan, et need, kes ütlevad, et on rahul ja ei liigu täna, ei ole kõige motiveeritum ja tublim seltskond, sest nad on juba mugavustsooni langenud ja sealt neid välja tuua on täna juba päris raske. Nüüd natukene rahulolematud peavad kõik pisut olema, kuna see on see, mis utsitab tööle ja ennast motiveerima, ennast arendama ja seeläbi paremaks inimeseks ja sotsiaaltöötajaks saama. Ma tegelikult arvan, et nad on rahul“.
<i>Peaspetsialist nr 2</i>	„Selliseid asju mina üldse ei arva. Ma saan sügavamalt rääkida vaid oma isiklikust kogemusest, et ma ei tea, kuidas teised on rahul või mitte. Aga mina isiklikult antud hetkel olen küll rahul“.

Ankeedi neljanda ploki küsimused puudutasid sotsiaaltöötajate töötasuga seotud asjaolusid, mille keskmised näitajad ja standardhälve on toodud alljärgnevas tabelis 2.7. Sotsiaaltöötajate arvates innustaks suurem palk neid paremini tööd tegema ja siinkohal peavad nad vähemtähtsaks head suhtumist oma töösse. Samas tunnevad sotsiaaltöötajad, et ei ole teiste sotsiaalabi osakonnas töötavate kolleegidega võrreldes õiglaselt tasustatud ja nende töötasu ei vasta tööpanusele. Ka arvavad küsitluses osalenud, et neid ei premeerita piisavalt heade töötulemuste eest ning hea palk ei ole kõige olulisem, et töö pakuks piisavalt rahuldust.

**Tabel 2.7.** Sotsiaaltöötajate hinnang töötasule, keskmine tulemus punktides (autori arvutused).

Rahulolu töötasuga	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Suurem palk innustaks mind paremini tööd tegema	2,66	1,24
Mulle on oluline, et minu poolt tehtavasse töösse suhtutakse hästi ja seda hinnatakse, isegi siis, kui ma selle nimel peaksin loobuma paremast palgast	2,31	1,28
Olen kolleegidega võrreldes õiglaselt tasustatud	1,83	1,29
Mulle makstav töötasu on piisav ning vastab minu tööpanusele	1,6	0,88
Tunnen, et mind premeeritakse täiendavate tööülesannete või heade töötulemuste eest piisavalt	1,23	1,00
Pean kõige tähtsamaks hea palgalist tööd, isegi siis, kui see töö ei paku mulle rahuldust	1,11	0,72

Intervjuudest osakonna juhataja, juhataja-peaspetsialistide ning peaspetsialistidega sooviti teada, kuivõrd hästi tunnustatakse sotsiaaltöötajaid heade töötulemuste eest ja kas nende töötasu vastab tööpanusele. Osakonna juhataja sõnul ei vasta töötasu kindlasti sotsiaaltöötajate tööpanusele „aga see ei ole ainult Tartu linna või Eesti probleem, see on probleem laialdasemalt, valdkond tervikuna on suhteliselt väikese palgatasemega“. Tunnustamiseks on linnavalitsuses välja kujunenud mudelid, mida järgitakse ühtlaselt „me ei saa ju öelda, et tunnustamist üldse ei ole, et kasvõi need juubelite silmaspidamised ja ega väga meil ei kiideta, ei kiideta üldse, mis on ju ka eestlusele omane“. Juhataja sõnul pigem mõeldakse seda, et keegi tegi midagi hästi ja harvem on juhuseid, kui kellelegi öeldakse halvasti tema töötulemuste kohta.

Intervjuus osalenud juhataja-peaspetsialistide ja peaspetsialistide arvamused on toodud lisas 5. Üldine seisukoht on see, et sotsiaaltöötajate poolt tehtavat tööd küll hinnatakse aga seda ei öelda välja ehk see ei väljendu sõnas ega palganumbris. Puudus on sellisest mitterahalisest tunnustamisest ja kindlasti tunnustavad piirkonnatöötajad üksteist, kuid sageli kolmandate isikute kaudu. Juhataja-peaspetsialist nr 1 ja nr 2 sõnul on palk see kõige „nõrgem lüli“. Tunnustamine on justkui olemas, aga kuna ei toimu arengukoosolekuid, kaasamisi ja ühtses suunas liikumist ning meeskonna motiveerimist, siis võib praegu ka seda tunnustamist miinuseks lugeda. Kui oleks rohkem kaasamist, siis saadaks see tunnustamine sealt kätte. Täiendavalt lisas peaspetsialist nr 3, et arenguvestlustes suutsid paar inimest kenasti analüüsida seda, et ühelt poolt on töö raske ja palk võiks olla parem, aga linnavalitsuses töötades saan ma tasuta maratonile, võtta välja doonoripäeva, kui ma seda vajan või jääda lastega koju kui nad on haiged.

Ankeetküsitluse viiendas plokis paluti sotsiaaltöötajatel hinnata oma karjääri- ja arenguvõimalusi linnavalitsuses. Tabelis 2.8. on esitatud iga väite kohta keskmine näitaja ja standardhälve. Nagu allpool olevast tabelist nähtub on enamik sotsiaaltöötajatest huvitatud uute teadmiste ja kogemuste omandamisest, kuid tööga paremaks toimetulekuks erialast koolitust üldiselt ei vajata. Küsitluses osalenud tunnevad, et ei saa ennast koolituste ja täiendõppe kaudu piisavalt arendada ning asutus ei paku selleks ka piisavalt häid võimalusi. Sotsiaaltöötajate rahulolu oli madal ka supervisiooni võimaldamise osas ja asutusesisest karjääri puudutavas küsimuses.

**Tabel 2.8.** Sotsiaaltöötajate hinnang karjäärivõimalustele ja arengule, keskmine tulemus punktides (autori arvutused).

<b>Rahulolu karjäärivõimaluste ja arenguga</b>	<b>Keskmine (M)</b>	<b>Standardhälve (SD)</b>
Olen huvitatud uute teadmiste ja kogemuste omandamisest	3,63	0,49
Tunnen, et vajan täiendavat erialast koolitust, et oma tööga paremini toime tulla	2,31	1,08
Olen saanud viimase aasta jooksul vähemalt kolm erialase koolituse pakkumist	2,29	1,10
Tunnen, et saan ennast koolituste ja täiendõppe kaudu piisavalt arendada	2,14	1,19
Asutus pakub oma töötajatele häid koolitus- ja täiendõppe võimalusi	2,11	1,21
Mulle on võimaldatud supervisiooni	2	1,06
Asutusesiselt on võimalik karjääriredelil tõusta	1,69	0,99

Juhataja-peaspetsialist nr 2 oli koolituste suhtes aga positiivne ja mainis, et töötajad saavad väga palju kaasa rääkida, mida nad täpselt soovivad. Kui mõnel töötajal on olnud väga spetsiifiline koolituse soov, siis on ta saanud peaaegu alati seal osaleda. Kui soovijaid on rohkem, saame koolituse ka sisse tellida „kõik on läbirääkimiste küsimus“. Supervisiooni võimalust ei ole töötajad millegipärast ise kasutanud, see on siiani olnud vaid arvete tasumise küsimus.

Ankeedi kuuendas plokis tuli sotsiaaltöötajatel hinnata oma suhteid kolleegidega. Küsitletutest enamus olid nõus, et töötavad meeldivas ja sõbralikus kollektiivis ( $M = 3,11$ ;  $SD = 0,90$ ), kus tunnevad teiste kolleegide tuge ning abi ( $M = 3,2$ ;  $SD = 0,72$ ). Suur osa vastanutest märkisid, et saavad töökaaslasid usaldada ja rääkida neile oma tööalastest probleemidest ( $M = 3,26$ ;  $SD = 0,74$ ) ja üldiselt töötatakse ühtse meeskonnana ( $M = 2,54$ ;  $SD = 1,15$ ). Sotsiaaltöötajad suhtlevad tihti teise piirkonna töötajatega ( $M = 2,97$ ;  $SD = 0,66$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,59$ ;  $p = 0,00$ ) hea omavahelise koostööga ( $M = 2,91$ ;  $SD = 0,82$ ). Viimasena sooviti kolleegide puudutavas küsimusteplokis teada, milline on sotsiaaltöötajate läbisaamine teiste sotsiaalabi osakonna töötajatega. Küsitluses osalenutest pooled (51%) hindasid oma suhteid teiste sotsiaaltöötajatega headeks, 29% pidasid neid suurepäraseks, 17% pigem headeks ja vaid 3% rahuldavaks.

Ankeetküsitluse seitsmendas ja ühtlasi ka viimases plokis küsiti sotsiaaltöötajatelt, kui võrd rahul on nad asutuse juhtimise ja juhtkonnaga. Valdav osa sotsiaaltöötajatest ei ole teadlikud asutuse arengusuundadest ja tulevikuplaanidest ( $M = 1,71$ ;  $SD = 1,18$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,56$ ;  $p = 0,00$ ) nende vähese informeerimisega tööalastest asjadest ( $M = 2,14$ ;  $SD = 1,14$ ). Küsitluses osalenud ei tunne ennast asutuse kollektiivis olulise ja väärtuslikuna ( $M = 1,71$ ;  $SD = 1,20$ ), mis on tugevas seoses ( $r = 0,52$ ;  $p = 0,00$ ) vähese uhkusega oma organisatsiooni üle ( $M = 1,57$ ;  $SD = 1,27$ ). Sotsiaaltöötajate hinnangul ei ole vahetu juht enamasti huvitatud nende tööalastest ettepanekutest ( $M = 2,4$ ;  $SD = 1,31$ ), mis seostub tugevalt ( $r = 0,56$ ;  $p = 0,00$ ) rahulolematusega töökorralduse osas ( $M = 2,14$ ;  $SD = 1,12$ ).

Vastanute arvates ei tunnusta juhtkond sotsiaaltöötajaid heade töötulemuste eest piisavalt ( $M = 1,74$ ;  $SD = 1,17$ ), mis on tugevas positiivses seoses ( $r = 0,55$ ;  $p = 0,00$ ) vahetu juhi ebaõiglase kohtlemisega töötajate osas ( $M = 2,31$ ;  $SD = 1,32$ ). Sotsiaaltöötajate hinnangul ei ole nende suhted juhtkonnaga head ( $M = 2,29$ ;  $SD = 1,15$ ), mis on tugevas seoses ( $r = 0,57$ ;  $p = 0,00$ ) juhtkonna madala mainega ( $M = 1,71$ ;  $SD = 1,30$ ). Küsitluses osalenute arvates on neile antavad töökorraldused arusaadavad ja täidetavad ( $M = 2,94$ ;  $SD = 0,76$ ) ning vahetu juhi ja tema töökorraldustega ollakse rahul ( $M = 2,8$ ;  $SD = 1,02$ ). Samas märgivad sotsiaaltöötajad, et ei saa vahetult juhilt piisavalt tagasisidet tööga toimetuleku kohta ( $M = 2,14$ ;  $SD = 1,14$ ).

Ankeetküsitluse seitsmenda teemaplokiga seostub juhtkonnale esitatud küsimus, kus neilt paluti hinnangut selle kohta, kui teadlikud on nende arvates sotsiaaltöötajad Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna arengusuundadest ja tulevikuplaanidest. Osakonna juhataja arvates sõltub see eelkõige inimese enda huvist oma valdkonna, töökeskkonna ja kollektiivi vastu ning üldisest initsiatiivist saada infot. Samas on oluline ka see, kuidas ülevalt poolt infot jagatakse, kas näiteks töötajaid kaasatakse arengu protsessidesse või tutvustatakse teatavaid arengudokumente. Juhataja sõnul on tema isiklik kogemus kahjuks see, et kui saata allapoole dokumente, mis puudutavad arengut suuremas või väiksemas perspektiivis, siis kahjuks tagasiside on väga nõrk ehk “üks protsess tingib teise ja kui sa näiteks kolm korda teed mingisugust asja ning ei saa tagasisidet, siis tõenäoliselt neljandal korral jätad sa selle tegemata“.

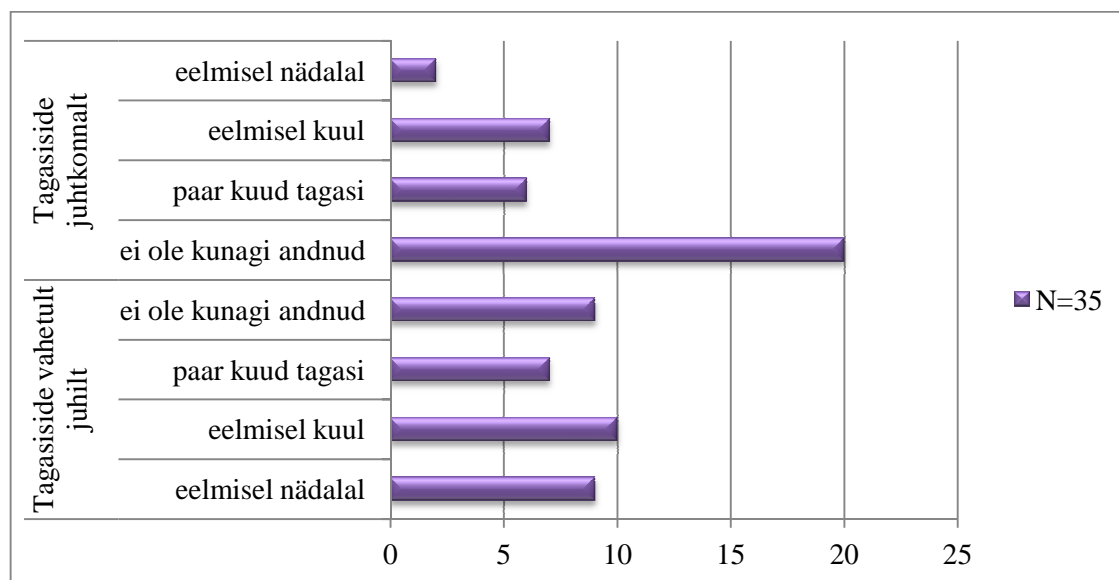
Juhataja-peaspetsialist nr 1 usub, et sotsiaaltöötajad on osakonna arengusuundadest ja tulevikuplaanidest teadlikud, aga seda lühiajaliselt ning ikkagi vaid oma töö põhiselt. Ülejäänud kaks juhataja-peaspetsialisti ja mõlemad peaspetsialistid arvavad sarnaselt osakonna juhataja ja eelpool kõnelejaga, et üldine teadlikkus on madal aga see taandub ikkagi töötaja enda huvi puudumisele, sest enamik dokumente on siseveebis kättesaadavad. Alljärgnevas tabelis 2.9. on esitatud põhjalikum ülevaade intervjuueeritavate arvamusel.

**Tabel 2.9.** Intervjueeritavate arvamus sotsiaaltöötajate üldisest teadlikkusest sotsiaalabi osakonna arengusuundade ja tulevikuplaanide kohta (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Üldise arengu mõttes on meil sotsiaaltöötajad ikkagi passiivsesse rolli jäetud. Tegelikult on see probleem ka varasemalt minu töös olnud, et kui ma küsin sotsiaaltöötajatelt küsimusi spetsiifiliste asjade, nagu mõne korra või vormi täitmise kohta, siis kümnest umbes kaks võtab kätte ja vastab. Ja see kui palju nad arengukava loevad, ega ma ei tea, ma ei ole kontrollinud. Arengukava puhul eks neile paistab ka silma, et kõik, mis siin elus kirja on pandud alati ei täideta“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Ma ei usu, et meil on väga palju töötajaid, kes on võtnud iga aasta ette arengukava ja vaadanud, mis on seal ettenähtud ning mida osakond on saavutanud. Sellepärast pean ma ülivajalikuks, et meil oleksid sellised üldkoosolekud, kus pannakse paika kõigile arusaamine, et kus nad töötavad. Eelkõige tuleb asjadega kurssi viia uued töötajad ehk näidata neile organisatsiooni struktuuri, teha selgeks arengusuunad ja siis sellega iga aasta edasi minna“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„See on erinev ehk inimesed kes on siin kesklinna kontoris, on teadlikud, nad on rohkem haaratud juba oma positsioonide tõttu arengukava või mõnede muude visioonide arenduste aruteludesse. Kuna piirkonnatöötajad ise ei ole seotud ühegi sellise visiooni või arengukava tegevusega, siis ma arvan, et nemad ei ole. Tegelikult võiks teada arengukavalisi ülesandeid, ma isegi tahaks öelda, et peaks“.
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	„Oleme siin omavahel mitu korda arutanud, et puudu on arendusteenistus ehk kolmeliikmeline meeskond kes tegeleb arengukava, tuleviku missiooni, visiooni ja mille iganes muuga. Arendusmeeskond teeb töö ja siis on ühine koosolek, kus antakse teada, millises suunas me liigume ja mis on meie ettepanekud. Oluline on ühine missioon ja visioon, et me ei pane kellegi nina alt ust kinni, sest see sinu klient on tegelikult ka minu klient ja lisaks on ta ka veel lastekaitse klient“.
<i>Peaspetsialist nr 2</i>	„See on üleüldine töökorralduse miinus, et iga töötaja teeb oma pisikest tööloiku ja ei tea, et kus poole me oma kõigi teenuste ja muude asjadega liigume. Aga see kõik on ikkagi kahepoolne, materjalid ei ole kunagi olnud salastatud ja igal töötajal on isiklik vastutusmoment, õigus ja võimalus vaadata ning otsida neid arengusuundasid. Samas võiks ka juhtimise poole pealt töötajate tähelepanu nendele uutele arengusuundadele juhtida“.

Küsitlusest selgus, et kõik sotsiaaltöötajad (100%) saavad tööalaste probleemide korral tuge ja abi eelkõige oma kolleegidelt. Vastanutest 83% märkis selleks vahetu juhi ja 20% oma lähedased. Kõigist küsitletutest 3% pidas selleks isikuks asutuse juhatajat ja üks vastanutest märkis, et saab tuge sõpradelt. Järgnevalt sooviti teada, kelle poolt ja mis ajaperioodil said sotsiaaltöötajad viimati tagasisidet tehtud tööle. Jooniselt 2.4. nähtub, et suur osa vastanutest (57%) ei ole juhtkonnalt kunagi tagasisidet saanud.

Vastanutest 26% märkis, et tagasiside andmine toimus viimati vahetu juhi poolt eelmisel nädalal ja 29% nimetas eelmist kuud.



**Joonis 2.4.** Töölane tagasiside juhtkonnalt ja vahetult juhilt (autori koostatud).

Intervjuudest juhtkonnaga soovis magistritöö autor teada saada, milliseks hindavad nemad oma koostööd osakonna sotsiaaltöötajatega ja mis on nende ootused ning millest jääb puudu. Sotsiaalabi osakonna juhataja sõnul võiks koostöö, tagasiside vajadustest ja probleemidest olla tugevam. See puudutab just olukorda, kus me tegeleme näiteks uue toetuse korra või akti ümbertöötamisega ja see on suunatud töövahendiks ennekõike sellele samale sotsiaaltöötajate tasandile. Nemad on need, kes selle sõnastuse vigu, probleeme ja võimalusi ümberkorraldamiseks kõige paremini tunnevad „mina võin siin laua taga midagi mõelda, aga see ei pruugi olla see, mis tegelikul tasandil töötab“. Alati on inimesi, kes on aktiivsed ja on teisi, kes kunagi ei sekku sellistesse protsessidesse. „Üldiselt ma ei tunneta küll seda, et kui kellegi poole individuaalselt pöörduda, ükskõik missuguse küsimusega, et siis oleks sellega seonduvalt tõrkeid“.

Juhataja-peaspetsialistid hindavad oma koostööd sotsiaaltöötajatega üsna kõrgelt ja nende arvamused on selles kohta olnud järgnevad: „viie palli süsteemis paneksin viie miinuse“ või „koolisüsteemis vist nelja paneksin ära“. Peaspetsialist nr 1 arvates ei ole koostöö tegemine täna päris selline, nagu ta võiks olla. Peaspetsialist nr 2 lähtus

isiklikust kogemusest ja hindas koostööd heaks. Alljärgnevas tabelis 2.10. on toodud juhtkonna peamised ootused sotsiaaltöötajatele koostöö osas.

**Tabel 2.10.** Intervjueeritavate ootused sotsiaaltöötajatele koostöö osas (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Keeruliste juhtumite puhul ootan rohkem enda initsiatiivi või neid variante, mida pakkuda, sest meie töös on ju vaid teatud osa, mis vastab standardile. Sotsiaaltöötajale on mul selline ootus, et nad läheksid oma taustauuringuga n-ö põhjani ja et nad suudaks vastata kõigile küsimustele. Probleemiks on see, et enne põhjani jõudmist käiakse minu käest nõu küsimas. Samas on see ikkagi tore, et inimesed küsivad, muidu tekiks olukord, et juht ei tea üldse midagi, mis toimub. Seda äärmust ka ei ole vaja, et mingisugust sidet ei ole“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Koostöö on hea, infovahetus on kiire ja muutunud põhjalikumaks. Aastaid tagasi oli see just põhiprobleem, et koostöö oli pealiskaudne ja põhistamata, siis täna on see arusaam jõudnud kõikide töötajateni. Ükskõik millise otsuse nad teevad, kas see on positiivne või negatiivne, see on põhistatud otsus“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Pigem mul ei ole põhjust kurta. Inimesed saavad päris hästi aru sellest, et kui näitena tuleb päring, mis neid ei puuduta, siis see info liigub kiiresti edasi ja vajadusel tehakse teiseid tegevusi ka kahekesi, võttes appi siis mõne teise kolleegi. Puudujääke näen tagasisidestamises. Vahel mulle tundub, et kirjutan vaid iseendale ja teatud küsimustes saan vastuse vaid ühelt töötajalt, kuigi sooviksin saada vastuseid kõigilt kolmeteistkümnelt“.
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	„Osaliselt puuduliku koostöö taga võib olla see, et töötajad on ära unustanud arengusuunad ehk kelle või mille nimel me töötame. See ei käi ainult piirkonnatöötajate kohta, vaid puudutab ka meid. Koostöö ja arengu tarbeks on vajalik välja selgitada prioriteedid ehk kõik koos maha istuda ja rääkida, mis on tänane valik“.
<i>Peaspetsialist nr 2</i>	„Mind häirib see, et tase, mismoodi tööd tehakse ja kuidas klientidele lähenetakse on väga erinev. Tööstiil sõltub ju töötaja isiklikust kogemusest, hariduslikust ettevalmistusest ja meil on need päris erinevad. Minu ootus on ühtlasem mõtlemine ja lähenemine“.

Järgnevalt uuriti intervjueeritavatel, kuidas nad hindavad praegust sotsiaalabi osakonna töökorraldust ja mida võimalusel muudaksid (vt tabel 2.11.). Osakonna juhataja arvates on sotsiaalabi osakond viimase kümne aasta või natuke pikema perioodi jooksul hästi intensiivselt arenenud ja kätte on jõudnud staadium, kus sellises teenuste ning toetuste laias skaalas enam väga palju areneda ei saa. Seetõttu tuleb paratamatult hakata tegema muudatusi ja kaaluma, mis on otstarbekas. Juhataja-peaspetsialist nr 1 sõnul on vaja töökorraldus muuta rahuldavaks, sest paljud asjad on ajale jalgu jäänud. Eelkõige

osakonna struktuur just tööjaotuse poole pealt ja ülelinnaline ruumide paiknemine, mis ei vasta enam tänastele vajadustele.

Juhataja-peaspetsialist nr 2 ütleb „kui võtta viie palli süsteemis, siis ma paneksin kolme ehk rahuldava“. Tema hinnangul on sotsiaalabi osakonna töökorraldus reguleerimata, kuna puudub terviknägemus. Osakonnapõhiselt ei istuta koos ja iga aasta alguses ei võeta suunda, mida aasta jooksul tahetakse saavutada. Juhataja-peaspetsialist nr 3 sõnul on mõistlik minna üle sellisele töökorraldusele, kus on n-ö eesliin ja juhtumikorraldajad. Peaspetsialist nr 1 arvates on häiritud ühtne liikumine osakonna tasandil. Puudu on ühisest missioonist ehk konkreetsed tegevused, mida kõik võiksid iga päev tunnetada, aga täna seda ei ole. Peaspetsialist nr 2 peab praegust töökorraldust sobivaks.

**Tabel 2.11.** Intervjueeritavate hinnang praegusele sotsiaalabi osakonna töökorraldusele (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Osakonna juhataja</i>	„Esiteks tuleks ümber vaadata teatud tööfunktsioonid kõikide teenistuste lõikes ja tekitada laias laastus ühe inimese probleemiga, tegelevad töötajad ning teised, kes tegelevad nende probleemidega mis on pikaajased ja hõlmavad erinevaid institutsioone ning asutustega koostööd. Teiseks on teenistuste enda sees on välja kujunenud tööloigud, mis selgelt eristuvad sellisest üldisest tasemest. Mõned spetsialiseerunud ametikohad on meil juba olemas ja võibolla nende spetsialiseerunud ametikohtade baasil oleks mõistlik luua omaette eksisteeriv töögrupp. Kolmandaks on meie osakond hästi spetsiifiline, kus juhtkonna tasandil on see enam-vähem sama suur kui kõikides teistes osakondades, kuid allstruktuur on hästi suur ning teemade valdkond, millega osakond tervikuna tegeleb, on hästi lai. Juhtkonna ja peaspetsialistide tasandil ei ole selleks aga piisavalt ressursse ja paratamatult peavad ka nemad tegelema nende igapäevaste töö väljunditega“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Rohkem spetsialiseerumist, näiteks toetuste osas, kus majandusliku ja sotsiaalse toimetuleku hindamine on puhtalt eraldi. Teenuste vajaduste hindamiseks võiksid olla eraldi inimesed ja samas võiks neil olla suurem roll järelvalves. Praegu töötajad üldpildis dubleerivad oma tööd. Teine teema on töötajate paiknemine linna viies eri punktis, mis on täna kaotanud oma mõtte ja tekitab administratiivset koormust. Ühes suures asutuses töötades oleks selliseid probleeme oluliselt vähem. Kolmas teema on funktsioonide jaotused allasutustega, kes on vanad ja staatilised ning oma ülesannete täitmisel mingisugust erilist innovatsiooni üles ei näita. Tegeletakse nende klientidega, kellega meeldib tegeleda“.

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Töökorraldus on reguleerimata. Iga teenistus veab ise oma vankrit, see ei ole jätkusuutlik ja ei too arengut osakonnale tervikuna. See võiks olla reguleeritud nii, et iga aasta alguses pannakse paika, milliseid tegevused plaanitakse kindlasti ära teha ehk millised on n-ö esmatasandi ülesanded. Lisaks prioriteedid valdkonniti ja aasta lõpus tehakse kokkuvõtte – mida saavutati, kuidas edasi liigutakse, kas uues suunas või minnakse olemasolevatega edasi“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Minu arvates peaks osakond asuma kõik ühes kohas kesklinnas. See hajali olek tekitab lisapingeid ja info liikumises on teatavad kaod. Peale meeskonnatunde on oluline, et inimesed oleksid üksteise lähedal. Mina juhina tunnen, et inimesed on kuidagi ripakil ja ma peaksin olema nende jaoks rohkem olemas“.

Eelneva küsimuse täienduseks paluti kolmel asutusest lahkunud juhataja-peaspetsialistil kirjeldada oma nägemust ideaalsest töökorraldusest sotsiaalabi osakonnas. AL juhataja-peaspetsialist nr 1 arvates ei ole ideaalset töökorraldust olemas kuid on asju, mis natuke häirivad (vt tabel 2.12.). AL juhataja-peaspetsialist nr 2 hinnangul peaks olema palju rohkem sisulist tööd abilinnapea, osakonna juhataja ja teenistuse juhtide vahel. Mitte ainult ülalt alla käsu täitmine, vaid tõeline koostöö vastutava abilinnapeaga. AL juhataja-peaspetsialist nr 3 sõnul peavad asutusel olema selged ja kõigile arusaadavad organisatsiooni eesmärgid, väärtused ja tööplaan, mida tuleks ühiselt ning regulaarselt terve osakonna koosolekutel käsitleda.

**Tabel 2.12.** AL juhataja-peaspetsialistide nägemus ideaalsest töökorraldusest Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>AL Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Sotsiaalabi osakonnas oli väga hea praktika, kus kõik tööülesanded delegeriti ülevalt alla. Samas ei tundnud mõni töötaja, et need ülesanded on seotud tema tööülesannetega. Hakkas toimuma valikuline protsess, kus leitakse endale meeldivamad ülesanded ja ebaseeldivad lükati kellegi teise kaela. Tööülesannete edasi delegerimine ei tohiks olla lihtne. Kui töötajale on tööülesanne antud, siis ta peab selle isiklikult täitma. Ta võib selle jaoks kasutada teiste töötajate abi, aga ta ei saa selle eest vastutama panna kolmandat inimest. Teiseks otstarbekas ressurside kasutamine töötegemiseks, et need ei oleks kuidagi piiritletud ja kõik töötajad saaksid neid võrdselt kasutada. Loobumine eksitavatest töövahenditest, näiteks topelt telefonid, mis on suur stressi allikas kõigile töötajatele. Töökoormuse võrdsemaks jagunemiseks ja suuremaks spetsialiseerumiseks võiksid kõik töötajad paikneda ühes asutuses koos. Viimasena ühisürituste korraldamine. See on võimalus kuuluda organisatsiooni ja tegelikult juhtkond peab selliseid tegevusi läbi viima, isegi siis, kui see ei ole nende jaoks kerge emotsionaalselt ja administratiivselt“.

Intervjueeritav	Vastus
<i>AL Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Osakondade juhatajad ja teenistuse juhid on niivõrd koormatud selle igapäevase paberitööga, et sealt jääb väga vähe aega tegeleda valdkonna tegeliku arendamisega. Eri tasandite koostöös on hästi palju puudu. Probleem on uute töötajate sisse sulandumisel – juhendamist sellisel määral ei olnud, et võiks rahule jääda. Lisaks on piirkonna süsteem Tartu linnas oma aja ära elanud. Rohkem spetsialiseerumist ehk universaalsete toetuste tegijad ja teenuste määravad eraldi, see on tuleviku võti. Teenistused peaksid tegema omavahel rohkem koostööd, jagama juhtumeid. Sotsiaaltöötajad ei taha täna inimestele ei öelda, et sellist julgust või otsusekindlust on natuke vähe“.
<i>AL Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Esiteks selgus töökorralduses – kes, kuidas ja mida teeb. Kirjalikud tööjuhendid, mis on eriti vajalikud uute töötajate rakendumisel ja teenistuste vahelise töö/koostöö selgem määratlemine. Teiseks hea ja avatud kommunikatsioon – töötajate julgus avada ennast juhtidele ja olla ärakuulatud ning mõistetud. Hetkel puudub aeg töötajate kui inimeste jaoks ehk omavaheline suhtlemine, tagasiside, kuulamine. Kolmandaks järjepidev töötajate arengu toetamine – suhtlus, kovisioon, koolitused, terve osakonna ühiskoolitused, väljasõidud, et liita osakonda tervikuna ning mitte suurendada killustatust teenistuste vahel. Hetkel tegutsevad teenistused üksteisest eraldi, puudub töötajate vaheline tihe võrgustik“.

Viimase küsimusena sooviti kõigilt intervjuudes osalenutelt teada, mis motiveeriks nende arvates sotsiaaltöötajaid oma tööd paremini tegema (vt tabel 2.13.). Osakonna juhataja sõnul ei ole olemas motivaatoreid, mis on just sotsiaaltöötajatele mõeldud. Ennekõike motiveerib huvitav töö ja siis tulevad kõik teised motivaatorid, nagu töökeskkond, töötasu, igasugused lisaboonused ning kindlasti tunnustus. „Sotsiaaltöö mõttes on puudu sellisest üldisest positiivsest kuvandist, aga see ei ole asi, mida me siin Tartu Linnavalitsuses suures ulatuses muuta saame. Arenguruumi on meil töökeskkonna mõttes ja käegakatsutavat lahendit on loota Annelinna kontorite osas, kus on hetkel suur ruumipuudus“. Palk ei ole väga hea motivaator, sest kellegi jaoks on see kokkuvõttes ikkagi väike. Osakonna juhataja arvates on kõige tugevam motivaator ikkagi see, et inimesele tema töö meeldib. Vastupidisel juhul, kui seda tehakse n-ö sunni pärast, “et kuidagi peab endale leiva lauale tooma”, siis saavad negatiivse värvingu ka kõik muud asjad ja leitakse põhjus rahulolematuseks kõiges, ka kõige paremini korraldatud asjades.

Juhataja-peaspetsialist nr 1 hinnangul motiveeriks sotsiaaltöötajaid asutuse loominguiline tunnustamise viis ja see, kui töötajate välja öeldud probleemidega tegeletakse aktiivselt. Juhataja-peaspetsialist nr 2 arvab, et motivatsiooni võti on töötajate suurem kaasamine organisatsiooni kui terviku arengusse. Kui inimene on juba

millesegi panustanud ehk kaasamõelnud, siis ta iseenesest hakkab ka seda rakendama või n-ö sinna suunda liikuma. Mitmetasandiline kaasamine ei pane töötajale seda vastutust. Juhataja-peaspetsialist nr 3 on veendunud, et raha ei motiveeri kedagi ja saadud palgatõus rõõmustab inimest väga lühikest aega.

Peaspetsialist nr 1 arvates motiveerivad töötingimused, kindlasti kollektiiv ja selle hoidmine ning hariduslik võrdsus ja inimlikkus. Peaspetsialist nr 2 sõnul on motivatsioon väga individuaalne, mõnda motiveerib kõrgem töötasu, teist jälle hea sõna, pidev tunnustamine ja esiletõstmine. Kindlasti motiveerivad inimest oma tööd paremini tegema töötingimused, kus palk ei ole kõige esmasem.

**Tabel 2.13.** Sotsiaaltöötajate peamised motivaatorid juhtkonna arvates (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Oluline on inimeste vajadustele kiirem reageerimine. Näiteks kahes piirkonnakeskuses on hetkel ebanormaalne ruumilahendus ja sellest on räägitud vähemalt kümme aastat ja see ruineerib ära. Kui nüüd see uus Annelinna keskus tuleb, siis mulle jääb mulje, et keegi enam ei ootagi neid ruume. Tõenäoliselt aitaks töötajate tunnustamine ja selle üldise töökeskkonna hoidmine ning tagasiside küsimine. Lahendust vajab töötajate turvalisuse küsimus. Kaasata töötajaid olulistesse küsimustesse. Palgasüsteemi jälgimine – et see ei jääks ajale jalgu, põhjalikum asutusesisene palga struktureerimine“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Kui me jätame töötajad otsustamisprotsessist täiesti kõrvale ja lisame neile vaid ülesandeid, siis ükspäev me leiamegi, et inimene ei mõtle kaasa. Meie töös on ülioluline, et ta mõtleb nii tööle kaasa kui ikkagi sellele organisatsiooni arengule tervikuna“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Sotsiaaltöö puhul on oluline sisemine motivatsioon, et mul on endal huvitav, ma tean, miks ma seda tööd teen. Teadmine sellest, et mul on täna koht, kus midagi ära teha ja võimalus panustada ühiskonda oluliselt rohkem, see on küll väga motiveeriv. Paljude jaoks on motiveeriv ka see, et nad on õppinud ja tunnevad rõõmu sellest, et teevad oma tööd õpitud erialal“.
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	„Sotsiaaltöötaja peab olema loomult lahke ja empaatiline inimene ja kui ta seda ei ole, siis on väga raske. Ma arvan, et sotsiaaltööd ikkagi rahaga ei tehta, pigem sellised hüved, nagu teenistuse väljasõidud, koosolekud ei peaks olema kontoriruumides kurjal toonil jne. Tegelikult motiveerib inimese enda motivatsiooniga koguaeg tegelemine ehk tegelikult peab inimene endast kõigepealt ise hoolima, et teha head sotsiaaltööd. Kuna see töö on inimestega, siis peaks sotsiaaltöötaja leidma endale mingisuguse supervisiooni väljundi. Lõõgastumise moment peab olema, et inimene oleks ise motiveeritud elama oma isiklikku elu, siis tuleb see motivatsioon ka töö juurde“.

AL juhataja-peaspetsialist nr 1 sõnul tõstaks sotsiaaltöötajate motivatsiooni suurem otsustusõigus ja tegevusvabadus. Sotsiaaltöö peaks olema väärtustepõhine ehk nendest tuleks oma töös lähtuda ja neid rakendada, et oma tööd paremini teha. Paljusid tööülesandeid ei taheta teha ja siis tõmmatakse piire seadustega, nägemata sealjuures seda, et see takistab tegelikult töö eesmärkide saavutamist. AL juhataja-peaspetsialist nr 2 hinnangul ei ole ükski inimestega tehtav töö selline, et sa teed tööd, vaatad, et müür kerkib, „keegi sulle vastu ei vaidle, kivid ju ei räägi sinuga“. Töös inimestega kiidetakse vähe ehk sa ei saa nende inimeste enda käest palju tagasi. Seetõttu sõltub palju töötaja enesemotivatsioonist, et kas ma üldse tahan sellist tööd teha ja kas ma tahan inimesi aidata. Üks asi, mis on sotsiaaltöötajaid kindlasti vee peal hoidnud on head suhted piirkonnas olevate kolleegidega. Töökeskkond ja enesemotivatsioon on selle madala palga kuidagi ära tasandanud. Seda ma ei usu, et Eesti hoolekandesektor saab kunagi meeletu palgatõusu osaliseks. Sotsiaaltööd väärtustatakse väga kõrgelt inimlikul tasandil, aga see palk ei saa kunagi olema selle töö vääriline.

AL juhataja-peaspetsialist nr 3 arvates motiveerib töötajat paremini töötama tunne, et ta on oma organisatsioonis väärtustatud ja tema tööd tunnustab juhtkond, kes ka sellekohast tagasisidet annab ning töötajat väärtustava töötasu eest seisab. Peale selle peab töötaja tundma, et probleeme osakonnas lahendatakse õiglaselt ja teda arvestavalt. Töörõõmu ja kindlustunnet suurendab õiglase kohtlemise printsiip ning AL juhataja-peaspetsialist nr 3 hinnangul ei kohelda töötajaid hetkel õiglaselt. Täiendavalt lisab ta, et motiveerivalt mõjub ka uue töötaja koolitamise eest lisatasu maksmine.

### **2.3. Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud**

Magistritöös võib üldistuste ja järelduste tõlgendamisel esineda mõningast subjektiivsust, kuna magistrant on töötanud organisatsioonis, milles uuringut läbi viib, viimased viis aastat. Probleemiks võib osutuda enda asetamine uurija rolli ja isikliku arvamuse ära unustamine ning vastajad võivad anda küsimustele n-ö oodatud vastuseid, mis ei pruugi olla tõesed. Käesolevas alapeatükis kõrvutatakse varasemalt läbi töötatud teooriat uuringu tulemustega ja analüüsitakse selle paikapidavust. Lisaks võrreldakse

antud uuringu tulemusi 2005. aastal Tartu Linnavalitsuses tehtud organisatsioonikliima ja töötajate rahulolu uuringuga, mille alusel tuuakse välja peamised järeldused ning ettepanekud linnavalitsuse juhtkonnale sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni parendamiseks.

Uurimistulemustest selgus, et enamikul sotsiaalala töötajatest on linnavalitsuses pikaajaline tööstaaz ja nad on vanusegrupis 31–40 eluaastat. Seetõttu ei pidanud magistritöö autor vajalikuks analüüsida sotsiaaltöötajate poolt esitatud tulemusi vanuse ja staaži lõikes. Pikaajalise töötamise põhjuseks on enamasti töösuhte püsivus ning huvitav ja vaheldusrikas töö. Teoriast lähtuvalt võib eelpool nimetatut pidada üheks oluliseks tööga rahulolu näitjaks, kuna pidev muretsemine töökoha kaotamise pärast võib tekitada töötajates rahulolematust. Mitmed uuringud on näidanud, et sotsiaaltöötajad on oma kutse valinud sisemistel ajenditel ja motivatsioon ametis püsimisel on tingitud eelkõige soovist abivajajaid aidata. Teooriaga kattuv tulemus ilmnes ka antud uuringus, kus sotsiaaltöötajad on oma valitud erialaga rahul ja soovivad selles valdkonnas töötada, omandada uusi kogemusi ning tegeleda abivajajatega.

Herzbergi hügieenifaktorite hulka kuuluvad töötingimused on tööülesannete tõhusaks täitmiseks väga olulised. Heades töötingimustes tunnevad töötajad end rahulolevana ja vastupidi. Uuringu analüüsist selgus, et sotsiaaltöötajad teavad oma tööülesandeid, kohustusi ja õigusi ning suudavad seetõttu oma tööd tähendusrikkalt teha. Samas ootavad nad hästi tehtud tööle tagasisidet nii juhtkonnalt kui ka kolleegidelt.

Sotsiaaltöötajad usuvad, et neil on kaasärääkimisvõimalus oma tööd puudutavates küsimustes ning nad tunnevad oma tööd piisavalt vastutusrikkana, mis on magistritöö autori arvates üheks peamiseks töö meeldivuse ja sobivuse tagajaks ning võimaldab ühendada töötajate isiklikud vajadused organisatsiooni omadega. Samas tuntakse puudust suuremast vabadusest iseseisvalt otsustada ja tegutseda, mis on tugevalt seotud töökohal isiklike võimete kasutamise ning arendamisega. Seetõttu ei vasta tehtav töö ka nende enese ootustele ja eesmärkidele. Sellega jääb autori arvates rahuldamata sotsiaaltöötajate eneseteostusvajadus, mis aitaks neil tunda ennast organisatsioonis

väärika ja olulisena. Vaatamata eelpool nimetatule ei tekita tööle minek sotsiaaltöötajates vastumeelsust ja nad ei pea enda tehtud tööd kasutuks.

Uuringus osalenud sotsiaaltöötajate arvates on sotsiaaltöö peamiseks puuduseks see, et töö on vaimsalt kurnav ja selle eest makstav tasu on liiga madal. Vastanute hulgas oli ka neid, kes nimetasid puudustena „keerulisi kliente“ ja ebameeldivaid tööülesandeid. Ühe probleemina selgus käesoleva uuringu tulemustest, et mõtet töökoha vahetusest on kaalunud rohkem kui pooled linnavalitsuse sotsiaaltöötajatest. Töökohal jätkamise põhjuseks on olnud peamiselt teise meelepärase töö puudumine ja vähesel määral ka tööga harjumus. Erinevalt sotsiaaltöötajatest mainisid kõik kolm linnavalitsuse väga pika tööstaažiga juhataja-peaspetsialisti, et ära minemise ajendiks oli eelkõige soov ennast arendada ja panna proovile mõnes teises valdkonnas. Juhtkonna käitumisest tulenevalt tekitas olemasolev töösuhe stressi, tunnetati ebaõiglust tööülesannete jaotamisel, puudu jäi toetavast ja pädevast juhtimisest ning töö hulk oli liiga suur ja piirid justkui puudusid.

Sotsiaalabi osakonna juhataja arvates on töötajate sage liikumine sotsiaalabi osakonnas küllaltki suureks probleemiks, mis sarnaselt teooria osas mainituga toob endaga kaasa palju kulutatud aega ning ressursse uue töötaja otsingule ja väljaõpetamisele. Eelpool nimetatut mainis ka üks juhataja-peaspetsialist, kes hindas tööjõu volavuse kahju organisatsioonile väga kulukaks. Intervjuudes osalenud juhtkond jagab ühtset seisukohta selles osas, et liiguvad enamasti kollektiivi noored liikmed, kes lähevad lapsehoolduspuhkusele. Magistritöö autori arvates võib pidev tööjõu liikumine sõltumata põhjusest luua negatiivse kuvandi nii organisatsioonisiselt kui ka väliselt ning vähendada üldist moraali.

Uurimistulemustest selgus, et aastate jooksul on olnud ka hetki, kus mitmed töötajad on läinud korraka töölt ära, aga osakonna juhataja sõnul on see käitumine seotud asjaoludega, mida sotsiaalabi osakond otseselt reguleerida ei saa. Näitena võib tuua alternatiivse töökoha tekkimist kriminaalhoolduse näol või siis viimastest aastatest „masu“, mis oli raske aeg kõigile ja inimesed lihtsalt pidid oma elukorralduslikud otsused tegema ning leidma enda jaoks lahendi. Madalat palka on ühe töölt lahkumise

põhjuseks nimetanud enamasti kõik juhataja-peaspetsialistid, sest kui sotsiaaltöötaja palk on pere ainuke sissetuleku allikas, peab ta tõsiselt mõtlema, kuidas majanduslikult hakkama saada. Sarnaselt teoorias kajastatule näeb juhtkond kollektiivi muutumises ka positiivset poolt, kuna uued tulijad toovad endaga kaasa värskeid mõtteid ja uusi oskusi.

Olulise tulemusena ilmnes, et sotsiaaltöötajad on oma tööga üsna rahul. Sama arvamust jagas ka sotsiaalabi osakonna juhtkond. Varasemalt läbi viidud organisatsioonikliima ja rahulolu uuringust nähtus sarnane trend, kus üldine rahulolunäitaja kujunes kümne palli süsteemis alla seitsme. Juhtkonna hinnangul on sotsiaaltöötajate rahulolu pidevas liikumises. Töötajatel, kes ei ole rahul on olnud mitmeid võimalusi ja kes tahab, see teeb selle otsuse ära. Seega jäävad pinnale kaks varianti, ühed kes on mugavustsoonis ja teised, kes on rahul ning ei ole lootust kaotanud, sest tegelikult neile meeldib siin. Juhtkonna arvates on linnavalitsuses töötades mitmeid privileege, mida töötajad küll kasutavad, aga ei väärtusta.

Küsitluses osalenud sotsiaaltöötajate ettepanekud, mis puudutasid tööalase motivatsiooni ja rahulolu tõstmist, ühtisid suures osas 2005. a organisatsioonikliima ja rahulolu uuringus esitatuga. Motiveerimisel olid sotsiaaltöötajate ettepanekud seotud eelkõige tööalase kiitmisega, mitterahalise tunnustamisega ja töötajate suurema usaldamisega tööd puudutavates küsimustes. Töökorralduse parandamise võimalusena nägid sotsiaaltöötajad eelkõige tehtule objektiivse tagasiside andmist. Ühiste ettepanekutena märgiti ka juhtkonna intensiivsemat koostööd piirkonna töötajatega ja informatsiooni jagamist, juhtkonna mõistmist ja empaatiat ning innustamist omapoolse algatusvõime ja hoolimisega. Tähtsal kohal oli organisatsiooni eesmärkide tutvustamine töötajate värbamisel ja nende sulandumisel organisatsiooni kogu töösuhte vältel.

Sotsiaaltöötajad pidasid oluliseks motiveerivat palgasüsteemi ja hüvede võimaldamist – eelkõige tasustamist vastavalt tööülesannete raskusele, võimalust lisatasude maksmiseks ja tasustamisel kehtivaid võrdseid norme. Ettepanekutena nimetati ühisürituste korraldamist (osakonna väljasõidud, jalgrattamatkad, piknikud), motivatsioonipaketi loomist – soodustuste võimaldamist tervise- ja kultuuri valdkonnas, näiteks osalist hüvitamist vabalt valitud sportimisharrastusel või massaaži kasutamisel.

Käesolevas uuringus nimetasid sotsiaaltöötajad peamiste ettepanekutena valdkonda koordineeriva abilinnapea ja juhataja suuremat kaasamist osakonna tegevusse, koosolekute protokollimist, osakonna juristi ja pressiesindaja olemasolu, motivatsioonipaketi kajastamist töökuulutuses ning ametijuhendi korrigeerimist – tööülesanded on liiga üldised, lisandunud on mitmeid uusi kohustusi, mis ei kajastu ametijuhendis. Töötingimuste osas sooviti suuremat tööruumi ja võimalusel privaatsuse tagamist, ventilatsiooni olemasolu, klientidele veeautomaate, eraldi tualetti koos mähkimislauaga ja üldise turvalisuse tagamist – kui üks töötaja vajutab häirenappu, aktiveerub terve piirkonnakeskus. Puuduva töövahendina mainiti isiklikku töötelefoni (mobiil). Ettepanekutena nimetati ka võimalust kodus töötada, osaleda rahvusvahelistes sotsiaalprojektides, lisapuhkepäevade andmist erakordse juhtumi lahendamise eest ja supervisiooni.

Erinevalt käesolevas uuringus esitatuga, soovisid 2005. a küsitluses osalenud sotsiaaltöötajad motiveerida juhtivtöötajaid korraldama oma töötajatega jooksvalt avatud vestlusi, et saada tagasisidet probleemidest ja vajadustest ning töötajate ettepanekutest töökorralduse ja -keskkonna paremaks organiseerimiseks. Ühe ettepanekuna toodi välja juhtivtöötajatele suhtlemisalaste ja töökorraldust puudutavate koolituste korraldamist kui ka meeskonnaalaseid koolitusi ning tööteemade arutamist mittetöises keskkonnas. Peamise ettepanekuna märgiti 2005. a läbi viidud uuringus meeskonnatöö tõhustamist ja töötajate vahelise suhtlemise parandamist osakonniti, kus töötajad jagavad oma mõtteid, õpivad üksteiselt, võtavad üheskoos vastu otsuseid ja tegelevad tulemusrikkalt oma tööülesannete ning organisatsiooni eesmärkide täitmisega.

Teooriast lähtuvalt on töötajatele makstav palk samaaegselt nii tasu töö pingutuse eest kui ka staatuse näitaja, seega on oluline, et töötasu oleks õiglaselt määratud ja vastaks tööpanusele. Vastasel juhul tajub töötaja ebaõiglust ning seeläbi langeb töömotivatsioon ja rahulolu tase. Sarnaselt 2005. aastal läbi viidud organisatsioonikliima ja rahulolu uuringu tulemustega, mis puudutasid palgasüsteemi, oli rahulolematust märgata ka käesolevas uuringus ning jällegi võrdsuse ja paindumatuse seisukohalt lähtuvalt. Sotsiaaltöötajate arvates innustaks suurem palk neid paremini töötama, sest praegune töötasu ei vasta nende tööpanusele. Lisaks eelnevale tunnetasid küsitluses osalenud, et

ei ole kolleegidega võrreldes õiglaselt tasustatud ja heade töötulemuste eest premeeritakse vähe. Magistritöö autori arvates võib palka pidada vaid materiaalseks stiimuliks, kuna töötajad võivad sarnast töötasu hinnata erinevalt. Pigem tuleks panustada emotsionaalse rahulolu tagamisse, kuna seeläbi on võimalik mõjutada töötaja negatiivseid hoiakuid töö teiste aspektide suhtes.

Intervjuude tulemustest selgus, et sarnaselt sotsiaaltöötajatega ei pea juhtkond praegust töötasu vastavaks tööpanusele, kuid see ei ole ainult Tartu linna või Eesti probleem, valdkond tervikuna on suhteliselt väikese palgatasemega. Tunnustamiseks on linnavalitsuses välja kujunenud mudelid, mida järgitakse kõik ühtlaselt. Üldine juhtkonna arvamus on see, et sotsiaaltöötajate poolt tehtavat tööd küll hinnatakse, aga seda ei öelda välja, mistõttu väljendub see harva sõnas ja palganumbris. Seetõttu on nende hinnangul kindlasti puudus mitterahalisest tunnustamisest. Samas kompenseerivad emotsionaalselt rasket tööd ja väikest palganumbrit linnavalitsuse erinevad soodustused, mis paljudes erettevõtetes puuduvad.

Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et sotsiaaltöötajad on huvitatud uute teadmiste ja kogemuste omandamisest, kuid erinevalt 2005. aastal läbi viidud uuringust ei vaja sotsiaaltöötajad oma tööga paremaks toimetulekuks ainult erialast koolitust, vaid ka teisi sotsiaaltöö valdkonnaga haakuvaid koolitusi. Samas tunnevad küsitluses osalenud, et ei saa ennast koolituste kaudu piisavalt arendada, kuna asutus ei paku selleks häid võimalusi. Rahulolematust ilmnas ka supervisiooni võimaldamise osas ja asutusesisest karjääri puudutavas küsimuses. Magistritöö autori arvates võib selline tulemus olla tingitud küsitluses osalenute vanusegruppide erinevusest, kuna eakamad töötajad on üldjuhul saavutanud oma tööalastele võimetele vastava taseme, mistõttu on nad peagi valmis pensionile minema ning tööalane areng ja edutamine, erinevalt noorematest, ei ole nende jaoks enam eesmärk omaette.

Sotsiaaltöötajate arvamusel lisas täiendavalt üks juhataja-peaspetsialistidest, et tegelikult saavad töötajad koolituste koha pealt väga palju kaasa rääkida ja supervisiooni võimalust ei ole töötajad millegipärast ise kasutanud. Kui mõnel töötajal on olnud väga spetsiifiline koolituse soov, siis on ta saanud peaaegu alati seal osaleda.

Magistritöös kajastatud teooriast lähtuvalt tagab kolleegide vastastikune sobivus ja hea läbisaamine parema tööga rahulolu ning on heade töötulemuste eelduseks. Omades sarnaste väärtuste ja hoiakutega töökaaslasi, luuakse soodne keskkond tööalaseks koostööks ja arenguks. Antud uuringu tulemustest sai just see näitaja kõige positiivsema hinnangu, sest sotsiaaltöötajad hindavad oma suhteid kolleegidega väga kõrgelt. Sotsiaaltöötajad tunnevad, et töötavad ühtse meeskonnana ja saavad kolleegidelt piisavalt tööalast tuge ning abi.

Magistritöö autori arvates on organisatiooni eesmärkidel väga oluline roll alluvate motiveerimisel, kuna ettevõtte ja töötajate väärtussüsteemide kokkulangevus tagab kõrgema töörahulolu ning töötajad tunnevad suuremat seotust organisatsiooniga, milles tegutsevad. Uuringu tulemustest ilmnes, et sotsiaaltöötajad ei ole teadlikud oma asutuse arengusuundadest ja tulevikuplaanidest, mistõttu ei taju nad selgelt ka organisatiooni poliitikat ning ettevõtte eesmärgid on neile ebaselged. Sellest tulenevalt tuntakse vähest uhkust ka oma organisatiooni üle.

Ilmnes rahulolematust üldise töökorraldusega, kuid vahetu juhi ja tema töökorraldustega oldi rahul. Veel mainisid sotsiaaltöötajad, et juhtkond ei ole enamasti huvitatud nende tööalastest ettepanekutest ja seetõttu ei hinda nad suhteid juhtkonnaga headeks. Teooriale tuginedes peaks kompetentne ja arenguvõimeline juhtkond nägema töötajaid enam partneri kui töövahendina, kuna viimased vajavad püsivat enesehinnangut ja juhtkonna lugupidamist. Küsitluses osalenute silmis on juhtkonna maine madal. Sotsiaaltöötajate arvates ei tunnusta juhtkond neid heade töötulemuste eest piisavalt ja üldine tagasiside on vähene. Sarnane trend ilmnes ka 2005. aasta uuringu tulemustest, kus juhtkonna toetus ei olnud piisav, ei tunnetatud operatiivset informatsiooni vahendamist ega töötajate innustamist omapoolse algatusvõime ja hoolimisega.

Juhtkonna hinnangul ei ole sotsiaaltöötajad teadlikud sotsiaalabi osakonna arengusuundadest ja tulevikuplaanidest, mis ühtib uuringus osalenud sotsiaaltöötajate arvamusel. Samas usub juhtkond, et osaliselt taandub see ikkagi ka töötaja enda huvi puudumisele oma valdkonna, töökeskkonna ja kollektiivi vastu, sest kõik dokumendid on siseveebis kättesaadavad. Juhtkond peab oluliseks ka seda, kuidas ülevalt poolt infot

jagatakse, kas töötajaid kaasatakse arenguprotsessidesse või tutvustatakse teatavaid arengudokumente. Juhtkonna sõnul on nende isiklik kogemus aga see, et kui sotsiaaltöötajatelt küsitakse arvamust dokumentide kohta, mis on suunatud töövahendiks ennekõike just neile, kes selle sõnastuse vigu, probleeme ning võimalusi ümberkorraldamiseks kõige paremini tunnevad, on tagasiside kahjuks väga nõrk. Intervjuudest juhtkonnaga selgus, et probleemiks on ka uute töötajate madal teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest, kuna nende värbamisel, osakonda sulandumisel ja kogu töösuhte vältel on informeerimine vähene.

Teooriaosast tulenevalt on juhtkonna tähelepanu ja hoolitsus üheks oluliseks töörahulolu mõjutavaks teguriks. Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnas on palju häid juhte, kuid mõnedki küsitluses osalenud mainisid, et ei ole rahul mõne juhtivtöötajaga, kuna nad ei ole saanud kunagi tagasisidet tehtud tööle ja toetus on vähene. Sotsiaaltöötajatele on tööalaste probleemide korral abiks ja toeks eelkõige nende kolleegid ja vähesel määral vahetu juht.

Uuringu tulemustest selgus, et erinevalt sotsiaaltöötajatest hindab sotsiaalabi osakonna juhtkond omavahelist koostööd üsna kõrgelt, kuid töötajate tagasiside vajadustest ja probleemidest võiks olla tugevam. Juhtkonna sõnul on infovahetus kiire ja muutunud põhjalikumaks, aga keeruliste juhtumite puhul eeldatakse suuremat algatusvõimet. Sarnaseid jooni koostöö kohta ilmnes ka 2005. a uuringu tulemustest, kus oodati töötajatelt suuremat koostöövalmidust ja initsiatiivikut ning suuremat iseseisvust. Magistritöö autor nõustub juhtkonna arvamusega, mille kohaselt võib puuduliku koostöö taga olla osaliselt see, et nii töötajad kui ka juhtkond on ära unustanud, mille nimel nad töötavad ehk puudub ühine tulevikunägemus. Lisaks võiks ühtlasem olla ka töötajate tööstiil ja tase, kuidas klientidele lähenetakse.

Magistritöö teooriast lähtuvalt soovivad töötajad, et neid koheldakse võrdselt ja austatakse nende vajadusi. Seetõttu on oluline jälgida ühtset suhtumist töötingimuste loomisel, kohustuste andmisel, töövahenditega varustamisel ning erinevate hüvede ja soodustuste võimaldamisel. Olulise uuringutulemusena selgus, et sotsiaalabi osakonna juhtkonna hinnagul on osakond viimaste aastate jooksul väga intensiivselt arenenud ja

kätte on jõudnud staadium, kus tuleb hakata tegema töökorralduses muudatusi ja kaaluma, mis on otstarbekas. Eelkõige nähakse vajadust muuta osakonna struktuuri ja seda just tööjaotuse osas. Juhtkonna arvates tuleks ümber vaadata teatud tööfunktsioonid kõikide teenistuste lõikes ja tekitada toetuste maksmisele keskendunud töötajad ja teised, kes tegelevad nende probleemidega, mis on pikaajased ja hõlmavad erinevaid institutsioone ning asutustega koostööd. Juhtkonna hinnangul ei vasta tänastele vajadustele ka töötajate ülelinnaline paiknemine, kus töökoormuse ühtlustamiseks ja turvalisuse tagamiseks peaksid kõik töötajad asuma ühes konkreetses asutuses.

Uuringutulemustest selgus, et osakonna spetsiifikast tulenevalt on sotsiaalabi osakonna allstruktuur väga suur ja teemade valdkond, millega osakond tervikuna tegelema peab piisavalt lai. Seetõttu kulub juhtkonna ja peaspetsialistide tasandil enamik aega igapäevase töö väljunditega tegelemiseks ja üldiseks valdkonna arendamiseks puudub ajaline ressurss. Sotsiaalabi osakonna juhtkonna hinnangul on praegune osakonna töökorraldus reguleerimata, teenistused tegutsevad üksteisest eraldi ja puudub ühtne liikumine osakonna tasandil.

Magistritöös kajastatud teooria ja uurimistulemuste üldistamisel teeb töö autor ettepanekud Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale eelkõige sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsiooni parendamiseks. Selleks on koostatud kokkuvõttev tabel 2.14., mida võiks silmas pidada tegevusplaanide koostamisel ja töökorralduse muutmisel. Tabelis on ettepanekud jaotatud lühema- ja pikemaajalisteks tegevusteks. Täiendava ettepanekuna soovib magistritöö autor regulaarsete rahulolu uuringute läbiviimist linnavalitsuses.

**Tabel 2.14.** Ettepanekud Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna juhatajale ja juhataja-peaspetsialistidele (autori koostatud).

Periood	Ettepanek	Eesmärk
Lühemaajalised tegevused (kuni 6 kuud)	Regulaarne arengu-koosolekute korraldamine	Viia töötajad kurssi organisatsiooni arengusuundade ja tulevikuplaanidega ning tutvustada vastavaid dokumente. Teha kokkuvõtteid, kus suunas me oma teenuste ja toetuste paketiga liigume, küsida töötajate arvamust ja kaasata otsustusprotsessi.
	Motivatsioonipaketi loomine noortele emadele, mis sisaldaks paindlikku tööaega ja meelepidamist oluliste sündmuste puhul	Hoida lapsehoolduspuhkusel viibivate töötajatega pidevat kontakti ja soodustada noorte emade tööle naasmist.
	Sisseelamise parendamise süsteemi loomine uutele töötajatele	Selgitada uutele töötajatele asutuse struktuuri, visiooni, missiooni ja eesmärke. Hädavajalik uute töötajate organisatsiooni sulandumisel.
	Lisatasu maksmine uue töötaja juhendamise eest	Hoida töösisu kvaliteeti stabiilsena. Vähendada töötajate omavahelisi konflikte kuna uue töötaja väljaõpe on väga pikaajaline protsess ja keegi seda heameelega teha ei soovi.
	Töötaja tunnustamiseks lisapalgafondi loomine erakordse soorituse või juhtumi lahendamise eest	Teenistuse juhid saaksid peale suulise tunnustamise võimaluse anda aasta jooksul vastavalt oma hinnangule üks või kaks protsenti fondist konkreetselt heade töötulemuste või lisatöö eest. Kuna eelarve võtab vastu volikogu, siis on see poliitiline otsustuskoht.
Pikemaajalised eesmärgid (6-18 kuud)	Sotsiaalabi osakonna töötajate paiknemine kahes suuremas piirkonnakeskuses – üks ühel pool ja teine teisel pool Emajõe	Vähendada juhtkonna administratiivset koormust, mille tulemusel jääb neil rohkem aega üldiseks arendustegevuseks ja nad saavad töötajate jaoks n-ö rohkem kohal olla. Soodustada töötajate töökoormuse võrdsemat jagunemist, eelkõige puhkuste ja uue töötaja juhendamise perioodil või töötajate haigestumisel. Suurendada töötajate turvalisust.
	Osakonnasisene töötajate spetsialiseerumine, kus uni – versaalsete toetuste määramise ja teenuste vajaduse hindamise ning suunamisega tegelevad erinevad inimesed	Tagada suurem järelevalve teenuste pakkumises ja kvaliteedis. Vähendada töötajate töökoormust.
	Osakonnasisese töökordalduse reguleerimine ja töötajate ametijuhendi ümbervaatamine	Osakonna üldise arengu ja jätkusuutlikkuse tagamine ning teenistuste vahelise koostöö suurendamine. Luua ühised prioriteedid, millest töö tegemisel lähtutakse.
	Rahvusvaheliste ja kohalike koostööprojektide korraldamine	Töötajad saavad vahetada kogemusi ja õppida teiste riikide / linnade praktikast ning avardada üldist nägemust sotsiaaltöö valdkonnas.
	Töötada välja osakonna motivatsioonisüsteem, kus põhirõhk on mitterahalistel motivaatoritel ja kajastada seda ka tööpakkumises	Motiveerida olemasolevaid töötajaid ja aidata kaasa uute töötajate organisatsiooni „meelitamisele“. Tõsta osakonna üldist mainet ja sotsiaaltöötajate prestiiži.

Asutusest lahkunud kolme juhataja-peaspetsialisti arvamused ideaalsest töökorraldusest ühtisid suures osas praeguse juhtkonna omadega, kus peamiste probleemidena nähti vähest spetsialiseerumist ja piirkonnasüsteemi vähest otstarvet. Mainimata ei jäänud ka asjaolu, et asutusel peavad olema selged ja kõigile arusaadavad organisatsiooni eesmärgid ja väärtused, mida tuleks ühiselt ning regulaarselt terve osakonna koosolekutel käsitleda. Intervjuude tulemustest selgus, et asutusest lahkunud juhatajate-peaspetsialistide hinnangul jääb puudu sisulisest koostööst abilinnapea, osakonna juhataja ja teenistuse juhtide vahel. Samas ei tohiks tööülesannete delegeerimine olla lihtne, st et leitakse endale meeldivad ülesanded ja ebaseeldivad antakse kellelegi teisele täita. Kui töötajale on tööülesanne antud, siis peab ta selle isiklikult täitma, kasutades selleks näiteks teise töötaja abi, mitte panna selle eest vastutama kolmandat inimest.

Tulemustest lähtuvalt pidasid asutusest lahkunud juhatajad-peaspetsialistid vajalikuks ressursside otstarbekat kasutamist töötegemiseks ehk need ei oleks töötajate jaoks kuidagi piiritletud ja kõik saaksid neid võrdselt kasutada. Teenistustevahelise killustatuse vähendamiseks ja töötajate arengu toetamiseks nägid linnavalitsusest lahkunud juhatajad-peaspetsialistid võimalust eelkõige ühisürituste korraldamises. Eelpool nimetatuga nõustub ka magistr töö autor, kuna see aitab liita osakonda tervikuna ja tunda ennast organisatsiooni kuuluvana.

Teooriaosas ja uurimistulemustes selgus, et sotsiaaltöö on emotsionaalselt intensiivne töö, mida seostatakse sageli üldise motiveerituse langusega. Sarnaselt teoorias kajastatuga peavad intervjuudes osalenud juhtivtöötajad kõige tugevamaks motivaatoriks ennekõike seda, et töötajale tema töö meeldib. Töötasu ei ole juhtkonna arvates väga heaks motivaatoriks, kuna saadud palgatõus rõõmustab töötajat vaid lühikest aega ja kellegi jaoks on see kokkuvõttes ikkagi väike. Vaatamata sellele on sotsiaaltöötajate palgasüsteemi jälgimine ja täiustamine üheks osakonna prioriteediks ning juhtkond peab töötajat väärtustava töötasu eest hea seisma.

Tuginedes intervjuude tulemustele, arvavad juhtivtöötajad, et motiveerivalt mõjub loominguline tunnustamise viis, paremad töötingimused eelkõige ruumide kasutamise

osas, kiirem reageerimine töötajate välja öeldud probleemidele ja erinevate hüvede pakkumine, näiteks teenistuste ühised väljasõidud ning uue töötaja koolitamise eest lisatasu maksmine. Sarnaselt 2005. a uuringu tulemustele ja teoorias kajastatule peavad juhtivtöötajad tähtsaks töötajate tunnustamist heade töötulemuste eest ja sellekohast tagasisidet, mis tekitab töötajas tunde, et ta on organisatsioonis väärtustatud. Juhtkonna arvates suurendab tööõõmu ja kindlustunnet õiglase kohtlemise printsiip, kus probleeme osakonnas lahendatakse õiglaselt ja töötajat arvestavalt.

Uuringutulemustest selgus, et juhtivtöötajate hinnangul on peamiseks motivatsiooni võtmeks töötajate suurem kaasamine organisatsiooni kui terviku arengusse ning suurema otsustus- ja tegevusvabaduse andmine. Kui töötaja on juba millessegi panustanud ehk kaasamõelnud, siis hakkab ta seda ka iseenesest rakendama ning sotsiaaltöös on kaasamõtlemine ülitähtis. Mitmetasandiline kaasamine ei pane töötajale seda vastutust.

Kuna inimesi kiidetakse tööalaselt vähe, on juhtivtöötajad seisukohal, et palju sõltub ka töötaja enesemotivatsioonist, millega tuleks iga päev tegeleda. Seetõttu peaks sotsiaaltöötaja kõigepealt iseendast hoolima, et teha head sotsiaaltööd. Juhtivtöötajate arvamusega nõustub ka magistr töö autor, sest tema hinnangul vajab sotsiaaltöötaja teadmist, kas ta üldse tahab sellist tööd teha ja kas ta tahab inimesi aidata. Samas usub juhtkond, et üheks väga tugevaks motivaatoriks, mis on sotsiaaltöötajaid siiani n-ö vee peal hoidnud on kindlasti head suhted piirkonnas olevate kolleegidega. Teisisõnu kompenseerivad töökeskkond ja sotsiaaltöötajate enesemotivatsioon nende madalat töötasu.

## KOKKUVÕTE

Sotsiaaltöö on emotsionaalselt intensiivne töö, mida seostatakse sageli üldise motiveerituse langusega. Asutuses võib olla küll piisavalt andekaid ja koolitatud töötajaid, kuid kui nad on rahulolematud ja neil ei ole töömotivatsiooni, võib vaevalt häid tulemusi töö kvaliteedis loota ning suur hulk töötajates peituvatest ressurssidest jääb kasutamata. Töötajate rahulolu on kvaliteetsete sotsiaalteenuste pakkumisel olulise tähtsusega, kuna avaliku sektori institutsioonid eksisteerivad eelkõige selleks, et teenindada kodanikke. Seetõttu on oluline mõista, kuidas organisatsiooni kujundada, ülal pidada ja juhtida nii, et see võiks pakkuda kvaliteetset teenust, mille aluseks on motiveeritud töötajad.

Pidev tööjõu liikumine võib sõltumata põhjusest luua negatiivse kuvandi nii organisatsioonisisesele kui ka välisele ning vähendada üldist moraali. Töökeskkonna meeldivust saab seostada mitmete erinevate teguritega, nagu kompetentne juhtimine, meeldivad töökaaslased, piisavad arenemis- ja koolitusvõimalused, head töötingimused ja konkurentsivõimeline töötasu. Seetõttu tuleb töömotivatsioon iga töötaja puhul eraldi välja arendada, saavutamaks kõrgemat tööga rahulolu taset ja pidades siinkohal silmas, et otstarbekas ei ole keskenduda vaid motivatsioonifaktoritele, sest sotsiaaltöös võib esineda hügieeniteguritest tingitud eelarvepiiranguid ning suurt töökoormust.

Antud magistritöös uuriti Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna sotsiaaltöötajate töörahulolu ja seda mõjutavaid tegureid ning tehti ettepanekuid linnavalitsuse juhtkonnale olukorra parendamiseks. Lisaks võrreldi Tartu Linnavalitsuses 2005. aastal läbi viidud organisatsioonikliima ja töötajate rahulolu uuringu tulemusi käesolevaga. Täiendavalt leidis kajastamist ka linnavalitsuse tööjõu volavuse probleem. Uurimuse

valimiks oli 36 sotsiaaltöötajat, kellest võttis osa 35. Intervjuud planeeriti teha kaheteistkümne juhtivtöötajaga ja neist osales kokku kümme.

Uurimistulemustest selgus, et linnavalitsuses töötavad enamasti pikaajalise tööstaažiga sotsiaaltöötajad, kelle jaoks on oluline töösuhte püsivus ning huvitav ja vaheldusrikas töö. Sotsiaaltöötajad on oma valitud erialaga rahul ja motivatsioon ametis püsimisel on tingitud eelkõige soovist abivajajaid aidata ja omandada uusi kogemusi. Hästi tehtud tööle oodatakse tagasisidet nii juhtkonnalt kui ka kolleegidelt ja puudust tuntakse iseseisvast otsustamisest ning tegutsemisest. Töötajate hinnangul on töö vaimselt kurnav ja selle eest makstav tasu liiga madal. Ühe olulise tulemusena selgus, et mõtet töökoha vahetusest on kaalunud rohkem kui pooled linnavalitsuse sotsiaaltöötajatest ja jätkamise põhjuseks on olnud peamiselt teise meelepärase töö puudumine. Erinevalt sotsiaaltöötajatest mainisid kõik kolm linnavalitsuses väga pikka tööstaaži omavat juhataja-peaspetsialisti, et äraminemise ajendiks oli eelkõige soov ennast arendada ja panna proovile mõnes teises valdkonnas ning olemasolev töösuhe tekitas stressi.

Sotsiaalabi osakonna juhtkond peab töötajate sagedast liikumist osakonnas küllaltki suureks probleemiks, mis toob endaga kaasa palju kulutatud aega ning ressursse. Enamasti toimub liikumine noorte kolleegide arvelt, kes lähevad lapsehoolduspuhkusele. Samas on aastate jooksul olnud töötajaid, kes on töölt ära läinud konkreetsetel põhjustel, mida sotsiaalabi osakond otseselt reguleerida ei saa. Sarnaselt sotsiaaltöötajatega ei pea juhtkond praegust töötasu vastavaks tööpanusele, kuid samas kompenseerivad emotsionaalselt rasket tööd ja madalat palganumbrit linnavalitsuse erinevad soodustused, mis paljudes eraettevõtetes puuduvad.

Sotsiaaltöötajad hindavad oma suhteid kolleegidega väga kõrgelt, kuid suhetes juhtkonnaga mainiti rahulolematust, kuna viimased ei ole huvitatud nende tööalastest ettepanekutest. Vastupidiselt sotsiaaltöötajatele peab juhtkond omavahelist koostööd üsna heaks. Samas ei ole sotsiaaltöötajad teadlikud oma asutuse arengusuundadest ja tulevikuplaanidest ning organisatsiooni eesmärgid on neile ebaselged. Juhtkonna hinnangul taandub eelpool nimetatute ka suures osas töötajate enda huvi puudumisele, sest kõik dokumendid on siseveebis kättesaadavad ja tagasiside ettepanekutest on nõrk.

Juhtkond ootab töötajatelt eelkõige suuremat koostöövalmidust ja initsiatiivikust ning ühtsemat tulevikunägemust.

Juhtivtöötajate arvates vajab osakonna töökorraldus teatavaid muudatusi eelkõige struktuuris ja tööjaotuses. Tänapäevastele vajadustele ei vasta töötajate ülelinnaline paiknemine ning osakonna töökorraldus on reguleerimata, kuna teenistused tegutsevad üksikisest eraldi ja puudub ühtne liikumine osakonna tasandil. Lisaks peavad asutusel olema selged ja kõigile arusaadavad organisatsiooni eesmärgid, väärtused ning tööplaan, mida tuleks ühiselt ning regulaarselt terve osakonna koosolekutel käsitleda. Puudu on ka sisulisest koostööst abilinnapea, osakonna juhataja ja teenistuse juhtide vahel. Täiendavalt mainiti töötegemiseks vajalike ressursside otstarbekat ja võrdset kasutamist.

Uuringust selgus, et juhtivtöötajad peavad kõige tugevamaks motivaatoriks töö meeldivust ja palk ei ole nende hinnagul väga heaks motivaatoriks, kuna saadud palgatõus rõõmustab töötajat vaid lühikest aega ja kellegi jaoks on see kokkuvõttes ikkagi väike, kuid palgasüsteemi jälgimine on siiski prioriteediks. Motiveerivalt mõjub loominguiline tunnustamise viis, paremad töötingimused eelkõige ruumide kasutamise osas, kiirem reageerimine töötajate välja öeldud probleemidele ja erinevate hüvede pakkumine ühise väljasõidu või lisatasu maksmise näol. Tähtsaks peeti ka töötajate tunnustamist heade töötulemuste eest, õiglase kohtlemise printsiipi, suuremat kaasamist organisatsiooni kui terviku arengusse ning enesemotivatsiooni.

Võrreldes käesoleva uuringu tulemusi 2005. a Tartu Linnavalitsuses läbi viidud organisatsioonikliima ja rahulolu uuringuga võib väita, et olukord ei ole muutunud, rahulolematust tekitavad enamasti samad tegurid ning sotsiaaltöötajate arvamus ühtib juhtkonna omaga, kus tööga ollakse kokkuvõttes üsna rahul. Tulemuste osas on magistr töö autori ja juhtkonna arvates oluline roll eelkõige kolleegide headel omavahelistel suhetel ja enesemotivatsioonil, mis tasakaalustab madalat töötasu.

Tuginedes magistritöö teooriale ja uurimistulemustele, pidas töö autor oluliseks järgmisi Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale tehtavaid ettepanekuid:

- korraldada regulaarselt arengukoosolekuid;
- luua motivatsioonipakett noortele emadele, mis sisaldaks paindlikku tööaega ja meelepidamist oluliste sündmuste puhul;
- sisseelamise parendamise süsteemi loomine uutele töötajatele;
- maksta lisatasu uue töötaja juhendamise eest;
- luua lisapalgafond töötaja tunnustamiseks erakordse soorituse või juhtumi lahendamise eest;
- luua võimalus sotsiaalabi osakonna töötajate paiknemiseks kahes suuremas piirkonnakeskuses – üks ühel pool ja teine teisel pool Emajõe;
- luua tingimused töötajate osakonnasiseseks spetsialiseerumiseks, kus universaalsete toetuste määramise ja teenuste vajaduse hindamise ning suunamisega tegelevad erinevad inimesed;
- parendada osakonnasisest töökorraldust ja korrigeerida töötajate ametijuhendit;
- korraldada rahvusvahelisi ja kohalikke koostööprojekte;
- töötada välja osakonna motivatsioonisüsteem, kus pööratakse suurt tähelepanu mitterahalistel motivaatoritel ja kajastada seda ka tööpakkumise kuulutuses;
- viia linnavalitsuses läbi regulaarseid rahulolu uuringuid.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisülesanded said täidetud. Tööst saadi ülevaade töömotivatsiooni ja -rahulolu mõjutavatest aspektidest ning eripärast sotsiaaltöö valdkonnas, mis leidsid kinnitust ka uurimistulemustes. Kõike eelnevat kokkuvõttes tuleb mõista, et sotsiaaltöös on puudu üldisest positiivsest kuvandist. Seda väärtustatakse väga kõrgelt inimlikul tasandil, kuid palk ei saa kunagi olema selle töö vääriline. Sotsiaaltöö on ennekõike väärtustepõhine töö, kus sotsiaaltöötaja peab olema loomult lahke ja empaatiline inimene, kui ta seda ei ole, on seda tööd väga raske teha. Kui sotsiaaltööd tehakse ennast sundides ja mõttega, et kusagilt tuleb endale sissetulek hankida, siis saavad negatiivse värvinguga ka kõik muud asjad ning leitakse põhjus rahulolematuseks kõiges, ka kõige paremini korraldatud asjades.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmad, A., Rainyee, R. A.** 2013. Which is the better predictor of employee turnover intentions: job satisfaction or organizational commitment? A literature review. – *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6 (1), pp. 2-10..
2. **Arslan, R., Acar, B. N.** 2013. A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. – *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 18 (3), pp. 282-298.
3. **Ashkanani, H. R.** 2014. Attitudes toward achievement motivation among Kuwaiti social workers. – *International Social Work*, Vol. 57 (2), pp. 156-168.
4. **Asamoah, E. S., Chovancova, M., De Alwis, A. C., Ajantha Kumara, S. M., Guo, Y.** 2011. Motivation for buying branded items: a cross country application of Maslows hierarchy of needs in consumer decision making. – *Scientific Papers of tehe University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, Vol, 16 (21), pp. 6-18.
5. **Barrick, M. R., Mount, M. K., Li, N.** 2013. The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. – *Academy of Management Review*, Vol. 38 (1), pp. 132-153.
6. **Beesley, A., Clark, T., Barker, J., Germeroth, C., Apthorp, H.** 2010. Expeditionary learning schools: theory of action and literature review of motivation, character, and engagement. – *Mid-continent Research for Education and Learning*, pp. 52.
7. **Behjati, M.** 2014. The concept of Maslow`s pyramid for cardiovascular health and its impact on „change cycle“. – *ARYA Atherosclerosis*, Vol. 10 (1), pp. 66-70.
8. **Bello, O. W., Oyekunle, R. A.** 2014. Attitude, perceptions and motivation towards knowledge sharing: views from universities in Kwara state, Nigeria. – *African Journal of Library, Archives and Information Science*, Vol. 24 (2), pp. 123-134.

9. **Burton, G., Chein, Y. N., Grover, V., Stewart, K. A.** 1993. An application of expectancy theory for assessing user motivation to utilize an expert system. – *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9 (3), pp. 183-198.
10. **Böckerman, P., Ilmakunnas, P.** 2012. The job satisfaction-productivity nexus: a study using matched survey and register data. – *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 65 (2), pp. 244-262.
11. **Cerasoli, C. P., Ford, M. T.** 2014. Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: a test of self-determination theory. – *Journal of Psychology*, Vol. 148 (3), pp. 267-286.
12. **Citžek, P.** 2012. The application of Maslow`s hierarchy of needs to the entrepreneur`s motivation – the example from region pardubice. – *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, Vol. 18 (24), pp. 43-50.
13. **DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., Ingerson, M. C.** 2012. The impact of moral stress compared to other stressors on employee fatigue, job satisfaction and turnover: An empirical investigation. – *Journal of business ethics: JOBE*, Vol. 110 (3), pp. 377-391.
14. **Drenth, P. J., Thierry, H., Wolff, C. J.** 1998. *A handbook of work and organizational psychology* (2nd ed.). Hove: Psychology Press.
15. **El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A. Y.** 2013. The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. – *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 7 (2), pp. 13-43.
16. **Elpers, K., Westhuis, D. J.** 2008. Organizational leadership and its impact on social workers job satisfaction: a national study. – *Administration in Social Work*, Vol. 32 (3), pp. 26-43.
17. **Ferris, D. L., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Tan, J. A., Johnson, R. E., Chang, C. H.** 2013. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the regulation between core self-evaluation and job satisfaction. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 (2), pp. 150-161.

18. **Fisher, E. A.** 2009. Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. – *Administration in Social Work*, Vol. 33 (4), pp. 347-367.
19. **Franken, R. E.** 2002. *Human motivation*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
20. **Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., Wang, L.** 2013. Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. – *Public Health*, Vol. 127 (10), pp. 946-51.
21. **Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., Chadwick, B.** 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. – *British Dental Journal*, Vol. 204 (6), pp. 291-295.
22. **Goetz, K., Campbell, S. M., Szecsenyi, J., Broge, B., Brodowski, M., Dörfer, C. E.** 2012. The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. – *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, Vol. 40 (5), pp. 474-480.
23. **Guest, H. S.** 2014. Maslow`s hietatchy of needs – the sixth level. – *Psychologist*, Vol. 27 (12), pp. 982-983.
24. **Guo, Y., Liao, J., Liao, S., Zhang, Y.** 2014. The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. – *Social Behavior and Personality*, Vol. 42 (5), pp. 731-742.
25. **Hacman, J. R., Oldham, G. R.** 1980. *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
26. **Huffman, A. H., Casper, W. J., Payne, S. C.** 2014. How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (2), pp. 194-212.
27. **Johns, G.** 1996. *Organizational behavior. Understanding and managing life at work* (4rd ed.). New York: HarperCollins.
28. **Kamdron, T.** 2003. *Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher Officials*. Tallinn: Tallinn Technical University Press.
29. **Kaigang, L., Iannotti, R. J., Haynie, D. L., Perlus, J. G., Simons-Morton, B. G.** 2014. Motivation and planning as mediators of the relation between social support and physical activity among U.S. adolescents: a nationally representative study. – *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 11 (1), pp. 1-18.

30. **Karnatovskaja, L. V., Gajic, O., Bienvenu, O. J., Stevenson, J. E., Needham, D. M.** 2015. A holistic approach to the critically ill and Maslow`s hierarchy. – Journal of Critical Care, Vol. 30 (1), pp. 210-211.
31. **Katzell, R. A., Thompson, D. E.** 1990. Work motivation: Theory and practice. – American Psychologist, Vol. 45 (2), pp. 144-153.
32. **Kidron, A.** 2006. Ärijuhtimise psühholoogia (5. täiend tr). Tallinn: Mondo.
33. Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 2014. – RT I 1993, nr 37, art 558.
34. **Kopelman, R. E., Thompson, P. H.** 2015. Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. – The Academy of Management Journal, Vol. 19 (2), pp. 237-258.
35. **Kotliarov, I.** 2009. Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Abraham Maslow and Frederick Herzberg. – Studia Universitatis Babes-Bolyai, Psychologia-Paedagogia, Vol. 1, pp. 115-120.
36. **Kotkas, M.** 1998. Organisatsiooniline käitumine. Tallinn: Akadeemia.
37. **Kvist, T., Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K.** 2013. Does Finnish hospital staff job satisfaction vary across occupational groups? – BMC Health Services Research, Vol. 13, pp. 376.
38. **Laherand, M. L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.
39. **Landsberg, M.** 2003. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi. Tallinn: Varrak.
40. **Lapointe, M. C., Perreault, S.** 2013. Motivation: understanding leisure engagement and disengagement. – Society and Leisure/Loisir and Societe, Vol. 36 (2), pp. 136-144.
41. **Latham, G. P.** 2007. Work Motivation. History, Theory, Research and Practice. Thousand Oaks: Sage.
42. **Latham, G. P., Stajkovic, A. D., Locke, E. A.** 2010. The relevance and viability of subconscious in the workplace. – Journal of Management, Vol. 36 (1), pp. 234-255.
43. **Lester, D.** 2013. Measuring Maslow`s hierarchy of needs. – Psychological Reports, Vol. 113 (1), pp. 15-17.
44. Linnakantselei koosseis. Tartu Linnavalitsuse siseveeb.  
[[http://www.tartu.ee/?lang\\_id=1&menu\\_id=2&page\\_id=721](http://www.tartu.ee/?lang_id=1&menu_id=2&page_id=721)] 12.03.2015.

45. Linnavalitsuse personali koolituspõhimõtted. Tartu Linnavalitsuse siseveeb. [https://intranet.tartu.ee/#id=4156] 19.03.2015.
46. **Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., Hinkin, T. R.** 2012. When employees are out of step with coworkers: how job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. – *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (6), pp. 1360-1380.
47. **Loke, J. C. F.** 2001. Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. – *Journal of Nursing Management*, Vol. 9 (4), pp. 191-204.
48. **Lorber, M.** 2012. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. – *Croatian Medical Journal*, Vol. 53 (3), pp. 263-270.
49. **Lukjanov, A.** 2002. Juhtimise alused. Algkursus. Tallinn: Eesti-Ameerika Ärikolledž.
50. **Malmberg, K.** 2005. Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva raamat.
51. **Maslow, A. H.** 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra.
52. **Medcalf, N. A., Hoffman, T. J., Boatwright, C.** 2013. Children's dreams viewed through the prism of Maslow's hierarchy of needs. – *Early Child Development and Care*, Vol. 183 (9), pp. 1324-1338.
53. **Mikiver, K.** 2010. Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Äripäev.
54. **Mnguni, P. P.** 2012. Deploying culture as a defence against incompetence: the unconscious dynamics of public service work. – *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 38 (2), pp. 1-9.
55. **Mook, D. G.** 1996. Motivation. The organization of action (2rd ed.). New York: Norton.
56. **Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., Liu, Z. Q.** 2012. A profile approach to self-determination theory motivations at work. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81 (3), pp. 354-363.
57. **Noltmeyer, A., Bush, K., Patton, J., Bergen, D.** 2012. The relationship among deficiency needs and growth needs: an empirical investigation of Maslow's theory. – *In Children and Youth Services Review*, Vol. 34 (9), pp. 1862-1867.

58. **Palanski, M., Avey, J. B., Jiraporn, N.** 2013. The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 121 (1), pp. 135-146.
59. **Pardee, R. L.** 1990. Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. – *Information Analyses; Reports General*, pp. 24.
60. **Pegler, C.** 2012. Herzberg, hygiene and the motivation to reuse: towards a three-factor theory to explain motivation to share and use OER. – *Journal of Interactive Media in Education*, pp. 18.
61. **Petrov, M.** 2007. Tööga rahulolu muutus aastatel 2002-2006 ning seda mõjutavad tegurid AS Sangar Valga vabrik näitel. TÜ psühholoogia õppetool. (Seminaritöö).
62. **Pilvik, K.** 2007. Inimesed – meie kalleim vara. – Ajakiri director. [<http://www.director.ee/inimesed-meie-kalleim-vara/>] 13.03.2015.
63. **Pink, D.H.** 2011. Liikumapanev jõud. Mis meid tegelikult motiveerib. Tallinn: Äripäev.
64. **Puplampu, B. B., Adomako, S.** 2014. What he wants is not what she wants: using VIE theory to test manager and worker motivation in Ghanaian SMEs. – *Ife Psychologia*, Vol. 22 (1), pp. 1-10.
65. **Quinn-Lee, L., Olson-Mcbride, L., Unterberger, A.** 2014. Burnout and death anxiety in hospice social workers. – *Journal of Social Work in End-Of-Life & Palliative Care*, Vol. 10 (3), pp. 219-239.
66. **Rad, A. M. M., Yarmohammadian, M. H.** 2006. A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. – *Leadership in Health Services*, Vol. 19 (2), pp. 11-28.
67. **Ramoo, V., Abdullah, K. L., Piaw, C. Y.** 2013. The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. – *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 22 (21-22), pp. 3141-3152.
68. **Reeve, J.** 2009. *Understanding motivation and emotion* (5rd ed.). Hoboken: Wiley.
69. **Robbins, S. P., Judge, T. A.** 2009. *Organizational behavior* (13rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

70. **Royle, M. T., Hall, A. T.** 2012. The relationship between McClelland`s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. – International Journal of Management & Marketing Research, Vol. 5 (1), pp. 21-42.
71. **Sengupta, S. S.** 2011. Growth in human motivation: beyond Maslow. – Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47 (1), pp. 102-116.
72. **Shahnawaz, M. G., Jafri, H.** 2009. Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers. – Journal of Management Research, Vol. 9 (3), pp. 159-166.
73. **Shukla, A., Srinivasan, R., Chaurasia, S.** 2013. Impact of work related attitudes on turnover intentions. – Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 49 (1), pp. 111-122.
74. **Siddiqui, A., Saba, I.** 2013. Determining the job satisfaction level of the academic staff at tertiary academic institutes of Pakistan. – International Journal of Information, Business and Management, Vol. 5 (2), pp. 42-57.
75. **Singh, P., Loncar, N.** 2010. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. – Relations Industrielles/Industrial Relations, Vol. 65 (3), pp. 470-490.
76. **Smith, R. A., Feigenbaum, K. D.** 2013. Maslow`s intellectual betrayal of Ruth Benedict? – Journal of Humanistic Psychology, Vol. 53 (3), pp. 307-321.
77. **Smith, D. B., Shields, J.** 2013. Factors related to social service workers job satisfaction revisiting Herzberg`s motivation to work. – Administration in Social Work, Vol. 37 (2), pp. 189-198.
78. **Steers, R. M., Porter, L. W.** 1991. Motivation and work behavior (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
79. **Stevens, M., Moriarty, J., Manthorpe, J., Hussein, S., Sharpe, E., Orme, J., Mcyntyre, G., Cavanagh, K., Green-Lister, P., Crisp, B. R.** 2012. Helping others or a rewarding career? Investigating student motivations to train as social workers in England. – Journal of Social Work, Vol. 12 (1), pp. 16-36.
80. **Takahashi, N.** 2014. Future parameter explains job satisfaction and turnover candidates in Japanese companies. – Annals of Business Administrative Science, Vol. 13 (3), pp. 129-140.
81. **Talves, K.** 2005. Kombineeritud meetodid sotsiaalteadustes. TÜ Sotsiaalteaduskond. Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakond. (Seminaritöö).

82. Tartu linna ametiasutuste ametnike värbamise ja valiku kord 2014. – RT IV 2014, nr 51.
83. Tartu linna ametiasutuste palgajuhend 2013. – RT IV 2013, nr 82.
84. Tartu linna arengukava aastateks 2013-2020. 2011. Tartu: Tartu Linnavolikogu. [https://www.tartu.ee/data/AK%202013-2020%20(18.09.14%20nr%2035).pdf] 11.03.2015.
85. **Thielke, S., Harniss, M., Thompson, H., Patel, S., Demiris, G., Johnson, K.** 2012. Maslow`s hierarchy of human needs and the adoption of health-related technologies for older adults. – Ageing International, Vol. 37 (4), pp. 470-488.
86. **Treufeldt, K.** 2005. Organisatsioonikliima ja töötajate rahulolu uuring. Tartu Linnavalitsus. Linnakantselei asjaajamisteenistus.
87. Tööjõu voolavuse arvutamine. [http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/tju\_voolavuse\_arvutamine.html] 13.03.2015.
88. **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
89. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine (5. täiend tr). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
90. **Valk, A.** 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Ühiselu.
91. **Vesso, S., Saue, K.** 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn: Äripäeva raamat.
92. Värbamine ja valik. Tartu Linnavalitsuse siseveeb. [https://intranet.tartu.ee/#id=4173] 12.03.2015.
93. **Zhao, H., Wu, S.** 2014. The power of motivation-goal fit in predicting entrepreneurial persistence. – Social Behavior and Personality, Vol. 42 (8), pp. 1345-1352.
94. Ülevaade sotsiaalabi osakonnast. Tartu linna kodulehekülj. [http://www.tartu.ee/?lang\_id=1&menu\_id=2&page\_id=3237] 11.03.2015.
95. **Yin, R. K.** 1981. The case study crisis: some answers. – Administrative Science Quarterly, Vol. 26 (1), pp. 58-65.
96. **Yin, R. K.** 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. – The International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 19 (3), pp. 321-332.

## LISAD

**Lisa 1.** Fookusgrupi intervjuu küsimused ja olulisemad tulemused (autori koostatud).

Küsimused	Teema	Olulisemad tulemused
<p>1. Millised nendest viiest teemast on Teie jaoks kõige problemaatilisemad? Valige võimalusel 3 problemaatilisemat ja põhjendage oma valikut.</p> <p>2. Millistega nendest viiest teemast olete kõige enam rahul? Põhjendage oma valikut.</p>	<i>Asutuse juhtimine ja juhtkond</i>	<b>Problemaatiline 1.</b> Juhtkond ei tea, mis tööd me piirkonnas teeme ja millega iga päev kokku puutume. Meid ei väärtustata ja ei peeta olulisteks. Juhtkonna ükskõikne suhtumine. Keeruliste juhtumite puhul ei tunne juhtkonna tuge. Meie ettepanekuid küll kuulatakse, aga rakendatakse vähe.
	<i>Töötasu</i>	<b>Problemaatiline 2.</b> Töötasu ei vasta tööpanusele. Meie klientuur on ka majanduslikult paremas olukorras. Meie arvamus ei ole oluline ja lisatööd ei premeerita, näiteks uue töötaja väljaõpetamine.
	<i>Töötingimused</i>	<b>Problemaatiline 3.</b> Ei ole rahul töökeskkonnaga ehk ruumid vajavad remonti, puudub ventilatsioon ja eraldi tualett klientidele. Turvalisuse küsimus. Meie tööd hinnatakse vähe.
	<i>Kolleegid</i>	<b>Rahulolu.</b> Omavaheline läbisaamine on väga hea. Saame omavahel keerulisi juhtumeid arutada ja nõu küsida. Kolleegid on sõbralikud ja toetavad. Hea huumor käib asja juurde.
	<i>Karjäärivõimalused ja areng</i>	Ei mainitud.

**Lisa 2.** Ankeetküsitlus sotsiaalala töötajatele (autori koostatud).

## **Hea sotsiaalala töötaja!**

Olen Reelika Grünberg Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži teenuste disaini ja juhtimise eriala magistrant. Kirjutan magistritööd Tartu Linnavalitsuses tegutsevate sotsiaaltöötajate tööalasest rahulolust ja motivatsioonist. Teie olete üks neist, kellel on võimalus nendes probleemides kaasa rääkida. Saadud andmed annavad aluse ettepanekute tegemiseks Tartu Linnavalitsuse juhtkonnale, et muuta Teie töö efektiivsemaks ja rohkem rahulolu pakkuvaks.

Järgnevatelt lehekülgedelt leiate mitmeid Teie tööd puudutavaid küsimusi. Ankeet koosneb 73-st küsimusest ja selle täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit. Lugege küsimus hoolikalt läbi ja märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim(ad) vastusevariant(id), vajadusel kirjutage vastus punktiirile. Palun olge oma vastuste andmisel võimalikult ausad ja vastake kõigile küsimustele!

Küsitlusankeet on anonüümne (tulemused üldistatakse) ja vastuseid kasutatakse vaid käesoleva uurimuse läbiviimiseks.

Suur tänu koostöö eest! (Reelika Grünberg, [reelika.grunberg@raad.tartu.ee](mailto:reelika.grunberg@raad.tartu.ee))

## **I Üldandmed**

### **1. Töökoht**

- Lastekaitseteenistuses
- Sotsiaaltöteenistuses
- Eakate ja puuetega inimeste hoolekandeteenistuses

### **2. Teie vanus**

- 20–30     41–50     61–70
- 31–40     51–60     70– ja vanem

### **3. Teie tööstaaž sotsiaaltöötajana**

- alla 1 aasta     3–6 aastat     üle 9 aasta
- 1–3 aastat     6–9 aastat

## Lisa 2 järg

### II Erialase valiku põhjused

**4. Mis põhjusel otsustasite asuda sotsiaaltööl?** (Kui vastusevariantides on sobivaid mitu, märkige need kõik)

- soov töötada õpitud erialal
- töö on perspektiivikas
- soov omada kogemusi antud valdkonnas
- sisemine soov abivajajaid aidata
- töötamine mitmekülgse ja huvitava sihtgrupiga
- tuttavad soovitasid
- lähikonnas polnud muud tööd
- muu .....

**Küsimusele nr 5 vastake sel juhul, kui olete sotsiaaltöötajana töötanud üle 5 aasta.**

**5. Mis on Teid ajendanud seda tööd nii pikaajaliselt tegema?** (Kui vastusevariantides on sobivaid mitu, märkige neist vähemalt kolm)

- töösuhte püsivus (st Teil on kindel tunne, et Teid ei vallandata ja Te võite sellel töökohal kindlalt edasi töötada)
- vääriline töötasu
- asutusepoolsed soodustused
- võimalus ennast arendada
- meeldiv töökollektiiv
- juhtkonna tugi ja õiglane kohtlemine
- head töötingimused
- paindlik töögraafik
- võimalus aidata teisi inimesi
- tunne, et olete tööl midagi saavutanud
- huvitav ja vaheldusrikas töö
- muu .....

**6. Kas olete rahul oma erialaga?**

<input type="checkbox"/>	jah
<input type="checkbox"/>	ei

## Lisa 2 järg

### III Töö ja töötingimused

Palun hinnake, kuivõrd rahul olete oma töö ja töötingimustega. Märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

		4	3	2	1	0
		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
7	Töö praegusel ametikohal on mitmekülgne ja rahuldust pakkuv					
8	Tean oma tööülesandeid, kohustusi ja õigusi					
9	Asutus väärtustab oma töötajaid ja hoolitseb nende eest					
10	Minu töö sisu ja raskus on vastavuses minu oskuste ja teadmistega					
11	Minu töö sisu ja raskus on vastavuses minu enese ootuste ja eesmärkidega					
12	Minu töö tulemused võivad oluliselt mõjutada teiste inimeste elu või heaolu					
13	Minu tööd hinnatakse teistega võrreldes õiglaselt					
14	Mulle pakub rahuldust see, et saan inimesi aidata					
15	Ma usun, et suudan läbi oma töö midagi paremaks muuta					
16	Minu töö on vaimselt koormav					
17	Minu töö ise annab infot sellest, kui hästi olen töö teinud – arvestamata tagasisidet juhtkonnalt või kolleegidelt					
18	Olen rahul oma tööajaga					
19	Jõuan oma ülesannetega tööpäeva lõpuks õigeaegselt valmis					
20	Suure töökoormuse tõttu tuleb mõnikord teha ületunde					
21	Olen rahul oma puhkusegraafikuga					
22	Olen rahul oma töövahenditega					
23	Olen rahul oma töötingimustega					
24	Olen veendunud, et minu töökoht säilib					
25	Mul on kaasarääkimisvõimalus oma tööd puudutavates küsimustes					
26	Minu töö on piisavalt vastutusrikas					

## Lisa 2 järg

		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
27	Minu töö annab mulle suure vabaduse iseseisvalt otsustada ja tegutseda					
28	Tunnen, et saan töökohal piisavalt kasutada ja arendada oma võimeid					
29	Tunnen suurt rahulolu, kui teen oma tööd hästi					
30	Töole minek tekitab minus tihti vastumeelsust					
31	Sageli ma ei tea, kas teen oma tööd hästi või halvasti					
32	Tunnen, et minu poolt tehtavast tööst on vähe kasu					

**33. Mis on Teie arvates sotsiaaltöö puudused võrreldes teiste erialadega?** (Kui vastusevariantides on sobivaid mitu, märkige neist maksimaalselt viis)

- liiga suur töökoormus
- töö on vaimselt kurnav
- madal palk
- vähesed koolitusvõimalused
- liiga palju suhtlemist
- rasked, keerukate probleemidega kliendid
- töövahendite vähesus
- osa tööülesandeid on ebameeldivad
- juhtide suured nõudmised
- sagedane kontrollimine
- töö ei esita piisavalt väljakutseid
- muu .....

**34. Kas Te olete kaalunud töökoha vahetust viimase kolme aasta jooksul?**

jah  
 ei

**Kui vastasite küsimusele nr 34 „jah“, vastake ka küsimusele nr 35.**

**35. Mis põhjusel jätsite töökoha vahetamata?** (valige ainult üks kõige sobivaim)

- puudus sobiv töö kodu lähedal
- pole hetkel veel teist meelepärast tööd leidnud
- olen antud tööga harjunud ja kahju oleks lahkuda
- muu .....

## Lisa 2 järg

### 36. Kõike eelnevat kokku võttes, kuid võrd rahul Te oma tööga üldiselt olete?

- väga rahul
- üsna rahul
- raske öelda
- mitte eriti rahul
- üldse mitte rahul

## IV Töötasu

Palun hinnake, kuid võrd rahul olete oma töötasuga. Märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

		4	3	2	1	0
		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
37	Mulle makstav töötasu on piisav ning vastab minu tööpanusele					
38	Suurem palk innustaks mind paremini tööd tegema					
39	Olen kolleegidega võrreldes õiglaselt tasustatud					
40	Tunnen, et mind premeeritakse täiendavate tööülesannete või heade töötulemuste eest piisavalt					
41	Pean kõige tähtsamaks heapalgalist tööd, isegi siis, kui see töö ei paku mulle rahuldust					
42	Mulle on oluline, et minu tehtavasse töösse suhtutakse hästi ja seda hinnatakse, isegi siis, kui ma selle nimel peaksin loobuma paremast palgast					

## V Karjäärivõimalused ja areng

Palun hinnake, kuid võrd rahul olete oma karjäärivõimalustega. Märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

		4	3	2	1	0
		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
43	Olen huvitatud uute teadmiste ja kogemuste omandamisest					
44	Asutus pakub oma töötajatele häid koolitus- ja täiendõppe võimalusi					

## Lisa 2 järg

		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
45	Olen saanud viimase aasta jooksul vähemalt kolm erialase koolituse pakkumist					
46	Mulle on võimaldatud supervisiooni					
47	Tunnen, et saan ennast koolituste ja täiendõppe kaudu piisavalt arendada					
48	Tunnen, et vajan täiendavat erialast koolitust, et oma tööga paremini toime tulla					
49	Tunnen, et olen oma töös nii mõndagi saavutanud					
50	Asutusesiseselt on võimalik karjääriredelil tõusta					

## VI Kolleegid

Palun hinnake, kui võrd rahul olete oma kolleegidega. Märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

		4	3	2	1	0
		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
51	Tunnen, et töötan meeldivas ja sõbralikus kollektiivis					
52	Töötan kollektiivis, kus tunnen töökaaslaste tuge ja abi					
53	Saan oma töökaaslastega usaldada ja rääkida neile oma tööalastest probleemidest					
54	Tunnen, et töötame ühtse meeskonnana					
55	Suhtlen tihti teise piirkonna sotsiaaltöötajatega					
56	Koostöö teise piirkonna sotsiaaltöötajatega on hea					

### 57. Milline on Teie läbisaamine teiste sotsiaalabi osakonna sotsiaaltöötajatega?

- suurepärase
- hea
- pigem hea
- raske öelda
- rahuldav
- pigem halb
- halb

## Lisa 2 järg

### VII Asutuse juhtimine ja juhtkond

Palun hinnake, kui võrd rahul olete asutuse juhtimise ja juhtkonnaga. Märkige ristiga ära Teie jaoks sobivaim vastusevariant.

		4	3	2	1	0
		Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei tea
58	Tean asutuse arengusuundi ja tulevikuplaane					
59	Tunnen uhkust oma organisatsiooni üle					
60	Tunnen ennast asutuse kollektiivis olulise ja väärtuslikuna					
61	Olen rahul asutuse töökorraldusega					
62	Mind informeeritakse olulistest tööalastest asjadest					
63	Asutuse juhtkond tunnustab oma töötajaid heade töötulemuste eest					
64	Asutuse juhtkonna maine on minu silmis kõrge					
65	Minu suhted juhtkonnaga on head					
66	Minu vahetu juht kohtleb alluvaid õiglaselt					
67	Vahetu juht on huvitatud minu tööalastest ettepanekutest					
68	Saan piisavalt tagasisidet vahetult juhilt selle kohta, kuidas olen oma tööga toime tulnud					
69	Mulle antavad töökorraldused on arusaadavad ja täidetavad					
70	Olen rahul oma vahetu juhi ja tema töökorraldusega					

**71. Kellelt saate tuge/abi tööalaste probleemide korral?** (Kui vastusevariantides on sobivaid mitu, märkige need kõik)

- asutuse juhatajalt
- vahetult juhilt
- kolleegidelt
- klientidelt
- lähedastelt
- muu .....

## **Lisa 2 järg**

### **72. Millal andis juhtkond viimati tagasisidet Teie tööle?**

- eelmisel nädalal
- eelmisel kuul
- paar kuud tagasi
- ei ole kunagi andnud

### **73. Millal andis vahetu juht viimati tagasisidet Teie tööle?**

- eelmisel nädalal
- eelmisel kuul
- paar kuud tagasi
- ei ole kunagi andnud

**Täna vastamast!**

**Lisa 3.** Intervjuu küsimused Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna juhtkonnale (autori koostatud).

1. Kuidas Teie hindate praegust sotsiaalabi osakonna töökorraldust? Mida Te võimalusel muudaksite?
2. Kuivõrd hästi tunnustatakse sotsiaaltöötajaid heade töötulemuste eest ja kas Teie arvates vastab sotsiaaltöötajate töötasu nende tööpanusele?
3. Kui teadlikud on Teie arvates sotsiaaltöötajad Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna arengusuundadest ja tulevikuplaanidest?
4. Milliseks hindate koostööd oma osakonna sotsiaaltöötajatega ja millised on Teie enda ootused neile? Mis häirib, millest jääb puudu jne?
5. Mis motiveeriks Teie arvates sotsiaaltöötajaid oma tööd paremini tegema?
6. Kuivõrd tõsise probleemina näete sotsiaalabi osakonna töötajate sagedast vahetumist? Mis võiks olla Teie arvates selle põhjuseks?
7. Millise hinnangu annaksite sotsiaaltöötajate töörahulolule üldiselt?

**Lisa 4.** Intervjuu küsimused Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnast lahkunud juhatajatele-peaspetsialistile (autori koostatud).

1. Mis põhjusel otsustasite Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonnast lahkuda?
2. Kui pikk oli Teie tööstaaž Tartu Linnavalitsuses?
3. Milline on Teie nägemus ideaalsest töökorraldusest sotsiaalabi osakonnas?
4. Mis motiveeriks Teie arvates sotsiaaltöötajaid oma tööd paremini tegema?

**Lisa 5.** Intervjueeritavate nägemus sotsiaaltöötajate tunnustamisest ja töötasu vastavusest tööpanusele (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 1</i>	„Tunnustamine tagasisidena linna kodanike poolt hea tehtud töö eest, et seda ikka on, aga mina arvan, et töötajad teevad väga hästi oma tööd ja tunnustamist võiks rohkem olla. Meie ise tunnustame aastalõpus preemiaga, mis on samas kõigile põhiosa. Kas seda nüüd otseselt tunnustamiseks nimetada, seda ma ei tea. Tunnustamist kui tulemuspalka meil ei ole, näiteks erakordse soorituse või juhtumi lahendamise eest, peale selle, et ma töötajale ütlen, et väga tubli ja võib olla ka koosolekul mainin ära, et see töötaja sai selle kliendiga hakkama. Neid sõnu võib alati rohkem olla, inimestele meeldib ka suuline tunnustamine, aga iseenesest võiks mingisugune fond olla kus teenistuste juhid saaksid aasta jooksul üks või kaks protsenti fondist andagi konkreetselt hea soorituse, tulemuse või lisatöö eest. Töötaja palgaga kuni selle aastani ei saanud väga rahul olla, seda nüüd natuke tõsteti. Tõenäoliselt on see palgasurve ka edaspidi olemas“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 2</i>	„Tegelikult ma juhtkonna poolt tajun, et tunnustatakse aga seda ei öelda välja. Juhataja näiteks konkreetselt mingite asjade käigus tunnustavalt ikkagi toetab, aga see ei väljendu ei sõnas ega palganumbris. Ei saagi väljenduda selles palganumbris, sest see ju pannakse paika sellises ulatuses, nagu meil ette on nähtud. Kui ollakse näiteks kolm või viis aastat ära töötanud, siis võiks ju väike palgatõus olla, kogemused ka maksavad midagi. Spetsialiseerumise puhul, kus on ikkagi rohkem sisulist tööd, rohkem läbirääkimist ja rohkem närvikulu, siis see seal võiks ka see palk olla natuke teine“.
<i>Juhataja-peaspetsialist nr 3</i>	„Täna kus meie osakond on saanud süsteemis ainsana suhteliselt arvestatava palgatõusu, siis ma arvan, et on päris hästi. Kui vaadata seda, millised on tööpakkumised siis ma arvan, et see palk on võrreldav. Aga tunnustamisega on selles mõttes ju keerulised lood, et kogu avaliku sektori palgapoliitika on suhteliselt jäik, seda lootust, et tegid oma töö hästi ära ja selle eest on võimalik sind premeerida millegagi, seda lootust ju meil üle süsteemi väga ei ole, ka teistes osakondades. Pigem me saame rääkida sellistest üldistest soodustustest, mis olemas on aga mitte tunnustamisest premeerimise mõttes. Puudus on sellisest mitterahalisest tunnustamisest“
<i>Peaspetsialist nr 1</i>	Mulle tundub, et piirkonnatöötajad üksteisele ikka tunnustust jagavad, küll mitte kõik omavahel aga ikkagi. Aga nad jagavad seda läbi kolmandate inimeste või siis läbi mõne muu kolleegi. Tunnustust saab jagada siis, kui inimene on tunnustust väärt või siis on ta inimesena midagi väga väärt, et sa tahad, et ta ka tööalaselt areneb. Töötasu ja tööpanusega on nii ja naa. Enda palka ma juhtkonna omadega hetkel küll võrrelnud ei ole, aga piirkondade kohta võin öelda, et ühed on ülemakstud ja mõned on alamakstud. Tegelikult ei ole see praegune tõusuga saadud palk piisav väga heale sotsiaaltöötajale aga kas meil täna on kõik väga head sotsiaaltöötajad, see on selline arutamise koht“.

## Lisa 5 järg

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Peaspetsialist nr 2</i>	„Kui ma üksikisikuna mõtlen ja palga saajana, et loomulikult, kes meist ei tahaks rohkem palka saada jne siis ma võiksin sellest tulenevalt öelda, et justkui ei väärtustata jne. Kui ma aga üldiselt riiklikku palgataset vaatan ja kogu seda majanduslikku poolt, siis tuleb tunnistada, et antud oludes ei olegi need palgatingimused kõige halvemad vähemalt meil. Mis puudutab sellist üldist tunnustamist, siis see on väga individuaalne küsimus, mõni vajab rohkem, mõni vajab vähem, küllap on neid, kes tahaks rohkem, et ka sõnaliselt kiidetaks“.

## **SUMMARY**

**JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN SOCIAL WORKERS BASED ON  
THE EXAMPLE OF SOCIAL WELFARE DEPARTMENT OF TARTU CITY  
GOVERNMENT  
Reelika Grünberg**

Social work is an emotionally intense work that is often associated with the downturn in the overall motivation. There may be a sufficient number of talented and trained employees in an institution, but if they are disgruntled and lack motivation to work, good results in the quality of work can hardly be expected, and a large number of the employees' resources remains unused. Employees' satisfaction is of major importance in the provision of high-quality social services, because the institutions of the public sector exist, above all, to serve the citizens. Therefore, it is important to understand how to design, maintain and manage an organization so that it could offer a high-quality service which is based on motivated employees.

The constant movement of workers may create a negative image of the organization regardless of the reason, both internally and externally, and to reduce the overall morale. Pleasantness of the working environment may be associated with several different factors such as competent management, pleasant colleagues, adequate development and training possibilities, good working conditions and competitive pay. The motivation to work must therefore be rolled out individually for each employee in order to achieve a higher level of job satisfaction, and with consideration of the fact that it is not practical to only focus on the motivation factors, because in social work, budget restrictions due to hygiene factors and large workload can occur.

In this Master's thesis, the job satisfaction of social workers of the Department of Social Welfare of the Tartu City Government and the factors affecting it were examined, and suggestions were made to the City Government's management team to improve the situation. In addition, a comparison was made between the results of the organizational climate and employee satisfaction survey carried out in 2005 in the Tartu City Government, and the present survey. The problem of employee turnover in the City Government also found further reflection. The study sample consisted of 36 social workers of which 35 participated in the study. The interviews were planned to be conducted with twelve senior officials of which ten of them took part in the interview.

The study results revealed that the City Government employs social workers with predominantly long-term length of service for whom the stability of the employment relationship and interesting and varied work is important. The social workers are satisfied with their chosen profession, and the motivation to remain in the post is conditioned, above all, by the desire to help those in need and to acquire new experiences. Feedback is expected in response to the well-done work from both the management team and the colleagues, and there is a need for independent decision-making and action. In the estimation of the staff, the work is mentally exhausting and the remuneration paid for it is too low. As an important result, it turned out that more than a half of the social workers of the City Government have been thinking of changing the job, and the reason for continuation has mainly been the lack of another suitable job. Unlike the social workers, all three heads/senior specialists with a very long-term career in the City Government mentioned that the reason for leaving was driven, first of all, by the desire to evolve themselves and put oneself to the test in a different area, and that the existing employment relationship caused stress.

The management team of the Department of Social Welfare considers the frequent movement of workers to be quite a big problem, which brings with it much of the time and resources spent. The movement mostly takes place at the expense of young people who go on parental leave. At the same time, over the years there have been employees who have left work for reasons beyond the direct control of the Department of Social Welfare. Similarly to the social workers, the management team does not consider the

current pay to match the contribution to work, but at the same time, there are various benefits which compensate for the emotionally hard work and low wages paid by the City Government that are absent in many private companies.

The social workers assess their relations with colleagues very highly, but in relations with the management team some dissatisfaction was mentioned, because the latter is not interested in their work-related suggestions. In contrast to the social workers, the management team considers the mutual cooperation fairly good. At the same time, the social workers are not aware of the trends and future plans of the institution, and the objectives of the organisation are unclear to them. In the management team's estimation, the above also boils down, in a large part, to the lack of interest of the staff itself, because all documents are available on the internal website and the feedback on the proposals is weak. The management team is expecting, above all, a greater willingness to cooperate and spirit of initiative and more consistent vision for the future.

In the opinion of the senior officials, the organisation of work of the department requires certain changes relating to the structure and division of labour. The citywide location of the workers does not correspond to the today's needs, and the work of the department is unregulated, because the services are operating separately and there is no uniform movement at the level of the department. In addition, the institution must have clear and comprehensible to all goals, values and plan of work of the organization, which should be jointly and regularly discussed at the meetings of the entire department. There is also missing a substantive cooperation between the Deputy Mayor, Head of the Department and the leaders of the service. In addition, the efficient and equal use of the resources necessary for the performance of work was mentioned.

The study revealed that the senior officials consider the strongest motivation the pleasantness of the work, and the salary is not a very good motivator in their opinion, because a pay increase will make an employee happy only for a short time, and for someone it is still small. The payroll system monitoring, however, is a top priority. A creative way of recognition, better working conditions, in particular as regards the use of premises, faster response to the problems communicated by the employees and

offering of various benefits in the form of payment of additional remuneration or common outing – these are the motivating forces. The recognition of employees for good performance, principle of fair treatment, greater involvement in the development of the organization as a whole and self-motivation was also considered important.

When comparing the findings of this study with the results obtained from the organizational climate and employee satisfaction survey carried out in 2005 in the Tartu City Government, it can be argued that the situation has not changed; dissatisfaction is mostly caused by the same factors and the opinion of the social workers matches that of the management team who are overall quite pleased with the work. As regards the performance, in the opinion of the author of the Master's thesis and management team, good mutual relationships with colleagues and self-motivation play an important role, which offsets the low salaries.

Based on the theory and research results of the current master's paper, the author considered important to make following suggestions to the board of Tartu City Government:

- to have regular meetings of development;
- to create motivational package for young mothers, which would include flexible working hours and celebrating important events;
- to create the system of new employees, helping them easier to adjust;
- to pay extra for supervising a new employee;
- to create an additional payment fund providing an opportunity to acknowledge an employee for extraordinary performance or case solution;
- to create two major regional locations for the employees of welfare department – on both banks of the river Emajõgi;
- provide employees with the opportunity to specialise within the department, where different people deal with ordaining all-purpose subsidies, evaluate the need for services and forwarding;
- to improve the working order within the department and to make the employees' job description more accurate;
- to organise international and national co-operation projects;

- to create the department's motivational system, which emphasises non-material incentives and to bring them out in job advertisements as well;
- to carry out regular satisfaction surveys in the city government.

The aim raised in the Master's thesis and the study objectives resulting from it were achieved. An overview was obtained of the aspects affecting the motivation to work and satisfaction with work, and the specific nature of the social work field, which was also confirmed by the study's findings. When summing all the above up, it needs to be understood that social work is lacking from the overall positive image. It is very highly valued on the human level, but the wages will never be worthy of the job. Social work is, above all, based on the values, where a social worker must be kind in nature and empathetic person – if he/she is not, it is very difficult to perform this work. If social work is carried out by forcing oneself and thinking that the income must be obtained from somewhere, then all the other things will also have a negative tinge and one finds cause for dissatisfaction in everything, even in best arranged things.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_ Reelika Grünberg \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

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

Sotsiaaltöötajate töörahulolu ja -motivatsioon Tartu Linnavalitsuse sotsiaalabi osakonna näitel \_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Tiiu Kamdron \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi Dspace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2015**