

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Ene Padrik

**PSÜHHOSOTSIAALSETE OHUTEGURITE ESINEMINE
TALLINNA LINNAVARAAMETIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
teadur Krista Jaakson

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja
professor Maaja Vadi

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

.....
Ene Padrik

SISUKORD

Sissejuhatus.....	5
1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite teoreetilised ja juriidilised alused ning ohutegurite eripära avalikus sektoris.....	10
1.1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõiste, klassifikatsioon ja mudelid ning psühhosotsiaalsete ohutegurite regulatsioon Euroopa Liidu ja Eesti õigusaktides.....	10
1.2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivne mõju, selle ennetamine ning nende eripära avalikus sektoris.....	23
2. Psühhosotsiaalse töökeskkonna analüüs Tallinna Linnavaraametis.....	51
2.1 Tallinna Linnavaraameti, valimi ja uurimismetoodika tutvustus.....	51
2.2 Psühhosotsiaalsete ohutegurite küsitluse tulemused Tallinna Linnavaraametis	62
2.1. Intervjuude ja fookusgrupi tulemused Tallinna Linnavaraametis ning järeldused ja ettepanekud psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamiseks.....	74
Kokkuvõte.....	90
Viidatud allikad.....	94
Lisad.....	104
Lisa 1. Psühhosotsiaalsed faktorid, nende ilmingud ja tegevussoovitused juhtidele faktorite maandamiseks.....	104
Lisa 2. Neli sammu tööstressi ennetamiseks (tegevused, millega töötaja saab panustada).....	106
Lisa 3. Tallinna Linnavaraameti osakondade ülesanded	107
Lisa 4. Küsimustiku kaaskiri.....	108
Lisa 5. Tööstressi kaardistaja, küsimustik.....	109
Lisa 6. Intervjuud osakonnajuhatajatega.....	112
Lisa 7. Fookusgrupi protokoll.....	116
Lisa 8. Küsimuste keskmised ja vastajate osakaal vastusevariantide lõikes.....	118

Lisa 9. OHI-2 indeksi kirjeldused.....	120
Summary.....	124

SISSEJUHATUS

Möödunud sajandil omandas noor inimene ameti ja töötas sellel reeglina kuni pensionini. Tänapäeval, globaliseeruv maailmas võistleb üha rohkem organisatsioone mitte ainult siseturul, vaid kogu maailmas nii turgude kui tööjõu pärast. Töötaja võib töötada erasektoris ja suunduda seal omandatud kogemustega avalikku sektorisse, töötada aastaid välismaal ja naasta taas Eestisse. Nii nagu organisatsiooni vara võib olla ohustatud keskkonna poolt ja ettevõttes on vaja hinnata ohustavaid tegureid ning läbi mõelda ohu maandamise meetmed, võib organisatsiooni inimressurss olla ohustatud mitmesuguste tegurite poolt, mis vajavad organisatsiooni efektiivseks toimimiseks ja konkurentsipüsimeks maandamist ning ennetamist.

Töökeskkonnas ehk ümbruses, milles töötaja töötab, toimivad mitmed stressorid, mis Eesti tervishoiu ja tööohutuse seaduses (§ 3) on jagatud keemilisteks, füüsilisteks, bioloogilisteks, füsioloogilisteks ja psühholoogilisteks (Töötervishoiu ja ...1999). Seadus psühhosotsiaalseid ohutegureid ei defineeri, valdavalt hõlmab neid psühholoogiliste tegurite termin *ning muud samalaadsed tegurid, mis võivad aja jooksul põhjustada muutusi töötaja psüühilises seisundis*. Antud töös kasutatakse ohutegurit stressori sünonüümina. Töös lähtutakse definitsioonist, et tööga seotud psühhosotsiaalsed ohutegurid hõlmavad töö kavandamise ja juhtimise aspekte ning töö sotsiaalset ja organisatsioonilist konteksti, mis võib põhjustada psühholoogilist või füüsilist kahju (Leka et al. 2003: 5). Siinjuures vajab märkimist valdkonnas kasutatav terminite rohkus: teadusvaldkonniti tähistatakse psühhosotsiaalseid ohutegureid erinevate mõistetega (Teichmann 2009: 40).

Psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks võivad olla näiteks töö poolt esitatavad suured nõuded, töötaja vähene kontroll oma töö üle, töötamine üksinda, pingelised suhted kaastöötajate või klientidega, vähene tugi kolleegidelt või juhtidelt, liiga suur töökoormus jmt. Selleks võib olla ka näiteks uue tehnika või tehnoloogia juurutamine,

mis vabastab töötajad teatud ülesannetest, kuid seab samal ajal kõrgemad nõudmised uute seadmete kasutamisel või tehnoloogia rakendamisel. (Leka, Cox 2008: 2) Pikaajalisel toimimisel võivad töökeskkonnas toimivad stressorid kahjustada töötajate töövõimet ja tervist ning põhjustada stressi ning seeläbi mõjutada kogu organisatsiooni tegevuse tulemuslikkust (Way 2012: 2). Seetõttu on oluline teada ja mõista ohutegurite olemust. Stressi põhjuste mõistmine ja stressist jagu saamine, ennekõike aga ennetamine on oluline nii töötajale kui juhtkonnale, kõigile, kes on huvitatud organisatsiooni tervisest ja efektiivsusest.

Euroopa Nõukogu töötervishoiu ja tööohutuse direktiiv (Nõukogu direktiiv ... 1989) seab töötaja kui olulise ressursi direktiivi keskmesse ja sätestab nii avaliku kui erasektori tööandja kohustuse vältida riske, teha vältimatute riskide analüüs ning töötada välja ennetuspoliitika, mis hõlmab töökorraldust, töötingimusi, sotsiaalsuhteid ja töökeskkonnaga seotud tegurite mõju. Et tegemist on tõsiste riskidega, mis mõjutavad nii organisatsioonide kui kokkuvõttes ka riikide majandustulemusi, näitab statistika: 2002. aastal hinnati ohuteguritest põhjustatud tööstressist tulenev majanduslik kahju Euroopa Liidu liikmesriikides 20 miljardile eurole, 2005. aastal läbiviidud kõiki Euroopa Liidu liikmesriike hõlmanud uuringu kohaselt koges tööga seotud stressi keskmiselt 22% töötajaskonnast (Milczarek et al. 2009:9).

Kuigi seadusega on tööandjale seatud ülesandeks rakendada meetmeid töötaja heaolu edendamiseks ja hinnata esinevaid riske, viiakse Eestis psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamist organisatsioonis valitseva olukorra väljaselgitamiseks läbi veel suhteliselt harva, valdavalt on tegeletud traditsiooniliste (füüsilised, keemilised) stressoritega (Töötervishoiu ja ... 2010: 16).

Psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivset mõju on tänapäeval võimatu täielikult välistada, kuid nende mõju saab analüüsi ja maandavate meetmetega hoida kontrolli all ning seeläbi kasutada maksimaalselt töötajate potentsiaali. Heade tulemuste saamiseks ja hoidmiseks on vaja stressorite esinemist organisatsioonis regulaarselt hinnata.

Magistritöö eesmärk on töötada välja ettepanekud Tallinna Linnavaarameti jaoks organisatsiooni psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. määratleda psühhosotsiaalse töökeskkonna mõiste ja mudelid,
2. anda ülevaade psühhosotsiaalsetest ohuteguritest ning nende mõjust töötajatele ja organisatsioonile,
3. anda ülevaade avaliku sektori spetsiifikast ja valdkonda reguleerivatest õigusaktidest,
4. tutvustada Tallinna Linnavaraameti ja uuringu valimit ning viia läbi küsitlus Tallinna Linnavaraameti töötajate hulgas,
5. viia läbi intervjuud osakonnajuhatajatega küsitluse tulemuste tõlgendamiseks ning ameti töötajatega fookusgrupi intervjuu teemal *Suhted klientidega*,
6. võrrelda psühhosotsiaalseid ohutegureid Tallinna Linnavaraameti Eesti keskmise ja 2009. aastal läbiviidud psühhosotsiaalse tervise uuringuga ning anda hinnang olukorrale,
7. uuringu tulemuste alusel teha ettepanekud psühhosotsiaalsete ohutegurite vältimiseks ja nendest tulenevate riskide maandamiseks Tallinna Linnavaraameti.

Uurimisprobleem on oluline, sest psühhosotsiaalsed ohutegurid võivad viia tööstressi tekkimisele, sellega seotud terviseriskid on Euroopa Liidus (EL) tööga seotud terviseprobleemidest luu- ja lihaskonnaevuste järel teisel kohal (Takala 2009: 7). Tõhusaim viis töötajate tootlikkuse parandamisel oleks nendega probleemidega ennetavalt tegeleda.

Tallinna Linnavaraameti seisukohast on teema oluline, kuna varem pole ametis psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemist uuritud, uuringu tulemused aitavad tuvastada ja maandada tegureid, mis mõjutavad töötajate tervist ja töö tulemuslikkust. Kuna vahendid psühhosotsiaalsete ohutegurite tuvastamiseks on muutunud üha kättesaadavamaks ja praktilisemaks, loodab autor, et käesolev töö innustab ka teisi Tallinna Linnavalitsuse struktuuriüksusi ja linnaosade valitsusi organisatsioonisisest ohutegurite hindamist läbi viima, selleks et parandada töötajate ja organisatsiooni töötulemusi.

Töö koosneb kahest osast. Esimene annab ülevaate psühhosotsiaalsete ohutegurite teoreetilisest käsitlusest, sh käsitletakse psühhosotsiaalsete ohutegurite mõistet, klassifikatsiooni ja mudeleid, tutvustatakse psühhosotsiaalsete ohutegurite regulatsiooni

Euroopa Liidu ja Eesti õigusaktides, antakse ülevaade psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivsest mõjust ja selle ennetamisest ning eripärast avalikus sektoris.

Teises osas antakse ülevaade autori poolt läbiviidud uuringust. Tutvustatakse uuritud asutust - Tallinna Linnavaarameti, kirjeldatakse uurimismetoodikat ja valimit ning hinnatakse Tallinna Linnavaarametis esinevaid psühhosotsiaalseid ohutegureid, analüüsitakse tegurite omavahelisi seoseid. Kuigi ka juhul, kui psühhosotsiaalsed stressorid on organisatsioonis suudetud kontrolli all hoida ning ennetatud nende võimalikku negatiivset mõju, tuleb saavutatu hoidmiseks mõista hea tulemuse taganud tegevuste toimemehhanismi ning seada jätkuvalt eesmärgid saavutuse hoidmiseks. Seetõttu on antud töös lähemalt vaatluse alla võetud kriitilisema tulemusega ohutegurid ja püütud mõista nende põhjuseid ja tehtud ettepanekud maandavate tegevuste osas.

Küsitluse läbiviimiseks kasutatakse tööstressi kaardistajat (HSE küsimustik), mis on Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (*Health and Safety Executive, HSE*) poolt väljatöötatud tõlke kohandus ning on leitav tööinspektsiooni kodulehel. Tallinna Linnavalitsuses ja tema struktuuriüksustes viidi 2009. aastal Tallinna Tehnikaülikooli poolt läbi uuring *Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalne tervis*. Küsitluses kasutati psühhosotsiaalse töökeskkonna ohutegurite indikaatorit OHI-2 (*Organizational Psychological Health Indicator*). Linnavaarametis läbi viidava küsitluse tulemuste võrreldavuse seisukohast oleks olnud loomulik kasutada HSE asemel OHI-2 küsimustikku, kuid autor lähtus oma otsuses vajadusest küsitlust regulaarselt korrata. Sellest seisukohast oli tööinspektsiooni kodulehel olev küsimustik autori hinnangul kindlam. Pärast küsitluse läbiviimist on tööinspektsiooni kodulehele lisatud ka link OHI-2. See võimaldab järgnevate psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamisel kasutada nii HSE kui ka OHI-2 küsimustikku. Autori arvates on otstarbekas korrata uuringut HSE küsimustikuga, sest see võimaldab hinnata konkreetselt linnavaarametis toimunud muutusi.

Lisaks uurib autor töös probleemi, mis on seotud klientidega: autor uurib, kas suhted klientidega on ameti töötajate puhul psühhosotsiaalseks ohuteguriks. Seda väidet toetab riskide hindamisel¹ ja iga-aastastel vestlustel ilmnenu - osa töötajaid kurtsid vaimse ja

¹ Tallinna Linnavaarameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna riskide hindamine 2011, 2012

füüsilise rünnaku ohtu, samuti võimalikku nakkusohtu suhtlemisel klientidega². Selle väite vastu räägib ohustatud ametnike suhteliselt väike osakaal kogu ameti töötajaskonnast (ca 10 inimest 64st). Tõsiseid intsidente, millega oleks kaasnenud füüsiline vägivald, pole ametis esinenud. Küll on olnud juhtumeid, kus klient on kaotanud enesevalitsemise ja karjunud või ähvardanud ametnikku. Riskide hindamisel linnavaraametis peetakse nimetatud stressori mõju küll suureks, kuid esinemise tõenäosust väikseks, mistõttu riskina (mõju ja esinemise tõenäosuse koostoime) saab klientidega seonduv harilikult madala skoori. Autorit huvitas, milline on selles valdkonnas tegelik olukord ja kuivõrd ohustatuna klientide poolt töötajad end tunnevad.

Küsitluse tulemuste tõlgendamiseks viiakse läbi intervjuud osakonnajuhatajatega. Kliendisuhete kui stressori paremaks mõistmiseks viib autor läbi fookusgrupi intervjuu probleemsete klientidega enim kontakte omavate linnavaraameti töötajatega. Selle käigus arutatakse läbi nii klientide käitumises töötajaid ärevaks tegevad aspektid ning juhtkonnapoolsed võimalikud tegevused, mis võiksid töötajate kindlustunnet suurendada.

Analüüsi põhjal teeb autor järeldused Tallinna Linnavaraameti psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemise kohta. Järelduste põhjal tehakse ettepanekud ameti juhtkonnale nende maandamiseks.

Autor tänab kõiki kolleege Tallinna Linnavaraametis, kes oma küsitluses osalemisega tegid võimalikuks ohutegurite kaardistamise ametis, ja osakonnajuhatajaid, kes aitasid küsitluse tulemusi lahti mõtestada. Samuti tänab autor linnavaraameti juhtkonda, kelle toetav suhtumine lõi võimaluse küsitluse läbiviimiseks ja antud töö valmimiseks. Siirad tänusõnad juhendajale Krista Jaaksonile, kelle toetava ja sisuka juhendamiset poleks antud töö valminud.

² Padrik, E. Tallinna Linnavaraameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna iga-aastaste vestluste protokollid, 2011, 2012

1. PSÜHHOSOTSIAALSETE OHUTEGURITE TEOREETILISED JA JURIIDILISED ALUSED NING OHUTEGURITE ERIPÄRA AVALIKUS SEKTORIS

1.1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõiste, klassifikatsioon ja mudelid ning ohutegurite regulatsioon Euroopa Liidu ja Eesti õigusaktides

Käesolevas alapeatükis tutvustab autor psühhosotsiaalsete ohutegurite mõistet ja selle seoseid psühhosotsiaalse töökeskkonnaga. Samuti tutvustatakse psühhosotsiaalsete stressorite klassifikatsiooni ning antakse ülevaade enamlevinud mudelitest.

Termin psühhosotsiaalne viitab protsessile või faktoritele, mis oma olemuselt on nii sotsiaalsed kui psühholoogilised (*Collins English Dictionary*), seega osutab termin isiku mõtete ja käitumise ning tema sotsiaalse käitumise omavahelisele suhtele (Way, 2012: 2). Mitmed autorid viitavad valdkonnas kasutatava terminoloogia suurele mitmekesisusele ja asjaolule, et teadusvaldkonniti tähistatakse psühhosotsiaalseid ohutegureid erinevate mõistetega: ELi dokumentides märgitakse psühhosotsiaalseid ohutegureid kui vaimse stressi allikaid (*sources of mental stress*), mitmetes rahvusvahelistes standardites (*Standards on Mental Work Load, ISO EN 10075; Guidelines on Task Design for Office Workers, ISO EN 9241*) kasutatakse terminit pingesallikad (*sources of strain*), Maailma Terviseorganisatsioon (WHO) kasutab terminit psühhosotsiaalsed faktorid (*psychosocial factors*). (Teichmann 2009: 40; Widerszal-Bazyl et al. 2008: 43-48) Isegi psühholoogia erinevates rakendusharudes kasutatakse erinevaid termineid – tööpsühholoogias kasutatakse terminit psühhosotsiaalsed faktorid, kuid enamasti kasutatakse terminit stressorid või tööstressorid (*stressors at work*) tähistamaks psühhosotsiaalseid ohutegureid töökeskkonnas (Teichmann 2009: 40).

Psühhosotsiaalsed ohutegurid (*psychosocial hazards*) on töö kavandamise ja juhtimise aspektid (näiteks töögraafik, töö nõuded, ülesannete keerukus) ning töö sotsiaalne ja organisatoorne kontekst (näiteks isikutevahelised suhted, rollist tulenevad nõuded,

organisatsioonis valitsev kliima), mis mõjutavad töötaja tervist ja heaolu ning võivad põhjustada töötajale füüsilist või psühholoogilist kahju (Leka et al. 2003: 5; Wiegand et al. 2012: 350). Psühhosotsiaalsed ohutegurid on seotud selliste töökohaga seotud probleemidega nagu tööga seotud stress ning vägivald, ahistamine ja kiusamine töökohal (Leka, Cox 2008: 1).

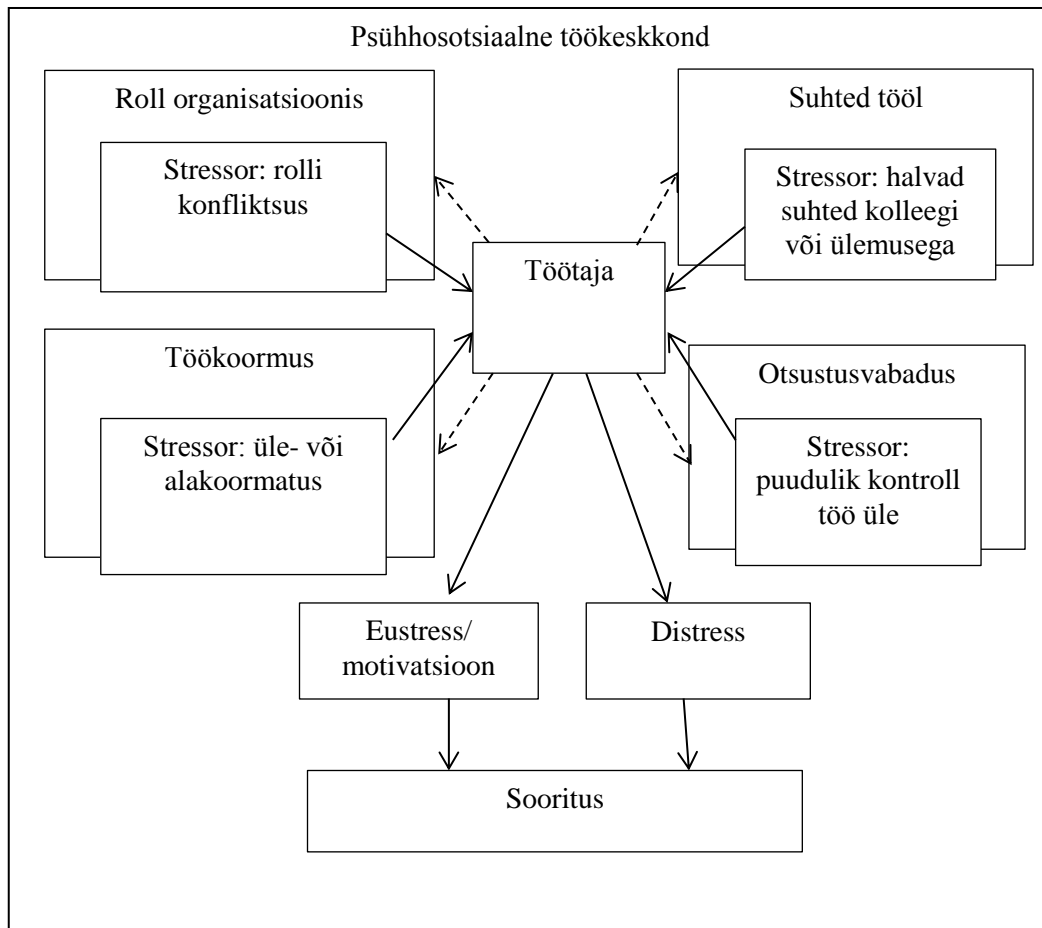
Psühhosotsiaalsetel stressoritel, tingituna isiku poolt kogetud ohutegurite survest, on stimuleeriv roll vaimsete või füsioloogiliste reaktsioonide esilekutsumises (vt joonis 1), mis võivad esile kutsuda stressi. Stressi iseloomustatakse kui isiku kohanemist või kohanemiskust väliste stressoritega. Mitte kõik stressikogemused pole kahjulikud. Teadlased kasutavad terminit eustress, et kirjeldada positiivset stressi, millega kaasnevad positiivsed emotsioonid (näiteks lootus, tähenduslikkus, juhitavus) ja mis viitavad isiku kohanemisele stressoritega. Kahjulikku stressikogemust nimetatakse distressiks ja seda iseloomustavad negatiivsed emotsioonid (näiteks viha, vaenulikkus), mis viitavad isiku kohanemiskustele väliste stressorite suhtes. (Nelson, Simmons 2006: 125; Matthews 2000: 723)

Psühhosotsiaalsete stressorite potentsiaalsest negatiivsest mõjust tulenevalt on oluline neid töökohal hinnata, et määratleda probleemid ja teha ettepanekuid töö kavandamise, -tingimuste ja isikutevaheliste tööalaste suhete parandamiseks (Wiegand et al. 2012: 350).

Psühhosotsiaalset töökeskkonda, mis on ohuteguritega tihedalt seotud, on defineeritud kui sotsiostruktuuriliste võimaluste jada, mis on isiku kasutuses, et rahuldada tema vajadusi heaolu, produktiivsuse ja positiivse enesekogemuse, eriti enesetõhususe ja – austuse osas. Töoga seonduvalt hõlmab psühhosotsiaalne töökeskkond selliseid keskeid omadusi nagu õiglase tööhõive tingimused, oskuste ja karjääri areng, asjakohased nõuded ja ohutusmeetmed. (Encyclopedia of...2008: 1169)

J.Burton (2010: 85) pakub järgmise definitsiooni: psühhosotsiaalne töökeskkond hõlmab töö korraldust ja organisatsioonikultuuri; hoiakuid, väärtusi, uskumusi ja praktikaid, mis väljenduvad organisatsioonis igapäevaselt ning mis mõjutavad töötajate vaimset ja füüsilist heaolu.

Kuigi Burtoni definitsioon on kergemini hoomatav, jätab ta käsitlesest välja olulise aspekti – töökeskkonna mõju töötaja positiivse enesekogemuse (enesetõhusus ja –austus) kujunemisel, mis autori hinnangul on keskse tähtsusega eustressi või distressi tekkimisel.



Joonis 1. Psühhosotsiaalsed stressorid psühhosotsiaalses töökeskkonnas ja nende mõju töötajale. Autori koostatud (Nelson, Simmons 2006: 125)

Psühhosotsiaalne töökeskkond omab seega arvukalt aspekte (töötaja roll organisatsioonis, tema kontroll töö üle ehk otsustusvabadus, töökoormus, suhted tööl, karjääri areng jmt), mille negatiivseid väljundeid (rolli konfliktsus, puudulik kontroll töö üle, ülemäärane töökoormus, halvad suhted kolleegide või ülemustega, saavutatud karjääri lagi või hirm tööd kaotada jmt) nimetatakse psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks. Need mõjutavad töötajat, põhjustades eustressi või distressi. Kogetud emotsioonid ja

eu- või distress määravad töötaja käitumise, mis autori hinnangul omakorda mõjutab psühhosotsiaalse töökeskkonna aspekte – eustressis töötaja aitab kaasa kolleegide positiivsete emotsioonide tajumisele, samal ajal kui distressis töötaja võib organisatsioonis tugevdada negatiivsete emotsioonide kogemist.

Alljärgnevalt tutvustatakse psühhosotsiaalsete ohutegurite klassifikatsiooni. Psühhosotsiaalseid ohutegureid võib klassifitseerida mitmesugustel alustel. Erialakirjanduses on enim kasutust leidnud Leka, Griffitsi ja Coxi poolt väljatöötatud klassifikatsioon, mis jaotab psühhosotsiaalsed ohutegurid üheksaks suuremaks faktoriks, hilisem Leka ja Coxi käsitus räägib kümnest faktorist ja Way pakub oma käsitluses kahteist valdkonda hõlmavat jaotust (vt. tabel 1).

Tabel 1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite klassifikatsioon erinevate autorite käsitluses.

Leka, Griffits, Cox	Leka, Cox	Way
töö sisu	töö sisu	töö kognitiivsed nõuded, töö emotsionaalsed nõuded
töökoormus ja kiirus	töökoormus ja kiirus	aja surve
töötunnid	töögraafik	töötunnid
kaasatus ja kontroll	kontroll	madal kontroll
karjääri areng, staatus ja tasu	karjääri areng	ebaadekvaatne tasu ja tunnustus
isikutevahelised suhted tööl	isikutevahelised suhted tööl	puudulik toetus juhendajalt või kolleegidelt
		konfliktid töökohal
		vägivald, agressioon
roll organisatsioonis	roll organisatsioonis	halvasti defineeritud rollid
organisatsioonikultuur	organisatsioonikultuur ja funktsioonid	halvasti juhitud muutused, organisatsioonis valitsev ebaõiglus
kodu ja töö vahelised suhted	kodu ja töö vahelised suhted	
	töökeskkond ja seadmed	

Allikas: autori koostatud (Leka et al.2003: 6-7; Leka, Cox 2008: 2; Way 2012: viii)

Ülalolevast tabelist on näha, et klassifikatsioon on aja jooksul muutunud üksikasjalikumaks ja pikemaks. Autori arvates tuleneb see aastatega uuringute käigus

kogunenud informatsioonist, mis annab põhjust varasemad seisukohad täpsustavalt üle vaadata. Silma hakkab Leka ja teiste (ka Leka ja Cox) käsitlemise suurem üldistus ja faktorid, mida Way klassifikatsioon ei kata (kodu ja töö vahelised suhted, töökeskkond ja seadmed). Autor peab selle põhjuseks nimetatud faktorite olemust: kodu ja töö vahelised suhted ei piirdu ainult tööga, vaid hõlmavad ka sellest väljapoole jäävat osa; töökeskkond ja seadmed pole otseselt seletatavad ei töö psühholoogilise ega ka sotsiaalse olemusega. Kuna kodu ja töö vahelisi suhteid saab töökorralduse ja kolleegide hooliva suhtumisega leevendada, töökeskkond (halb valgustus, müra) ja seadmed (nende ajakohasus, ligipääsetavus) on töökorralduse tulemus, mõlemad faktorid omavad kindlat väljundit organisatsiooni psühhosotsiaalsele keskkonnale, on autori arvates nende käsitlemine antud kontekstis põhjendatud. Autor on eelnevalt lähtuvalt jaotanud psühhosotsiaalsed ohutegurid tööga seotud ja töökohaga seotud ohuteguriteks (vt tabel 1).

Tabel 2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite klassifikatsioon

Töoga seotud faktorid	Töökohaga seotud faktorid
töö iseloom, nõuded: töö tähendus, monotoonsus, vahelduslikkus, töötamine üksi või inimestega, tööülesannete meeldivus, info kättesaadavus, töötingimused	arenguvõimalused: karjääri edendamine, staatus, töötasu, tulemuslikkuse hindamise süsteem, üle- või alakvalifitseeritus
tööaeg: töögraafikud, vahetustega töö, töötunnid	suhted töö: suhted kaastöötajatega; kiusamine, ahistamine, vägivald; probleemide ja kaebuste süsteemi olemasolu; tagasiside ülemuselt; järelevalve olemasolu; vähesotsiaalne töötajaskond
töökoormus ja –tempo: töökoormus (kvalitatiivne või kvantitatiivne), aja pinges all töötamine, töö kogus	töötaja roll: rolli vastuolulisus, teiste eest vastutamine, teiste probleemidega tegelemine
kaasamine: osalemine otsustusprotsessis, muutuste ettevalmistamises	organisatsioonikultuur: kommunikatsioon, juhtimine, selgus organisatsiooni struktuuri ja eesmärkide suhtes
kontroll: töötaja otsustusvabadus	kodu ja töö vahelised suhted

Allikas: autori koostatud (Cox et al. 2000: 62-79; Leka et al. 2003: 6-7; Leka, Cox 2008: 2)

Töoga seotud ohutegurid hõlmavad töö iseloomu (nõudeid), tööaega, töökoormust ja –tempot, kaasamist ja kontrolli (Cox et al. 2000: 68; Leka et al. 2003: 6).

Töö iseloom seondub töö mõttekuse ja vahelduslikkusega, töötamisega üksi või inimestega (klientidega või kolleegidega), tööülesannete meeldivusega, informatsiooni kättesaadavuse ning töötingimustega (Cox et al. 2000: 68; Leka et al. 2003: 6). Way lisab sellesse loetelusse ka töö kognitiivsed ja emotsionaalsed nõuded (Way 2012: 11).

Kõrged kognitiivsed nõuded eeldavad töötajalt püsivat kontsentratsiooni, jagatud tähelepanu ja oluliste otsuste langetamist (näiteks lennujuhid). Madalad kognitiivsed nõuded tähendavad tihti monotoonseid ülesandeid (näiteks puuvilja sorteerijad), mis on töötaja jaoks väsitavad, stressirohked ja põhjustavad vigu. (Way 2012: 11) Töö emotsionaalsed nõuded tähendavad töötaja jaoks vajadust väljendada ebatõeseid emotsioone, ka olukorras, kus tööga kaasneb viha või kibestumine. Negatiivsete emotsioonide kuhjumine koos töö nõudega väljendada positiivset emotsiooni on seotud töö kahjuliku efektiga. (Way 2012: 11) Emotsionaalseid nõudeid tööle esitatakse organisatsioonides, kus sotsiaalne suhtlemine ja positiivsete emotsioonide näitamine kliendile moodustab olulise osa tööst. Sõbralik kliendisuhe tagab suhte jätkumise ka edaspidi, emotsiooni näitamine mõjutab klienti käituma viisil, mis tagab töötajale kohese kasu (näiteks müügimehe edukas tehing, maksuametniku kokkulepe võlglasega maksete kohta). (Briner 1999: 329-330)

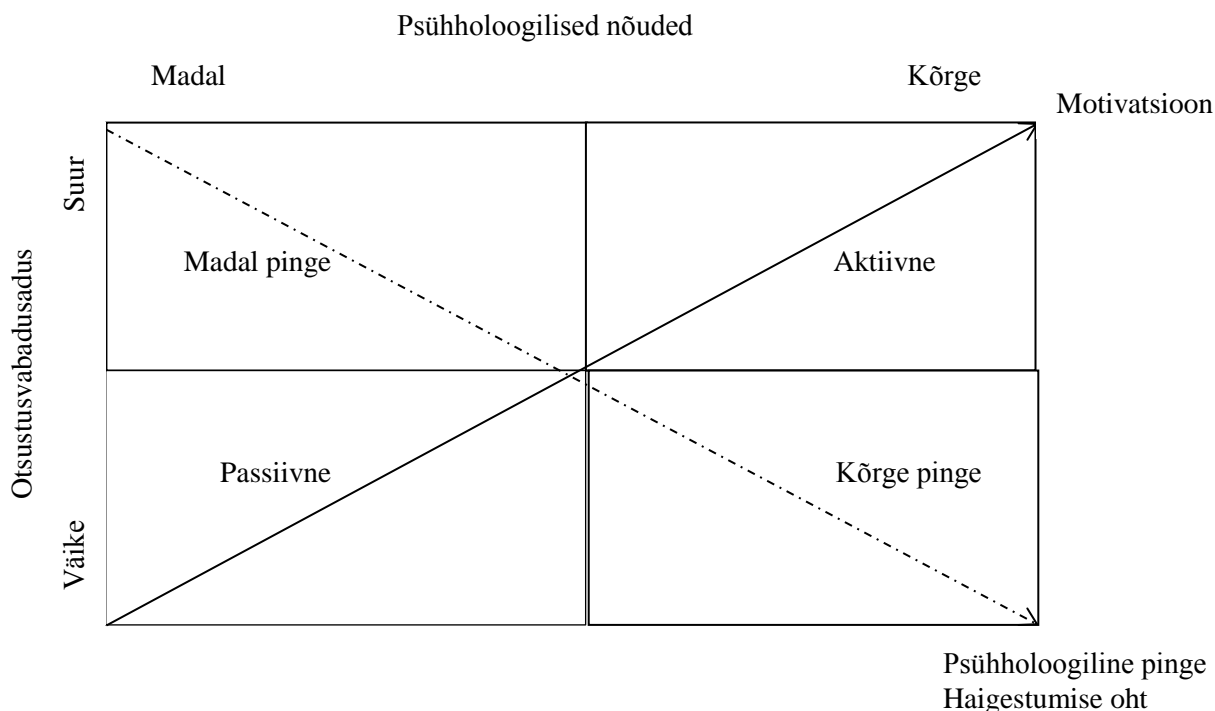
Töö tähendus on töötajate jaoks oluline. Töö on mõttekas, kui selle eesmärk, otstarve ja väärtus on töötaja jaoks tajutav. Tööle annab tähenduse kiindumus oma töö ja –koha vastu; tunne, et töö on teistele vajalik ja moodustab osa suuremast tähenduslikust tegevusest; sotsiaalsed suhted tööl ja võimalus teiste eest hoolitseda; võimalus õppida ja ennast teostada; iseseisvuse kogemine, vastutuse tunne. Mõttetute ülesannete täitmine võib muuta töötaja küüniliseks ning põhjustada läbipõlemist (Schaufeli, Peeters 2000: 29-30)

Tööaeg hõlmab endas töögraafikut (ranget, jäika), hästi või halvasti kavandatud vahetusi, töötunde (pikki, kavandamata). Töökoormus ja –tempo hõlmab endas ajapinge all töötamist ja seda, kas tööd on liiga vähe või liiga palju. Stress suureneb märkimisväärselt koos töötundidega (Leontaridi, Ward 2002:18). Vahetustega töö, eriti öises vahetuses, põhjustab südame rütmi- ja unehäireid ning probleeme seedimisega (Cox et al. 2000:79)

Töökoormuse puhul võib probleemiks olla nii ala- kui ülekoormus. Suurt töökoormust jaotatakse nii kvalitatiivseks kui kvantitatiivseks ja mõlemad võivad põhjustada stressi. Kvantitatiivne töökoormus viitab tehtava kogusele, kvalitatiivne ülekoormus hõlmab endas töö teostamise raskusi. Ülekoormus on sageli esinev ettevõtetes, kus kontakt kliendiga on intensiivne ja kestev ning kus kommunikatsioon on üliliire ja –oluline (kõnekeskused, tervishoid). Ülekoormus on seotud südame-veresoonkonna haigustega, ärevuse ja depressiooniga, töötaja üldise rahuloluga ja kavatsusega töölt lahkuda ning võib kaasneva nähtusena tuua kaasa narkootikumide pruukimise, töökiusamise ja halvenenud töösoorituse (DeArmond, Chen 2009: 51; Panari et al. 2012: 2). Probleemi leevendamisel pole abi ülekoormusest stressi all kannatavale töötajale stressijuhtimisvõtete õpetamisest, vaid töö ümberkorraldamisest. (Gryna 2004: 4, 42) Monotoonne töö koos töötaja madala kontrolliga oma töö üle kujutab endast ohtu töötaja heaolule. Stressor on positiivselt seotud vererõhu, füüsiliste sümptomite ja pinge tajumisega (Panari et al. 2012: 2).

Kaasamise all mõistetakse töötaja osalemist otsustusprotsessis muutusteks ettevalmistumisel, kusjuures muutused võivad hõlmata nii uue tehnika, tehnoloogia rakendamist, uute protsesside juurutamist kui ka struktuurimuudatust. Töötajate kaasamine otsustusprotsessi mõjutab positiivselt nende produktiivsust ja tööga rahulolu. Koos töötajate rahulolu suurenemisega paraneb ka töötajate suhtumine muudatusesse ja suureneb muudatustes osalemise soov. Töötajate rahulolu organisatsiooni juhtidega julgustab neid muudatuste protsessis osalema. See osalemine suurendab rahulolu oma tööga, mis omakorda innustab soovi veel olulisemate otsuste vastuvõtmisel kaasa rääkida. Kokkuvõttes peaks suurenema mitte ainult inimeste tööga rahulolu, vaid ka rahulolu eluga üldse. (Alas, 2002: 49) Töötajad, kes pole kursis töö toimuvaga, kogevad rohkem tööpingeid ja –stressi, mis võib viia tervisehäireteni, madala enesehinnanguni, depressioonini või koguni töölt lahkumiseni (Arnold et al, 2005: 408).

Kontroll näitab töötaja otsustusvabadust oma tööd ise korraldada ja seda vaadeldakse koostoimes töö psühholoogiliste nõuetega (vt joonis 2). Madalad nõuded koos suure otsustusvabadusega muudavad töö pingevabaks, samas kui kõrged nõuded koos väikese otsustusvabadusega viivad suure psühholoogilise pingeni, põhjustavad väsimust ja



Joonis 2. Karaseki psühholoogiliste nõuete ja otsustusvabaduse mudel (1998: 34.6-34.8).

pikenenud taastumist, õppimine jääb tahaplaanile ja pikaajalise mõju korral võib töötaja haigestuda. Selles olukorras võivad avalduda ülereageerimine, suitsetamine ja alkoholism. Kõrged nõudmised koos suure otsustusvabadusega motiveerivad töötajat ning innustavad teda ennast täiendama ja õppima, suureneb intellektuaalne paindlikkus ja pühendumine tööle. Väike otsustusvabadus koos madalate nõuetega muudab töö passiivseks ja põhjustab töötajas rahulolematust, alandab eneseusaldust, võimet probleeme lahendada või tekitab õpitud abitust. (Karasek 1998: 34.6-34.8) Õpitud abituse korral, kui töötajal puudub kontroll oma töö üle, loobub ta mõjutamast oma töö tulemusi ka juhul, kui tema kontrolli tase suureneb (Eysenck 1998: 611). Kõrgelt kvalifitseeritud töökohad esitavad töötajale kõrgeid psühholoogilisi nõudmisi, kuid reeglina kaasneb sellega suur otsustamisvabadus, mis aitab töötajal pingega toime tulla ja arendab tema kompetentsi. Vähem kvalifitseeritud töökohad esitavad vähem psühholoogilisi nõudmisi, kuid vähene otsustamisõigus ei toeta töötaja hakkama saamist psühholoogiliste nõuetega ja võib põhjustada suurt tööpinget, eriti kui sellega kaasneb vähene toetus juhtidelt ja kolleegidelt. (Roquelaure et al. 2007: 8-9)

Illustreerimaks töötaja otsustusvabaduse tähtsust või õigemini selle puudumist kirjeldab Goleman 7400 Londoni riigiteenistuja seas korraldatud uurimust, mis näitas, et 50% võrra suurem risk haigestuda südame-veresoonkonna haigustesse on nendel, kel ei olnud võimalust endal kaasa rääkida selles, kuidas või kellega koostööd teha, või kes tundsid, et keegi teine määrab tähtajad, võrreldes isikutega, kelle töö oli paindlikuma loomuga. Tunne, et töötaja võimuses pole tööalaseid nõudeid ja pingeid kontrollida, on samasugune südamehaiguste riskifaktor nagu näiteks kõrge vererõhk. (Goleman 2001:391)

Töökohaga seotud psühhosotsiaalsed ohutegurid hõlmavad endas arenguvõimalusi, suhteid töö, töötaja rolli organisatsioonis, organisatsioonikultuuri. Autor on siia loetelusse paigutanud ka kodu ja töö vahelised suhted. (Cox et al. 2000: 68; Leka et al. 2003: 7)

Arenguvõimalused töö, tähendavad karjääri edendamist, staatust ja töötasu ning hõlmavad endas ebakindlust töökoha suhtes, edutamise võimaluste puudumist (karjäärilage), töökoha madalat sotsiaalset väärtust, tükitööpalka, ebaselget või –õiglast tulemuslikkuse hindamise süsteemi, töötaja üle- või alakvalifitseeritust oma töö jaoks. (Cox et al. 2000: 71; Leka et al. 2003: 7).

Igal isikul tekivad organisatsioonis ootused karjääri osas. Karjäär, olgu horisontaalne või vertikaalne, tähendab uut ametikohta, uusi ülesandeid, uut vastutust ning oskuste ja teadmiste vastavusse viimist töökoha nõuetega. Ootuste luhtumine karjääri osas võib olla tugeva pettumuse ja stressi allikaks, eriti organisatsioonis, kus rõhutatakse karjääri ja kompetentsi kasvu omavahelist seost. Ohu allikateks karjääri puhul on töö kindlus ja staatuse ühitamatus (liigne või vähene edutamine, karjäärilagi). Ebaõnnestumise kartus esineb tugevamini töötajatel, kelle arvates nende karjäärilagi on saavutatud ja kes kardavad langust staatuses enne pensionile jäämist. Hirm võib kasvada stressiks, kui töötaja pole suuteline kohandama oma ootusi tegelikkusele vastavaks. Vanemaealised töötajad on eriti haavatavad, kuna hindavad stabiilsust eriti kõrgelt. (Cox et al. 2000: 71)

Suhted tööl hõlmavad endas suhteid kaastöötajatega, kiusamist, ahistamist ja vägivalda, probleemide ja kaebuste süsteemi olemasolu või puudumist, tagasisidet ülemuselt, järelevalve olemasolu või ka vähesotsiaalset töötajaskonda. (Cox et al. 2000: 72-74) Töötajatevahelised konfliktid pisinägemisest kuni füüsiliste arveteõidusteni võivad viia töötaja ärrituvuse, väsimuse, keskendumus- ja unehäireteni (DeArmond, Chen 2009:52)

Töötaja roll organisatsioonis hõlmab rolli selgust, vastuolulist, teiste eest vastutamist, teiste probleemidega tegelemist. Asjaolu, et roll organisatsioonis võib olla psühhosotsiaalne ohutegur, seondub rolli ebaselguse ning rollikonfliktiga, lisaks ka rolli ülekoormamise, puudulikkuse (*insufficiency*) ja vastutusega teiste isikute eest. Kõik eelloetletud funktsioonid on psühholoogilise terviseseisundi ettekuulutajad. Uuringutest on selgunud, et rolli ebaselgus, -konflikt ja puudulikkus mõjutavad töötaja tervist enam kui rolli ülekoormatus ja vastutus teiste isikute eest. (Cox et al. 2000: 69)

Rolli ebaselgus esineb, kui töötaja omab ebapiisavat teavet oma töörolli kohta, tal puudub ettekujutus, kuidas see sobitub organisatsiooni ja kuidas tema töösooritus saab tasutud. Rolli ebaselgus viitab segadusele sobivate eesmärkide, töö ulatuse ja vastutuse osas ning vähest ootuste selgitamist juhtkonna poolt. Töötajad, kellele nende roll on ebaselge, kogevad madalamat töörahulolu, suuremat tööpingete esinemist ja tühisusetunnet ning madalamat eneseusaldust. Rolli ebaselgus võib põhjustada kõrget vererõhku ja pulssi. Rollikonflikt ilmneb, kui töötaja peab täitma rolli, mis on vastuolus tema väärtustega või kui ta peab täitma mitut, omavahel vastuolus olevat rolli. Mida suurem on rollikonflikt, seda madalam on rahulolu tööga ja kõrgem tööga kaasnev pinge. Rollikonflikt on tihedalt seotud südamehaigustega. Rolli puudulikkus viitab organisatsiooni saamatusele kasutada maksimaalselt isiku võimeid ja teadmisi, mis võib töötaja viia stressini, ja on seotud psühholoogilise pinge ning madala töörahuloluga. (Cox et al. 2000: 70)

Vastutus teiste isikute eest rõhub inimest tavaliselt rohkem kui vastutus asjade eest ja on märkimisväärselt seotud suitsetamise, kõrgeenenud vererõhu ja kolesterooli tasemega (Cox et al. 2000: 71). Kõrgema ohu all on elukutsed, mis eeldavad püsivat kontakti

inimestega, püsiv kontakt toob omakorda kaasa vajaduse reguleerida oma emotsioone ja nende väljendamist (näiteks politseinikud, juhid, õed). (Briner 1999: 329-330)

Töö kindlus (ebakindlus) ja hirm palga alandamise pärast võivad põhjustada ärevust, eriti kui organisatsioon eeldab samaaegselt ka pühendumist. Ebaõiglustunne võib põhjustada stressi. Ebakindlus töö pärast tekib reeglina organisatsiooni jaoks rasketel aegadel, mil ettevõtet ähvardab sulgemine. Ärevus võib valla pääseda mitte ainult ettevõtte ebakindlast tulevikust, vaid ka teise, töötaja jaoks väärtusliku töökoha võimaluse kadumise tõttu (Lapido, Wilkinson 2002: 70). Samuti on leitud tugev seos eneseaustuse ja töö kindluse vahel psühhosomaatiliste kaebuste ja kurnatusega ning isikutel, kes suure pingutuse puhul kogevad madalat tasu, on 21 korda suurem tõenäosus kannatada emotsionaalse kurnatuse all, võrreldes isikutega, kes väikese pingutuse korral kogevad kõrget tasu (de Jonge et al. 2000:1325-1326). Töö kindlus kui stressor kannab endas stressi potentsiaali ning hirm (muutused töö, koondamised) koos võimalusega kaotada töö on töötajate jaoks üheks suuremaks stressi allikaks (Viljoen, Rothmann 2009: 2).

Organisatsioonikultuur psühhosotsiaalse ohutegurina hõlmab endas kommunikatsiooni, juhtimist ning selgust organisatsiooni struktuuri ja eesmärkide suhtes. Kollektiiv võib toetada töötaja isiklikku vabadust, autonoomiat ja identiteeti, kuid võib need ka ohtu seada. Organisatsioon mõjutab töötajat kolme aspekti kaudu: organisatsioon kui ülesannete keskkond, kui probleemide lahendamise keskkond ja kui arengukeskkond. Kui töötaja tajub, et organisatsioon toimib nende keskkondade osas viletsalt, võib sellega kaasneda stressitaseme tõus, ja vastupidi – kui organisatsioon toimib kolmes keskkonnas hästi, väheneb töötajate haigestumine. (Cox et al. 2000: 69)

On ka teisi organisatsiooni iseloomustavaid näitajaid, mida peetakse psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks: organisatsiooni suurus ja struktuur (vähetasandiline struktuur) ning kohmakad ja läbimõtlemtud protseduurid. Suur mõju organisatsioonile, ülesannetele ja kultuurile on juhtide käitumisel ja juhendamisel, mis seeläbi mõjutab töötajate heaolu. (Cox et al. 2000: 69)

Tööalane vahekord ülemuse või juhendajaga avaldab kõigist tööalastest suhetest töötaja emotsionaalsele ja füüsilisele tervisele kõige enam mõju. Üksikud pingelised päevad

pole probleem, kuid pidevad pinged suhetes juhendajaga tekitavad piisavalt stressi, et vähendada immuunsüsteemi vastupanuvõimet. Need, kellel on palju sotsiaalseid pingeid, on ka külmetushaigustele kõige vastuvõtlikumad. (Goleman 2001:104) Ülemuse ja kolleegide toetuse puudumine ja vähene kontroll oma töö üle suurendab tööstressi esinemist. (Leka et al. 2003:3)

Tagasiside on keeruline nii selle andjale kui vastuvõtjale. Kuigi termin „tagasiside“ ise on neutraalne, võtab enamik inimesi seda kriitikana, selle asemel, et suhtuda sellesse kui käitumisjuhendisse (Magretta, Stone 2003: 209). M.Pork (2004:317) on öelnud: „Hea tagasiside on kokkuleppe saavutamine selle kohta, kas asjadest saadakse ühte moodi aru või jäädakse eriarvamusele“.

Keerukaimaks psühhosotsiaalseks stressoriks organisatsiooni ja töötajate jaoks on muutuste juhtimine. Cummings ja Worley pakuvad muutuste juhtimise objektina välja neli suuremat valdkonda: strateegiaga seonduv (kuidas saavutada konkurentsieelist; tooted, teenused ja turud; kuidas sobituda keskkonda, millised väärtused on organisatsiooni toimimiseks olulised), tehnoloogia ja struktuuriga seonduv (kuidas jaotada tööd ja luua töökohti, kuidas koordineerida tööd osakondade vahel, kuidas valmivad tooted ja teenused), personaliga seonduv (kuidas suhelda, kuidas lahendada probleeme, kuidas otsuseid vastu võtta, millist eestvedamist oodatakse) ja personalijuhtimisega seonduv (kuidas kompetentseid inimesi ligi meelitada, kuidas seada eesmärged ja tasustada inimesi, kuidas planeerida ja arendada karjääri) (Cummings, Worley 1997: 145, viidatud Alas 2002: 11 vahendusel). Muutuste juhtimises tehakse sageli viga sellega, et ettevalmistamisel ja läbiviimisel tegeleb enamus juhte visiooni loomise ja strateegia väljatöötamisega, vähem pööratakse tähelepanu organisatsiooni liikmetele visiooni edastamisele ja muudatuste selgitamisele ning muudatuste kinnistamiseni organisatsiooni kultuuri ning töötajatele jääb arusaamatuks muudatuste vajadus. (Alas 2002: 29) Autori hinnangul takistab see töötajatel mõista oma rolli laiemat konteksti.

Kodu ja töö vahelised suhted psühhosotsiaalse ohutegurina hõlmavad endas toetuse puudumist koduprobleemide suhtes tööl ja tööprobleemide suhtes kodus. Kodu ja töö vahelistes suhetes on stressoriks konflikt töö ja kodu nõudmiste vahel, eriti aja ja

pühendumise osas või peitub stressori põhjus väheses toetuses. (Cox et al. 2000: 74) Uuringud näitavad, et kodu-töö konflikt on märkimisväärne ja kasvav probleem. Arvamusküsitluste kohaselt mõjutab suur kodu ja töö vaheline konflikt vähemalt kahte kolmandikku elanikkonnast, põhjalikumad uuringud tõendavad, et see on probleemiks vähemalt kolmandikule. (Kaye, Grey 2007:4) Viimase põlvkonna jooksul on nende leibkondade arv, kus mõlemad vanemad töötavad, dramaatiliselt kasvanud, samal ajal kui töökoha struktuur pole töötajate ja nende perede vajadustele vastamiseks eriti muutunud. 1970ndatel oli kahes kolmandikus peredes üks abikaasast kodune, 2000. aastaks töötasid mõlemad abikaasad 60% abielupaaridest. Enamus täiskasvanutest kinnitab, et peavad töötama pikemalt, kui nendele meeldiks, enamus lapsevanematest võtab tööd koju kaasa või jääb tööle ka pärast ametlikku tööpäeva lõppu. Vanematest, kes püüavad hakkama saada suurenenud töö nõuete ja perega seotud kohustustega, heitleb pool või enam kodu-töö konfliktiga. See toob kaasa vaimse tervise häireid, rasvumise ja isegi ainevahetushäireid. (Kaye, Grey 2007: 10)

Viimaste aastakümnete jooksul on maailmas toimunud märkimisväärsed muudatused, mis on esitanud tööohutuse ja tervise osas tõsised väljakutsed. Need muudatused on viinud, lisaks füüsilistele, bioloogilistele ja keemilistele riskidele, töö kavandamise, korralduse ja juhtimisega seotud psühhosotsiaalsete riskide (ohuteguri mõju ja selle esinemise tõenäosus) suurenemiseni. Euroopa riskiaruanne (European Risk Observatory Report, 2007) käsitleb ekspertide poolt koostatud psühhosotsiaalsete töö- ja terviseriskide prognoosi, milles eksperdid pakkusid 42 psühhosotsiaalset riski. Ekspertide seiskoha kohaselt avalduvad psühhosotsiaalsed riskid töötajate jaoks sageli tehniliste ja organisatsiooniliste, aga ka mõningate sotsiaal-majanduslike, demograafiliste ja poliitiliste muutuste ajal, sealhulgas ka globaliseerumise fenomenis. Kümme enim kasvavat riski (psühhosotsiaalset ohutegurit, mis pikaajalisel esinemisel võivad põhjustada stressi) võib jagada viide peamisesse rühma (European Risk... 2007: 89-90):

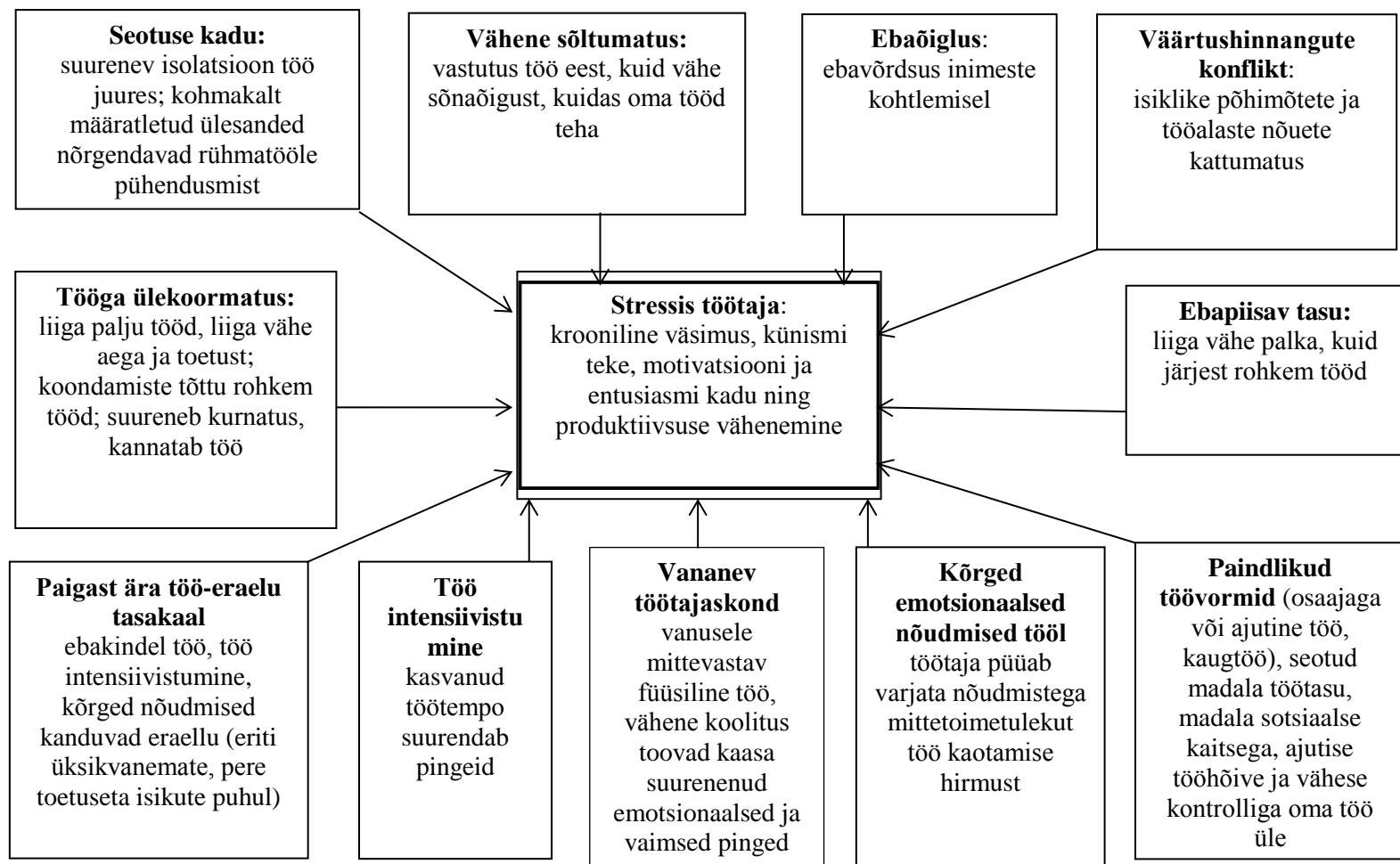
- paigast ära töö-eraelu tasakaal - ebakindel töö, töö intensiivistumine, kõrged nõudmised kanduvad eraellu (eriti üksikvanemate, pere toetuseta isikute puhul);
- kõrged emotsionaalsed nõudmised tööl - töötajad püüavad varjata nõudmistega mittetoimetulekut töö kaotamise hirmust;

- töö intensiivistumine - kasvanud töötempo suurendab pingeid;
- paindlikud töövormid (osaajaga või ajutine töö, kaugtöö) - seotud madala töötasu, madala sotsiaalse kaitsega, ajutise tööhõive ja vähese kontrolliga oma töö üle;
- vananev töötajaskond - vanusele mittevastav füüsiline töö, vähene koolitus toovad kaasa suurenenud emotsionaalsed ja vaimsed pinged.

Goelman (2001: 327-329) lisab sellesse nimekirja ka sellised psühhosotsiaalsed ohutegurid nagu (vt joonis 3):

- seotuse kadu - suurenev isolatsioon töö juures, kohmakalt määratletud ülesanded nõrgendavad rühmatööle pühendumist;
- vähene sõltumatus - vastutus töö eest, kuid vähe sõnaõigust, kuidas oma tööd teha;
- tööga ülekoormatus - liiga palju tööd, liiga vähe aega ja toetust; koondamiste tõttu rohkem tööd; suureneb kurnatus, kannatab töö;
- väärtushinnangute konflikt - isiklike põhimõtete ja tööalaste nõuete kattumatus;
- ebaõiglus - ebavõrdsus inimeste kohtlemisel;
- ebapiisav tasu - liiga vähe palka, kuid järjest rohkem tööd.

Mitmete töö stressorite ja organisatsioonilise pühendumise vahel valitseb seos: stressorite olemasolu õhnestab pühendumuslikku suhet töötaja ja organisatsiooni vahel ning mõjuvad negatiivselt töötaja identifitseerumist organisatsiooni eesmärkidega ja soovi olla kaasatud organisatsiooni tegevustesse ja otsustusprotsessi. Eriti olulised on stressi kogemise puhul ressursside kättesaadavus (koolitused) ja töötaja autonoomsus. Füüsilise tervise puhul 15% määravad tööga seotud stressorid, psühholoogilisest tervisest koguni 26% määravad ülekoormus, töö kindlus ja tööga seotud stressorid (Viljoen, Rothmann 2009: 8-9).



Joonis 3. Töötajate morali ja motivatsiooni pärssivad faktorid. Allikas: autori koostatud (Goleman 2001: 327-329; Enough Workplace...2003: 6).

Nagu eelnevast nähtub, on nii töö kui töökohaga seotud psühhosotsiaalsete ohutegurite ring väga lai ja nende sisu on pidevas muutumises. Töö või töökohaga seotud stressoriks võivad kujuneda töö aspektid, mida varasemalt töötaja jaoks ohtlikuks ei peetud. Näiteks üha suureneva konkurentsiga kaasnev töökohtade vähendamine toob kaasa töötajate ülekoormatuse. Samuti paindlikest töövormidest kaugtöö, mis on saanud võimalikuks infotehnoloogia kiire arengu tõttu, pakub võimalust saada tööd madala hõivega piirkondades, kuid see töö võib olla madala staatusega ja halvasti tasustatud, kuigi esitab töötajale kõrgeid emotsionaalseid nõudmisi (näiteks kõnekeskused). Stressorite muutumine ajas osutab vajadusele nendega regulaarselt tegeleda. Nende hea tundmine on autori arvates psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamise või maandamise eeltingimus. Järgnevalt tutvustab autor psühhosotsiaalsete ohutegurite tuntumaid mudeleid.

Psühhosotsiaalsete ohutegurite toimimise mehhanismi paremaks mõistmiseks koostatakse mudeleid. Ühtne ja üldlevinud mudel tööstressi tekkimise jaoks puudub, kuid tööd iseloomustavad reeglina mõned tegurid nagu koordinatsioon, iseseisvus, juhi-alluva suhe, nõuete ning tasu tasakaal, mille abil on püütud töökeskkonna psühhosotsiaalseid ohutegureid teoreetiliselt üldistavalt kokku võtta. (Seppo et al. 2010:11)

Põhjanevad mudelid töötati välja juba möödunud sajandi teises pooles. 50ndatel täheldas Lewin, et isiku personaalsed karakteristikud on vastastikusel toimes tema töökeskkonnaga, määrates töö pinge ja sellest tulenevalt käitumise ja tervise. Kontseptsioon arenes isiku-keskkonna sobivuse mudeliks, mis ütles, et isiku (kogemused, võimed, suhtumine jmt) ja tema töökeskkonna (töö nõuded) vaheline sobivus on võtmetegur, mis mõjutab isiku tervist. Mudelile on ette heidetud staatilisust ja asjaolu, et empiirilised tulemused ei toeta piisavalt seda teooriat. (Mark, Smith, 2008:4)

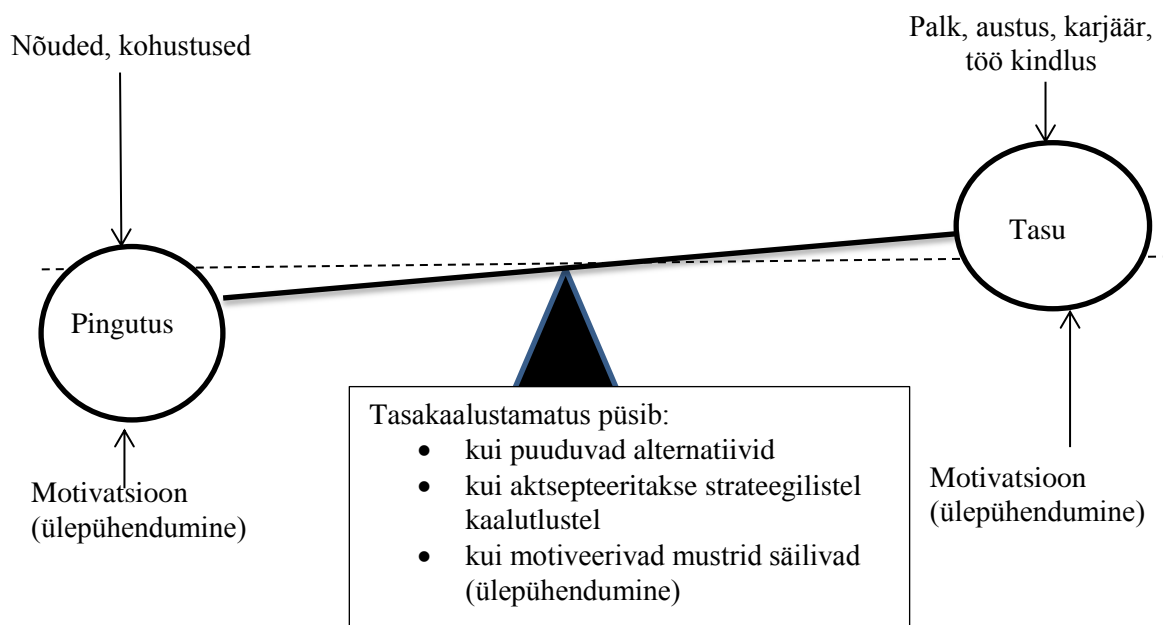
Hackmani ja Oldhami töö karakteristikute mudel fokuseerus 80ndatel olulisematele töö karakteristikutele nagu oskuste mitmekesisus, ülesannete olemus ja tähtsus, autonoomia ja tagasiside. Mudeli kohaselt põhjustavad positiivsed või negatiivsed töö

karakteristikud vaimseid seisundeid, mis viivad vastavate kognitiivsete ja käitumuslike väljunditeni, näiteks motivatsioon, rahulolu, puudumine jne. Mudeliga koos arendasid Hackman ja Oldham välja töö diagnostika küsimustiku. Kriitikute hinnangul on mudeli nõrkuseks töö karakteristikute vähene mitmekesisus ja psühholoogiliste seisundite piiratud arv. (Mark, Smith 2008:5)

80ndate teises pooles Warri (1987) poolt välja töötatud vitamiinimudeli kohaselt toimivad teatud töö karakteristikud vaimsele tervisele analoogselt vitamiinide toimele inimkehas. Osa vitamiine (A ja D) on küll inimesele kasulikud, kuid suurtes kogustes põhjustavad nad kahju. Teised vitamiinid (C ja E), mis on samuti kehale kasulikud, ei tekita ka suurtes kogustes mingit kahju. Lihtsustatult väideti, et teatud töö karakteristikutel (palk, ohutus, ülesande olulisus) on "doosi" suurendamisel püsiv, lineaarne efekt tervise paranemisele kuni teatud piirini, mille ületades ei ilmne enam ei positiivset ega negatiivset efekti. Osadel nendest ilmnes aga kurvilinearne efekt, kus keskmised tasemed osutusid kõige kasulikemateks, kuid liiga madalatel ja liiga kõrgetel oli negatiivne mõju tervisele (töö nõuded, autonoomia, kolleegide toetus, oskuste kasutamine, oskuste mitmekesisus ja tagasiside). Hoolimata vitamiinimudeli huvitavatest eeldustest on mitmed uurijad nentunud, et mudel vajab edasisi empiirilisi uuringuid. (Briner 2000: 3, Mark, Smith 2008:5)

Karaseki poolt 1979. a väljatöötatud töö nõudmiste ja kontrolli mudel on tõenäoliselt kõige mõjukam tööstressi mudel, mis algselt keskendus kahele karakteristikule: töö nõudmistele ja kontrollile (vt. joonis 2 lk. 14). Neist viimast kutsutakse ka otsustamisvabaduseks ja see koosneb otsustusõiguse (kontroll töö üle) ja kogemuste valiku vabaduse (võimalus kasutada omandatud kogemusi ja kompetentsi) alamfaktoritest. Karasekit huvitas küsimus, miks osadel kõrgete psühholoogiliste nõudmistega töökohtadel tekib stress ja teistel hoopis motivatsioon ning kuidas kujundada teooria, mis suudab tervisemõjusid ennustada (Seppo et al. 2010:7). Karaseki uurimus näitas, et töötajatel, keda ohustasid kõrge nõudmiste ja madal kontrolli tase (kõrge pinge situatsioon), ilmnes disproportsionaalselt suurema tõenäosusega kõrgeenenud väsimust, depressiooni, kardiovaskulaarseid haigusi ja suremust, samal ajal kui madalaimat haigestumise taset näitasid töötajad, kelle töö nõuded olid mõõdukad või isegi kõrged, kuid seda juhul, kui sellega kaasnes kõrge kontrolli tase oma töö üle

(töötaja koges väljakutse, motivatsiooni seisundit). Sellest tulenevalt pakkus Karasek välja koostoime mudeli, kus kõrged nõudmised ja madal kontroll ennustasid kõrget pinget, kuid kõrge kontroll tõrjub tulemustest negatiivse efekti. Mudeli edasisel arendamisel lisandusid ka sellised faktorid nagu toetus juhtidelt ja kolleegidelt ning tööga rahulolu. (Karasek 1998: 34.6-34.8) Hoolimata hilisemast sotsiaalse dimensiooni lisamisest heidavad kriitikud ette vähest töö karakteristikute arvu, millega mudel arvestab. Seega ei pruugi mudel peegeldada kaasaegse töökoha olemust, mida mõjutavad paljud stressorid. (Mark, Smith 2008:6-7) Veel on väidetud, et seos töö karakteristikute ja tervise vahel (harilikult südamerema) võib olla segamini aetud sotsiaalse klassiga; halvad töö karakteristikud võivad viidata madalale sotsiaal-majanduslikule positsioonile, kusjuures tõeline vaesus ja sotsiaalne puudus seletavad seost töö karakteristikute ja tervise vahel (Stansfeld, Candy 2006: 444).



Joonis 4. Siegristi pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudel (Models of stress 2012)

Siegristi pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudel (1996) töötati välja, nagu ka töö nõudmiste-kontrolli mudel, haigestumise ennustamiseks rõhuga südame-veresoonkonna haigustele. Mudel (vt. joonis 4) keskendub keskkonna subjektiivsele tajumisele ning ideele, et pingutusi tööl kompenseeritakse väärilise tasuga ja ebakõla nende kahe vahel võib viia stressi kogemiseni. Tasu võib olla raha, austus, karjäärivõimalused ja töö

kindlus. Pingutus koosneb kahest osast: sisemistest teguritest (motivatsioon, kontrollivajadus ja ülepühendumine) ja välimistest teguritest (ülemäärane töökoormus) tulenev. Uuringud on näidanud, et kõrgeenenud südamehaiguste risk ilmneb kõrge pingutuse ja madala tasu puhul, võrreldes madala pingutuse ja/või kõrge tasuga (Bosma et al. 1998:72-73).

Kõrgete psühholoogiliste nõudmiste ja madala otsustusvabaduse kombinatsioon ehk töö pinge ning suure tööpingutuse ja vähese tasu (pingutuse-tasu tasakaalutus) kombinatsioon tähendavad mõlemad järjekindlalt suurenevat vaimsete häirete riski (Stansfeld, Candy 2006: 454).

Tänapäevased psühhosotsiaalsete riskide hindamisel kasutatavad empiirilised skaalad ei seo ennast ühe konkreetse teoreetilise alusega. Keskendutakse rohkem stressi interaktsioonilisele iseloomule: stress tekib, kui inimene tajub nõudmisi või enesel lasuvaid kohustusi, teadvustab neid kui olulisi, kuid ei suuda nendega hakkama saada või nõuab hakkamasaamine liiga palju ressursse. Psühhosotsiaalsete ohuteguritena vaadeldakse kõiki töökoha omadusi, mis neile tingimustele vastavad, ilma et need peaksid tingimata ühtsest teooriast lähtuma. (Seppo et al. 2010: 12-13)

Uuringuid, mis jälgivad samu subjekte pikema aja jooksul ning võimaldavad sedaviisi näidata selgeid seoseid, on vähe või puuduvad need tihti üldse. Siiski pole ennetustegevuseks ja organisatsiooni ümberkujundamiseks vaja absoluutselt tõepäraseid andmeid, vajaliku tulemuse võib saada ka subjektiivseid enesekohaseid küsimustikke kasutades. (Seppo et al. 2010: 17-19)

Peamine probleem psühhosotsiaalsete ohutegurite, tööstressi ja tervisemõjude hindamisel on kausaalsuse näitamine, eriti juhul, kui väidetav stress ei too kaasa muudatusi psühholoogias. Kuigi enesekohased küsimustikud, mida mudelite rakendamisel mõõtmiseks sageli kasutatakse, võimaldavad koguda infot selle kohta, kuidas isik tajub keskkonda ja kuidas reageerib sellele ning mõista kogemuse subjektiivset tõlgendust, kaasnevad sellega alati metodoloogilised raskused nagu mälu täpsus, enesehinnang, keele mitmeti mõistetavus ja ka isiku soov end paremas valguses näidata. (Blaug et al 2007: 47-48)

Kuigi ülaltoodud mudelite ülevaade pole täielik, annab see ettekujutuse peamistest suundumustest psühhosotsiaalsete ohutegurite toimimise mehhanismidest. Mudelid käsitlevad stressorite kahetist mõju ja pakuvad selgitusi, millistel tingimustel on töötaja reaktsioon stressorile positiivne ja milliste puhul negatiivne. Mudelite loojad on lähtunud ebasoodsast töökogemusest ja töötaja hakkama saamisest selle negatiivse mõjuga. Hoolimata kriitikast on nii Karaseki töö nõudmiste ja kontrolli mudel kui ka Siegristi pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudel olnud aluseks arvukatele hilisematele uuringutele.

Kui kirjeldatud mudelid võtsid aluseks ebasoodsa töökogemuse, siis ka positiivse töökogemuse või positiivsete emotsioonide madala taseme võib võtta aluseks mudeli konstrueerimisel, nagu on teinud Hart ja Cooper organisatsiooni heaolu raamistikku (2001) luues (Cotton, Hart 2011: 1). Siiski leiab autor, et töö ja töökohaga seonduvad negatiivsed aspektid mõjutavad töötaja töökogemust ja –rahulolu enam, nendega hakkama saamine kujutab töötaja jaoks suuremat väljakutset ning tekitab seetõttu suuremat enesetõhususe ja -austuse kogemist kui positiivsete emotsioonide suurem või väiksem kogemine (mis ei tähenda, et autor alahindaks positiivsete emotsioonide olulisust).

Kuigi tänapäeval lähtutakse uuringutes üha enam stressi interaktsioonilisusest, on eelkirjeldatud mudelid vajalikud psühhosotsiaalsete ohutegurite toimimise mehhanismi paremaks mõistmiseks ning on heaks aluseks organisatsioonis valitsevate psühhosotsiaalsete ohutegurite hindamiseks või uute, täiendatud mudelite väljatöötamiseks. Töö nõudmiste ja kontrolli mudel on olnud aluseks ka HSE küsimustiku, mida antud töös kasutatakse, väljatöötamisel.

Psühhosotsiaalsed ohutegurid on tõusnud seda enam päevakorda, mida enam on saadud kontrolli alla omal ajal tõsiseks probleemiks olnud füüsilised ja toksilised stressorid ning käeline tegevus asendunud enam ja enam mittekäelise tegevusega. Mida enam tunnetatakse mingi valdkonna esinemist igapäevaelus, seda enam reguleeritakse valdkonda õiguslikult. Edasi annab autor ülevaate psühhosotsiaalsete ohutegurite regulatsioonist ELs ja Eestis.

Euroopa Liidus reguleerib töötervishoidu ja –ohutust 12. juuni 1989 Nõukogu direktiiv nr 391 ”Nõukogu direktiiv, 12. juuni 1989, töötajate töötervishoiu ja tööohutuse parandamist soodustavate meetmete kehtestamise kohta”, mis sätestab miinimumnõuded ja põhimõtted, mis tuleb liikmesriikidel siseriiklikust kontekstist lähtuvalt täpsemalt lahti kirjutada ja inkorporeerida oma õigusaktidesse. Tegemist on nõ raamdirektiiviga, mida kohaldatakse nii avaliku kui ka erasektori kõikide tegevusvaldkondade suhtes, välja arvatud relvajõud, politsei või teatav kodanikukaitse tegevus. Direktiiv käsitleb tööandjate ja töötajate kohustusi. Muuhulgas tuuakse välja, et tööandja on kohustatud oma vastutuse piires võtma kõik töötajate ohutuse ja tervise kaitseks vajalikud meetmed, mida rakendatakse ennetuspõhimõtete alusel (Nõukogu direktiiv... 1989):

- riskide vältimine;
- vältimatute riskide analüüs;
- riskide tõrjumine nende tekkefaasis;
- töö kohandamine üksikisiku järgi, eelkõige töökohtade kujundamise, töövahendite valiku ning töö- ja tootmismeetodite valiku osas, pidades eriti silmas üksluse töö ja etteantud kiirusel töötamise leevendamist ning nendega seotud tervist kahjustavate mõjude vähendamist;
- kohandamine vastavalt tehnika arengule;
- ohtlike tegurite asendamine ohutute või vähem ohtlikega;
- sellise ühtse üldise ennetuspoliitika väljatöötamine, mis hõlmab tehnikat, töökorraldust, töötingimusi, sotsiaalsuhteid ja töökeskkonnaga seotud tegurite mõju;
- kollektiivsete kaitsemeetmete eelistamine üksikult võetavatele kaitsemeetmetele;
- töötajatele asjakohaste juhiste andmine.

Euroopa Komisjoni 21.02.2007 teatises nr 62 esitati strateegia töötervishoiu ja tööohutuse parandamiseks Euroopa Liidus (EL) aastatel 2007–2012. Sellele eelnev strateegia aastateks 2002–2006, mis põhines üldisel lähenemisel tööalasele heaolule, võttis arvesse töötingimuste muutumist ja uute, eriti psühhosotsiaalset laadi riskide ilmumist. Ühenduse strateegia seab eesmärgid aastateks 2007-2012: tööõnnetuste ja

kutsehaiguste jätkuv, kestev ja ühtlane vähendamine EL-27s 25% võrra 100 000 töötaja kohta. Peamiste eesmärgi saavutamise vahenditena nähakse muuhulgas (Töö kvaliteedi...2007):

- töötajate käitumisharjumuste muutuste julgustamine ja tervisesse parema suhtumise edendamine tööandjate poolt;
- uute võimalike riskide tuvastamise ja hindamise meetodite loomine;
- tehtud edusammude jälgimise parandamine;
- tervishoiu ja ohutuse edendamine rahvusvahelisel tasandil.

Sealhulgas peetakse uute võimalike riskide tuvastamise ja hindamise meetodite väljatöötamiseks vajalikuks nii alus- kui ka rakendusuringuid, uuringute prioriteedid on psühhosotsiaalsed küsimused, luu- ja lihaskonna haigused, ohtlikud ained, viljakuse riskide tundmine, tervise ja ohutuse korraldamine, mitmete erinevate faktorite ristumisega seotud riskid (näiteks töökorraldus ja töökohakontseptsioon, ergonoomia, füüsiliste ja keemiliste ainete koosmõju) ning võimalikud nanotehnoloogiatega seotud riskid. (Ibid.)

Eestis võeti töötervishoiu ja tööohutuse seadus vastu 1999.aastal. Seadus määratleb tööga seotud ohutegurid: füüsikalised ohutegurid (§ 6), keemilised ohutegurid (§ 7), bioloogilised ohutegurid (§ 8), füsioloogilised ja psühholoogilised ohutegurid (§ 9).

Psühholoogilised ohutegurid on määratletud kui monotoonne või töötaja võimetele mittevastav töö, halb töökorraldus ja pikaajaline töötamine üksinda ning muud samalaadsed tegurid, mis võivad aja jooksul põhjustada muutusi töötaja psüühilises seisundis (töötervishoiu ja tööohutuse seadus § 9 lg 2). Eesti seadusandja (ega ka õigusaktid ja –praktika) ei käsitle mõistet „psühhosotsiaalsed ohutegurid“, kuigi ELis pööratakse neile palju tähelepanu (Kõrda 2007:2).

Eesti töötervishoiu ja tööohutuse strateegia 2010-2013 eesmärk on muuta töökeskkond töötaja tervist hoidvaks ja selle tähelepanu keskmes on kolm alameesmärki (Töötervishoiu ja... 2010:1):

- töötajate tervise ja töövõime säilitamine ja edendamine;
- töökeskkonna parendamine nii, et oleks võimalik töötada tervist ohustamata;

- juhtimissüsteemi ja töökorralduse arendamine suunas, mis toetab tööohutust ja töötervishoidu, edendab ettevõttes positiivset psühhosotsiaalset mikrokliimat ja loob eelduse töö tootlikkuse suurendamiseks.

Psühhosotsiaalseid ohutegureid käsitletakse strateegias töökeskkonna uute riskide all, viidates üha suureneva konkurentsi ja töötempo ning nõudmiste kasvuga kaasnevale psühhosotsiaalsete riskide süvenemisele. Ühtlasi toob strateegia välja, et vähese teaduspotsiaali ja piiratud ressursside tõttu ei korraldata Eestis uute riskidega seoses süsteemset uurimis- ja teavitustööd. Tegevuse pöhirõhk on olnud traditsiooniliste ehk füüsilistest ohuteguritest tulenevate riskidega tegelemisel. (Ibid.:16)

Sellest tulenevalt seatakse uute riskide valdkonnas eesmärk: uute riskide identifitseerimise ja maandamise süsteemi käivitamine. Töökeskkonna uute riskide identifitseerimine, sellekohase teabe kogumine, juhiste koostamine ning tööandjate ja töötajate teavitamine riskide maandamise võimalustest on süsteemne tegevus. Valdkonna koostöö toimib riigi institutsioonide, teadusasutuste ning rahvusvaheliste organisatsioonide vahel. Uued riskid hõlmatakse jätkuvalt abivahenditesse ja infomaterjalidesse, mis aitavad tööandjat riskianalüüsi läbiviimisel. Tööinspektorid on töökeskkonna uutest riskidest teadlikud ning võimelised nende üle tõhusat järelevalvet teostama. (Ibid.:16) Seatud eesmärkide realiseerumine aitab ettevõttel psühhosotsiaalsete töökeskkonna ohuteguritega tegelemise muuta kergemaks ja regulaarseks.

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu agentuuri poolt 2009.a 31 riigis läbiviidud uuring näitas, et organisatsioonid, kus on olemas vastavad toimingud kiusamise, ahistamise, töövägivalla ja tööstressiga tegelemiseks, nimetavad psühhosotsiaalsete riskidega tegelemise peamise põhjusena õigusliku kohustuse täitmist (63% EL-27 riikides), millele järgnevad märkimisväärselt vähem olulistena töötajate või nende esindajate nõudmised (36%) (Uute ja... 2010:11)

Autori hinnangul pole sugugi taunimist väärt, kui stressoritega tegeletakse selleks, et täita seadusega pandud kohustust. Äratundmine, et tegemist on ennekõike organisatsiooni enda huvides läbiviidava tegevusega, võib tulla ka hiljem, protsessi käigus.

Autori arvates toovad lähiaastad Eesti asutuste ja ettevõtete suurema huvi nende tegurite tuvastamise ja mõõtmise vastu. Erinevate mudelite pinnalt väljatöötatud küsimustikud on eesti keelde tõlgitud, siinsetele oludele kohandatud ja testitud (HSE, COPSAQ, OSH), need on kättesaadavad ja suhteliselt lihtsalt kasutatavad. Eestis on tehtud mitmeid uuringuid (M.Teichmann „Töö ja pereelu tasakaalu uuring“ (2002-2006), Seppo ja teised „Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis“ (2010), M.Järvelaid „Adolescent tobacco smoking and associated psychosocial health risk factors“ (2004), M.Teichmann „1997-1999 Eesti juhtide tööstressi uuring“ (osalemine rahvusvahelises projektis Collaborative International Study of Managerial Stress, mis hõlmas 35-t riiki). Suurenenud huvi valdkonna vastu toob tulevikus kaasa ka vajaduse täpsustada õiguslikku regulatsiooni.

1.2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivne mõju ning selle ennetamine

Autor vaatleb käesolevas alapeatükis psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töötajale, organisatsioonile ja riikide majandustele. Alapeatüki teises osas käsitletakse psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivse mõju ennetamist.

Terminid *psühhosotsiaalsed ohutegurid* ehk *psühhosotsiaalsed stressorid* sisaldavad endas negatiivset potentsiaali. Mehhanism, kuidas psühhosotsiaalsed ohutegurid inimesi mõjutavad, koosneb kahest tasandist. Esimene neist hõlmab otsustamist, kas olukord, kus stressor ilmneb, tõepoolest kujutab endast ohtu; teisel tasandil toimub võimaluste hindamine olukorraga hakkama saamiseks. Kuni inimene on suuteline stressori ilmnemisel olukorraga toime tulema, probleeme pole, kui aga hakkama saamise strateegiad pole enam asjakohased, järgneb stressireaktsioon. (Yassi et al. 2001: 102)

Psühhosotsiaalse stressoriga kokkupuutumisest tingitud vigastuse, haiguse, tervisekahjustuse raskusastet ja selle tekkimise tõenäosust nimetatakse psühhosotsiaalseks riskiks. Selleks, et hinnata psühhosotsiaalse riski suurust, on vaja (Teichmann 2009: 40):

- teada töökeskkonna psühhosotsiaalseid ohutegureid,

- osata prognoosida tagajärge.

Psühhosotsiaalsete ohutegurite tagajärjel tekkinud tööstressi on Euroopa Komisjon sõnastanud kui emotsionaalset, kogemuslikku, käitumuslikku reaktsiooni kahjuliku ja ebameeldiva töö, töö keskkonna ja töökorralduse suhtes (European Commission 2000: 3). Tööstressi tuleb käsitleda indiviidi tõekspidamiste süsteemi, organisatsiooni, kus ta töötab, ja organisatsioonivälise keskkonna kontekstis (Sadri, G., Marcoulides, 1994). Tööstress tekib, kui töötaja tunneb, et tema oskused ja teadmised ei vasta talle antud ülesannete nõudmistele. Kontrollimatul riskil võib olla kahjulik psühholoogiline ja füsioloogiline efekt töötajate heaolule ja sooritusele. Kõrgenenud stressitase võib õhnestada immuunsüsteemi, alandada kardiovaskulaarset funktsioneerimist, mõjutada vererõhku ja hormonaalset tasakaalu ning suurendada õnnetuste riski. (Panari et al. 2012: 2)

Nagu alapeatükis 1.1. toodud definitsioonist (vt. lk. 10-11) nähtub, võivad psühhosotsiaalsed ohutegurid põhjustada töötajale füüsilist või psühholoogilist kahju. Psühhosotsiaalsete stressorite mõju on maailmas palju uuritud ning alljärgnevalt annab autor ülevaate kirjanduses kajastatust. Tabelis 2 on toodud psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töötaja vaimsele tervisele.

Nagu tabelist nähtub, on stressoritel, mille toimega töötaja ei suuda kohaneda, negatiivne mõju töötaja vaimsele tervisele ja seeläbi ka tema elu kvaliteedile. Pikki töötunde või töötamist öises vahetuses eeldav töö võib kaasa tuua unehäired; mõttetus ülesanded, isegi, kui need pole keerulised, võivad põhjustada läbipõlemist; rollikonflikt võib tähendada suurenenud ärevustunnet ja alanenud enesehinnangut. Krooniliselt välja puhkamata või ärevuses ja madala enesehinnanguga töötaja ei suuda oma tööülesandeid täita sama efektiivselt kui puhunud ja enesekindel töötaja, mis omakorda süvendab madalat enesehinnangut ja toob kaasa veelgi suurema ärevuse tööga hakkama saamise ja töökoha pärast. Nii hakkab maandamata stressor autori arvates mõjutama ka teisi töökeskkonna aspekte, käivitades järgmiste stressorite negatiivse toime.

Tabel 3. Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töötaja vaimsele ja füüsilisele tervisele

Autor	Psühhosotsiaalsed ohutegurid	Mõju töötaja vaimsele tervisele	Mõju töötaja füüsilisele tervisele
Cox et al. (2000: 79)	vahetustega töö (eriti öine vahetus)	unehäired	kõrge vererõhk ja pulss, südame rütmihäired, seedehäired
Karasek (1998: 34.13)	kõrged psühholoogilised nõuded, madal kontroll	kurnatus, depressioon, madal enesehinnang	kõrgenenud vererõhk, suremus südamehaigustesse
Stansfeld, Candi (2006: 454)	kõrged nõuded, madal kontroll, suur pingutus, madal tasu	vaimsete häirete risk	
De Jonge et al. (2000: 1325-1326)	suur pingutus, madal tasu, töö kindlus	emotsionaalne kurnatus	
Schaufeli, Peeters (2000: 20-30)	mõttetud ülesanded	läbipõlemine	
Arnold et al. (2005: 400)	rollikonflikt, rolli ebaselgus, mitmetähenduslikkus	suurenenud ärevus, depressiivne meeleolu, alanenud enesekindlus, eluga rahulolu alanemine	kõrgenenud vererõhk, kõrvalekalded vere koostises
Panari et al (2012:2)	monotoonne töö koos madala kontrolliga	vaimne pinge	kõrgenenud vererõhk
DeArmond, Chen (2009:52)	halvad suhted tööl	ärrituvus, väsimus, keskendumis- ja unehäired	
Goleman (2001: 391)	madal kontroll halvad suhted tööl		südame-veresoonkonna haigused
Kaye, Grey (2007: 10)	kodu-töö konflikt	vaimse tervise häired	rasvumine, ainevahetushäired

Allikas: autori koostatud.

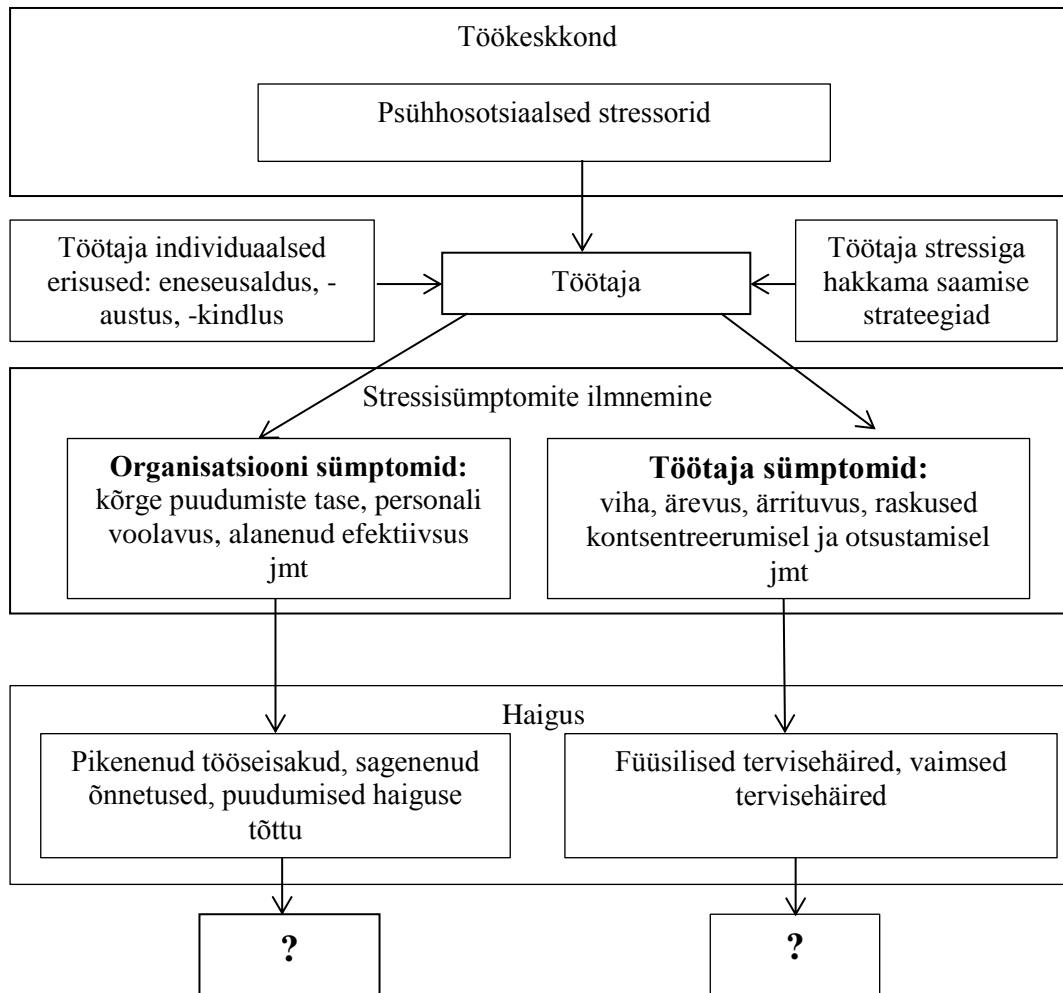
Tabelist 3 on näha, et töötaja vaimset ja füüsilist tervist mõjutavad nii tööga (tööaeg, töö iseloom, kontroll) kui ka töökohaga (roll, suhted tööl, kodu-töö vahelised suhted) seotud stressorid. Valdavalt tähendab stressori negatiivne toimimine töötaja jaoks südame-veresoonkonna haiguste teket, aga ka seedehäireid, rasvumist ja alanenud immuunsüsteemi vastupanuvõimet.

Töötaja vaimne seisund on tihedalt seotud füüsilise tervisega. Inimese vaimse seisundi seovad füüsilise tervisega aju ja keha vahelised anatoomilised ühendused, milles määravat rolli mängivad emotsioonikeskused, mis on tiheda võrgustiku abil ühendatud immuun- ja kardiovaskulaarse süsteemiga. Nende bioloogiliste sidemete tõttu muudavad sellised tunded nagu frustratsioon, kurbus, viha, ärevus ja pinge paari tunni jooksul pärast nende kogemist kahekordseks riski, et südamehaige võib kogeda ohtlikku verevoolu vähenemist südamesse, see omakorda võib mõnikord põhjustada südameataki. Nii nagu madal kortisooli tase võib aidata kehal võidelda viiruste vastu või tervendada kahjustunud kudesid, võib liigne kortisooli määr põhjustab immuunsüsteemi efektiivsuse vähenemist. (Goleman 2001:104-105)

Töökeskkonnas toimivate psühhosotsiaalsete stressorite mõju töötajale ja organisatsioonile on kujutatud joonisel 5. Psühhosotsiaalse ohuteguri mõju avaldub töötajatel erinevalt. Suurt rolli selles, kas mõju tulemuseks on distress või suudab töötaja psühhosotsiaalse stressoriga edukalt toime tulla, mängivad tema individuaalsed erisused. Töötajal, keda iseloomustavad iseseisvus, eneseaustus ja –usaldus, sidususe tunne kaastöötajatega, optimism, internaalne kontrollkese, on tõenäoliselt kergem rakendada stressiga hakkama saamise strateegiaid. Töötaja, kelle kontrollkese asub väljaspool, kelle sidusus organisatsiooniga on nõrk, keda iseloomustavad madal eneseaustus ja –usaldus, ei suuda rakendada stressiga hakkama saamise strateegiaid. Esmalt ilmnevad sellisel töötajal stressisümptomid nagu viha, ärrituvus, raskused kontsentreerumisel, loogilisel mõtlemisel ja otsuste langetamisel. Stressori pikemal toimimisel sümptomid süvenevad ja arenevad haiguseks.

Ekstreemsetel juhtudel võib pikaajaline stress või traumaatilised sündmused viia psühholoogiliste probleemideni ja juhtida psühhiaatriliste häireteni, mille tulemuseks on töölt puudumised või koguni töövõime kaotus. Stressis inimesele valmistab raskusi

tasakaalu säilitamine töö ja töövälise elu vahel, samal ajal võib ta langeda ebatervislike tegevuste nagu suitsetamine, alkoholism ja narkootikumide pruukimine küüsi. Samuti võib stress mõjutada immuunsüsteemi, nõrgendades inimese infektsioonide vastu võitlemise võimet. (Leka et al. 2003: 8-9).



Joonis 5. Psühhosotsiaalsete stressorite toimimine töötajale ja organisatsioonile (autori koostatud Cox et al. 2000: 44, 62, Nelson, Simmons 2006: 125, Clarke, Cooper 2004: 6 põhjal).

Veel on stressis inimestel on täheldatud haavandeid, kõrget vererõhku, südameatakke (Leontaridi, Ward 2002:1; Pelletier et al. 1999: 217). Ühtlasi vähendab stress töötaja loovust ja stagneerib isiklikku arengut, see mõjutab motivatsiooni, töördõmu ja heaolu. Vähendades inimestevaheliste suhete kvaliteeti, viib see konfliktide ja isolatsioonini, mis omakorda vähendab suurelt töötaja efektiivsust. Lõpuks võib stress viia igat liiki

psüühiliste ja füüsiliste kaebusteni, mis võib kaasa tuua enneaegse surma. (Schabracq et al. 2003: 2-3)

Organisatsiooni puhul huvitab tööandjat ennekõike tegevuse tulemuslikkus ja konkurentsipüsimine. Seetõttu huvitab juhtkonda, kuidas vältida psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju (vt. joonis 5), mis organisatsiooni tasandil väljendub stressisümptomite ilmnemisel töölt puudumiste sagenemises, personali voolavuse kasvus ja alanenud efektiivsuses, ning haiguse ilmnemisel pikenenud tööseisakutes, sagenenud õnnetustes, sagedastes haiguse tõttu puudumistes.

Mida madalam on töötaja stress, seda parem on tema töösooritus, töötajate tööga rahulolu mõjutab kogu organisatsiooni sooritust (Rochmansjah 2010: 10-11; Daniels, Harris 2000: 307). Stress alandab organisatsiooni toodangu mahtu ja kvaliteeti ning põhjustab igat liiki häireid tootmises. (Schabracq et al. 2003: 3)

Stress võib viia organisatsioonisiseste konfliktideni, ebaefektiivse koostöö, häiritud sisemiste suheteni ja tekitada ebaeeldiva kliima tööl. See omakorda võib kaasa tuua klientide ja tarnijatekaotuse nagu ka probleemid teiste ettevõtete ja valitsusasutustega. (Schabracq et al. 2003: 3)

Leontaridi ja Wardi (2002:1) andmetel kahjustab tööga seotud stress organisatsiooni töötajate haigestumise ja tööõnnetuste kaudu. Tööstress toob kaasa ka personali voolavuse, olles väga oluline määraja töötajate töölt lahkumise kavatsuste puhul; enim on puudumiste tõttu riskirühmas naistöötajad, väheste oskustega, madalama haridusega töötajad ja ametiühingu liikmed (Leontaridi, Ward 2002:18).

Goleman (2001:327) kirjeldab uurimust, mis käsitles läbipõlemist meditsiiniõdede seas ja mis toob esile asja tuuma. Suures haiglas ilmnes, et mida enam ilmutasid õed klassikalisi läbipõlemise tunnuseid (kүнism, kurnatus ja töötingimustest lähtuv frustratsioon), seda vähem rahul olid patsiendid haiglateenusega. Mida enam aga õed oma tööga rahul olid, seda paremaks pidasid patsiendid raviprotsessi üldist taset. Uurimus hõlmas kahteteist tuhandet tervishoiutöötajat ja näitas, et nendes osakondades, kus töötajad kurtsid kõige rohkem tööalase stressi üle, esines kõige enam ametialase ebapädevuse süüdistusi meditsiinipersonali vastu (Goleman 2001: 326-327).

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu agentuuri poolt 2009.a 31 riigis läbiviidud uuring näitas probleemi ulatust Euroopa ettevõtetes: juhtide kolme suurema mure hulgas on tööstress (79%), õnnetused (80% jaoks oluline või mõningane probleem) ning luu-lihaskonna vaevused (78%) (Uute ja... 2010:6-7).

Töötaja ja organisatsioon reageerivad psühhosotsiaalsetele ohuteguritele koostoimes: stressis töötaja mõjutab organisatsiooni tulemusi ja organisatsioon oma tegevuse või tegevusetusega kas maandab ohutegurid või hoopis süvendab nende mõju. Kuna organisatsiooni tasandil teadvustatakse stressorite olemasolu sageli alles siis, kui stressist tulenev mõju ohustab majandusnäitajaid, on oluline koolitada juhte psühhosotsiaalseid ohutegureid varakult ära tundma.

Järgnevalt käsitleb autor psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju majandusele. Kuna eelnevalt (lk 25) selgus, et psühhosotsiaalseid ohutegureid on keerukas mõõta, siis valdavalt tuginetakse stressorite majandusliku mõju hindamisel stressiga kaasnevale rahalisele kahjule.

Olles ennekõike terviseprobleem on stress muutunud paljude inimeste, organisatsioonide ja ühiskonna jaoks tervikuna ka majandusprobleemiks. Töoga seotud stress on maailmas laialt levinud, ligi kolmandik arenenud riikide töötajaskonnast peab taluma kõrget või väga kõrget stressi (Hoel et al. 2002: 63). Viimase kahe dekaadi vältel on töoga seotud stress märkimisväärselt kasvanud ja muutunud organisatsioonide võtmeprobleemiks. Selle kiiret levikut peetakse majandusliku globaliseerumise ja tehnoloogia muutuste tagajärjeks, mis on toonud kaasa tööhõive ebastabiilsuse, nõuete kiire muutumise ja töö surve intensiivistumise (Godin et al. 2005:1).

Kanada Statistikaameti (Statistics Canada) poolt läbiviidud uuringu käigus vastas 38,8% töötajatest vanuses 15-75, et on kogenud tööl kergest stressi, 25% on suhteliselt kõrget stressi talunud ja 5,4% vastanutest on äärmiselt suures stressis (Brun, Lamarche 2006: 8). Aastatel 2002-2003 Kanada 500 000 töötaja hulgas läbiviidud uuring näitas, et psühholoogilised häired moodustavad peamise osa lühi- ja pikaajalistest töövõimetusenõuetest (vastavalt 79% ja 73% vastanutest). (Brun, Lamarche 2006 : 8)

Austraalia majandusele läheb haigena tööl käidud aeg ja töölt puudumised aastas maksma 14,81 miljardit, sealhulgas stressi tõttu 10,11 miljardit dollarit (The Cost... 2008: 7). Ameerika Ühendriikides on stressist põhjustatud puudumisi neli korda rohkem kui tööõnnetuste ja kutsehaiguste tagajärjel (Brun, Lamarche 2006: 8).

Ühendkuningriigis kaotati 2007. aastal tööstressi tõttu 14 miljonit tööpäeva, mis rahalises väljenduses ületas 530 miljonit £ (Workplace stress... 2007). Briti Tööstuse Konföderatsioon (CBI) hindas töölt puudumiste maksumuseks 1999. aastal 10,5 miljardit £ ehk 438 £ töötaja kohta, hinnanguliselt põhjustab stress umbes 30% haiguse tõttu töölt puudumisi (Hoel et al. 2002: 46).

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri hinnangul kannatab stressiga seotud terviseprobleemide all 28% ELi töötajatest, see tähendab 41 miljonit töötajat, mis toob kaasa 600 miljonit kaotatud tööpäeva aastas (Leontaridi, Ward 2002: 1).

Eelöeldu põhjal võib öelda, et majanduse globaliseerumine ja tehnoloogilised muutused on kogu maailmas toonud kaasa tööhõive ebastabiilsuse, nõuete kiire muutumise ja töösurve intensiivistumise, mille hind riikide majandusele on kõrge. Autori arvates on tekkinud omamoodi nõiaring, kus üha kasvav surve nii töötajatele kui ka organisatsioonidele olla üha efektiivsem ja tulemuslikum kurnab ressursi (töötajat), mille tagajärjel üha enam ja enam vahendeid (nii töötaja, organisatsiooni kui riikide omi) tuleb suunata selle ressursi taastamiseks.

Töoga seotud stressist jagu saamisest palju odavam on seda ära hoida. Järgnevalt annab autor ülevaate psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivse mõju ennetamisest.

Organisatsioon on iseenesest erinevat tüüpi riskide genereerija, kuid kui organisatsioon ei püüa vähendada tööstressi negatiivset mõju, siis tõenäoliselt lõpeb see tõsiste tagajärgedega nii töötaja kui tööandja jaoks. Viis kuuest uuritud töökoha stressi allikast panustasid märkimisväärselt distressi tajumisse, näiteks tööle sisemiselt omased faktorid, juhtimise rolli aspektid, suhted teiste isikutega, karjäär ja saavutused, organisatsiooni struktuur ja kultuur. Kodu-töö vastastikune mõju, mida seni käsitletakse tähtsa potentsiaalse stressi allikana, ei osutunud sedavõrd asjakohaseks kui eelnevad viis faktorit. Stressi juhtimiseks ja ennetamiseks peab organisatsioon määratlema töötajaid

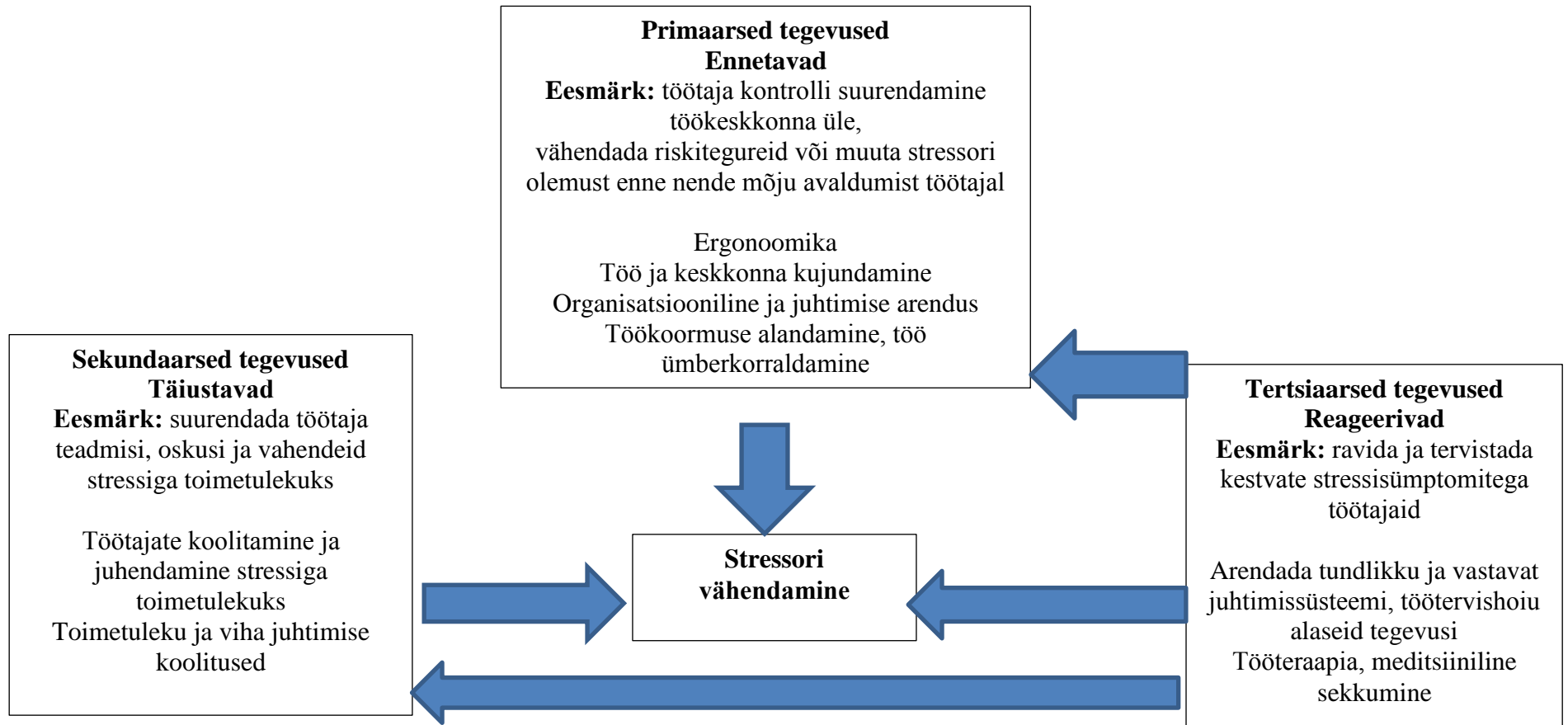
mõjutava täpse stressi allika ja seejärel rakendama kohaseid meetmeid. (Sadri, Marcoulides 1994)

Tööstressi ennetamise tegevused võib jagada kolmeks (Leka et al. 2003:15) (vt. ka joonis 6):

- esmased ennetustegevused stressi vähendamine kaudu:
 - ergonoomika,
 - töö ja keskkonna kujundamine,
 - organisatsiooniline ja juhtimise arendus,
- sekundaarsed ehk teisesed ennetustegevused: stressi vähendamine läbi töötajate koolitamise ja juhendamise,
- tertsiaarsed stressi vähendavad ennetustegevused: arendada tundlikku ja vastavat juhtimissüsteemi ja töötervise alaseid tegevusi ning hoolitsust.

Tertsiaarne ennetus organisatsioonis asetab rõhu vastavale ja efektiivsele töötervishoiu teenustele. Seetõttu peaks tööstressi juhtimine hõlmama ka tertsiaarset ennetust (Ibid:15). Kuna enamus organisatsioonipsühholooge tunnustavad keskkonna- ja situatsioonifaktorite olulisust käitumise määratlejana, soovitatakse organisatsioonidel juurutada pigem koostööle kui konkurentsile suunatud organisatsioonikultuuri (Sadri, Marcoulides 1994).

Kuna stressijuhtimise meetodid omavad põhiliselt samasugust inimeste toetamise eesmärki – minimiseerida nende düsfunktsionaalset kogemust – on nende kategoriseerimiseks mitmeid tehnikaid. Nii näiteks võib stressijuhtimine olla individikeskne (tugineb indiviidi poolt rakendatavatele tegevustele) või organisatsioonikeskne (tugineb juhtimisel põhinevatele tegevustele). Indiviidikesksed strateegiad oleksid järgmised: lõdvestumistehnikad, kognitiivsed tehnikad, meditatsioon, treenimine, ajajuhtimine jt; ja organisatsioonikesksed strateegiad: organisatsiooni struktuuri, valiku ja asukoha kohandamine, koolitused, töö füüsi(ka)liste ja keskkonnakarakteristikute muutmine, terviseetemade rõhutamine, rotatsioon. (Sadri, Marcoulides 1994)



Joonis 6. Tööstressi ennetamine ja ohjamine organisatsioonis (autori koostatud Leka et al 2003:15 ja Sadri, Marcoulides 1994 põhjal).

Alternatiivne võimalus kontseptualiseerida stressijuhtimise strateegiaid on, kas tehnika rõhub stressori vähendamisele (primaarne), stressi juhtimisele (sekundaarne) või tervistavale lähenemisele nagu näiteks nõustamine (tertsiaarne). Kõigi tasandite stressi, nii primaarse, sekundaarse ja tertsiarse, süstemaatiline minimeerimine on tõenäoliselt kõige tulemuslikum tänapäevase mitmekesise tööjõu jaoks. Primaarne, organisatsioonikeskne strateegia nagu töötajate kontrolli suurendamine keskkonna üle viib tõenäoliselt kõige positiivsemate pikaajaliste tulemusteni. (Sadri, Marcoulides 1994)

Tähtis roll on ka tervislike eluviiside propageerimisel. On oluline, et personali tervise ja heaolu strateegia ja teenused, mida selle raames pakutakse, oleksid kättesaadavad kogu personalile võrdsetel alustel. Samuti on tähtis, et pakutavate teenuste kohta toimub regulaarne hindamine ja ülevaade. (Health and... 2009: 25)

Olulisemad takistused psühhosotsiaalsete riskidega tegelemisel käitistes on probleemi tajumine tundlikuna, teadmatus ning vahendite puudumine. Töötervishoiu ja tööohutuse küsimusi tõstatatakse tippjuhtkonna koosolekutel regulaarselt vaid 40% küsitatud käitistest, kusjuures see näitaja kasvab koos käitise suurusega. (Uute ja... 2010:2) Psühhosotsiaalsete riskide ohjamise osas on vähem kui kolmandikul Euroopa Liidu (27) riikide käitistest olemas vastavad toimingud kiusamise ja ahistamise (30%), töövägivalla (26%) või tööstressiga (26%) tegelemiseks. Tarvitusele võetud meetmetest nimetatakse kõige sagedamini väljaõppe pakkumist (58%) ja töökorralduse muutmist (40%), kusjuures tervishoiu ja sotsiaalhoolekande sektorist pärinevad järjekindlalt kõige kõrgemad tulemused kõigis hinnatud kategooriates. (Ibid.:8)

42% juhtkonna esindajatest peab psühholoogiliste riskidega tegelemist teiste tööohutuse ja töötervishoiu probleemidega võrreldes keerulisemaks. Vastupidiselt oodatule nimetavad suuremad äriühingud neid täiendavaid raskusi sagedamini kui väiksemad äriühingud. Psühhosotsiaalsete riskidega tegelemist eriti keeruliseks muutvad tegurid on teema tundlikkus, teadmatus, vahendite (aeg, töötajad või raha) ja väljaõppe puudumine. Küsimuse tajutav tundlikkus nagu ka organisatsioonikultuuriga seotud küsimused on sagedamini probleemiks suuremates käitistes (alates 50 ja enam töötajat). (Ibid.:11)

Organisatsiooni tasandil on võimalik psühhosotsiaalseid ohutegureid ennetavalt mõjutada, laskmata neil üle kasvada tööd ja töötaja heaolu häirivaks teguriks (Gilbert-Ouimet et al. 2011: 3):

- suurte projektide aeglasem elluviimine, ennetamaks ülekoormust (mõjutab faktorit töö psühholoogilised nõuded);
- töötajaskonna suurendamine ja asenduste süsteem pikaajaliste puhkuste puhuks (töö psühholoogilised nõuded);
- organisatsiooni restruktureerimine, et grupeerida meeskondi, mis paremal moel aitavad kaasa olemasolevate teadmiste kasutamisele ja sünergia edendamisele (töö psühholoogilised nõuded, sotsiaalne tugi kolleegidelt ja juhtidelt);
- karjääri ja oskuste arendamine konverentside ja koolituste kaudu (otsustusvabadus);
- juhtimispraktikate parandamine: nõustamine, juhendamine, coaching (psühholoogilised nõuded, otsustamisvabadus, sotsiaalne tugi kolleegidelt ja juhtidelt).

Austraalias väljatöötatud juhend tööga seotud psühholoogiliste kahjustuste ennetamiseks ja juhtimiseks ütleb, et ühest suunist olukorraks, kus juht avastab tööstressori olemasolu või selle võimaliku avaldumise tulevikus, ei ole, enamik pakutavaid soovitusi on kujunenud praktika käigus (Preventing and... 2006: 6):

- Kui inimesed tunnistavad, et on liiga suure surve all, näita, et võtad oma töötajaid tõsiselt.
- Veendu, et su töötajatel on olemas vajalikud oskused, koolitused ja vahendid, nii et nad teavad, mida teha, on kindlad, et nad suudavad seda teha ja saavad kiita, kui nad teevad seda hästi.
- Kui võimalik, mõjuta töö sooritust töö ja töötingimuste mitmekesisistamisega, see suurendab töötajate huvi töö vastu ja omanikutunnet töö suhtes.
- Veendu, et inimesi koheldakse õiglaselt ja järjekindlalt, kooskõlas sinu organisatsiooni poliitika ja praktikaga, ning et kiusamist ja alandamist sinu organisatsioonis ei tolereerita.
- Taga mõlemasuunaline kommunikatsioon, eriti muudatuste läbiviimise ajaks.

Peamine, kui töötajad kaebavad liiga suure surve all olemist, tuleb nad esmalt ära kuulata. Kui nad on veendunud, et on sattunud tööstressorite mõjusfääri, siis (Preventing and... 2006: 7):

- tuleb püüda määratleda ja tegeleda põhjustega;
- töötajad tuleb kaasata otsuste tegemisse;
- vajadusel peab neid julgustama otsima edasist abi oma arstilt, töökeskkonna nõukogult;
- kui tegemist on teise juhi alluvatega, tuleb veenduda, et nende ülemus suhtub oma töötajatesse mõistmisega ja säilitab konfidentsiaalsuse;
- kui edasiste tegevuste osas valitseb teadmatus, peab otsima abi ja nõuannet.

Lisas 1 on toodud psühhosotsiaalsed faktorid, nende ilmingud ja tegevussoovitused juhtidele ohutegurite ennetamiseks ja maandamiseks.

Stressijuhtimiskoolitus õpetab inimestele harilikult, kuidas paremini hakkama saada survega, stressoritega nii era- kui tööelus. Kuna see on suunatud indiviidile, ei pruugi see osutada piisavaks kõigi tööl esineda võivate stressorite maandamiseks, näiteks töökorralduse või organisatsioonikultuurist põhjustatud tööstressi korral. Osana suuremast tegevuste kogumist võib see igatahes osutada kasulikuks psühholoogiliste kahjustuste (psychological injury) ennetamisel. (Ibid.: 7)

Psühhosotsiaalsete ohutegurite või nende tagajärgedega tegelemine eeldab vastavaid teadmisi. Euroopa Liidus (27) kasutab keskmiselt 38% riikide käitistest töökohal psühhosotsiaalsete riskidega tegelemiseks välisallikate teavet või abi, suuremad äriühingud (üle 500 töötajaga äriühingutest 64%) on selles osas aktiivsemad kui väikesed (10-19 töötajaga äriühingutest 32%). Nendest käitistest, kus ei ole välisteavet ega –abi kasutatud, ütlevad 43% juhtkonna esindajad, et nendele tuleks seda tüüpi teave kasuks. Sektoritest on osakaal kõrgeim avaliku halduse sektoris (61%) ja sotsiaalhoolekandesektoris (58%) ning haridussektoris (54%). (Uute ja...2010: 12)

Teavet või abi psühhosotsiaalsete riskidega tegelemiseks peetakse kõige kasulikumaks seoses sellega, kuidas ennetusmeetmeid kavandada ja rakendada (91%), millele järgneb see, kuidas psühhosotsiaalseid riske riskihindamisega hõlmata (83%) ja kuidas tegeleda konkreetsete küsimustega, nagu vägivald, ahistamine või stress (77%). (Ibid.:12)

Tööstressi ennetamine pole vaid juhtkonna ülesanne, ka töötaja saab oma tegevusega olukorda parandada. Tööstressi ennetamiseks on töötajate jaoks välja töötatud soovituslikud tegevused tööstressi ennetamiseks on toodud lisas 2.

Töötajad osalevad psühhosotsiaalsete riskide ohjamise protsessis kahe skeemi kaudu: mitteametlikult kaasamise raames ning ametlikult, osaledes ettevõtte nõukogude ja kohalike ametiühingute esinduste kaudu. Ametlik osalus vajab ametlike organeid, et olla kooskõlas siseriiklike õigusraamistike ja sotsiaalsete traditsioonidega. Ametliku ja mitteametliku osaluse ühitamise kõrge tase annab tunnistust töö heast kvaliteedist, hõlmates nii tööohutuse ja tervishoiu juhtimist üldiselt kui ka konkreetselt psühhosotsiaalsete riskide ohjamist. 54% vastanutest väidab, et töötajatega konsulteeritakse psühhosotsiaalsete riskidega tegelemise osas, ja kuni 67% ütleb, et töötajaid julgustatakse aktiivsemalt meetmete rakendamises ja hindamises osalema. Suuremates käitistes on proportsioonid isegi suuremad. Riikidest tehakse seda kõige harvemini Eestis, Ungaris ja Luxemburgis. (Ibid.:12-13)

Sektorite võrdluses nimetatakse kõige sagedamini ametlikku tööandjate esindust – elektrienergia, gaasi- ja veevarustuse sektoris, avaliku halduse sektoris ja haridussektoris. Tervishoiu ja tööohutuse komiteesid esineb sagedamini Taanis (71%), Bulgaarias (68%) ja Eestis (48%). (Ibid.:14)

Eelöeldust näeme, et psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamine on keeruline kompleksne küsimus, mille lahendamiseks napib ettevõtetel teadmisi ja oskusi, nii et vastav teave tuleb organisatsiooni väljast sisse osta. See osutab vajadusele suurendada juhtide teadmisi selles valdkonnas infomaterjalide kättesaadavuse, riigi poolt toetatud koolituste läbiviimise ja vastavate küsimustike leviku kaudu. Samuti on oluline, et töötajad oskaksid psühhosotsiaalseid ohutegureid ära tunda, rakendada stressiga hakkama saamise strateegiaid ning vajadusel informeeriks juhti tööl esinevatest ohuteguritest. Selleks on vaja anda töötajatele esmased teadmised selle kohta, mis on psühhosotsiaalsed ohutegurid, millised on stressiga hakkama saamise strateegiad ja juurutada organisatsioonis toimingud või protseduurid stressoritest teatamiseks ja nendega tegelemiseks.

Töökeskkonnas töötajat ohustavad psühhosotsiaalsed ohutegurid on mitmekesised ja ajas muutuvad ning nende esinemine on osade elukutsete puhul sagedasem kui teistel. On veel üks aspekt, millega peaks teema puhul arvestama – kas tegemist on avaliku või erasektori organisatsiooniga. Seetõttu peab autor vajalikuks anda järgnev ülevaade psühhosotsiaalsete stressorite eripärast avalikus sektoris.

Peamiseks erinevuseks avaliku ja erasektori vahel, mis tingib raskusi teema käsitlemisel, on võimu pihustumine valitsemise eri tasandite ja ametnike vahel, kusjuures ametlik ja tegelik vastutaja ei lange sageli kokku; ning asjaolu, et avaliku sektori tegevusest või tegevusetusest sõltub võimu tagasivalimine (Lewin et al. 1988: 23-25).

Vaatamata levinud ettekujutusele, et avaliku sektori töötajad naudivad lühemaid tööpäevi ja töötavad vähem halastamatus õhkkonnas erasektoriga võrreldes, näitavad uuringud, et psühhosotsiaalseid riske (stress, kiusamine ja vägivald) esineb avalikus sektoris enam kui erasektoris. Ka on avalikus sektoris mõnevõrra suuremaks probleemiks üksinda töötamine. (Focus on... 2012:13)

Haiguse tõttu puudumisi esineb Ühendkuningriigi avalikus sektoris enam kui erasektoris: 4,7% tööajast ehk 10,7 päeva töötaja kohta ehk 706 naela aastas avaliku sektori töötaja kohta versus 3,4% tööajast ehk 7,8 päeva ehk 588 naela aastas erasektori töötaja kohta. (Stress and... 2005:20)

Taoliste erinevuste põhjuseid võib olla mitmeid. Haiguse tõttu puudumine võib olla avalikus sektoris enam aktsepteeritav. Tervist mõjutav kõrgem stressi tase võib olla põhjustatud avalikus sektoris toimuvatest ümberkorraldustest ja optimeerimistest, mis vähendavad töökohtade arvu, kusjuures ühiskonna ootused tulemuste osas ei vähene, pigem suurenevad. (Stress and... 2005:20-21, Enough Workplace... 2003:12) Viimati mainitud tendentsid leiavad aset seoses avaliku sektori „turule tulekuga“, kus avaliku sektori asutused konkureerivad erasektoriga. Tegemist ei ole vaid konkurentsiga, vaid avalik sektor on üle võtnud ka erasektori tegevuse põhimõtted ja asutustelt eeldatakse tulu teenimist, eriti klienditeenindusega seotud valdkondades. (Burchell et al. 2002:17)

Kuigi stressi koetakse nii avalikus kui erasektoris, tunnetavad avaliku sektori töötajad end märkimisväärselt enam stressis ja alahinnatuna ning kurdavad enam suurt või väga suurt stressi. Samuti tunnetavad nad, et organisatsioon arvestab nende arvamusega märksa vähem kui erasektoris. Sealjuures on märkimisväärsed erinevusi ka riigi ja kohaliku omavalitsuse töötajate puhul – vaid 12% riigi tasandi töötajatest Ühendkuningriigis leiab, et organisatsioon hoolib nende heaolust, kohaliku omavalitsuse töötajate puhul on see näitaja 21%. (Stress and... 2005:21) Psühhosotsiaalsete stressorite maandamisel peavad erasektori töötajad avalikku sektorit märksa efektiivsemaks (D'Aleo et al. 2007: 12).

1998.aastal tehtud uuringu kohaselt eksisteerib seos psühholoogilise lepingu ja emotsionaalse lookuse vahel. Avaliku sektori töötajad raporteerisid suurema tõenäosusega töökoha peamise emotsionaalse seotuse kohaks, raporteerisid ka positiivsema psühholoogilise lepingu. Tüüpilise töötaja jaoks oli aga kodu peamiseks lõõgastumise, rõõmu ja elevuse kogemise kohaks, samal ajal kui tööl oldi suurema tõenäosusega pinges, hõivatud ja stressis. (Schabracq et al. 2003: 154) Psühholoogiline leping on rida vastastikuseid ootusi organisatsiooni ja töötaja vahel, mis ei kata vaid töö hulga ja selle eest saadavat tasu, vaid ka terve rida kohustusi, privileege ja õigusi (Cullinane, Dundon 2006 : 115).

Avaliku sektori töötajad tulevad töö nõuetega halvemini toime, neil on väiksem kontroll oma töö üle, saavad vähem infot ja toetust oma juhtidelt ning nendega peetakse organisatsiooni muutuste läbiviimisel märksa vähem nõu erasektori töötajatega võrreldes (D'Aleo et al. 2007: 12-13).

Muutuste juhtimise puhul avaldub avaliku sektori organisatsiooni puhul veel üks eripära: lisaks traditsioonilistele muutuste kavandamise ja läbiviimisega seotud tegevuste tuleb avalikus sektoris arvestada poliitilise surve, kogukonna ootuste ja avalike teenuste arendamisega parimate praktikate kohaselt, samal ajal kui erasektor juhindub muutuste puhul peamiselt innovatsioonist ja käibest (D'Aleo et al. 2007: 14).

Töötajad, kes avalikus sektoris reorganiseerimise käigus töölt lahkusid, märkisid peamise põhjusena karjäärivõimaluste puudumist ja stressi. Samuti leidsid nad, et restruktureerimine halvendab soolist tasakaalu ja pidurdab naiste karjäärivõimalusi.

Vanemametnike näol on tegemist „vanade meeste klubiga“, kuhu naistel on raske pääseda. Naised on ülesindatud tugistruktuurides, mis on sageli koondamiste sihtmärk. (Schabracq et al. 2003: 267)

Mõne aasta taguses uuringus määratleti seitse kõige madalama füüsilise ja psühholoogilise heaoluga elukutset: kiirabitöötajad, õpetajad, sotsiaaltöötajad, klienditeenindajad ja kõnekeskuste töötajad, vangivalvurid, kantselei- ja juhtkonna töötajad ning politseinikud – kõik need tööd eeldavad näost-näku või kõrvast-kõrva suhtlemist, mille käigus kajastuvad emotsioonid mõjutavad teise inimese (kliendi) suhtumist ja käitumist. Enamus nendest elukutsetest kuulub avalikku sektorisse ja sellega on osaliselt seletatav erinev stressi tajumine avalikus ja erasektoris. (Johnson et al. 2005:183, Stress and... 2005:21)

Suhted klientidega sotsiaalvaldkonnas võivad olla märksa pingelisemad kui mujal. Briti Riikliku Sotsiaaltöö Instituudi uuringus leiti, et peaaegu veerand sotsiaaltöötajatest on kogunud füüsilist vägivalda, ligi poolt on ähvardatud vägivallaga ning enam kui kolmveerand on pidanud taluma karjumist ja solvanguid. Kliendid, kes kogevad märkimisväärset stressi, ei kontrolli ennast ja valavad oma viha ametniku peale välja. Solvangu objekt – ametnik - ei saa kasutada tavapäraseid enesekaitse meetmeid nagu minema jalutamine või samas toonis vastamine, vaid on kohustatud jätkama kliendiga kontakti, tehes jätkuvaid pingutusi tema aitamiseks (Kadushin, Harkness 2002: 235).

Sotsiaaltöötajate stressi allikas peitub nende suhetes klientidega. Sotsiaaltöötajate kliendid, pöördudes abi saama, on reeglina stressiseisundis tulenevalt eelnevalt kogitud ebaedust töö või pereelus, tundes end väljapääsmatus seisukorras (Kadushin 1992: 245). Kliendid võivad käituda vaenulikult, olla sotsiaaltöötajale vastuvõetamatud oma varasemate tegude tõttu (kinnipidamisasutustest vabanenud). Pingete all elavad kliendid, teades, et kontakt sotsiaaltöötajaga on tihti nende viimaseks võimaluseks, ei kontrolli end ja valavad oma tunded töötaja peale välja. Töötaja on sunnitud langetama otsuseid piiratud info alusel, teades samal ajal, et tema tegevus mõjutab oluliselt kliendi elu ja käekäiku. (Kadushin, 1992: 243-248) Töötajate olukord viib tööst põhjustatud kurnatuseni ja emotsionaalse distantseerumiseni klientidest. Empaatilist, aktsepteerivat ja autentset vastust on raske kommunikeerida, kui ollakse kliendist psühholoogiliselt

eraldatud. Läbipõlemine on kliendi dehumaniseerimise tulemus. Empaatiat, mõistmine ja individualiseerimine nõuab vaimset pingutust, mida töötajad ei suuda enam emotsionaalselt lubada (Kadushin, Harkness 2002: 226).

Veel üks aspekt, mis viib nii sotsiaaltöötajad kui ka teised, kelle töö seisneb kliendi teenindamises, läbipõlemiseni, on kogemata positiivsed ja pidevalt kogetud negatiivsed emotsioonid. Töötaja moraal sõltub olulisel osal tunnustusest ja tasust tehtavale tööle, inimeste teenindamine viib läbipõlemiseni, sest tunnustuse ja tasu faas jääb töötajal kogemata. Tema poole pöördutakse, kui ollakse hädas, raskustes, haige või seadust rikkunud; kui kliendi jaoks saab raskuste faas läbitud (ta on tervenunud ja tunneb end hästi), pole kontakt töötajaga enam vajalik ning asemele tuleb uus klient oma hädade, raskuste ja haigustega. Seega jääb tasu ja tunnustus töötajal nägemata ja positiivne emotsioon kogemata, positiivse emotsiooni kogemine on läbipõlemise ennetamisel oluline. (Maslac 2006: 45)

2009.a 31 Euroopa riigis läbiviidud uuring näitas, et vägivald või vägivaldaähvardused ning kiusamine ja ahistamine on Euroopa ettevõtetes või asutustes oluline või mõningane probleem (40% ettevõtete juhtidest); enim on sellest teavitatud tervishoiu ja sotsiaalhoolekande sektoris ja haridussektoris. Seoses psühhosotsiaalseid riske tekitavate teguritega on juhtide peamised mured ajasurve (52%) ja keeruliste klientide, patsientidega jne tegelemine (50%) (Uute ja ... 2010: 6-7).

Suurem tunnetatud probleem on toonud kaasa ka vajaduse ohjavate meetmete rakendamise järele ja psühhosotsiaalsete riskide ohjamine on sagedasem just tervishoiu ja sotsiaalhoolekandesektoris ning suuremates käitistes. (Ibid. :2)

Avaliku sektori töötaja on oma tööelus suurema surve all kui inimene erasektoris, sest ühelt poolt mõjutab ametnikku poliitikute vajadus saada järgmiseks valitsemisperioodiks tagasi valitud, teiselt poolt on suur osa avaliku sektori töötajatest seotud kliendisuhetega, mis esitab töötajale kõrged emotsionaalsed nõuded, ja mis võib olla talle väga kurnav.

2. PSÜHHOSOTSIAALSE TÖÖKESKKONNA EMPIIRILINE UURING TALLINNA LINNAVARAAMETIS

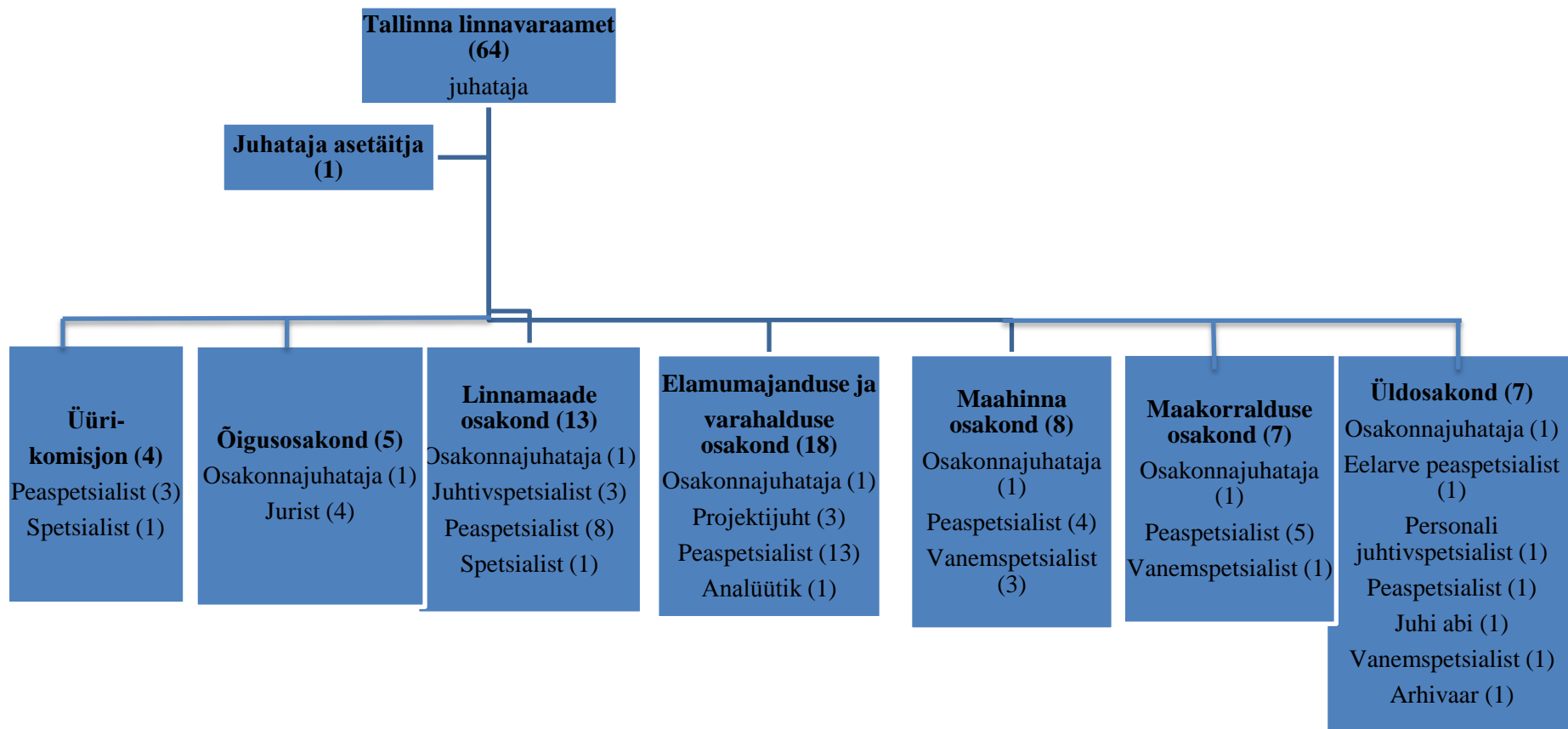
2.1. Tallinna Linnavaraameti, valimi ja uurimismeetodika tutvustus

Alapeatükis tutvustatakse asutust – Tallinna Linnavaraameti, kus uuring läbi viidi. Seejärel annab autor ülevaate valimist ja uurimismetoodikast.

Tallinna Linnavaraamet on Tallinna Linnavalitsuse struktuuriüksus ja see moodustati 01.04.2009 kahe ameti – maa-ameti ja elamumajandusamet – ühinemise baasil. Ameti tegevusvaldkonnaks on linnavaraga, munitsipaalaluruumide ning elamuehitusega, maa maksustamisega, maakorraldusega seotud toimingute ja omandireformi lõpuleviimisega seotud küsimuste korraldamine Tallinnas. Uuringu läbiviimise ajal, seisuga 27.02.2012, koosnes linnavaraameti struktuur kuuest osakonnast: üld-, õigus-, maakorralduse-, linnamaade, maa hinna ning elamumajanduse ja varahalduse osakond. Veel kuulub Tallinna Linnavaraameti koosseisu Tallinna Üürikomisjon (vt. joonis 7, osakondade ülesanded on toodud lisas nr 3).

Linnavaraametis on 64 ametikohta, sh ameti juhataja ja juhataja asetäitja, kuus osakonnajuhatajat ja 56 spetsialisti (4 juhtivspetsialisti, 34 peaspetsialisti, 5 vanemspetsialisti, 2 spetsialisti, 3 projektijuhti, 4 juristi, analüütik, juhi abi ja arhivaar). Ameti juhataja nimetatakse ametisse ja vabastatakse ametist linnapea poolt, ülejäänud personali võtab tööle ja vabastab töölt ameti juhataja.

Seisuga 27.02.2012, küsitluse alustamise ajal töötas linnavaraametis 67 inimest, täidetud oli 62 ametikohta, nendest 49 naist (79% teenistujatest), 13 meest (21%) ja täitmata oli 2 ametikohta, ning lapsehoolduspuhkusel viibis 5 töötajat. Täidetud ametikohtadel töötas 16 kesk- ja 46 kõrgharidusega töötajat.



Joonis 7. Tallinna Linnvaraameti struktuur. Allikas: Tallinna Linnvaraameti intranet

Linnavaraameti töötajate vanuseline jaotus on toodud tabelis 4. Kõige arvukamalt töötab linnavaraametis 31-40-aastaseid ning 51 a. ja vanemaid inimesi (kummaski vanusrühmas 24), 21-30-aastaseid on 10 ning 41-50-aastaseid 9.

Tabel 4. Linnavaraameti töötajate vanuseline jaotus (seisuga 27.02.2012)

Töötajad	Kokku	Vanuses 21-30 a	Vanuses 31-40 a	Vanuses 41-50 a	Vanuses 51+
Töötajaid kokku	67	10	24	9	24
Sh ametis mehi	13	4	4	2	3
Sh ametis naisi	49	6	15	7	21
Sh lapsehoolduspuhkusel	5		5		
Täitmata ametikohti	2				

Allikas: autori koostatud personaliandmete põhjal

Tabelis 5 on toodud personali voolavuse näitajad. Peaaegu nelja aasta (01.04.2009-31.12.2012) jooksul lahkus linnavaraametist teenistusest kokku 19 ametnikku, nendest omal soovil 15 ametnikku.

Tabel 5. Linnavaraameti personali voolavus 01.04.2009-31.12.2012

Töötajate kategooria	Kõrgemad ametnikud (töötab 8 ametnikku)	Vanem-ametnikud (töötab 54 ametnikku)	Kokku töölt lahkunud	Personali voolavus % (töötab 62 ametnikku)
lahkunud 2009. a (omal soovil)	1	5 (4)	6 (4)	9,7 (6,5)
lahkunud 2010. a (omal soovil)	1 (1)	4 (2)	5 (3)	8,1 (4,8)
lahkunud 2011. a (omal soovil)	0	4 (3)	4 (3)	6,5 (4,8)
lahkunud 2012. a (omal soovil)	0	4 (2)	4 (2)	6,5 (3,2)

Allikas: Linnavaraameti personalistatistika ja autori arvutused

Ülalolevast tabelist nähtub, et aastatega on personali voolavuse näitaja vähenenud nii teenistusest lahkujate osas üldse (9,7%lt 2009 kuni 6,5%le 2012) kui ka omal soovil lahkujate puhul (vastavalt 6,5% ja 3,2%). Kuigi personali voolavust peetakse psühhosotsiaalset töökeskkonda iseloomustavaks indikaatoriks, osutab suur personali voolavus psühhosotsiaalsete ohutegurite negatiivsele ilmnemisele.

Samal eesmärgil kasutatakse ka töötajate haiguse tõttu puudumist, kuid autor loobus sellest põhjusel, et näitaja pole usaldusväärne – valdava osa haigestumiste korral võetakse haiguslehe asemel kiireloomuliselt puhkust.

Tallinna Linnavaraametis on kujunenud teatud traditsioonid: kevadeti toimub väljasõiduga koolitusüritus, mille raames toimuvad ka tegevused värskes õhus (õuesõpe, rühmatööd värskes õhus, orienteerumine maastikul). Traditsiooniliselt tähistatakse ühiselt jõuluid ja vastlapäeval käiakse uisutamas. Amet osales peaaegu täies koosseisus kampaanias „Käi jala!“ ja osa töötajatest osalevad Tallinna kevad- ja sügisjooksudel. Amet kompenseerib osaliselt töötajate kulu massaažiteenusele. Linnavaraametis ollakse uhked organisatsioonis valitseva hea mikrokliima üle.

Linnavaraametis on määratud töökeskkonnavolinik ja töökeskkonnanõukogu. Ajavahemikus 19.04.-04.05.2012 viidi ametis läbi töökeskkonna kaardistamine.

Linnavaraametis psühhosotsiaalseid ohutegureid seni uuritud ei ole, kuid 2009. aastal viis Tallinna Tehnikaülikool läbi uuringu ”Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalne tervis”, milles kasutati indikaatori OHI-2 (Organizational Psychosocial Health indicator) meetodikal põhinevat küsimustikku, milles on ohutegurid jaotatud viieks indeksiks: tööprotsessiga seotud nõuded töötajale, töötajaga seotud indeks, kontrollkese, töötaja toimetulek tööpingetega ja organisatsiooniga seotud indeks. Uuringu kohaselt on organisatsiooni keskmine psühhosotsiaalse tervise indeks 376 (ideaalne on 600), naistel oli see näitaja 378 ja meestel 369 (vt tabel 6). Uuring hõlmas 188 ametnikku, neist naisi 150 ja mehi 68. (Tallinna Linnavalitsuse... 2009: 7) Lühikäitaja OHI-2 indeksitest on toodud lisas 9.

Tabel 6. Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate OHI-2 indeksid

Indeks	Ideaalne	Keskmine	Naised	Mehed	Erinevus naised/mehed
Töoga seotud nõuded	168	78,3	78,8	76,2	Oluline
Töötajaga seotud nõuded	144	96,4	96,4	95	Oluline
Kontrollkese	37,7	49,2	48,9	51,2	Oluline
Toimetulek	144	107	107	106	-
Organisatsiooniga seotud faktorid	144	94,8	95,4	91,4	Oluline

Allikas: (Tallinna Linnavalitsuse...2009:8, 10)

Uuringust selgus, et indeksid nagu töötajaga seotud nõuded ja toimetulek ei ole Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajatele psühhosotsiaalseks ohuteguriks. Psühhosotsiaalselt ohuteguriteks osutusid (Tallinna Linnavalitsuse...2009: 8-20):

- indeks tööga seotud nõuded:
 - tööga seotud kvantitatiivsed nõuded;
 - tööga seotud kvalitatiivsed nõuded;
 - tööga seotud psühholoogilised nõuded;
 - tööga seotud emotsionaalsed nõuded, kusjuures meestele on need vähem psühhosotsiaalseks ohuteguriks kui naistele;
 - tööga seotud sotsiaalsed nõuded;
- indeks kontrollkese:
 - emotsionaalse toimetuleku strateegiad;
- organisatsiooniga seotud indeks:
 - tööalane areng ja karjäär;
 - tööalane tunnustamine;
 - juhtimine;
 - organisatsiooni psühholoogiline mikrokliima.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Tallinna Linnavaraameti näol on tegemist asutusega, kus valdavalt töötavad naised ja kus kõige enam töötajaid on vanuses 31-40 ning 51 ja vanemad, asutuses on saanud tavaks korraldada meeskonnavaimu tugevdamiseks

ühisüritusi, mitmed tegevused on seotud tegutsemisega värskes õhus või sportimisega. Personali voolavus on ligi nelja aasta jooksul vähenenud.

Järgnevalt tutvustab autor töös kasutatud uurimismetoodikat ja uurimuse valimit. Tööstressi on Eestis palju uuritud, uurimisteema on jõudnud teadusuuringute kõrval ka õppeasutuste lõputöodesse. Olgu siinkohal toodud vaid mõned näited: M.Teichmann „Eesti juhtidel esineva stressi – läbipõlemissündroomi uuring“ (1997), E.Merisalu „Tööstress ja vähk“ (2008), S.Müürsoo „Tööstressi ilmingud õppivas organisatsioonis Fein-Elast Estonia OÜ näitel“ (2012), K.Vahur „Tartu ja Tallinna meditsiinikooli töötajate töökeskkond“ (2006), A.Zaitsev „Tööstress Ida ja Põhja Prefektuuride kordonite ja piiripunktide näitel“ (2011), K.Kalm „Keskkonnakaitseinspektorite tööstressi uuring Keskkonnainspeksiooni näitel“ (2009).

Psühhosotsiaalsete ohutegurite uuringuid on Eestis küllaltki vähe teostatud, kuid erinevate, mujal maailmas kasutatud küsimustike eestindamise ja Eesti oludele kohandamisega nende levik aasta-aastalt suureneb. Tööinspeksiooni interneti kodulehel leitav info psühhosotsiaalsete ohutegurite hindamise kohta, väljatöötatud küsimustikud ja võimalus võrrelda tulemusi Eesti keskmistega ning seada edasisi eesmäärke muudab psühhosotsiaalsetest ohuteguritest ülevaate saamise kui organisatsiooni seisundi diagnoosimise juhtkonnale atraktiivseks.

Psühhosotsiaalsete ohutegurite uurimiseks kasutas autor subjektiivset meetodit – enesehinnangul põhinevat küsimustikku, mis on levinumaid viise uurida psühholoogilisi tegureid tööl ja tööga seotud terviseaspekte. Kuigi kriitikud peavad küsimustikke subjektiivseks mõõtevahendiks, mis peegeldavad üksikute töötajate ettekujutust tööstressist, on nende kasutamisel ka väga praktiline eelis: see on vähem kulukas, läbiviimine ning analüüs lihtsam ja kiirem.

Töös kasutatakse tööstressi kaardistajat (küsimustikku), mis on Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (Health and Safety Executive, HSE) poolt väljatöötatud tõlke kohandus (leitav tööinspeksiooni kodulehel). Autori hinnangul on nimetatud küsimustiku eeliseks tema kättesaadavus, mis võimaldab küsitlust korrata. Küsimustik on tõlgitud eesti keelde, testitud Eestis oludes, võimaldab võrdlust teiste ettevõtetega, seada organisatsioonisiseseid eesmärgi ning jälgida nende täitmist (Seppo

et al. 2010: 3). Küsitluse ettevalmistamise ja läbiviimise ajal ei olnud tööinspektsiooni kodulehel OHI-2 meetodikal põhinevat küsimustikku, mida kasutati Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalse tervise uuringus (2009).

Tööstressi kaardistaja koosneb 35-st suletud standardküsimusest, millega hinnatakse seitset peamist psühhosotsiaalset faktorit. Iga faktor on seotud eesmärkidega, mida faktori tulemus mõõdta peab. Faktorid on valitud nii tööga kui ka töökohaga seonduvate hulgast (vt. tabel 2 lk 14) ja need on:

- töö poolt esitatud nõudmised,
- kontroll (sõnaõigus),
- juhipoolne toetus,
- kolleegide toetus,
- suhted,
- roll,
- muutuste juhtimine.

Autori hinnangul on valdavalt tegemist faktoritega, mida saab vajadusel kiiremini mõjutada. Kodu ja töö vahelised suhteid parandada on organisatsioonil mingil määral võimalik, kuid osa faktorist jääb organisatsiooni mõjusfäärist välja. Samuti on töötaja arenguvõimalused organisatsioonis, eriti avaliku sektori asutuses, piiratud.

Loetelust puudub faktor, mida kasutatakse OHI-2 meetodikas – turvatunne tööl – ja mis võimaldaks uurida, kuivõrd mures on töötajad oma töökoha kaotamise pärast ning kui suur on nende mure, et nad töötuks jäädes ei leia uut tööd. Linnavaraametis, kus kahe osakonna peamised ülesanded seoses omandireformi lõpule jõudmisega kaovad, oleks selline teave vajalik.

Iga faktor koondab rida küsimusi, millele on antud vastusevariandid, mida vastaja hindab skaalal: 5– nõustun täiesti, 4– pigem olen nõus, 3 – nii ja naa, 2– pigem ei nõustu, 1 – ei nõustu üldse või 5 – alati, 4 – sageli, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1– mitte kunagi.

Autor lisas enda poolt loodud, valikvastustega lisaküsimused, mis puudutasid:

- vastaja vanust (skaalal 21-30, 31-40, 41-50, 51+),
- vastaja sugu (naine, mees),
- vastaja osakonda (elamumajanduse ja varahalduse osakond, maakorralduse osakond, maa hinna osakond, linnamaade osakond, üldosakond, õigusosakond, üürikomisjon).

Lisaks uurib autor töös probleemi, mis on seotud klientidega – autor uurib, kas suhted klientidega toimivad ameti töötajate puhul psühhosotsiaalse ohutegurina. Küsimus tõusetub iga-aastastel arenguveestlustel ja riskide hindamisel: töötajad kurdavad hirmu võimaliku vägivalda ees klientide poolt, samuti nakkusohtu (tuberkuloos, gripp). Kuigi ameti juhtkond tunnistab, et ohuteguri ilmnemisel on selle mõju väga suur, peetakse selle ilmnemise tõenäosust väikeseks ja seega riskina kujuneb suhetel klientidega madal skoor.

Tegemist on siiski reaalse ohuga: 2006. aasta septembris tulistas 74-aastane Vladimir Mahhov Haabersti linnaosavalitsuse sotsiaalhoolekande osakonna juhatajat Tatjana Sarzanovat ja teda takistada püüdnud linnaosavanema asetäitjat Juhan Hindovit. Sotsiaalhoolekande osakonna juhataja suri saadud vigastustesse, linnaosavanema asetäitjat Juhan Hindov pääses õnneks eluga. Paanikanuppe, turvakaameraid ega alarmseadmeid Tallinna Linnavaraametis ei kasutata, samuti ei ole enim ohustatud töötajatele jagatud pipragaasiballoone ega näomaske, kuigi linnaosade valitsused on need kasutusele võtnud kas sotsiaalhoolekande või linnamajanduse osakondades. (Aug 2009) Linnavaraametis on klientide poolt kõige enam ohustatud elamumajanduse ja varahalduse osakonna spetsialistid, kes tegelevad munitsipaal- ja sotsiaalelamute üürivõlglastega. Selle kliendigrupiga tegeletakse koostöös sotsiaaltöötajatega. Sesoonselt tõusetub ebastabiilsete klientide probleem ka maa hinna osakonnas maamaksu tasumisega seonduvalt. Ohustatud ametnike osakaal kogu ameti töötajaskonnast on suhteliselt väike (ca 10 inimest 64st).

Eelöeldust tulenevalt lisas autor küsimustikule ka 3 küsimust (vastusevariantidega 5 – alati, 4 – sageli, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1– mitte kunagi), mis puudutasid suhteid klientidega:

- olen suhetes klientidega kogenud füüsilist vägivalda,
- kliendid on mind ähvardanud vägivallaga,

- kliendid on minu peale karjunud või mind solvanud.

Küsimustiku lõppu oli lisatud avatud küsimus („Soovin omalt poolt lisada“).

Valimisse kuulusid linnavaraameti töötajad, välja arvatud ameti juhataja ja juhataja asetäitja, lisaks jäid valimist välja 2 peaspetsialisti, kellest üks oli küsitluse läbiviimise ajal puhkusel ja teine äsja tööle asunud (tal ei olnud kuuekuulist organisatsioonis töötamise kogemust), ning 1 vanemspetsialist, kes töötab osaajaga ja valdavalt väljaspool ameti hoonet. Samuti jäi valimist välja töö autor.

Küsitlus toimus 27. veebruar kuni 06. märts 2012 (kokku 9 päeva). 27.02.2012 saatis autor kõigile ameti töötajatele koos küsimustikuga e-kirja (vt lisa 3), milles selgitas küsitluse eesmärgi ja palus paber kandjal täidetud küsimustik tagastada 3. märtsiks. Kuna tähtajaks laekus vaid 22 vastust, saatis autor korduskirja 1.märtsil. Viimased vastused tagastati 6.märtsil. Küsitlus viidi läbi eesti keeles, oli anonüümne ja osalejatele vabatahtlik. Küsimustik on toodud lisa 5.

Vastamiseks kasutati küsimustiku väljaprinditavat versiooni, mille vastajad lasksid autori kabinetis asuvasse kinnisesse avaga kasti ja autor registreeris vastanud isiku. Küsimustiku tulemused sisestas autor tööstressi kaardistajasse ja hävitas ankeedid, andmed säilitati vaid elektrooniliselt ja autorile kättesaadavas kohas.

56st töötajast tagastas 47 isikut ankeedi, ankeetidest üks oli täidetud osaliselt ja jäeti analüüsist välja. Analüüsil kasutati 46 ankeeti (74% täidetud ametikohtadest), mida võib lugeda heaks näitajaks ja mille pinnalt võib teha järeldusi. Kõrge vastamisprotsendi põhjuseks peab autor emotsionaalset korduvkirja kolleegidele küsimustiku täitmise kohta. Kasutatud ankeetidest 35 (76%) olid vastajad naised ja 9 (20%) mehed (vt. tabel 7). Vaatamata heale vastajateprotsendile on väike valimi suurus antud töö peamiseks piiranguks, mida tuleb andmete analüüsil silmas pidada.

Suurimaks probleemiks kujunes töötajates kinnistunud seos küsitluste ja nende järgnevate struktuurimuudatuste vahel. See oli tõenäoliselt ka peamiseks põhjuseks, miks jäeti täitmata andmed osakonna (11 juhul, 24%), soo (2 juhul, 4%) ja vanuse (7 juhul, 15%) kohta (vt tabel 7). Sellest tulenevalt loobus autor analüüsist osakondade kaupa. Põhjenduseks toodi, et väikeses kollektiivis on nende andmete olemasolul

Tabel 7. Vastajate jaotus soo, vanuserühmade ja osakondade lõikes

	21-30	31-40	41-50	51+	Vastamata			
Vastajate vanus (% vastajatest)	8 (17)	10 (22)	4 (9)	17 (37)	7 (13)			
	N		M		Vastamata			
Vastajate sugu (% vastajatest)	35 (76)		9 (20)		2 (4)			
	ÜO	ÕO	EVO	LMO	MHO	ÜK	MKO	Vastamata
Osakond, kus vastaja töötab (% osakonna töötajate arvust)	5 (71)	0	9 (50)	9 (69)	4 (50)	3 (75)	5 (71)	11 (24)*

*% vastanute arvust

ÜO – üldosakond

ÕO – õigusosakond

EVO – elamumajanduse ja varahaldusosakond

LMO – linnamaade osakond

MHO – maa hinna osakond

ÜK – üürikomisjon

MKO – maakorralduse osakond

Allikas: autori koostatud

võimatu anonüümseks jääda. Avatud küsimusele vastas üks isik. Uuringu läbiviimine on kajastatud joonisel 8.

Tulemuste analüüsil avastas autor ebakõla kahe faktori – suhted töö ja töö nõuded – osas. Nimelt olid küsimuste vastused tugevalt vastuolus Eesti keskmisega võrdluses saavutatud väga hea tulemusega. Autor informeeris tulemuste vastuolulisusest tööturuametit³ ja sai vastuseks: „Stressikaardistajat on tõepoolest uuritud ning on jõutud järeldusele, et seal on kaks skaalat väljatöötamise käigus läinud vastupidi (vt täpsemalt altpoolt). Stressikaardistaja juhendis muutus ei ole veel jõustunud. Kokkuvõtte lehel tuleb tähelepanu pöörata sellele, et kahe faktori „Suhted töö“ ja „Töölased nõuded“ skaalad on „pööratud“ nii, et madalam number näitab paremat tulemust. Näiteks küsimuse „Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega“ on tulemus 2 (punase värviga) hea ja näitab, et ettevõttes ei ole suureks probleemiks töökohal ahistamine.“ Lähemalt peatub autor sellel küsimusel järgmises alapeatükis.

³ Autori 13.12.2012 e-kiri ja tööturuameti 14.12.2012 vastus

Küsitluseks
ettevalmistumine

01.11.2011 - 26.02.2012

- teooriaga tutvumine
- HSE küsimustiku täiendamine lisaküsimustega

Küsitluse läbiviimine ja andmete
sisestamine tööstressi
kaardistajasse

27.02.- 06.03.2012

- 27.02.2012 e-kiri ameti töötajatele palvega vastata manuses olevale küsimustikule
- 01.03.2012 korduskiri ameti töötajatele palvega vastata küsimustikule
- 06.03.2012 laekus 47 ankeeti, nendest analüüsiks sai kasutada 46 ankeeti
- 01.-06.03.2012 andmete sisestamine paberkandjal ankeetidelt tööstressi kaardistajasse

Andmete esmane analüüs, juhtkonna ja
töötajate informeerimine esialgsetest
tulemustest, intervjuude ja fookusgrupi
läbiviimine

06.03.- 03.04.2012

- 06.-08.03.2012 andmete esmane analüüs
- 08.03.2012 juhtkonna informeerimine esmase andmeanalüüsi tulemustest
- 22.-23.03.2012 ja 03.04.2012 intervjuud osakonnajuhatajatega küsitluse tulemuste tõlgendamiseks
- 22.03.2012 küsitluse tulemuste tutvustamine ja fookusgrupi läbiviimine teemal suhetest klientidega

Andmete põhjalik
analüüs, töö kirjutamine

04.04.-30.11.2012

Joonis 8. Psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamine Tallinna Linnavaraametis.

Allikas: autori koostatud.

Küsimustiku tulemuste esmane analüüs teostati tööstressi kaardistajas oleva lihtsalt kasutatava elektroonilise analüüsivahendiga MS Exceli formaadis, mis näitab asutuse olukorda Eesti keskmisega võrreldes, toob välja tähelepanu nõudvad valdkonnad, võimaldab seada organisatsioonisiseseid eesmärke ning jälgida nende täitmist (Seppo et al. 2010: 3).

Lisaks töödeldi andmeid tabelarvutusprogrammiga Excel 2010 ja statistikatarkvaraga SPSS 10.0. Statistilistest meetoditest kasutati reliaablust, dispersiooni ja korrelatsiooni. Mõõtmisele tööstressi kaardistajaga järgnes juhtkonna informeerimine esialgsetest

tulemustest ja intervjuud nelja osakonnajuhatajaga (2 naist ja 2 meest) tulemuste tõlgendamiseks. Üks osakonnajuhataja keeldus intervjuust. Fookusgrupp korraldati uurimaks süvitsi suhteid klientidega. Tulemuste põhjal töötati välja ettepanekud juhtkonnale psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamiseks.

Nagu eelpool kirjeldatust selgub, töötab linnavaraametis ligi neli korda rohkem naisi kui mehi, see tähendab, et maakorralduse osakonnas ja üürikomisjonis ei ole mehi, üldosakonnas on 1 mees, õigusosakonnas, maa hinna osakonnas ja linnamaade osakonnas on neid 2, kõige enam mehi töötab elamumajanduse ja varahalduse osakonnas. Vanuseliselt eristub kaks suuremat rühma (31-40 ja 51+), kus kummaski on 24 inimest, ja kaks väiksemat (21-30 ja 41-50), kus on vastavalt 10 ja 9 inimest. Küsimustikule vastanute arv piisavalt suur, et teha üldistusi kogu Linnavaraameti kohta. Küsimustele soo, vanuse ja töötaja osakonna kohta jäeti aga osadel juhtudel vastamata, mis sai takistuseks andmete analüüsile osakondade kaupa. Kuna linnavaraameti näol on tegemist suhteliselt väikse organisatsiooniga, tuleb tulemuste analüüsil väiksest valimist tulenevate piirangutega arvestada.

2.2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite küsitluse tulemused Tallinna Linnavaraametis

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse küsitluse tulemusi Tallinna Linnavaraametis. Kõigepealt kontrollitakse tulemuste usaldusväarsust, seejärel arvutatakse faktoritevahelised korrelatsioonid ja teostatakse dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on vanus ja sugu, ning hinnatakse tulemusi Eesti keskmisega, tuues välja faktori keskväärtused ja standardhälbed. Standardhälve näitab keskmist erinevust keskmisest tulemusest.

Tulemuste usaldusväarsuse kontrollimiseks viis autor läbi reliaablusanalüüsi, kasutades Cronbachi alfat. Cronbachi alfa mõõdab küsimustiku seesmist kooskõla ja näitab tunnuste omavaheliste seoste tugevust. Ideaalsel juhul on alfa 1, üle 0,9 olevat tulemust peetakse suurepäraseks, üle 0,8 heaks, üle 0,7 olevat tulemust peetakse aktsepteeritavaks, üle 0,6 küsitavaks, üle 0,5 halvaks ja tulemust alla 0,5 ei aktsepteerita (George, Mallery 2003: 231).

Kogu küsimustiku (38 küsimust) Cronbachi alfa oli 0,95 (n=46), faktorite analüüsimisel leiti järgmised väärtused (vt tabel 8):

Tabel 8. Tulemuste usaldusväärsus (Cronbachi α) faktorite kaupa

Faktor	Cronbachi α
töö poolt esitatud nõudmised	0,83
kontroll (sõnaõigus)	0,84
kolleegide poolne toetus	0,88
juhipoolne toetus	0,90
suhted tööl	0,64
roll	0,77
muutuste juhtimine	0,80
tööstressi kaardistaja (7 faktorit kokku)	0,95
suhted klientidega (3 küsimust)	0,34

Allikas: autori arvutused


Nagu tabelist 8 nähtub, võib tulemusi tööstressi kaardistaja 7 faktori osas võib pidada heaks; kõikide faktorite osas, välja arvatud suhted tööl, oli alfa suurem kui 0,7. Faktori suhted tööl puhul oli vastav näitaja üle 0,6 ($\alpha=0,64$), mida võib pidada küsitavaks tulemuseks. Suhteid klientidega puudutavate lisaküsimuste $\alpha=0,34$, mis on selgelt ebarahuldav tulemus, samas on see ka loogiline, kuna tegemist on autori poolt lisatud küsimustega. Tulenevalt ebarahuldavast tulemusest tuleb viimati nimetatud faktori puhul loobuda andmete põhjalikumast analüüsist. Silmas tuleb pidada asjaolu, et antud töös on tegemist väikse valimiga, mis võib Cronbachi alfata moonutada, kuna erialakirjanduses viidatakse heade tulemuste saavutamiseks vajaliku valimi suurusele alates 200st (Yurdugül, 2008: 397).


Järgnevalt võrreldakse tulemusi (faktorite keskväärtusi) Eesti keskmisega, tuues välja keskmiste standardhälbe (vt. tabel 9). Tabelist 9 selgub, et väga hästi läheb linnavaraametil faktorite töö nõuded ja suhted tööl osas, kus näitajad kuuluvad 20% paremate hulka Eestis. Hea on olukord rollifaktori, faktorite kontroll, kolleegide ja juhi toetus osas, kuid vajab parandamist – tegemist on parema tulemusega kui Eesti keskmine, kuid näitajad ei kuulu 20% paremate hulka. Faktori muutuste juhtimine osas


tuleb olukorda muuta: kuigi näitaja ei kuulu 20% halvemate hulka, on näitaja Eesti keskmisest halvem.

Tabel 9. Faktorite keskmised Tallinna Linnavaraametis Eesti keskmisega võrreldes, soovitusel vahe- ja pikaajaliseks eesmärgiks

Faktor (stressor)	Keskmine (standardhälve)	Soovituslik vahe-eesmärk	Pakutav pikaajaline eesmärk
Töö nõuded*	3,46 (0,55)	3,46	3,46
Suhted tööl*	4,37 (0,59)	4,37	4,37
Roll	4,64 (0,36)	4,71	4,77
Muutuste juhtimine	3,53 (0,90)	3,8	4,52
Kontroll	3,7 (0,66)	4	4,33
Kolleegide toetus	4,24 (0,60)	4,39	4,6
Juhtidepoolne toetus	4,11 (0,63)	4,28	4,52

 Selge vajadus olukorda parandada. Näitaja on keskmisest madalam, kuid ei kuulu veel 20% halvemate hulka.

 Olukord on hea, kuid vajab parandamist. Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate hulka.

 Läheb hästi - püüdke kõrget taset hoida. Näitaja kuulub 20% paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane.

* Järgmistes faktorites läheb ametil väga hästi: Suhted tööl, Töö nõuded (faktorid on paremad kui 80% vastanutel). Me soovime seada nendes faktorites omad vahe- ja pikaajalised eesmärgid, et säiliks pidev areng.

Allikas: tööstressi kaardistaja

Autor teostas dispersioonanalüüsi, mille grupeerivaks tunnuseks on töötajate vanus (vt tabel 10). Mida suurem on F-statistik, seda suuremad on erinevused keskmiste vahel. Kui olulisuse nivoo $p > \alpha$ ($\alpha = 0,05$), siis hajuvuse erinevust vaadeldavates gruppides ei esine. Tabelis 10 toodud analüüsi tulemustest näeme, et töötaja vanus ei ole määrav faktorite väärtuste puhul.

Tabel 10. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on vanus

Faktor (stressor)	Keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse nivoo
	21-30	31-40	41-50	51+		
Töö nõuded	3,68 (0,63)	3,38 (0,45)	3,53 (0,38)	3,38 (0,57)	0,81	0,52
Suhted tööl	4,73 (0,38)	4,35 (0,65)	4,2 (0,43)	4,38 (0,68)	1,26	0,30
Roll	4,68 (0,28)	4,51 (0,46)	4,8 (0,23)	4,66 (0,40)	0,59	0,67
Muutuste juhtimine	4,05 (0,65)	3,37 (1,17)	4,00 (0,61)	3,41 (0,73)	1,45	0,24
Kontroll	3,85 (0,57)	3,20 (0,83)	3,96 (0,21)	3,82 (0,66)	2,21	0,09
Kolleegide toetus	4,71 (0,21)	4,33 (0,73)	4,13 (0,14)	4,11 (0,58)	1,97	0,12
Juhtidepoolne toetus	4,48 (0,49)	4,16 (0,74)	4,00 (0,62)	4,14 (0,66)	1,00	0,42

Allikas: tööstressi kaardistaja, autori arvutused

Teostati ka dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on sugu (vt. tabel 11).

Tabelist 11 nähtub, et soo puhul võime täheldada F-statistiku erinevust faktori muutuste

Tabel 11. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on sugu

Faktor (stressor)	Keskmine (standardhälve)		F-statistik	Olulisuse nivoo
	naised	mehed		
Töö nõuded	3,44 (0,57)	3,61 (0,52)	0,61	0,55
Suhted tööl	4,32 (0,58)	4,64 (0,62)	1,40	0,26
Roll	4,60 (0,36)	4,68 (0,38)	0,78	0,46
Muutuste juhtimine	3,30 (0,87)	4,42 (0,49)	7,05	0,00
Kontroll	3,63 (0,68)	3,85 (0,57)	1,28	0,29
Kolleegide toetus	4,14 (0,60)	4,57 (0,53)	2,59	0,09
Juhtidepoolne toetus	3,99 (0,63)	4,58 (0,55)	2,65	0,08

Allikas: tööstressi kaardistaja, autori arvutused

juhtimine osas teistest faktoritest. Seda kinnitab ka olulisuse nivoo $p < \alpha$ ($\alpha = 0,05$) ja võime öelda, et faktori muutuste juhtimine puhul on töötaja sugu määrava tähtsusega, teiste faktorite puhul seda väita ei saa.

Tabel 12. Faktoritevahelised korrelatsioonid (Spearmani test)

Faktor (stressor)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Töö nõuded	1						
2. Suhted tööl	0,137	1					
3. Roll	0,305*	0,097	1				
4. Muutuste juhtimine	0,287	0,374*	0,407**	1			
5. Kontroll	0,111	0,159	0,329*	0,408**	1		
6. Kolleegide toetus	0,182	0,407**	0,236	0,428**	0,348*	1	
7. Juhipoolne toetus	0,022	0,341*	0,270	0,550**	0,463**	0,762**	1

*seos on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

** seos on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori arvutused

Järgnevalt analüüsitakse tulemusi kriitilisemate faktorite kaupa. Autor valis nendeks faktorid töö nõuded ja suhted tööl, mille osas tuvastati vastuolu Eesti võrdluses väga hea tulemuse ja faktorisse kuuluvate küsimuste vastuste vahel (vt. ka lk. 64), ning faktori muutuste juhtimine (tulemus väiksem Eesti keskmisest).

Faktor töö nõuded näitab, kas töötajate arvates suudavad nad hakkama saada oma töökoormusega, kas konkreetne töö sobib töötaja arvates talle ja arvestab tema suutlikkust ning et ametipoolsed nõudmised töötajale on viimase poolt aktsepteeritavad ja saavutatavad ületunde tegemata. (Seppo et al 2010a: 20)

Allolevast tabelist nähtub, et kuigi töötajad tunnevad, et tööülesanded on alati või sageli (79,1%) vastuolulised, alati või sageli (61,4%) pole tähtaegadest võimalik kinni pidada, alati või sageli (50,9%) tuleb liigse töö tõttu osa tööülesandeid jätta tähelepanuta ning alati või sageli (67,4%) tunnetavad nad survet ületundide tegemiseks ega saa alati või sageli (62,8%) teha puhkepause. Autori arvates pole küsimuste vastused vastavuses linnavaraametis valitseva olukorraga. Valdaval osal osakondadest (maa hinna, maakorralduse, linnamaade osakond, üürikomisjon) ei saa üldjuhul olla tegemist vastuoluliste ülesannetega, vaid nendes osakondades lähtutakse seaduses sätestatud nõuetest: kui juhtum, mida menetletakse, vastab seadusepügalatele, tuleb positiivne

Tabel 13. Faktori töö nõuded küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud töö nõuetega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati* (5)	Sageli* (4)	Mõnikord* (3)	Harva* (2)	Mitte kunagi* (1)	Vastamata* (0)
Küs 3	4,23	1,33	46,5	32,6	18,6	2,3	0	6,5
Küs 6	3,73	1,13	18,2	43,2	31,8	6,8	0	4,3
Küs 9	2,33	0,97	4,3	2,2	34,8	39,1	19,6	0
Küs 12	3,46	0,94	10,9	39,1	39,1	6,5	4,3	0
Küs 16	3,77	1,22	18,6	44,2	32,6	4,7	0	6,5
Küs 18	3,89	1,04	34,8	32,6	19,6	13,0	0	0
Küs 20	2,61	0,80	0	10,9	47,8	32,6	8,7	0
Küs 22	3,98	0,99	28,9	42,2	26,7	2,2	0	2,2
Faktori keskmine	3,46	1,20						

Küs 3: Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist

Küs 6: Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada

Küs 9: Ma pean töötama väga intensiivselt

Küs 12: Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd

Küs 16: Ma ei saa teha piisavalt puhkepause

Küs 18: Tunnen survet ületundide tegemiseks

Küs 20: Ma pean töötama väga kiiresti

Küs 22: Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud

*välja arvatud mittevastajad

Allikas: autori koostatud

otsus, kui mitte, siis negatiivne. Vastuolulisust võivad sisaldada elamumajanduse ja varahalduse osakonna ning osakonna tööd toetava õigusosakonna ülesanded, kus menetluses on vaja sageli langetada kaalutsusotsuseid ja kus sellest tulenevalt on ruumi ka poliitilisest, mitte valdkonna loogikast tulenevate suunistega. Surve ületundideks ja probleemid puhkepausidega on samuti pigem elamumajanduse ja varahalduse osakonna ning maa hinna osakonna (aasta alguses seoses maamaksuga), mitte aga maakorralduse, linnamaade osakonna, üldosakonna ja üürikomisjoni probleem. Samuti arvab autor, et personali vähene voolavus ei toeta küsimuste vastuseid, sest kui töötajate jaoks oleksid ülesanded sellises ulatuses vastuolulised ja nad peaksid seejuures tegema ületunde,

leidmata piisavalt aega puhkepausideks, oleks omal soovil lahkujaid palju rohkem kui tegelikkuses.

Autori hinnangul peab faktori töö nõuded võrdlus Eesti keskmisega paika (20% paremate hulgas), kuid ümber tuleb pöörata selle küsimuste vastused (alati asemel mitte kunagi, sageli asemel harva). Seega peaks autori arvates tabel 13 olema hoopis tabelis 14 toodud kujul.

Tabel 14. Faktori töö nõuded küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud töö nõuetega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati* (5)	Sageli* (4)	Mõnikord* (3)	Harva* (2)	Mitte kunagi* (1)	Vastamata* (0)
Küs 3	4,23	1,33	0	2,3	18,6	32,6	46,5	6,5
Küs 6	3,73	1,13	0	6,8	31,8	43,2	18,2	4,3
Küs 9	2,33	0,97	19,6	39,1	34,8	2,2	4,3	0
Küs 12	3,46	0,94	4,3	6,5	39,1	39,1	10,9	0
Küs 16	3,77	1,22	0	4,7	32,6	44,2	18,6	6,5
Küs 18	3,89	1,04	0	13,0	19,6	32,6	34,8	0
Küs 20	2,61	0,80	8,7	32,6	47,8	10,9	0	0
Küs 22	3,98	0,99	0	2,2	26,7	42,2	28,9	2,2
Faktori keskmine	3,46	1,20						

Küs 3: Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist

Küs 6: Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada

Küs 9: Ma pean töötama väga intensiivselt

Küs 12: Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd

Küs 16: Ma ei saa teha piisavalt puhkepause

Küs 18: Tunnen survet ületundide tegemiseks

Küs 20: Ma pean töötama väga kiiresti

Küs 22: Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud

*välja arvatud mittevastajad

Allikas: autori koostatud

Sellisel pööratud vastused vastavad autori arvates tegelikkusele: ligi 20% töötajaid töötab alati väga intensiivselt ja ligi 10% ka alati väga kiiresti, ajalised nõudmised on

töötajate jaoks ebarealistlikud nõunikord või harva. Ülesannete vastuolulisust esineb, kuid vaid nõunikord või harva 51% vastanute arvates.

Ülesannete vastuolulisus on autori arvates seotud avaliku teenistuse eripäraga, kus otsused võivad sündida nõunikord mitte valdkondlikust, vaid poliitilisest loogikast lähtudes, mida töötajal on raske aktsepteerida või mõista. Ebarealistlikud tähtajad seonduvad planeerimatute, ootamatute tööülesannetega.

2009. a Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalse tervise uuringust selgus, et tööga seotud kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed nõuded on psühhosotsiaalseks ohuteguriks. Ka on 2009. aastal meeste näitaja, vastupidiselt linnavaraameti tulemusele, naiste omast madalam. Autori arvates mõjutab 2009.a uuringu tulemust asjaolu, et valim hõlmas linnaosade valitsuste töötajaid, kellele töö on linnavaraametiga võrreldes suuremal määral seotud klientidega suhtlemisega ja esitab töötajatele suuremaid emotsionaalseid nõudeid, kusjuures just oma tegelike emotsioonide varjamise nõuet.

Töö poolt esitatavad nõuded on seotud rolliga, mida töötaja täidab: mida enam põhjustavad töö nõuded töötajas stressi, seda vastuolulisemana tunnetab ta ka oma rolli ja talle antavaid tööülesandeid. Kui töötajate hakkama saamist töö nõuetega on vaja parandada, saab seda teha rolli selguse suurendamise abil.

Faktor suhted tööil hindab ameti tegevust konfliktide vältimisel ja sobimatu käitumisega tegelemisel ning näitab, kas töötajate arvates tööks oluline informatsioon liigub piisavalt, ettevõttes väärtustatakse õiglust ja motiveeritakse sobimatust käitumisest teatamist ning sobimatu käitumisega tegelemist (Seppo et al. 2010a: 21). Faktori tulemused on toodud tabelis 15.

Tabeli 15 tulemused ei vasta autori arvates tegelikkusele. Pole mõeldav, et organisatsioonis, kus 77,5% töötajatest leiab, et neid alati ahistatakse töökohal sõnade või tegudega, ning kus üle 90% töötajate hinnangul esineb tööga seotud olukordades nende vastu suunatud väimset või füüsilist vägivalda, jääks personali voolavus alla 10%. See on vastuolus organisatsioonis enese kohta kujunenud kuvandiga, et tegemist on väga sõbraliku kollektiiviga, kus valitsevad väga head suhted. Ka autori enda

Tabel 15. Faktori suhted tööl küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud töö nõuetega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati* (5)	Sageli* (4)	Mõnikord* (3)	Harva* (2)	Mitte kunagi* (1)	Vastamata* (0)
Küs 5	4,68	1,70	77,5	12,5	10,0	0	0	13,0
Küs 14	3,92	1,66	26,3	39,5	34,2	0	0	17,4
Küs 21	4,86	1,31	90,7	7	0	2,3	0	6,5
Küs 34	4,07	1,02	35,6	37,8	24,4	2,2	0	2,2
Faktori keskmine	4,37	1,51						

Küs 5: Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega

Küs 14: Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu

Küs 21: Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda

Küs 34: Suhted töökohal on pingelised

*välja arvatud mittevastajad

Allikas: autori koostatud

hinnang kollektiivis valitsevatele suhetele on väga kõrge. Seetõttu on autor seisukohal, et pöörata tuleks mitte võrdlust Eesti keskmisega, mis on adekvaatne, vaid hinnanguid küsimustele (alati asemel mitte kunagi, sageli asemel harva). Sellisel juhul näeks tulemused välja, nagu tabelis 16 toodud.

Tabelis 16 toodud kujul on tulemused autori arvates loogilisemad kui tabelis cc. Ka sellisel kujul leidub põhjust muretsemiseks: 34,2% vastajatest leiab, et mõnikord esineb töökaaslaste vahel pingeid või vaenu, ning 24,4% ütleb, et mõnikord on suhted töökohal pingelised.

Faktor on seotud selliste faktoritega nagu kolleegide toetus ja juhtidepoolne toetus: mida kõrgemaks hindavad töötajad viimatimainitud faktoreid, seda paremana tajuvad nad suhteid tööl. Samuti on faktor seotud muutuste juhtimisega. Faktori tulemusi saab parandada muutuste juhtimise parandamise ning suurema toetusega juhtide ja kolleegide poolt.

Tabel 16. Faktori suhted tööl küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud töö nõuetega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati* (5)	Sageli* (4)	Mõnikord* (3)	Harva* (2)	Mitte kunagi* (1)	Vastamata* (0)
Küs 5	4,68	1,70	0	0	10,0	12,5	77,5	13,0
Küs 14	3,92	1,66	0	0	34,2	39,5	26,3	17,4
Küs 21	4,86	1,31	0	2,3	0	7,0	90,7	6,5
Küs 34	4,07	1,02	0	2,2	24,4	37,8	35,6	2,2
Faktori keskmine	4,37	1,51						

Küs 5: Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega

Küs 14: Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu

Küs 21: Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda

Küs 34: Suhted töökohal on pingelised

*välja arvatud mittevastajad

Allikas: autori koostatud

Tulemus sarnaneb 2009. a Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalse tervise uuringuga, kus töölaseid suhteid hinnati suhteliselt heaks, kuigi mehed hindasid neid oluliselt halvemaks kui naised. Kui töölased suhted ei olnud 2009. aastal psühhosotsiaalseks ohuteguriks, siis organisatsiooni psühholoogiline mikrokliima oli, kusjuures meeste jaoks oli see enam probleemiks kui naistele. Linnavaraametis peavad mehed suhteid paremaks kui naised.

Faktor muutuste juhtimine näitab, kuidas töötaja tunnetab muutuste korraldamist ja kommunikeerimist organisatsioonis, kas info, mis töötajale muutuste kohta jagatakse, on õigeaegne, kas töötajad on kursis muutuste mõjuga oma tööle ja nende läbiviimise ajakavaga (Seppo et al 2010:22). Faktori muutuste juhtimine tulemused on toodud tabelis 17.

Tabel 17. Faktori muutuste juhtimine küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud töö nõuetega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati* (5)	Sageli* (4)	Mõnikord* (3)	Harva* (2)	Mittekunagi* (1)	Vastamata* (0)
Küs 26	3,85	0,99	30,4	32,6	30,4	4,3	2,2	0
Küs 28	3,35	1,31	14,0	32,6	30,2	20,9	2,3	6,4
Küs 32	3,39	1,25	15,9	29,5	36,4	13,6	4,5	4,3
Faktor kokku	3,53	1,22						

Küs 26: Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta

Küs 28: Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi

Küs 32: Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad

*välja arvatud mittevastajad

Allikas: autori koostatud

Tabelist 17 võib näha, et küsimusele, kas töötajal on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta, jagunesid vastused enam-vähem võrdselt kolmeks: alati (30,4%), sageli (32,6%) ja mõnikord (30,4%). Samas leidsid töötajad, et tehtavad ümberkorraldused arutatakse nendega läbi sageli (32,6%), mõnikord (30,2%) ja harva (20,9%). Töötajad teavad, mida ümberkorraldused endaga kaasa toovad mõnikord (36,4%), sageli (29,5%) ja alati (15,9%). Tabelist 11 (vt. lk. 65) selgub, et mehed tajuvad muutuste juhtimist heana (parem kui Eesti keskmine; 4,42), naiste osas ilmneb selge vajadus olukorda parandada (näitaja on Eesti keskmisest madalam; 3,3).

Autori hinnangul mõjutab suhteliselt nõrka tulemust (alla Eesti keskmise) töö ebakindlus maakorralduse ja linnamaade osakonnas, kus omandireformi lõppemisega kaob osakondade üks olulisemaid funktsioone. Muutuste kavandamisel ei kaasata töötajaid piisavalt nende ettevalmistamisse, vaid eelistatakse vastav analüüs teenusena sisse osta. Mõneti on see autorile mõistetav, sest see annab juhtkonnale võimaluse viidata ümberkorralduste puhul ekspertide seisukohtadele. Autori hinnangul oleks parem tulemus saavutatav, kui töötajad ise jõuavad ettepanekuteni ühe või teise muudatuse tegemiseks. See aitaks neil paremini mõista oma rolli ees ootavas olukorras, tõstaks nende eneseaustust ning mõjutaks positiivselt nende produktiivsust ja tööga rahulolu, mis omakorda parandab töötajate suhtumist muudatustesse. Ekspertide

eelistamist töötajate suuremale kaasamisele suunab autori arvates asjaolu, et töötajate osalusel toimuvat protsessi on raskem kontrollida.

Vestlustest töötajatega on autoril kujunenud arvamus, et oluliselt paremat teavitust nõuaks ka töötajate lahkumine: kui organisatsioonile jääb arusaamatuks kolleegi töölt lahkumise põhjus, annab see võimaluse alusetute kuulujuttude või ärevuse tekkeks. Samas võib juhtkond olla sellealases teavituses kammitsetud lahkuja huvidest lähtuvalt: kui viimane mujale siirdumist ise ei soovi kommenteerida, siis jätavad ka juhid selle delikaatselt kommenteerimata.

Faktor on seotud faktoritega roll, kontroll, kolleegide ja juhipoalne toetus ning faktoriga suhted töö. See on ka loomulik, sest kui töötaja leiab, et roll asutuses on ebaselge, tal on väike otsustusvabadus oma töö osas, suhted töö ei toeta tema hakkamasaamist, kolleegid ja juhid ei toeta piisavalt, siis tunnetab ta, et ka muutuste kohta organisatsioonis pole tal piisavalt infot, ta ei mõista nende vajadust ega tea, kuidas muudatused mõjutavad tema edasist tööd. Faktori tulemuste parandamisel tuleb silmas pidada naiste ja meeste vahelist erinevust. Faktorit saab parandada kõigi eelnimetatud faktoritele panustades.

2009. aasta uuringus muutuste juhtimist ei hinnatud, kuid turvatunne ei olnud psühhosotsiaalseks ohuteguriks, kusjuures meeste turvatunne oli naiste omast madalam. Töötaja enamasti ei olnud mures oma töökoha kaotamise pärast, ei muretsenud uue tehnika või tehnoloogia kasutusele võtmisest tingitud koondamiste pärast ega selle pärast, et tal oleks raske leida uut töökohta.

Autor lisas küsimustikule kolmest küsimusest koosneva faktori *suhted klientidega*, et veenduda, kui suur on tegelik oht klientide poolt ameti töötajatele. Tulemused on toodud tabelis 18. Tabelist 18 nähtub, et klientide verbaalseid või füüsilisi rünnakuid tegelikkuses eriti ei esine. Klientide poolset vägivalda pole vastajad kogenud, vägivallaga on kliendid töötajaid ähvardanud mõnikord 4% ja harva 9% vastajatest. Mõningaseks probleemiks olnud see, et kliendid on töötajate peale karjunud või neid solvanud (sageli 7% ja mõnikord 35% vastajatest).

Tabel 18. Faktori suhted klientidega küsimuste keskmised, standardhälbed ja hinnangud suhetele klientidega seotud küsimustele (%)

Küsimus	M	SD	Alati (5)	Sageli (4)	Mõnikord (3)	Harva (2)	Mitte kunagi (1)	Vastamata (0)
Küs kl 1	0,96	0,21	0	0	0	0	96	4
Küs kl 2	1,13	0,54	0	0	4	9	83	4
Küs kl 3	2,30	0,84	0	7	35	41	17	0
Faktori keskmine	1,46	0,39						

Küs kl 1: Olen suhtes klientidega kogenud füüsilist vägivalda

Küs kl 2: Kliendid on mind ähvardanud vägivallaga

Küs kl 3: Kliendid on minu peale karjunud või mind solvanud

Autori arvutused

Kuna Cronbachi alfa oli kliendifaktori puhul väga madal, loobus autor tulemuste edasisest analüüsist. Siiski tõusetub klientidega suhtlemisest tuleneva ohu küsimus iga-aastasel arenguestlusel ja riskide hindamisel, seetõttu otsustas autor läbi viia fookusgrupi intervjuu, et selgitada välja, millised kliendid töötajate arvates stressi põhjustavad, millest või kuidas stress kujuneb ja millised võiksid olla stressi maandavad tegevused. Fookusgrupi tulemusi on lähemalt kajastatud järgmises alapeatükis.

2.3. Intervjuude ja fookusgrupi tulemused Tallinna Linnavaraametis, järeldused ning ettepanekud psühhosotsiaalse töökeskkonna kujundamiseks Tallinna Linnavaraametis

Alapeatükis tutvustatakse osakonnajuhatajatega tulemuste tõlgendamiseks läbiviidud intervjuusid, sellele järgneb ülevaade fookusgrupi intervjuust. Alapeatüki teises osas esitab autor oma järeldused ja ettepanekud.

Küsitluse tulemuste tõlgendamiseks viidi läbi intervjuud 4 osakonnajuhatajaga (2 naist ja 2 meest). Üks osakonnajuhataja keeldus intervjuust.

Üldiselt olid osakonnajuhatajad (3 osakonnajuhatajat 4st) seisukohal, et küsitluse tulemused vastasid nende ootustele. Vaid üks osakonnajuhataja oli teisel arvamusel leidis, et tulemused tema ettekujutusele organisatsioonist ei vastanud ja pidas vajalikuks

küsitlust aasta pärast korrata („Üldiselt mitte, muutusi on olnud ja viimasel aastal eriti palju. Töö koormus on olnud lainetena väga suur tegelikult paar viimast aastat. Seda uuringut võiks aasta pärast korrata, et näha, milline olukord siis on.“)

Autor koondas intervjuud tabelisse 19. Tabelist hakkab silma teatud märksõnade kordumine:

- omandireformi lõppemine, mis jätab osa töötajaid ülesanneteta;
- muutuste juhtimisel peitub probleem osakonnajuhatajate tasandil;
- muutuste juhtimise puhul viidati organisatsioonivälistele teguritele (poliitikutud, seadusemuudatused), mis jäävad väljapoole linnavaraameti mõjusfääri;
- tulemuse parandamiseks tuleb rohkem selgitada;
- töökoormust on raske delegeerida, seda takistab töötajate spetsialiseerumine;
- tuleb välja arendada paralleelkompetentsid, seda takistab mõneti töötajate vähene aktiivsus;
- klientidega suhtlemine kujuneb probleemiks sõltuvalt osakonna spetsiifikast ja ametisse pöörduvate klientide rühmast (maaomanikud, munitsipaalüürnikud);
- töötajate vähene kontroll paratamatu.

Mõne aasta jooksul lõppev omandireform võib põhjustada kahe osakonna puhul töötajates tööga seonduvat stressi (töö ebakindlus). Osakonnajuhataja nr 1 on teemat kommenteerinud järgmiselt:“ Ameti ülesannetes on teemasid, mis hakkavad lõppema (näiteks omandireform) ja inimesed tunnevad ebakindlust tuleviku osas. Samas saab igaüks ise oma tulevikku kindlustada sellega, et teeb endale selgeks valdkonna, millega tahaks tulevikus tegeleda ja kus suunas areneda. See ei ole kerge, sest tähendab sisuliselt suuremat koormust – täita praeguseid ülesandeid hästi ja arendada välja uus kompetents.“ Osakonnajuhataja nr 2:“ Maareform saab varsti läbi, teemaga seotud töötajad tunnevad ebakindlust ja seda maandada väga raske. Mehed tunnevad end ka selles olukorras enesekindlamalt, naistel esineb rohkem ülemõtlust.“

Intervjuudest jäi kõlama, et tegemist on suure probleemiga seetõttu, et töötajad on tööga ülekoormatud (osakonnajuhataja nr 4:“ Muutusi pole inimestega eriti arutada saanud, sest kogu energia kulub suure töökoormuse tõttu ülesannete tähtaegsele täitmisele“), kuid autori hinnangul on ülekoormus probleemiks suhteliselt väiksele osa töötajatest.

Pigem saab delegeerimisraskusest mureküsimums ajutistel, kiiretel tööaegadel, kui tekib vajadus ülesandeid ühtlasemalt jaotada; samuti töötaja haigestumise või puhkuse ajal.

Sellega seonduvat teemat väljendas osakonnajuhataja nr 4: „Paljud kaitsevad ennast ametijuhendiga uute tööülesannete eest.“ Sellega on ka autor kokku puutunud. Linnavaraametis on töö koormuse uuringuid läbi viidud, kuid tegemist on olnud ekspertidega, kelle teenus on organisatsiooni sisse ostetud, kes ei tunne töö üksikasju ja seetõttu väga selget tulemust autori hinnangul pole saavutatud. Autori arvates võib ametijuhendi taha peitu pugeva töötaja puhul tegu olla ka väikesest otsustusvabadusest koos madalate nõuetega tingitud seisundist, mis pikemas perspektiivis muudab töö passiivseks ja põhjustab töötajas rahulolematust, alandab eneseusaldust, võimet probleeme lahendada või tekitab õpitud abitust. (Karasek 1998: 34.6-34.8) Autor näeb lahendusena töötajate töökoormuse pistelist kaardistamist, et välja selgitada tegelik olukord.

Tabel 19. Kokkuvõtte intervjuudest osakonnajuhatajatega

Küsimus	Osakonnajuhataja 1	Osakonnajuhataja 2	Osakonnajuhataja 3	Osakonnajuhataja 4
Kas küsitluse tulemused vastasid Sinu ettekujutusele organisatsioonist?	vastavad ootustele; organisatsioonivälised tegurid; omandireformi lõppemine, inimeste ebakindlus, töötajad peavad omandama uue kompetentsi	jah; juhtkond jagab infot, see peaks osakonnani jõudma	täiesti; organisatsiooniväliseid tegureid ei saa juhtida; neid raske töötajatele põhjendada	üldiselt mitte; töökoormus on (lainetena) väga suur; uuringut aasta pärast korrata
Meeste ja naiste erinevus muutuste juhtimise tajumisse on erinev, mis võiks selle põhjuseks olla?	julguse ja pöördumise küsimus; naised valmistavad end küsimisteks pikemalt ette	osakonnajuhatajatel võib olla raskusi info edastamisega (naistele)	mehi vähe, naiste tajutud olukord määrab organisatsiooni tulemused; mehed teavad täpselt, mida teha; maareformi lõppemine	muutusi ei jõua töötajatega arutada; suur töökoormus; naistel teistsugune suhtumine, emotsionaalsemad
Meeste ja naiste erinevus juhipoole toetuse osas on erinev, mis võib olla selle põhjuseks?	ei tea	juhtkonna toetus osakonnajuhatajatele tajutav, probleem võib olla osakonna tasandil	ei oska seletada	ei oska öelda
Kas suhted klientidega on siinses osakonnas stressi põhjustav?	konflikte pole olnud; täpse ja piisava info andmine, pidev selgitamine otsuse kujunemise kohta	on klientidega intensiivselt suhtlevale spetsialistile	ei ole; töö spetsiifika on osakonniti erinev; konflikte saab lahendada põhjalikult selgitades	on tõsine probleem; klient tuleb eelarvamusega
Kontroll oma töö üle on suhteliselt madal.	töö on ette antud; töötajatel erinev võimekus; paremini hõivata vähem koormatud töötajad; rohkem delegeerida; koolitada, töötajate kompetentsi tõsta	töötajate osas erinev, sõltub ametikohast tööle kandideerinud töötaja peab oma ülesandeid aktsepteerima	töötaja kontroll osakonniti väga erinev, see sõltub töö spetsiifikast organisatsioonivälised tegurid (seadused, poliitilised otsused)	töö seotud kiirete tähtaegadega, koormus jaotub ebahütlaselt; avalikus sektoris loomulik

Kui töö läheb raskeks, siis töökaaslaste abi on suhteliselt väike.	delegeerida; universaalseid töötajaid vähe; rotatsiooni rakendamine komplitseeritud; rohkem initsiatiivi horisontaalsel tasandil; vaja koolitusi	osaliselt ja lühiajaliselt saab delegeerida; spetsialiseerumine seab piirangud (IT-spetsialist, hoonestusõigus); puudub dubleeriv kompetents	selge tööjaotus; probleemid ühiselt läbi arutada	sõltub valdkonnast ja töö spetsiifikast; raske delegeerida; paljud kaitsevad end ametijuhendiga uute tööülesannete eest
Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et hoida heade tulemuste taset?	igale ülesandele kõige parem täitja; vaja arengut ja aega, et töö avalikus sektoris muutuks stabiilsemaks	alati töötaja ära kuulata ja püüda seda lahendada; vajadusel lahenduste saamiseks pöörduda ameti juhataja poole	kõikidesse töötajatesse õiglaselt suhtuda; mitte keskenduda süüdlaste otsimisele, otsida lahendusi	uuenduslikud võtted (kodus töötamine, paindlikum tööaeg); rakendada tulemustasusid; põhjalikum delegeerimine
Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et parandada tulemusi, mis ei ole 20% parema hulgas?	naistega muutuste ajal rohkem rääkida; vaja on projekti lõpetamise koolitust; juhtidele regulaarselt meelde tuletada, et toetav tagasiside on oluline	alluvate teavitamine muudatustest, selgitada, mida ja miks kavatakse ette võtta	organisatsiooniväliseid riske raske maandada; muutuste juhtimine mõjutatud lõppevast omandireformist; kommunikatsioon	selgitada rohkem, mis toimub ja miks toimub; kuulata ära töötajate arvamus luua parem, hoolivam, vabam töökeskkond ja meeskonnatunne

Ühelt poolt kõlas arvamused, et töötajad peavad ise rohkem initsiatiivi näitama (osakonnajuhataja nr 1: „Igal spetsialistil peaks olema protsessi juhtimise kompetents ja ülesannete delegeerimise oskus (koos argumentidega), osa töötajaid seda võtet valdab. Organisatsioon ei saa töötada ainult vertikaalselt, horisontaalsel tasandil peaks rohkem initsiatiivi olema.“), teiselt poolt pakuti välja, et töötajad vajavad muutuv olukorras selgitusi ja koolitust (osakonnajuhataja nr 1: „Reguleerida saab seda ülesande delegeerimisega, seades täitmisele kindla tähtsuse, ning koolituste ja töötajate kompetentsi tõstmisega“).

Faktori muutuste juhtimine nõrka tulemust ja erinevaid tulemusi naiste ja meeste osas seletasid osakonnajuhatajad mitmeti. Infot ja põhjendusi kavandatavate muutuste kohta jagatakse osakonnajuhatajate koosolekutel piisavalt, põhjust tuleb otsida osakonna tasandilt, kus osakonnajuhataja jätab emotsionaalselt raske info töötajatele edastamata (osakonnajuhataja nr 2: „Juhtkonna tasandil on muudatused alati lahti räägitud ja argumenteeritud. Kas aga need argumendid osakondade tasandile alati jõuavad, on iseküsimus.“). Tulemust selgitati ka meeste ja naiste erineva suhtumisega - mehed tunnevad end muutuste olukorras enesekindlamalt, naistel esineb rohkem ülemõtlemit. Ka on pöördumine osakonnajuhataja poole selguse saamiseks julguse küsimus: mõni küsib kohe, kui midagi on arusaamatut, teine kogub paar päeva julgust. Muudatuste ajal vaadatakse üle ametijuhendid ja muudetakse struktuure, selles etapis on inimesed tagasihoidlikud, kuid vaja oleks vastavaid koolitusi, et panna inimesed võimalike lahenduste üle mõtlema.

Selleks, et parandada linnavaarameti nõrka tulemust muutuste juhtimise osas, pidasid osakonnajuhatajad vajalikuks senisest põhjalikumalt selgitamist töötajatele, mis toimub ja miks toimub, ning kuulata ära ka töötajate arvamused. Samuti tuleb luua parem, hoolivam, vabam töökeskkond ja meeskonnatunne. Tähelepanu tuleb selles osas pöörata eriti naistele, nendega tuleb protsess rohkem üle rääkida. Asjakohane on siinjuures projekti lõpetamise koolitus, mis aitaks töötajatel protsessi lõppfaasi paremini mõista.

Töötajate suhteliselt madalat kontrolli oma töö üle selgitavad osakonnajuhatajad avaliku sektori spetsiifikaga, kus suurt rolli mängivad organisatsioonivälised tegurid nagu muudatused õigusaktides või poliitilised otsused. Samas on olukord osakonnajuhatajate hinnangul erinev nii osakondade kui töötajate lõikes. On ametikohti, kus on võimalik oma tööd ise planeerida, on ametikohti, kus see võimalus puudub ja töö tempo määrab kiiret reageerimist vajavate „avariide“ arv. Teatud ebavõrdsus ülesannete jaotuses tuleneb töötajate ebavõrdsusest võimekusest. Siin kehtib Pareto printsiip, et 80% tööd tehakse 20% töötajate poolt. Püüelda tuleb selle poole, et paremini hõivata ülejäänud 80% töötajatest. Reguleerida saab seda ülesande delegeerimisega, seades täitmisele kindla tähtsuse, ning koolituste ja töötajate kompetentsi tõstmisega. Tuleb luua võimalusi, et inimesed saaksid ise rohkem oma ülesannete osas kaasa rääkida ja võimalusel valida.

Tulemused näitavad, et töötajad pole päris kindlad, et raskel ajal saavad nad kolleegidelt abi. Oma rolli mängib osakonnajuhatajate hinnangul siin asjaolu, et iga töötaja on spetsialiseerunud kitsale valdkonnale ja kuigi suhted organisatsioonis on Eesti keskmisega võrreldes väga head, ei saa kolleegid appi tulla, sest puudub vastava ülesande lahendamiseks vajalik kompetents. Osa ülesandeid on sellised, mida ei saagi edasi delegeerida (näiteks IT-spetsialist). Teatud ülesanded saaks töötaja protsessi juhina siiski edasi delegeerida, põhjendades delegeerimist nii vahetule juhile kui kolleegile. Igal spetsialistil peaks olema protsessi juhtimise kompetents ja ülesannete delegeerimise oskus (koos argumentidega), osa töötajaid seda võtet valdab. Organisatsioon ei saa töötada ainult vertikaalselt, horisontaalsel tasandil peaks rohkem initsiatiivi olema. Kolleegid saaksid enam toetada ka juhul, kui dubleerivad kompetentsid oleksid välja töötatud, kuid sellele on organisatsioonis siiani tugev vastuseis.

Faktori juhupoolne toetus tulemuste kohta arvasid osakonnajuhatajad, et juhid tööga ülekoormatud ja suhtlemiseks osakonnaga jääb aega väheseks. Ajanappus võib omakorda olla tingitud sellest, et vahetu juht kaitseb oma töötajaid sellega, et teeb kiireloomulise ja ootamatu ülesande ise ära. Ameti juhtkonna (ameti juhataja) toetus on organisatsioonis selgelt tunnetatav ja tulemuse on määranud mitte juhtkonna, vaid osakonnajuhataja poolne toetus töötajatele või selle vähesus. Osakonnajuhatajatele tuleb regulaarselt meelde tuletada, et toetav tagasiside on oluline.

Osakonnajuhatajad leidsid, et heade tulemuste hoidmiseks on vajalik leida igale töötajale talle kõige sobivam roll organisatsioonis. Kui töötajal on mõni mure, tuleb ta alati ära kuulata ja püüda probleemi lahendada ning kui osakonnajuhataja tasand pole piisav, tuleb pöörduda ameti juhataja poole. Samuti tuleb kõikidesse töötajatesse suhtuda õiglaselt, vältida tuleb süüdlaste otsinguid. Heade tulemuste hoidmiseks peab kasutama avalikus sektoris vähe kasutatud võtteid nagu võimalusel kodus töötamine ja paindlikum tööaeg. Taastada tuleks tulemustasude maksmine, kuid seejuures peab maandama ohu, et selle sildi all makstakse lihtsalt palgalisa. Ülesannete delegeerimine peab olema põhjalikum, sellega peab kaasnema ülesannete selgitamine ja lahenduste arutamine. Vaja on arengut ja aega, et töö avalikus sektoris muutuks stabiilsemaks.

Lisaks intervjuudele osakonnajuhatajatega korraldati fookusgrupi intervjuu teemal *Suhted klientidega*. Siinkohal annab autor sellest ülevaate. Tulemused suhetest klientidega näitasid, et klientide verbaalseid või füüsilisi rünnakuid tegelikkuses eriti ei esine. Kuna klientidega suhtlemisest tuleneva ohu küsimus sageli päevakorda tõuseb, otsustas autor läbi viia fookusgrupi, et selgitada välja, millised kliendid töötajate arvates stressi põhjustavad, millest või kuidas stress kujuneb ja millised võiksid olla stressi maandavad tegevused.

Fookusgrupi käigus tõid sellel osalejad välja, et enim tekitavad probleeme järgmised klienditüübid:

- üürnik või tema sugulane, eriti linnale eluaseme eest võlgu olevad üürnikud, kes linnavaraametisse pöördumise ajaks on sattunud väljapääsmatusse olukorda;
- (maa) omanik, kes ei ole rahul talle määratud maamaksu või krundiga seotud maakorraldusliku lahendusega;
- "ajaloolised kliendid" ehk püsivad kliendid, kes pöörduvad kindla perioodilisusega linnavaraametisse;
- (kiuslikud) linnavara ostjad, kes oma probleemid ja paha tuju valavad välja ametniku peale;
- üksi elavad inimesed, kes tahavad rääkida;
- ajakirjanikud, kelle ootamatute küsimuste pärast tuleb jätta kõrvale kõik oma planeeritud tegevused.

Stressi kujunemise põhjused võib grupeerida järgmiselt:

- ametnik on seatud vastandlikku olukorda: ametniku roll eeldab ühte ja inimlik kaastunne, empaatia teistsugust käitumist (me ei tegele põhjusega, viga on süsteemis; töötaja püüab leida lahendusi, aga see on üsna võimatu; otsustuste jaoks ebapiisavad töövahendid (puudub vajalikku infot koondav register));
- väsimusest ja tervislikust seisundist sõltuv töötaja vastuvõtlikkus (võtan solvumise südamesse, kui olen väga väsinud (kaitsemehhanism on välja lülitatud); kompleksne küsimus, sõltub tervislikust seisundist, väsimusest);
- psühholoogiliselt ründav käitumine kliendi poolt (ametnikku alavääristav suhtumine kliendi poolt, valetavad kliendid; kliendid, kes ei taha aru saada; "ülemuste sõbrad" (klient vihjab, et on saanud juhtkonna heakskiidu tegevusele, mis on regulatsioonidega vastuolus); kliendid, kes ähvardavad end tappa);
- oht ametniku tervisele (haiged (lahine tuberkuloos, gripp jmt) ja haisvad kliendid);
- klient ei pea kokkulepitud aegadest kinni, tuleb vastuvõtu välisel ajal, tema probleemi tuleb temaga pikalt arutada ja muu töö jääb tegemata.

Lisaks märgiti, et ametnikud tunnetavad ebakõla palga ja tööga seotud üleelamiste vahel - palk ei kompenseeri stressi.

Stressi ennetamiseks ja maandamiseks pakkusid fookusgrupi osalejad välja järgmised tegevused:

- võimaluse korral pidada kinni vastuvõtuaegadest, see aitab ametnikul planeerida oma aega ja tugevdab kontrolli oma töö üle;
- klientide vastuvõtuks tuleb kohandada spetsiaalne vastuvõturuum, kus klient asuks klaasi taga;
- luua vajalikku infot koondav register;
- regulaarsete koostatuste korraldamine järgmistel teemadel:
 - kuidas kehtestada end telefonivestluse käigus,
 - kuidas lahendada konfliktsituatsiooni,
 - kuidas käituda agressiivse kliendiga (Tallinna Sotsiaaltöö Keskuse kui praktikute koolitus),
- kogemuste vahetus kolleegidega linnavaraametis,
- tagada desinfitseerimisvahendite kättesaadavus nakkusohu maandamiseks,
- jälgida, et ülesanded ja nende täitmise tähtsused on realistlikud,

- organisatsioonis kerkinud probleemide ja otsuste selgitamine töötajatele.

Kokkuvõtvalt tuleb öelda, et kuigi juhtkond käitub riskide hindamise puhul õigustatult, määrates klientidest lähtuva ohu esinemise tõenäosuseks madala hinde, tuleb antud ohtu tema suurest mõjust lähtuvalt suhtuda jätkuva tähelepanuga. Otstarbekas on igal aastal hinnata olukorda ja koostada tegevuskava elluviidavate maandavate tegevuste osas kasvõi osakondade jaoks, kellel on enim kokkupuudet probleemsete klientidega.

Autor on jõudnud oma töös järeldusteni, misjärel esitatakse ettepanekud psühhosotsiaalse töökeskkonna kujundamiseks Tallinna Linnavaraametis. Järeldustes käsitletakse ka psühhosotsiaalseid ohutegureid (roll, kontroll, kolleegide toetus, juhupoolne toetus), mille esinemist antud töö raames küll uuriti, kuid mis analüüsis kajastamist ei leidnud.

K.Way ütleb, et stress on multifaktoriline (füsioloogiline, kognitiivne, emotsionaalne) vastus stimulaatorite kogumile, mis võib viia haigestumiseni. Stress pole iseenesest haigus, vaid tee, mis võib viia kas füüsilise või psüühilise haigestumiseni. Haigestumiseni jõutakse, kui eksisteerib märkimisväärne tasakaalustamatus isikule toimivate nõuete ja ressursside vahel, mis on isiku käsutuses nõuetega toimetulekuks. Stressi kujunemisel mängib rolli töö karakteristikute tajumine ja nendega hakkama saamise kogemus. (Way 2012: 2)

Kuna suur osa töötajaskonnast teenib oma igapäevast leiba kollektiivis, viibivad nad psühhosotsiaalsete ohutegurite mõjusfääris. Tööga seonduva stressi ennetamiseks on vajalik omada ülevaadet, kuidas töötajad neid tajuvad ja nendega hakkama saavad. Organisatsioonidel on võimalus asuda põhjuseid selgitama siis, kui personali voolavus on kasvanud tööd takistavaks probleemiks, või ennetada halbu tulemusi psühhosotsiaalsete ohutegurite kontrolli all hoidmise ja nende negatiivse mõju ennetamisega. Viimati mainitu ajendas käesoleva töö autorit uurima psühhosotsiaalsete stressorite esinemist Tallinna Linnavaraametis.

Antud töö käigus selgus, et Tallinna Linnavaraamet on organisatsioon, kus valitsevad Eesti keskmisega võrreldes väga head suhted töö (vt. tabel 9 lk. 64). Tulemus sarnaneb 2009. aastal Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate hulgas läbiviidud

psühhosotsiaalse tervise uuringuga (OHI-2 küsimustik), kus töölaseid suhteid hinnati heaks.

Kuigi kirjanduses on viidatud sellele, et avaliku sektori töötajad tulevad töö nõuetega halvemini toime (D'Aleo et al. 2007: 12-13), on töö poolt esitatavad nõuded linnavaraameti töötajatele arusaadavad ja aktsepteeritavad. Tulemus on Eesti keskmisega võrreldes samuti väga hea ja erineb 2009. aasta uuringust, kus tööga seotud kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed nõuded olid psühhosotsiaalseks ohuteguriks. Faktori puhul tuleb silmas pidada, et kõrged nõuded koos madala kontrolliga, mis võib iseloomustada avaliku sektori organisatsiooni, põhjustavad töötajal kõrge pinge seisundi, mis võib põhjustada suurenenud väsimust, depressiooni ja südamehaigusi. Nõuded võivad olla isegi kõrged, kuid kui nendega kaasneb töötaja kõrge kontrolli tase oma töö üle, kogeb töötaja väljakutse seisundit. (Karasek 1998: 34.6-34.8) Seetõttu peab autor eriti oluliseks arvestada organisatsiooni seisundi uurimisel töö nõuete ja töötaja otsustusvabaduse koostoimet.

Faktor muutuste juhtimine on linnavaraametis kõige probleemsemaks ohuteguriks. Tulemus jääb alla Eesti keskmisele, kuid ei kuulu veel 20% nõrgemate hulka. Meeste arvates olukord muutuste juhtimises Eesti keskmisega võrreldes hea, naiste arvates on see alla Eesti keskmise, kuid ei kuulu 20% halvemate hulka. Muutuste juhtimises on vajakajäämist ümberkorralduste kommunikeerimisel töötajatele ja töötajate väheses kaasatuses muudatuste ettevalmistamisel. Üle poole töötajatest väidab, et tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi vaid mõnikord, harva või mitte kunagi. Üle poole arvab, et nad teavad mõnikord, harva või mitte kunagi, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad. Üle kolmandiku töötajatest ütleb, et piisavalt võimalusi küsida juhtidelt tööl tehtavate ümberkorralduste kohta on mõnikord, harva või mitte kunagi.

2009. aasta uuringus muutuste juhtimist ei hinnatud, kuid turvatunne ei olnud psühhosotsiaalseks ohuteguriks, kusjuures linnavaraameti tulemustele vastupidiselt oli meeste turvatunne naiste omast madalam. Töötaja enamasti ei olnud mures oma töökoha kaotamise pärast, ei muretsenud uue tehnika või tehnoloogia kasutusele võtmisest tingitud koondamiste pärast ega selle pärast, et tal oleks raske leida uut töökohta.

Alas ütleb (2002: 40-41), et töötajate kaasamine muudatuste planeerimisel ja elluviimisel on kriitilise tähtsusega ja annab töötajatele tunde, et nad ise määravad muudatuste käigu; tekib nii öelda omanikutunne, mis suurendab töötajate iseseisvust. Pealegi teavad töötajad konkreetselt, mis nende töökohal toimub ja oskavad anda praktilisi soovitusi. Autor arvab, et muutuste kavandamiseks ja elluviimiseks võiks luua töörühmad, kuhu kaasatakse juhtkonnale lisaks ka töötajate esindajaid. Teine võimalus on töötajatega kavandatavate muudatuste osas konsulteerida.

Rollifaktor peegeldab, kuidas töötaja mõistab talle antud ülesandeid ja oma rolli organisatsioonis, sh töökohustused on selgelt väljendatud, töötaja saab piisavalt informatsiooni oma rolli ja vastutusala mõistmiseks (Seppo et al. 2010: 22).

Linnavaraameti töötajatele on nende roll selge: nad teavad alati või sageli, mida nendelt tööl oodatakse; mida teha, et oma tööülesandeid täita; millised on nende tööülesanded ja kohustused ja millised nende osakonna kohustused ning mõistavad, kuidas seostub nende töö organisatsiooni eesmärkidega. Näitaja on parem kui Eesti keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate tulemuste hulka.

2009. aasta uuringus rolli ei hinnatud, kuid töö mõttekus ei olnud psühhosotsiaalseks ohuteguriks: töötajad hindasid oma tööd oluliseks ja nägid seda osana suuremast tervikust. Samas osutusid tööalase karjääri probleemid, mis aitavad kujundada töötaja rolli, psühhosotsiaalseks ohuteguriks: töötajad ei olnud rahul karjäärivõimalustega, organisatsioonis toimiva täiendkoolituste süsteemiga.

Karjäärilagi on avalikule sektorile iseloomulik ja võib sageli olla töötaja töölt lahkumise põhjuseks (Schabracq et al. 2003: 267). Kuigi HSE küsimustik tööalase karjääriga ei tegele ja seega antud töös seda ei analüüsitud, on iga-aastaste arenguestluste käigus selgunud, et linnavaraameti töötajad tajuvad karjäärilage. Sellega toimetuleku strateegiad on erinevad: kes püüab olukorraga leppida, kes otsib aktiivselt võimalusi lisakompetentsi väljaarendamiseks.

Faktor kontroll näitab töötaja otsustusõigust, seda nii töötempo, isikliku initsiatiivi rakendamise ja töö vaheaegade osas. Suurem otsustusõigus viib suurema rahulolu ja kõrgema enesehinnanguni. (Seppo et al. 2010: 20-21).

Töötaja kontroll oma töö üle on linnavaraametis Eesti keskmisega võrreldes hea, kuid ei kuulu 20% paremate hulka. Ligi veerandile töötajatest on probleemiks, et nad ei saa oma töötempo osas ise kaasa rääkida ja üle veerandi töötajatest ei saa ise otsustada, kuidas nad ise oma tööd korraldavad, ligi viiendik arvab, et tal pole võimalik oma tööaega paindlikult korraldada. Osaliselt langeb see kokku 2009. aastal läbiviidud uuringuga, kus hinnati töötaja kontrollkeset. Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate kontrollkese on eksternaalne, sealjuures meestel oluliselt ekternaalsem kui naistel. Eksternaal näeb kontrolli väljaspool ennast, oma edu või ebaedu seletab ta väliste faktoritega.

Tulemus on autori arvates avalikule sektorile iseloomulik. Lewin ja teised viitavad avaliku sektori eripärale erasektoriga võrreldes: ametlik ja tegelik vastutaja ei lange sageli kokku ning avaliku sektori tegevusest või tegevusetusest sõltub võimu tagasivalimine (Lewin et al. 1988: 23-25). Ametnik vastutab oma valdkonna eest organisatsioonis, kuid avalikuse ees on vastutajaks poliitik. Ametniku põhikreedo - ametnik täidab rahvalt mandaadi saanud poliitiku korraldusi – seab autori seisukohalt avaliku sektori töötaja jaoks kontrollkeskme väljapoole teda ennast. Samal ajal ametniku seisukohast on poliitik tema töö väljundiks, osav poliitik suudab töötaja poolt väljatöötatud eelnõusid, programme jmt avalikkuse eest edukalt kaitsta, suurendades töötaja enesetõhususe tunnet. Võib minna ka vastupidi: hoolimata nähtud vaevast ja heal tasemel ettevalmistatud dokumentidest jääb saamatu poliitik hätta nende põhjendamisega, mistõttu vajalikud otsused jäävad venima. See võib saata ametnikule signaali, et tööd võib küll palju olla, kuid tulemust ei pruugi sellele järgneda. See omakorda võib vähendada töötaja jaoks tema ülesannete mõttekust. Ühes sellega nihkub ametniku jaoks paigas pingutuse-tasu tasakaal. Pingutuse-tasu tasakaalustamatust võib põhjustada ka avalikule sektorile iseloomulik karjäärilagi. Teisest küljest kompenseerib tekkinud tasakaalustamatust avaliku sektori mõnevõrra suurem stabiilsus ja töö kindlus.

Sotsiaalne toetus (nii juhilt kui kolleegidelt) on töö karakteristik, mida võib vaadelda kui puhvrit stressori või pinge suhtes. Sotsiaalne toetus hõlmab instrumentaalset (praktiline abi probleemide lahendamisel) ja emotsionaalset (empaatiline kuulamine, hoolitsuse ja abi pakkumine) tuge. (Way 2012: 13)

Faktor juhipoolne toetus näitab, kas organisatsioonikultuur innustab juhte oma töötajaid toetama, juhid pakuvad piisavalt tagasisidet (Seppo et al 2010:21). Juhipoolne toetus on Tallinna Linnavaarametis Eesti keskmisega võrreldes hea, kuid vajab edasist parandamist - tulemus ei kuulu 20% paremate tulemuste hulka. Suurimaks probleemiks on toetava tagasiside andmine: ligi pooled töötajatest leidsid, et saavad vaid mõnikord või harva toetavat tagasisidet oma tööle. Üle veerandi töötajatest saab oma murest, kui midagi häirib või ärritab tööl, vahetu juhiga rääkida mõnikord. Veerand töötajatest leiab, et emotsionaalselt raske töö korral teda mõnikord toetatakse. Viiendik töötajatest arwab, et otsene juht innustab teda mõnikord. Tööalased suhted ei olnud psühhosotsiaalseks ohuteguriks 2009. aasta uuringus, kus töötajad leidsid, et juhtide toetust ja nõuandeid on piisavalt.

Tööalane vahetõde juhiga avaldab tööalastest suhetest kõige enam mõju töötaja emotsionaalsele ja füüsilisele tervisele. Kuigi tagasisidet on keeruline nii anda kui vastu võtta, on see kokkuleppe saavutamise juhi ja töötaja vahel selle kohta, kas asjadest saadakse ühte moodi aru või ühel pooltest tuleb oma tegevust korrigeerida (Pork 2004: 317) Juhtkonna koosolekul võiks regulaarselt meelde tuletada, et tagasiside andmine on vajalik.

Faktor kolleegide toetus näitab, kas organisatsioonikultuur võimaldab töötajal kolleegidelt vajadusel abi saada (Seppo et al 2010:21). Kolleegide toetus linnavaarametis on hea (parem kui Eesti keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate hulka), kuid pingelise töö perioodil töötajad sellele eriti ei looda – kolmandik töötajatest arvas, et sellele saab loota vaid mõnikord. Ligi veerand töötajatest leiab, et töökaaslased on vaid mõnikord valmis kuulama nende tööalaseid probleeme. Tööalased suhted ei olnud probleemiks ka 2009. aastal läbiviidud uuringus, kuigi mehed hindasid neid oluliselt halvemaks kui naised. Töötajad ei tundnud puudust kolleegide nõuannetest ja toetusest.

Autori hinnangul aitaks kolleegide toetust suurendada asenduste süsteemi juurutamine, mille jaoks on vaja koolitada iga valdkonna põhitegija kõrvale veel üks töötaja, kes kiirel tööperioodil või põhitöötaja haigestumisel omaks piisavalt kompetentsi, et ülesanded osaliselt või täielikult üle võtta.

Suhtlemine keeruliste klientidega vajab jätkuvat tähelepanu, eriti üürivõlglaste osas. Nendega tegelevad töötajad puutuvad kokku samade stressoritega, mis sotsiaaltöötajadki: intensiivsed kontaktid meeleheitel isikutega, vajadus langetada otsuseid piiratud info alusel, teades, et see mõjutab oluliselt kliendi elu ja käekäiku (Kadushin 1992: 243-248). Kuna sotsiaaltöötajate jaoks eksisteerib läbipõlemise oht, tuleb sama võimalusega arvestada ka linnavaraameti üürivõlglastega tegelejate puhul. Töötajates kindlustunde suurendamiseks ja riskide maandamiseks tuleb igal aastal hinnata klientidega seonduvaid asjaolusid ja koostada tegevuskava riskide maandamiseks. Töötajate kindlustunde parandamiseks tuleb välja töötada ka tegevusjuhised raskete klientidega ohu tingimustes käitumiseks, et töötaja teaks, kuidas tuleb käituda ja et ta võib loota peale iseenda ka kolleegile, kes omab selget ettekujutust, kuidas olukorda normaliseerida.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et psühhosotsiaalsed ohutegurid on Tallinna Linnavaraametis suhteliselt hästi kontrolli all. Seda kinnitab ka tööjõu voolavus (vt. tabel 5 lk. 53), mis ligi nelja aasta jooksul on vähe, kuid siiski vähenenud (9,7%lt 2009 kuni 6,5%le 2012).

„Arutlused juhtimisest ei lõpe kunagi kokkuvõttega. Nad lõppevad *edasiste sammudega*, sest see töö ei lõpe kunagi, ja see, mis täna selgeks saab, ärgitab otsustama ja pingutama, et veel rohkem õppida.“ (Magretta, Stone 2003:211)

Järgnevalt on toodud autori ettepanekud juhtkonnale edasisteks tegevusteks:

1. Parandada töökohaga seotud tegureid:

- töötada välja valdkondlik arengudokument, mis aitab töötajatel paremini mõista oma rolli laiemas kontekstis;
- juurutada tööplaanis finantsnäitajatel põhinevaid tulemusnäitajaid, mis on mõeldavad, seotud asutuse finantstulemustega ja tulemuspalgaga puhul selle seosed töötajale mõistetavad ja motiveerivad;
- töötada välja probleemidest ja kiusamisest informeerimise süsteem;
- anda töötajatele regulaarselt tagasisidet töö kohta;
- suurendada organisatsiooni ühtekuuluvustunnet ja tähistada ühiselt koos edu või heade tulemustega lõppenud projekti;
- toetada töötajate initsiatiivi tervise- ja sportlike ürituste korraldamiseks.

2. Parandada tööga seotud tegureid:

- töötada välja asenduste süsteem ja vajadusel koolitada töötajaid paralleelvaldkonnaga töötamiseks. See võimaldab tööülesannete kuhjumisel töötaja koormust vähendada, annab talle võimaluse tööülesandeid kolleegiga arutada ja aitab ametil ülesannetega hakkama saada töötaja puudumisel (haigestumisel);
- muutuste juhtimise parandamiseks kaasata edaspidi töötajaid muutuste ettevalmistuse protsessi, parandada vastavat kommunikatsiooni (vajadusel osta kommunikatsiooniplaan väljast sisse) ja korraldada osakonnajuhatajatele koolitus muutuste juhtimisest;
- töötada välja tegevusjuhised raskete klientidega ohuolukorras käitumiseks ja koolitada töötajaid nii teoreetiliste kui praktiliste teadmiste ja oskuste parandamiseks (läbirääkimiste, konfliktide lahendamise, enesekehtestamise, stressijuhtimise, raskete klientidega käitumise jmt. teemadel);
- näha ameti eelarves ette raha tervisekaitsevahendite (desinfitseerimisvahendid, näomaskid, kindad jmt) ostmiseks ja tagada nende kättesaadavus ohustatud töötajatele nakkusohu maandamiseks.

Edukas organisatsioon peab tänapäeval, üha globaliseerivas maailmas arvestama tiheda konkurentsiga. Avaliku sektori asutustel on küll erasektoriga võrreldes teatav eripära, kuid nad on „tulnud turule“ ja konkureerivad erasektori organisatsioonidega. Tegemist ei ole vaid konkurentsiga, vaid avalik sektor on üle võtnud ka erasektori tegevuse põhimõtted ja asutustelt eeldatakse tulu teenimist, eriti klienditeenindusega seotud valdkondades. (Burchell et al. 2002:17)

Konkurentsipüsimeks tuleb psühhosotsiaalsesse töökeskkonda suhtuda kui instrumenti, mis tagab organisatsiooni tulemuslikkuse. Psühhosotsiaalseid ohutegureid on seetõttu vaja regulaarselt hinnata, et omada asjakohast ülevaadet olukorrast.

KOKKUVÕTE

Töötajat ümbristev töökeskkond koosneb arvukatest aspektidest (töötaja roll, tööaeg ja –koormus, suhted töö ja karjääri areng), mille negatiivseid väljundeid (rolli konfliktsus, öised vahetused, ülemäärane töökoormus, halvad suhted, töö ebakindlus) nimetatakse psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks ehk psühhosotsiaalseteks stressoriteks. Stressorid mõjutavad töötaja tervist ja võivad põhjustada talle füüsilist või psüühilist kahju. Kui töötaja ei suuda stressori toimega kohaneda, kogeb ta stressi, stressori pikaajalise toime korral, kui töötajal puuduvad stressiga hakkama saamise strateegiad, võib ta haigestuda, võib kaotada töövõime või isegi surra. Kui stressis töötajaid on organisatsioonis mitmeid, häirub organisatsiooni tegevus. Seetõttu on vaja viia regulaarselt läbi psühhosotsiaalsete ohutegurite hindamine, et õigeaegselt tuvastada ja ennetada nende mõju.

Psühhosotsiaalsete ohutegurite toime selgitamiseks on välja töötatud mitmeid mudeleid. Tuntumad nendest on Karaseki töö nõuete ja kontrolli mudel ja Siegristi pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudel. Kuna avaliku sektori töötaja töö väljund saab toimida läbi poliitiku, tuleb väiksema kontrolliga arvestada. Madal kontroll koos kõrgete töö nõuetega võib põhjustada psüühilise ja füüsilise tervise häireid, samal ajal kui kõrgete nõuete ja suure kontrolliga võib töötaja kogeda väljakutset. Siegristi pingutuse-tasu tasakaalustamatuse mudel keskendub keskkonna subjektiivsele tajumisele ja ideele, et töötaja pingutusi kompenseeritakse väärilise tasuga, ebakõla nende kahe vahel võib viia stressi kogemiseni. Avaliku sektori organisatsiooni iseloomustavad tasu poole pealt vähesed karjäärivõimalused ja suhteliselt suur töö kindlus, pingutuse poole pealt madalam kontroll erasektoriga võrreldes.

Euroopa Nõukogu töötervishoiu ja tööohutuse direktiiv kohustab tööandjat läbi viima vältimatute riskide hindamist. Eestis kogub organisatsioonis esinevate psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamine hoogu, autori arvates toovad lähiaastad

selles osas muudatuse: mitmed küsimustikud on tõlgitud eesti keelde ja kohaldatud Eesti oludele ning nad on kättesaadavaks tehtud kas tööinspektsiooni või kõrgkoolide veebilehtedel. Lisaks on üllitatud mitmesuguseid infomaterjale psühhosotsiaalsetest stressoritest.

Käesolevas töös hinnati psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemist Tallinna Linnavaarametis. Selleks kasutati HSE (Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti - Health and Safety Executive, HSE) küsimustikku, küsitluse tulemuste analüüsil kasutati 46 vastuseankeeti.

Tulemustest selgus, et Tallinna Linnavaarametis suhted tööl ja töö nõuded ei ole psühhosotsiaalseks ohuteguriks: ametis valitsevad head suhted ja töö poolt esitatavad nõuded on töötajatele arusaadavad ja täidetavad. Tähelepanu tuleb pöörata töötaja rollile, otsustusvabadusele ehk kontrollile ning toetusele kolleegide ja vahetu juhi poolt. Ka need faktorid ei ole linnavaarametis psühhosotsiaalseks ohuteguriks, sest tulemused on head, kuigi ei kuulu Eesti keskmisega võrreldes 20% paremate hulka.

Enim tähelepanu tuleb pöörata muutuste juhtimisele, mis on ameti töötajate jaoks ohuteguriks: tulemus on madalam kui Eesti keskmine, kuigi ei kuulu 20% halvemate hulka. Sealjuures meeste jaoks ei ole muutuste juhtimine psühhosotsiaalseks ohuteguriks, naiste jaoks aga on.

Muutuste juhtimisel tajutakse vajakajäämist ümberkorralduste kommunikeerimisel ja töötajate vähest kaasatust muudatuste ettevalmistamisel. Muutuste juhtimine on üks keerukamatest töökeskkonna aspektidest ning töötajate kaasamine muutuste planeerimisel ja elluviimisel on kriitilise tähtsusega, sest tekitab töötajas protsessi suhtes omaniku tunde, mis suurendab tema iseseisvust.

Töötaja kontrolli puhul oma töö üle tuleb selle stressori ennetamiseks otsida võimalusi töötaja otsustusvabaduse suurendamisest. Kolm aastat varasemast Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste psühhosotsiaalsete ohutegurite uuring (2009) kinnitab, et pealinna töötajad on eksternaalid – nad näevad kontrollikeset väljaspool ennast ning oma edu või ebaedu seletavad nad väliste faktoritega.

Juhipoolse toetuse puhul on probleemiks tagasiside andmine vahetu juhi poolt, rohkem soovivad töötajad rääkida ülemusega oma muredest ja kuulda juhilt innustavaid sõnu. 2009. aasta uuringu kohaselt peavad töötajad juhtide toetust ja nõuandeid piisavaks.

Töölane vahekord ülemusega mõjutab töötaja emotsionaalset ja füüsilist tervist kõige enam. Tagasiside on töötajale vajalik, et saada indikatsioon, kas ta täidab ülesandeid õigesti või on tal vaja oma tegevust korrigeerida.

Kolleegide toetus linnavaraametis on hea, kuid tuleb silmas pidada, et kiirel tööperioodil kolleegide abile eriti ei loodeta. Põhjus võib peituda töötajate spetsialiseerumises: teemade ring, millega amet tegeleb, on lai ja igal töötajal on oma alaline ülesanne või paar. Kolleegi aitamast takistab piiratud kompetents, sest oskused on välja arendatud vaid oma ülesannete täitmiseks. Stressori ennetamiseks tuleks välja arendada asendamiste süsteem. 2009. aasta uuringu järgi ei tundnud töötajad puudust kolleegide nõuannetest ja toetusest.

Lisaks uuris autor suhteid klientidega, küsimustikku täiendati küsimustega, kas kliendid on töötajad on suhetes klientidega kogunud füüsilist vägivalda, kas kliendid on vägivaldaga ähvardanud või kas nad on töötaja peale karjunud. Kuna selle faktori osas reliaabluskontrolli tulemusena osutus Cronbachi alfa ebarahuldavalt madalaks, loobuti tulemuste edasisest analüüsist ja viidi läbi fookusgrupi intervjuu, kus arutati klientidest põhjustatud stressi tekkimist ja sõnastati ettepanekud ohutegurit maandavate tegevuste kohta.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Tallinna Linnavaraametis on psühhosotsiaalsed ohutegurid hästi kontrolli all, seda kinnitab ka suhteliselt madal personali voolavus, mis viimaste aastate jooksul on langenud.

Autor teeb juhtkonnale ettepanekud tööga ja töökohaga seotud ohutegurite ennetamiseks ning planeerida järgnevad nii tööga kui töökohaga seotud tegevused. Töökohaga seotud tegevuste osas teeb autor ettepaneku töötada välja valdkondlik arengudokument, mis aitab töötajatel paremini mõista oma rolli laiemat konteksti. Samuti teeb autor ettepaneku juurutada tööplaanis finantsnäitajatel põhinevaid tulemusnäitajaid, mis on mõõdetavad, seotud asutuse finantstulemustega ja tulemuspalga puhul selle seosed töötajale mõistetavad, õiglased ja motiveerivad. Kuna

linnavaraametis puudub probleemidest ja kiusamisest informeerimise süsteem, teeb autor ettepanku see väljs töötada, et tugevdada töötajate kindlustunnet võimalike intsidentide ilmnemise puhuks.

Juhtidele tuleb regulaarselt meelde tuletada tagasiside andmise olulisust anda töötajatele regulaarselt tagasisidet töö kohta. Organisatsiooni ühtekuuluvustunde suurendamiseks teeb autor ettepaneku tähistada ametis ühiselt edu või heade tulemustega lõppenud projekti, samuti toetada töötajate initsiatiivi tervise- ja sportilike ürituste korraldamiseks.

Tööga seotud tegurite osas teeb autor ettepaneku töötada välja asenduste süsteem, mis võimaldab pingelise töö perioodidel koormust ühtlasemalt hajutada ja võimaldab organisatsioonil hakkama saada töötaja eemalolekuga kas haiguse või puhkuse ajal. Muutuste juhtimise parandamiseks soovitab autor kaasata töötajaid muutuste ettevalmistuse protsessi ja parandada vastavat kommunikatsiooni (vajadusel osta kommunikatsiooniplaan väljast sisse), ühtlasi korraldada osakonnajuhatajatele koolitus muutuste juhtimisest. Raskete klientidega suhtlemise jaoks pakub autortegevusjuhise väljatöötamist raskete klientidega ohuolukorras käitumiseks ja koolitust töötajatele nii teoreetiliste kui praktiliste teadmiste ja oskuste parandamiseks (läbirääkimiste, konfliktide lahendamise, enesekehtestamise, stressijuhtimise, raskete klientidega käitumise jmt. teemadel).

Kuna psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamine on lihtsam ja odavam kui nendest põhjustatud stressiga hakkama saada, siis on oluline viia regulaarselt läbi nende hindamist. See võimaldab varases faasis tuvastada ebakõlad organisatsiooni toimimises. Regulaarne hindamine on tähtis ka seetõttu, et stressorid, nagu ka tänapäeva töökeskkond, on pidevas muutumises.

Kuna info ja mitmed küsimustikud psühhosotsiaalsete ohutegurite teemal muutuvad Eestis üha kättesaadavamaks ja põhjalikumaks, on üha hõlpsam saada ülevaade organisatsioonis valitsevast olukorrast. Autor loodab, et antud töö julgustab Tallinna struktuuriüksusi läbi viima psühhosotsiaalsete stressorite kaardistamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külüm 2002, 143 lk.
2. **Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.** Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace. Harlow: Prentice Hall, 2005, 718 p.
3. **Aug, T.** Ründajatehirmus linnaosad varustavad töötajad pipragaasiga. Eesti Päevaleht. 4.12.2009 [http://www.epl.ee/news/eesti/rundajatehirmus-linnaosad-varustavad-tootajad-pipragaasiga.d?id=51183988] 05.11.2012
6. Preventing and Managing Psychological Injuries in the Workplace. Managers' Guide. Australian Government, Comcare, 2006, 11 p. [http://www.comcare.gov.au] 12.12.2011
4. **Blaug, R., Kenyon, A., Lekhi, R.** Stress at work. A report prepared for The Work Foundation's Principal Partners. The Work Foundation, 2007, p 94. [http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/69_69_stress_at_work.pdf] 20.11.2012
5. **Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., Marmot, M.** Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. American Journal of Public Health. 1998 January; 88(1): 68–74.
6. **Briner, R.B.** Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. Occupational Medicine. 2000, Vol 50, No 5, pp. 299-303. [http://occmed.oxfordjournals.org/content/50/5/299.full.pdf] 01.12.2012
7. **Briner, R.B.** The Neglect and Importance of Emotions at work. – European Journal of Work and Organizational Psychology. Editor Herriot, p. Volume 8, No 3, September 1999, p. 323-346.
8. **Brun, J.-P., Lamarche, C.** Assessing the Costs of Work Stress. Research Report. UniversitéLaval, Quebec, Canada. January 2006 [http://www.cgsst.com/stock/eng/doc272-806.pdf] 12.01.2012

19. **De Vaus, D.** Surveys in Social Research. 5th Edition. Routledge, 2002, 379 p.
20. **Djebarni, R.** The impact of stress in site management effectiveness. Construction Management and Economics. 1996, 14, p. 281-293.
21. Encyclopedia of Public Health: Volume 1: A-H, Volume 2: I-Z. Edited by Kirch, W. Fourth edition. Springer Science+Business Media, LLC, 2008, 1653 p.
22. Enough Workplace Stress: Organizing for Change. Health and Safety Guidelines. Canadian Union of Public Employees – Health and Safety Branch cupe.ca. Ottawa 2003, 45 p. [http://cupe.ca/updir/stress_guideline.pdf] 15.12.2011
23. Enterprise survey on new and emerging risks (ESENER). Managing safety and risk at work. European Agency for Safety and Health at Work. 2010, 160 p. [http://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management#executive_summary] 21.12.2011
24. European Risk Observatory Report. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. European Agency for Safety and Health at Work, 2007, 126 p [<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>], 09.11.2011
25. **Eysenck, M.** Psychology. An integrated approach. Longman, 1998, 830 p.
26. Focus on health and safety. Trade union trends survey, TUC biennial survey of safety reps 2012. October 2012, p. 42. [<http://www.tuc.org.uk/tucfiles/437/Focus-on-health-and-safety.pdf>] 28.11.2012
27. **George, D., Mallery, P.** SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th edition). Allyn & Bacon, 2003, 386 p.
28. **Gilbert-Ouimet, M., Brisson, C., Vezina, M., Trudel, L., Bourbonnais, R., Masse, B., Baril-Gringras, G., Dionne, C.E.** Intervention Study on Psychosocial Work Factors and Mental Health and Musculoskeletal Outcomes. HealthcarePapers, 11(Sp) 2011:47-66. [<http://www.longwoods.com/content/22410>] 21.12.2012
29. **Godin, I., Kittel, F., Coppieters, Y., Siegrist, J.** A prospective study of cumulative job stress in relation to mental health. BMC Public Health 2005, 5:67. [<http://www.biomedcentral.com/1471-2458/5/67>] 28.12.2011
30. **Goleman, D.** Töö emotsionaalse intelligentsusega. Emotsionaalse intelligentsuse kasutamine. Väike Vanker 2001, 422 lk.

31. **Gryna, F.M.** Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout. Quality Press, 2004, 56 p.
32. Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? Health and safety at work. European Commission. 1999, 124 p.
[http://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=spice%20of%20life%20or%20kiss%20of%20death%20&source=web&cd=2&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbookshop.europa.eu%2Fen%2Fguidance-on-work-related-stress-pbCE2599851%2Fdownloads%2FCE-25-99-851-EN-C%2FCE2599851ENC_001.pdf%3FFileName%3DCE2599851ENC_001.pdf%26SKU%3DCE2599851ENC_DF%26CatalogueNumber%3DCE-25-99-851-EN-C&ei=_YijULmRGeip0QWSpYCICg&usg=AFQjCNEiM5gdNXDApZZ65NeIkDyKVAsjGw] 22.11.2011
33. **Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C.L.** The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Report Commissioned by the International Labour Organization (ILO) Geneva. University of Manchester Institute of Science and Technology, 2002.
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_118190.pdf] 22.11.2011
34. **Johnson, S., Cooper, C.L., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., Millet, C.** The experience of work-related stress across occupations. Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 2, 2005, p. 178-187.
35. **Kadushin, A, Harkness, D.** Supervision in social work. Columbia University Press, 2002, 576 p.
36. **Kadushin, A.** Supervision in social work. Columbia University Press. 1992, 628 p.
37. **Karasek, R.** Demand/ Control model: a social, emotional and psychological approach to stress risk and active behaviour development. p – Encyclopaedia of Occupational Health and Safety. Edited by Stellman, J.M. Fourth Edition, Volume II. International Labour Office, Geneva, 1998, pp 34.6-34.8.
38. **Kaye, K., Grey., D.** The Stress of Balancing Work and Family: the Impact on Parent and Child Health and the Need for Workplace Flexibility. Research Paper. New American Foundation. October 2007, 16 p.
[<http://www.newamerica.net/files/The%20Stress%20of%20Balancing%20Work%20and%20Family-9-17-07.pdf>] 21.12.2012

39. Komisjoni teatis Euroopa Parlamendile, Nõukogule, Euroopa majandus- ja sotsiaalkomiteele ning regioonide komiteele. Euroopa Ühenduste Komisjon. Brüssel, 21.2.2007
40. **Kõrda, T.** Psühholoogilised ohutegurid. Eesti Töötervishoid. 4/2007, lk 2-3. [http://www.inimene.ee/failid/toote_failid/2007-4_ET_148.pdf] 26.11.2012
41. **Lapido, D., Wilkinson, F.** More pressure, less protection. - Burchell, B., Lapido, D., Wilkinson, F. Job Insecurity and Work Intensification. Routledge, 2002, 227 p.
42. **Leka, S., Cox, T.** PRIMA-EF. Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. A Resource for Employers and Worker Representatives. Protecting Worker's Health Series No 9. World Health Organization, 2008, 52 p. [http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20Guidance_9.pdf] 19.11.2012
43. **Leka, S., Griffiths, A., Cox, T.** Work Organisation & Stress. Protecting Workers' Health Series No 3. Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives. Institute of Work, Health & Organisations. World Health Organisation 2003. 27 p. [http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf] 28.12.2011
44. **Leontaridi, R.M., Ward, M.E.** Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. Discussion Paper No 493, May 2002. [<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2008/1684/pdf/dp493.pdf>] 04.03.2012
45. **Lewin, D., Feuille, P., Kochan. T.A., Delaney, J.T.** Public Sector Labour Relations. Analysis and Readings. Third edition. Lexington Books, 1988, 661 p.
46. **Magretta, J., Stone, N.** Mis on juhtimine? Kuidas see käib ja miks see peaks kõiki huvitama. Pegasus 2003, 235 lk
47. **Mark, G.M., Smith, A.P.** Stress models: a review and suggested new direction. 16.06.2008, 34 p. [http://psych.cf.ac.uk/home2/smith/Mark_and_Smith_Typeset.pdf] 20.11.2012
48. **Maslac, C.** Understanding Job Burnout – Stress and Quality of Working Life. Current Perspectives in Occupational Health. Edited by Rossi, A.M., Perrewe, P.L., Sauter, S.L. Information Age Publishing, 2006, 210 p.

49. **Matthews, G.** Distress – Encyclopedia of Stress. A-D. Volume A. Edited by Fink, G. Academic Press, 2000, 2328 p.
50. **Milczarek, M., Schneider, E., Gonzalez, R.** OSH in figures: stress at work – facts and figures. European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work. EN, 9, 2009, 132 p. [https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work] 10.01.2013
51. **Takala, J.** Foreword. - Milczarek, M., Schneider, E., Gonzalez, R. OSH in figures: stress at work – facts and figures. European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work. EN, 9, 2009, 132 p. [https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work] 10.01.2013
52. Models of stress. NZ Department of Labour. 12 lk [<http://www.osh.govt.nz/publications/booklets/stress-tools2008/models-stress.asp>] 30.11.2012
53. More information about Preventing work-related stress. Information for employees in the public sector. WorkSafe Victoria, Edition No 1, May 2008 [<http://www.worksafe.vic.gov.au>] 12.12.2011
54. **Nelson, D.L., Simmons, B.L.** Eustress and Hope at Work – Stress and Quality of Working Life. Current Perspectives in Occupational Health. Edited by Rossi, A.M., Perrewe, P.L., Sauter, S.L. Information Age Publishing, 2006, 210 p.
55. NHS Health and Well-being. Final Report. November 2009 [www.dh.gov.uk/publications] 21.11.2011
56. Nõukogu direktiiv, 12. juuni 1989, töötajate tervishoiu ja tööohutuse parandamist soodustavate meetmete kehtestamise kohta. [<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=149704:cs&lang=et&list=160653:cs,149705:cs,149704:cs,&pos=3&page=1&nbl=3&pgs=10&hwords=&checktexte=checkbox&visu=#texte>] 28.02.2012
57. **Panari, C., Guglielmi, D., Ricci, A., Tabanelli, M.C., Violante, F.S.** Assessing and improving health in the workplace: an integration of subjective and objective measures with the Stress Assessment and Research Toolkit (St.A.R.T.) method.

- Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 2012, p. 7-18.
[<http://www.occup-med.com/content/pdf/1745-6673-7-18.pdf>] 29.12.2012
58. **Pelletier, K.R., Rodenburg, A., Vinther, A., Chikamoto, Y., King, A.C., Farquhar, J.W.** Managing Job Strain: A Randomized, Controlled Trial of an Intervention Conducted by Mail and Telephone. JOEM, Volume 41, No 4, April 1999
[http://drpelletier.com/chip/pdf/CHIP-managing_job_strain_a_randomized_controlled_trial.pdf] 18.11.2012
59. **Pork, M.** Järelsõna. - Lepsinger, R., Lucia, A.D. 360 kraadi tagasiside kasutamise kunst ja teadus. Kirjastus Tänapäev, 2004, 320 lk
60. **Rochmansjah, H.** Job stress and its influence to employee's performance. International Journal of Kybernology. Vol. 1, No 2, 2010, 13 p.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXBkbi5hYy5pZHxpam9rLWxwbXxneDo0NWE3MjNmMDM0ZjgxOWNj>] 27.06.2011~
61. **Roquelaure, Y. Ha, C., Gohier, B., Dano, C., Touranchet, A., Leclerc, A., Imbernon, E., Goldberg, M.** Exposition au stress psychosocial chez les salariés des Pays de la Loire en 2002. L'Encephale 2007; 33(2): 160-8.
[<http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/savoirs/science-de-la-nature/exposure-to-psychosocial-stressors-at-work-in-the-pays-de-la-loire-1552635>] 12.09.2012
62. **Sadri, G., Marcoulides, G.A.** The Dynamics of Occupational Stress: Proposing and Testing a Model. [<http://rphrm.curtin.edu.au/1994/issue1/model.html>] 24.01.2012
63. **Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L.** The Handbook of Work & Health Psychology. Second Edition. John Wiley & Sons, Mar 28, 2003, 636 p.
64. **Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W.** Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. International Journal of Stress Management, Vol 7. No 1, 2000, p 19-47
[<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/133.pdf>] 18.11.2012
65. **Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., Voitka, M.** Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis. Eesti Rakendusuuringu Keskus CENTAR. 2010, 79 lk
[https://www.stressivastu.ee/fileadmin/user_upload/CENTAR_16pparuanne.pdf] 08.10.2011

66. **Stansfeld, S., Candy, B.** Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006; 32 (6): 443-462.
67. Stress and mental health in the workplace. Mind week report, May 2005, p 42, [[http://www.mind.org.uk/assets/0000/6976/Stress and MH in the workplace.pdf](http://www.mind.org.uk/assets/0000/6976/Stress_and_MH_in_the_workplace.pdf)] 28.11.2012
68. Stress. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur. [<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>] 28.02.2012
69. Tallinna Linnavalitsuse ja linnaosade valitsuste töötajate psühhosotsiaalse tervis. Tallinna Tehnikaülikool, 2009, 22 lk [<http://uuringud/index.aspx>] 24.01.2011
70. Tallinna Linnavaraameti osakonnajuhatajad. Autori intervjuud. Tallinn, 22.-23.03.2012 ja 03.04.2012.
71. Tallinna Linnavaraameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna iga-aastane vestlus. Autori protokollid. Tallinn, november 2011.
72. Tallinna Linnavaraameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna iga-aastane vestlus. Autori protokollid. Tallinn, november 2012.
73. Tallinna Linnavaraameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna riskide hindamine. Autori protokoll. Tallinn, 1. november 2011.
74. Tallinna Linnavaraameti elamumajanduse ja varahalduse osakonna riskide hindamine. Autori protokoll. Tallinn, 5. november 2012.
75. Tallinna Linnavaraameti personalistatistika 2009-2012 (käsikiri)
76. Tallinna Linnavaraameti struktuur. Intranet [<http://intra.tallinnlv.ee/linnavara/Lists/Uudised/Attachments/32/LVA%20struktuur.pdf>] 10.10.2011
77. **Teichmann, M.** (2009). Psühhosotsiaalsed ohutegurid töökeskkonnas. *Eesti Töötervishoid*, 1, lk 40 - 43.
78. **M.Teichmann.** Psühhosotsiaalsed faktorid tööl. Tööohutus- ja töötervishoiualane infoseminar, 5.oktoober 2011, 18 lk (esitlus). [<http://www.google.ee/search?q=Mare%20Teichmann,%20ps%C3%BCchosotsiaal&ie=UTF-8&hl=et#q=Mare+Teichmann,+ps%C3%BCchosotsiaal&hl=et&tbo=d&ei=F830U>]

- M7qM8il0AXw_oCQDQ&start=0&sa=N&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&bvm=bv.41018144,d.d2k&fp=264e7b0a04816e&biw=1536&bih=719] 06.12.2012
79. The Cost of Workplace Stress in Australia. Medibank Private. August 2008
[\[http://www.medibank.com.au/client/documents/pdfs/the-cost-of-workplace-stress.pdf\]](http://www.medibank.com.au/client/documents/pdfs/the-cost-of-workplace-stress.pdf) 12.03.2012
80. Töö kvaliteedi ja tootlikkuse parandamine: ühenduse tervishoiu ja tööhutuse strateegia aastateks 2007–2012. Euroopa Ühenduste Komisjon. KOM(2007) 62 lõplik. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:041E:0014:0023:ET:PDF] 19.09.2011
81. Tööstressi kaardistaja. [http://www.stressivastu.ee/index.php?id=56]. 24.11.2011
82. Tervishoiu ja tööhutuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 16. juunil 1999. a. – Riigi Teataja I osa, 1999, nr 60, art 616. [https://www.riigiteataja.ee/akt/110022012005] 18.11.2011
83. Tervishoiu ja tööhutuse strateegia 2010-2013. Sotsiaalministeerium, 2010, 23 lk. [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/TAO/TTTO_strategia_2010-2013.pdf] 11.10.2011
84. Uute ja tekkivate riskide alane Euroopa ettevõtete uuring. Euroopa Tööhutuse ja Tervishoiu Agentuur. 2010, 16 lk [http://osha.europa.eu]
85. **Viljoen, J.P., Rothmann, S.** Occupational stress, ill health and organisational commitment of employees at a university of technology. SA Journal of Industrial Psychology, 2009, Vol. 35, No. 1, Art. #730, 11 p. [http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v35n1/v35n1a08.pdf] 27.12.2012
86. **Way, K.** Psychosocial Hazards and Occupational Stress. Core Body of Knowledge for the Generalist OHS Professionals. Tullamarine, VIC, Safety Institute of Australia, 2012, 35 p. [http://www.ohsbok.org/downloads/19%20Psychosocial%20Hazards.pdf] 13.01.2013
87. **Widerszal-Bazyl, M., Żolnierczyk-Zreda, D., Jain, A.** Standards Related to Psychosocial Risks at Work. – The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. Edited by Leka, S., Cox, T. I-WHO Publications 2008,

184 p. [http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf]
02.01.2013

88. **Wiegand, D.M., Chen, P.Y., Hurrell, J.J., Jex, S., Nakata, A., Nigam, J.A., Robertson, M., Tetrick, L.E.** A Consensus Method for Updating Psychosocial Measures Used in NIOSH Health Hazard Evaluations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Volume 54, Number 3, March 2012, pp. 350-355. [http://unhealthywork.org/wp-content/uploads/Wiegand_NIOSH_HHE_Psychosocial_measures_JOEM_2012-1.pdf] 03.01.2013
89. Workplace stress costs Great Britain in excess of £530 million. Health and Safety Executive. 7 November 2007 [<http://www.hse.gov.uk/press/2007/c07021.htm>]
10.11.2011
90. **Yassi, A., Kjellström, T., de Kok, T., Guidotti, T.L.** *Basic Environmental Health*. Oxford University Press, 2001, 442 p.
91. **Yurdugül, H.** Minimum sample size for Cronbach's coefficient alpha: a Monte-Carlo study. *H.U. Journal of Education*, 2008, 35, 397-405. [<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200835HAL%C4%B0L%20YURDUG%C3%9CL.pdf>] 13.01.2013

Lisa 1. Psühhosotsiaalsed faktorid, nende ilmingud ja tegevussoovitused juhtidele faktorite maandamiseks

Faktor	Faktori ilmumine, mis aitab kaasa psühholoogilisele kahjustusele	Soovitused juhile
(Organisatsiooni) -kultuur	<ul style="list-style-type: none"> • puudulik suhtlemine juhtide ja töötajate vahel, • komme otsida süüdlasi, võimalike probleemide eitamine, • juhtkonna ootus, et inimesed töötavad regulaarselt üle tööaja või võtavad tööd koju kaasa 	<ul style="list-style-type: none"> • anna inimestele võimalus pakkuda ideid, eriti nende enda töö kavandamise ja korraldamise osas. • tutvusta töötajatele organisatsiooni eesmärgi, juuruta hea kommunikatsioon ja töötajate kaasamine, eriti muudatuste ajaks. • ole aus enda vastu, sea hea eeskuju, kuula teisi ja suhtu neisse lugupidavalt. • ole kättesaadav – loo atmosfäär, kus inimesed tunnevad, et oma muredest rääkida on OK. • hoidu töötajaid õhutamast pikkade ületundide tegemisele.
Töö nõuded	<ul style="list-style-type: none"> • liiga palju teha, liiga vähe aega, • liiga vähe koolitust töö jaoks, • igav või pidevate kordustega töö, või liiga vähe teha, • töökeskkond 	<ul style="list-style-type: none"> • prioriteedid paika! Tööd, mis pole hädavajalikud, tuleb ära jätta! • sea selged ja realistlikud tähtsused, • hoiata töötajaid ette kiireloomulistest ja tähtsatest töödest, • veendu, et töötaja ja töö omavahel sobivad, • koolita neid, kes seda enam vajavad, • riski maandamiseks kaalu töökoha ümberkujundamist (näiteks ülesannete mitmekesistamine), • kui töökoha ümberkujundamine ei sobi, kaalu töötajate rotatsiooni monotoonse või kordustega töö või kiiret tööd nõudvatel ametikohtadel, • veendu, et töökohaga seotud ohud nagu müra, ohtlikud ained ja vägivaldaoht on kontrolli all
Toetus ja töötaja	<ul style="list-style-type: none"> • juhi või kolleegide vähene toetus, • suutmatust hoida tasakaalus töö nõuded ja tööväliline elu 	<ul style="list-style-type: none"> • julgusta töötajaid ära tundma, millal nad kogevad stressi, ja paku sellega hakkama saamise strateegiate alast koolitust, • toeta ja julgusta personali ka aegadel, kui asjad kipuvad minema käest, • julgusta tervislikku tööelu tasakaalu, • kaalu paindlikumaid töögraafikuid, sh paindlikku tööaega ja kaugtööd, • arvesta, et igaüks on erinev ja püüa jaotada töö niimoodi, et igaüks töötab moel, mis aitab tal tööga kõige paremini hakkama saada, • julgusta töötajaid osalema abiprogrammides, kui neid on, • veendu, et töötajaid on koolitatud/nõustatud kriitilises või traumaatilises olukorras toime tulemiseks

Lisa 1 (järg). Psühhosotsiaalsed faktorid, nende ilmingud ja tegevussoovitused juhtidele faktorite maandamiseks

Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> vähene kontroll oma tegevuste üle 	<ul style="list-style-type: none"> anna töötajatele suurem kontroll ja luba neil osaliselt planeerida oma tööd ise, teha otsuseid, kuidas konkreetne ülesanne tuleb lõpetada ja kuidas tuleb probleemidega tegeleda
Suhted	<ul style="list-style-type: none"> viletsad suhted teistega, kiusamine, rassiline või seksuaalne ahistamine. 	<ul style="list-style-type: none"> koolita, juhenda, juuruta efektiivne süsteem kiusamise ja ahistamise ennetamiseks
Muutused	<ul style="list-style-type: none"> ebakindlus, vähene arusaamine toimuvast, hirm töö turvalisuse pärast 	<ul style="list-style-type: none"> taga hea kommunikatsioon töötajatega, jaga efektiivset toetust töötajatele kogu muudatuste perioodiks
Roll	<ul style="list-style-type: none"> töötajad tunnevad, et töö eeldab vastandlike ülesannete täitmist, segadus selles, kuidas igäiks sobitub kollektiivi 	<ul style="list-style-type: none"> vestle inimestega regulaarselt veendumaks, et igäihe jaoks on selge, milliseid tegevusi nende töö eeldab veendu, et igäiks on selgelt määratlenud eesmärgid ja vastutused seoses organisatsiooni eesmärkidega

Allikas: autori koostatud Preventing and Managing Psychological Injuries in the Workplace 2006: 8-11

Lisa 2. Neli sammu tööstressi ennetamiseks (tegevused, millega töötaja saab panustada)

<p>1. samm: potentsiaalsete tööstressi riskide määratlemine.</p> <p>Kasuta võimalust saada nõustamist.</p> <p>Osale töö juures uuringutes, mis koguvad infot stressi ohtude kohta.</p> <p>Anna stressi ohtudest teada oma töökeskkonna volinikule ja juhtkonnale.</p> <p>Raporteeri tööstressist, kasutades tööõnnetusest teavitamise protseduuri.</p>	<p>2. samm: tööstressi riskide piiritlemine.</p> <p>Too näiteid olukordadest, mis põhjustavad stressi.</p> <p>Määratle, millal, kui sageli ja kui pika aja vältel (millisel ajavahemikul) risk esines.</p> <p>Kirjelda, kuidas stress mõjutas, oleks võinud mõjutada või kahjustas sinu tervist.</p>	<p>3.samm: tööstressi ohtude ja riskide kontrollimine.</p> <p>Paku ideid, kuidas sinu töö juures võiks stressi põhjustavaid ohtusid ja riske kontrollida.</p> <p>Osale diskussioonides, kuidas sinu töö juures stressi põhjustavate riskide kontrollitegevused peaksid olema rakendatud.</p>	<p>4. samm: lõputu parandamine!</p> <p>Tee koostööd tööandjaga meetmete rakendamisel stressi ohtude ja riskide maandamiseks.</p> <p>Anna teada nende meetmete tõhususest oma töökeskkonna volinikule ja juhtkonnale.</p> <p>Tee omapoolseid ettepanekuid efektiivsuse parandamiseks.</p> <p>Anna teada igast uuest riskist, mida töö või muudatused töös põhjustavad.</p>
--	--	--	---

Allikas: autori koostatud (autori koostatud (More information...2008:2).

Lisa 3. Tallinna Linnavaraameti osakondade ülesanded

- üldosakond - osakonna eesmärk on ameti eelarveprotsessi, eelarve täitmise jälgimise ja eelarve distsipliinist kinnipidamise ning ameti vajadustest lähtuva asjaajamise, dokumendihalduse, personali- ja arhiivitöö korraldamine;
- elamumajanduse ja varahaldusosakond - osakonna eesmärk on linna omandis olevate eluruumide kasutamise, käsutamise ja valdamisega seotud küsimuste lahendamine ja linnavaraga seotud toimingute korraldamine Tallinnas⁴;
- õigusosakond - osakonna eesmärk on õigusteenuse osutamine ametile ja linnavalitusele põhimäärusega pandud ülesannete osas⁵;
- üürikomisjon - Tallinna Üürikomisjon on Tallinna Linnavolikogu asutatud eluruumi üürilepingust tulenevaid vaidlusi lahendav sõltumatu organ, kes juhindub oma töökorralduses üürivaidluse lahendamise seadusest, tsiviilkohtumenetluse seadustikust, osakonna põhimäärusest ja teistest riigi ning Tallinna õigusaktidest⁶;
- linnamaade osakond - osakonna eesmärk on Tallinna arengut tagavate kavade ja planeeringute menetluses osalemine, linna ülesannete täitmiseks ja arenguks vajaliku maa ja asjaõiguste omandamise korraldamine ning omandireformi lõpuleviimiseks maa munitsipaliseerimise korraldamine ning vara tagastamise ja kompenseerimise avalduste lahendamine⁷;
- maakorralduse osakond - osakonna eesmärk on teha maareformiks vajalikke toiminguid talle pandud ulatuses ning korraldada linna maale piiratud asjaõiguste seadmist⁸;
- maa hinna osakond - osakonna eesmärk on maa maksustamise, kinnisvara eksperthinnangute tellimise ja ameti registrite pidamisega seotud küsimuste korraldamine⁹.

⁴ Tallinna Linnavaraameti juhataja 28.04.2010 käskkiri nr 1-1/13

⁵ Tallinna Linnavaraameti juhataja 2. oktoobri 2009 käskkiri nr 1-1/202

⁶ Tallinna Linnavolikogu 30. aprilli 2003 määrus nr 27 "Tallinna Üürikomisjoni põhimäärus"

⁷ Tallinna Linnavaraameti juhataja 2. oktoobri 2009 käskkiri nr 1-1/202

⁸ Tallinna Linnavaraameti juhataja 2. oktoobri 2009 käskkiri nr 1-1/202

⁹ Tallinna Linnavaraameti juhataja 2. oktoobri 2009 käskkiri nr 1-1/202

Lisa 4. Küsimustiku kaaskiri

Tallinna Linnavaraamet, 27.02.2012

Hea kolleeg

Tallinna Linnavaraamet on võtnud endale kohustuse kaitsta oma töötajate tervist, ohutust ja heaolu. Tööstress on oluline töötajate tervist mõjutav küsimus ning seetõttu on oluline selle põhjustega tegeleda. Tööstressi põhjustavad ohutegurid tähendavad töötaja tervisele samasugust ohtu nagu füüsilised ja keemilised ohutegurid.

Lisatud küsimustik koosneb 38 lühikesest ja lihtsast küsimusest ning mõnest lisaküsimusest selle kohta, millist tööd Sa teed. Küsimustik on anonüümne – selle andmeid analüüsin vaid grupitasandil. Uuringu eesmärk on välja selgitada Sinu suhtumine meie organisatsioonis valitsevasse töötingimustesse, seda ei kasutata hinnangu andmiseks Sinu isiklikule töösooritusele või võimetele. Küsimustiku täitmisega saad Sa koos kolleegidega heade töötingimuste hoidmisel oluliselt aidata – see annab ülevaate, kuidas meil läheb ja kus võivad olla probleemid.

Palun loe käesolevad juhised hoolikalt ja täida küsimustik niipea kui võimalik. Palun prindi küsimustik ja täida see paberil, selle täitmine võtab aega umbes 15 minutit. Iga küsimuse juures märgi kastike, mis kõige täpsemalt kirjeldab Sinu tööd **viimase kuue kuu jooksul**, igale küsimusele tuleb anda vaid üks vastus.

Vastused aitavad hinnata, kuidas tajud töö poolt esitatud nõudmisi, millised on suhted kollektiivis, kuidas tajud suhteid klientidega jmt. Küsimustiku tulemused aitavad hinnata, kuidas tajub ohutegureid linnavaraameti keskmine töötaja Eesti keskmise töötajaga võrreldes, kuid ei võimalda võrrelda meie organisatsiooni tervikuna teistega.

Kui küsimustikud on analüüsitud, arutame tulemused läbi fookusgruppides, kus keskendume küsimustiku käigus ilmnunud ohuteguritele ja nende põhjustele ning pakume välja meetmed ohutegurite maandamiseks. Maandavad meetmed arutame läbi ameti juhataja ja juhataja asetäitjaga ning selle tagajärjel moodustub tegevuskava.

Täidetud küsimustikke ootan tagasi hiljemalt reedeks, 2. märtsiks. Täidetud küsimustikud palun asetada IV korrusel tuba 7 asuvasse kinnisesse kasti.

Kui Sul on uuringu osas küsimusi, palun võta minuga ühendust (Ene Padrik, 4635).

Täna Sind osalemise eest!

Lugupidamisega

Ene

Lisa 5. Tööstressi kaardistaja küsimustik

Tööstressi kaardistaja

Käesolev küsimustik on kohandus Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) tööstressi juhtimisstandardite indikaatorvahendist

Tööstressi kaardistaja

Juhised: Uuringud näitavad, et töötingimused mõjutavad töötajate heaolu. Sinu vastused allpool olevatele küsimustele aitavad meil hinnata meie organisatsiooni praeguseid töötingimusi ning anda hinnangu ka edasistele arengutele. Et saaksime hetkeolukorda võrrelda eelnevate või tulevaste uuringute tulemustega, palume sul vastata küsimustele, pidades silmas oma töötingimusi viimase kuue kuu jooksul.

	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi	Ei oska öelda
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse						
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi						
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist						
4. Olen pidanud taluma klientide karjumist või solvanguid						
5. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita						
6. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega						
7. Kliendid on mind ähvardanud vägivaldaga						
8. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada						
9. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind						
10. Saan oma tööle toetavat tagasisidet						
11. Olen kogenud füüsilist vägivalda klientide poolt						
12. Ma pean töötama väga intensiivselt						
13. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida						
14. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused						

Lisa 5 (järg). Tööstressi kaardistaja küsimustik

15. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd						
16. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded						
17. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu						
18. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan						
19. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause						
20. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega						
21. Tunnen survet ületundide tegemiseks						
22. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen						
23. Ma pean töötama väga kiiresti						
24. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist						
25. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud						
26. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada						
	Nõustun täiesti	Pigem olen nõus	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse	Ei oska öelda
27. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan						
28. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan						
29. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta						
30. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin						

Lisa 5 (järg). Tööstressi kaardistaja küsimustik

31. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi							
32. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida							
33. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada							
34. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme							
35. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad							
36. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse							
37. Suhted töökohal on pingelised							
38. Minu otsene juht innustab mind tööalasel							
Andmed vastaja kohta	21-30	31-40	41-50	51-	Naine	Mees	
39. Vanus ja sugu							
	ÜO	ÕO	EVO	LMO	MHO	MKO	ÜK
40. Osakond							
41. Soovin omalt poolt lisada:							

ÜO – üldosakond

ÕO – õigusosakond

EVO – elamumajanduse ja varahaldusosakond

LMO – linnamaade osakond

MHO – maa hinna osakond

MKO – maakorralduse osakond

ÜK – tüürikomisjon

Lisa 6. Intervjuud osakonnajuhatajatega.

Intervjuu nr 1

1. Kas küsitluse tulemused vastavad Sinu ettekujutusele organisatsioonist?

Vastavad ootustele, tegemist on tubli tulemuse ja keskkonnaga. Muutuste juhtimise tulemus võib olla mõjutatud organisatsioonivälisest keskkonnast, olla näiteks poliitilise valitsemise perioodiga seonduv. Kõiki muutusi ei saa ise juhtida.

Ameti ülesannetes on teemasid, mis hakkavad lõppema (näiteks omandireform) ja inimesed tunnevad ebakindlust tuleviku osas. Samas saab igaüks ise oma tulevikku kindlustada sellega, et teeb endale selgeks valdkonna, millega tahaks tulevikus tegeleda ja kus suunas areneda. See ei ole kerge, sest tähendab sisuliselt suuremat koormust – täita praeguseid ülesandeid hästi ja arendada välja uus kompetents.

2. Meeste ja naiste erinevus muutuste juhtimise tajumisse on erinev, mis võiks selle põhjuseks olla?

See on julguse ja pöördumise küsimus, mõni küsib kohe, kui midagi on arusaamatut, teine kogub paar päeva julgust. Võib olla seotud naiste suurema emotsionaalsusega, nad valmistavad end küsimisteks pikemalt ette.

Sellel korral, kus töötab ameti juhataja, on loodud õhkkond, et pöörduda ameti juhataja poole võib otse ja isiklikult, alumistel korraldustel pole see nii tajutav ja võimalusi tema poole pöördumiseks samuti vähem, see võib oma mõju tulemustele avaldada.

3. Meeste ja naiste erinevus juhipoelse toetuse osas on erinev, mis võib olla selle põhjuseks?

Selle üle peab pikemalt mõtlema, praegu selgitada ei oska.

4. Kas suhted klientidega on siinses osakonnas stressi põhjustav?

Ei ole. Konflikte pole olnud ja see tähendab, et inimesed valdavad oma teemat hästi, on kohtumisteks korralikult ette valmistunud ja püüdnud arusaamatusi ennetada. Valdavalt on kliendiks äriühingud, nende puhul on tegemist ratsionaalsete inimestega, kes ei lase tunnetel ülepea kasvada, reeglina on nad meie tegevusele kiitva hinnangu andnud.

Omandireformi lõppu jäänud inimesed võivad otsustega mitte rahule jääda ja rünnata, siin aitab ainult täpse ja piisava info andmine, pidev selgitamine otsuse kujunemise kohta. Suhelda on vaja.

5. Kontroll oma töö üle on suhteliselt madal, kuidas kommenteerid?

Töö, mida töötaja teeb, ei ole tema poolt hangitud, vaid ette antud. Teatud ebavõrdsus ülesannete jaotuses tuleneb töötajate erinevast võimekusest. Siin kehtib Pareto printsiip, et 80% tööd tehakse 20% töötajate poolt. Püüelda tuleb selle poole, et paremini hõivata

Lisa 6 (järg). Intervjuud osakonnajuhatajatega.

see 80% töötajatest. Reguleerida saab seda ülesande delegeerimisega, seades täitmisele kindla tähtaja, ning koolituste ja töötajate kompetentsi tõstmisega.

6. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslaste abi on suhteliselt väike, kuigi suhted on kolleegide vahel head. Keskmiselt näitavad vastused, et töötada tuleb väga intensiivselt ja tunnevad survet ületundide tegemiseks. Kuidas kommenteerid?

Teatud ülesanded saaks töötaja protsessi juhina ise edasi delegeerida, põhjendades delegeerimist nii vahetule juhile kui kolleegile. Universaalseid töötajaid, kes on võimelised väga hästi kõikide teemadega tegelema, on väga vähe. Tekib probleem, kellele delegeerida. Rotatsiooni rakendamine on samal põhjusel väga komplitseeritud.

Ümberkorralduste perioodide järgselt läheme olemasolevate inimestega uusi ülesandeid lahendama, inimesed ja uued ülesanded alati ei haaku omavahel. Põhioskused on kõigil olemas, aga mõned on laiendanud oma kompetentsi piire. Tihti puudub võimalus delegeerida oma ülesanded kolleegile, sest tal puudub vastav kompetents. Selle tulemusena pikeneb ülesande täitmise periood.

Igal spetsialistil peaks olema protsessi juhtimise kompetents ja ülesannete delegeerimise oskus (koos argumentidega), osa töötajaid seda võtet valdab. Organisatsioon ei saa töötada ainult vertikaalselt, horisontaalsel tasandil peaks rohkem initsiatiivi olema. Muudatuste ajal vaadatakse üle ametijuhendid ja muudetakse struktuure, selles etapis on inimesed tagasihoidlikud. Selles etapis on vaja koolitusi, panna inimesed mõtlema.

7. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et hoida heade tulemuste taset?

Rolli osas leida igale ülesandele kõige parem täitja. Vaja arengut ja aega, et töö avalikus sektoris muutuks stabiilsemaks.

8. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et parandada tulemusi, mis ei ole 20% parema hulgas?

Muutuste juhtimise osas tuleks naistega rohkem asju üle rääkida. Järjepidevus on oluline, arvestada tuleb reaalsete olukordadega. Vaja on projekti lõpetamise koolitust.

Kontrolli oma töö üle palju muuta ei saa, kuid tuleb luua võimalusi, et inimesed saaksid ise rohkem oma ülesannete osas kaasa rääkida ja võimalusel valida.

Juhtidele tuleb regulaarselt meelde tuletada, et toetav tagasiside on oluline.

Lisa 6 (järg). Intervjuud osakonnajuhatajatega.

Intervjuu nr 2

1. Kas küsitluse tulemused vastasid Sinu ettekujutusele organisatsioonist?

Vastasid küll. Ka muutuste juhtimine pole väga paha tulemus. Juhtkonna tasandil on muudatused alati lahti räägitud ja argumenteeritud. Kas aga need argumendid osakondade tasandile alati jõuavad, on iseküsimus.

2. Meeste ja naiste erinevus muutuste juhtimise tajumisse on erinev, mis võiks selle põhjuseks olla?

Osakonnajuhatajate osas on meeste osakaal palju suurem kui töötajate hulgas, nad saavad piisavalt infot ja põhjendusi kavandatavate muudatuste kohta. Kes vahendab selle info oma alluvatele, kes on valdavalt naised, ja kes mitte.

3. Meeste ja naiste erinevus juhipoelse toetuse osas on erinev, mis võib olla selle põhjuseks?

Osakonnajuhatajad ameti juhataja toetust tunnetavad selgelt. Kuna naisi on ametis valdav osa, siis tõenäoliselt puudub see töötajat osakonnas. See probleem tuleks lahendada osakonna tasandil. Siin võib oma rolli mängida ka hirm võimalike repressioonide ees.

4. Kas suhted klientidega on siinses osakonnas stressi põhjustav?

Kindlasti on, eriti vanemspetsialisti tasandi puhul: kliendid võtavad reeglina ülendust ameti üldtelefonil ja tahavad oma probleemi kohe ära rääkida. Tihti kliendid ei olegi huvitatud helistamast edasi spetsialisti numbrile, kes antud teemaga tegeleb ja kes oskaks ammendava vastuse anda. Vanemspetsialistid ei suuda ega peagi kõigi ameti ülesandeid puudutavate küsimuste osas ammendavat vastust andma. Kohati peavad nad taluma kogu emotsioonide tulva, mis kliendil seoses probleemiga tekkinud on.

5. Kontroll oma töö üle on suhteliselt madal, kuidas kommenteerid?

See on töötajate osas erinev. On ametikohti, kus on võimalik oma tööd ise korraldada ja ise planeerida - millal mida teha ning ka kontrollida ajagraafikus olemist. Samas on töötajad ise ühele või teisele ametikohale kandideerinud ja peavad aktsepteerima, mida töö spetsiifika enesega kaasa toob.

6. Kui töö läheb raskeks, siis töökaaslaste abi on suhteliselt väike. Keskmiselt näitavad vastused, et töötada tuleb väga intensiivselt ja tunnevad survet ületundide tegemiseks. Kuidas kommenteerid?

Osaliselt ja lühiajaliselt saab töötaja ülesandeid edasi delegeerida, aga spetsialiseerumisel on omad piirangud. On kindlasti selliseid ülesandeid, mida edasi delegeerida pole võimalik, näiteks IT spetsialisti puhul. Või näiteks hoonestusõiguse

Lisa 6 (järg). Intervjuud osakonnajuhatajatega.

teemad, mille osas dubleerivat kompetentsi pole välja töötatud. Oma rolli mängib siin ka töötaja kohusetunne, mis ei luba tal lahkuda tööpäeva lõppedes, kui ootamatult saabub mahukas ülesanne. Näiteks kui pärastlõunal saabub tavapärasest suurem hulk posti, jääb vanemspetsialist pikemalt tööle kirju registreerima, et ülejäänud töötajad saaksid neid võimalikult kiirelt menetlema asuda.

7. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et hoida heade tulemuste taset?

Alati tuleb töötaja ära kuulata, kui tal mõni mure või probleem on, ja püüda seda lahendada või leevendada. Ja kui endal käib see ülejõu, siis tuleb lahenduste saamiseks pöörduda ameti juhataja poole.

8. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et parandada tulemusi, mis ei ole 20% parema hulgas?

Keskastme juhid peavad jätkuvalt teavitama oma alluvaid kavandatud muudatustest, selgitama oma töötajatele mida ja miks kavatsetakse ette võtta.

Intervjuu nr 3

1. Kas küsitluse tulemused vastasid Sinu ettekujutusele organisatsioonist?

Täiesti, väga probleeme pole. Oma töös, eriti muutuste juhtimises, puutume kokku ka organisatsiooniväliste teguritega, mida juhtida ei ole võimalik ning neid on ka raske oma töötajatele põhjendada, mistõttu on seletatav selles osas nõrgem näitaja.

2. Meeste ja naiste erinevus muutuste juhtimise tajumisse on erinev, mis võiks selle põhjuseks olla?

Mehi on organisatsioonis võrreldes naistega vähe, see mõjutab ka üldtulemust, et naiste tajutud olukord määrab organisatsiooni tulemused. Mehed mõtlevad teisiti, teavad täpselt, mida teha.

Maareform saab varsti läbi, teemaga seotud töötajad tunnevad ebakindlust ja seda maandada väga raske. Mehed tunnevad end ka selles olukorras enesekindlamalt, naistel esineb rohkem ülemõtlemit.

3. Meeste ja naiste erinevus juhipoelse toetuse osas on erinev, mis võib olla selle põhjuseks?

Ei oska seletada.

4. Kas suhted klientidega on siinses osakonnas stressi põhjustav?

Ei ole. Viimase viie aasta jooksul pole agressiivseid juhtumeid olnud. Töö spetsiifika on osakonniti erinev, näiteks linna üürnikud saavad korteri üürile ja

Lisa 6 (järg). Intervjuud osakonnajuhatajatega.

jäävad meie ameti klientideks pikkadeks aastateks. Maa toimingute puhul menetletakse pöördumine lõpuni ja seejärel reeglina selle kliendiga hilisemaid kokkupuuteid pole. Üksikjuhtumid, mis võivad kujuneda konfliktseteks, saab lahendada põhjalikult selgitades, kuidas ja miks otsuseni jõuti.

5. Kontroll oma töö aja üle on suhteliselt madal, kuidas kommenteerid?

Tööaja kontroll on osakonniti väga erinev ning see sõltub töö spetsiifikast. Suurt rolli mängivad organisatsioonivälised tegurid nagu menetlustähtaegu muutvad muudatused seadustes või poliitilised otsused, sest need muudavad tõsiselt olemasolevat olukorda.

6. Kui töö läheb raskeks, siis töökaaslaste abi on suhteliselt väike. Keskmiselt näitavad vastused, et töötada tuleb väga intensiivselt ja tunnevad survet ületundide tegemiseks. Kuidas kommenteerid?

Selge tööjaotus on olemas ja kogunud kolleegid aitavad alati, probleemid arutatakse ühiselt läbi. See pole igas osakonnas probleemiks.

7. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et hoida heade tulemuste taset?

Kõikidesse töötajatesse tuleb õiglaselt suhtuda. Ei tohi keskenduda süüdlaste otsimisele, otsida tuleb lahendusi.

8. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et parandada tulemusi, mis ei ole 20% parema hulgas?

Organisatsiooniväliseid riske on raske maandada. Muutuste juhtimise tulemus võib olla mõjutatud lähiaastatel lõppeva omandireformiga. Kommunikatsioon ning igasugune infovahetus on väga oluline ehk et selgitada kasvõi põgusalt ametis toimuvaid sündmuseid.

Intervjuu nr 4

1. Kas küsitluse tulemused vastasid Sinu ettekujutusele organisatsioonist?

Üldiselt mitte, muutusi on olnud ja viimasel aastal eriti palju. Töö koormus on olnud lainetena väga suur tegelikult paar viimast aastat. Seda uuringut võiks aasta pärast korrata, et näha, milline olukord siis on.

2. Meeste ja naiste erinevus muutuste juhtimise tajumisse on erinev, mis võiks selle põhjuseks olla?

Muutusi pole inimestega eriti arutada saanud, sest kogu energia kulub suure töökoormuse tõttu ülesannete tähtaegsele täitmisele. Naistel on teistsugune psühholoogiline suhtumine juhtimisse, nad on emotsionaalsemad. Võib olla, et mingit rolli mängib ka asjaolu, mis soost on juht. Ehk on tegemist ka teatud määral ajaloolise

Lisa 6 (järg). Intervjuud osakonnajuhatajatega.

pärandiga, kus mehi oli rohkem juhi positsioonil ning naisjuhi tegevust ei aktsepteerita sellisel viisil kui meesjuhi oma.

3. Meeste ja naiste erinevus juhipoelse toetuse osas on erinev, mis võib olla selle põhjuseks?

Ei oska öelda.

4. Kas suhted klientidega on siinses osakonnas stressi põhjustav?

On tõsine probleem, paratamatu, arvestades teemat. Teema on juba meedias saanud sildi külge kui väga probleemne ja ebaõiglast kohtlemist tekitav. Klient tulebki selle eelarvamusega siia ja otsib kinnitust oma ootustele või soovib lihtsalt välja elada oma halvad emotsioonid.

5. Kontroll oma töö üle on suhteliselt madal, kuidas kommenteerid?

Ei saagi olla kõrge, sest enamasti on töö olnud seotud kiirete tähtaegadega. Samas jaotub koormus tihti ebaühtlaselt. Ametijuhendis on ülesanded kirjeldatud, neid tuleb töötajal täita. Avalikus sektoris ei saagi see näitaja olla väga kõrge.

6. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslaste abi on suhteliselt väike. Keskmiselt näitavad vastused, et töötada tuleb väga intensiivselt ja tunnevad survet ületundide tegemiseks. Kuidas kommenteerid?

Osaliselt on see valdkonnas ja töö spetsiifikas kinni. Aegadel, mil kõigil on kiire, ei saagi ülesandeid kellelegi edasi delegeerida. Paljud kaitsevad ennast ametijuhendiga uute tööülesannete eest. Osakonnasiseselt jälgime siiski hoolega, kelle laual ülesannete hulk liiga suureks kasvab ja jaotame siis osa neist kolleegide vahel ümber.

7. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et hoida heade tulemuste taset?

Uuenduslikke võtteid tuleks kasutada, kui töö iseloom vähegi lubab, näiteks tööülesannete võimaldamisel kodus töötamine, paindlikum tööaeg. Tulemustasude süsteemi võiks rakendada, aga siin tuleks maandada oht, et selle sildi all makstakse lihtsalt palgalisa. Põhjalikum delegeerimine, ülesannete selgitamine ja nende lahendamise arutamine.

8. Milliseid tegevusi, strateegiaid tuleks rakendada, et parandada tulemusi, mis ei ole 20% parema hulgas?

Selgitada inimestele rohkem, mis toimub ja miks toimub. Kuulata ära nende arvamusi. Luua parem, hoolivam, vabam töökeskkond ja meeskonnatunne.

Lisa 7. Fookusgrupi protokoll (22.02.2012).

Fookusgrupp: suhted klientidega

Osalejad:

Jaanika Jahu, maa hinna osakond

Marju Johanson, maakorralduse osakond

Gelly Püssa, elamumajanduse ja varahalduse osakond

Oksana Sirkel, elamumajanduse ja varahalduse osakond

Tiina Sori, elamumajanduse ja varahalduse osakond

Veiko Meremäe, elamumajanduse ja varahalduse osakond

Moderator: Ene Padrik, elamumajanduse ja varahalduse osakond

Kliendid, kes põhjustavad stressi:

- üürnik või tema sugulane;
- (maa) omanik;
- "ajaloolised kliendid";
- (kiuslikud) linnavara ostjad;
- üksielavad inimesed, kes tahavad rääkida;
- ajakirjanikud.

Millest/kuidas kujuneb stress:

- võtan solvumise südamesse, kui olen väga väsinud (kaitsemehhanism on välja lülitatud);
- alavääristav suhtumine kliendi poolt;
- kompleksne küsimus, sõltub tervislikust seisundist, väsimusest;
- "ülemuste sõbrad" (klient tuleb ja vihjab, et on saanud juhtkonna heakskiidu; tegevusele, mis on regulatsioonidega vastuolus);
- klient ei taha aru saada;
- valetavad kliendid;
- "ajaröövliid" (kliendi probleemi tuleb temaga pikalt arutada vastuvõtu välisel ajal), muu töö jääb tegemata;
- töötaja püüab leida lahendusi, aga see on üsna võimatu;
- me ei tegele põhjusega, viga on süsteemis;
- ebapiisavad töövahendid (puudub vajalikku infot koondav register);
- kliendid, kes ähvardavad end tappa;
- haisvad kliendid – oht tervisele;
- haiged kliendid (lahtine tuberkuloos jmt) – oht tervisele;
- palk ei kompenseeri stressi.

Mida peaks tegema:

- pidama kinni vastuvõtuaegadest,
- spetsiaalne vastuvõturuum, kus klient klaasi taga,
- vajalikku infot koondava registri loomine,
- regulaarsete koolituste korraldamine,

Lisa 7 (järg). Fookusgrupi protokoll (22.02.2012).

- telefonivestluse koolitus,
- konfliktsituatsiooni lahendamise koolitus,

- kogemuste vahetus kolleegidega, kogu ameti koolitus,
- ülesanded ja tähtajad realistlikuks,
- organisatsioonis kerkinud probleemide ja otsuste selgitamine töötajatele,
- parem palk,
- desinfitseerimisvahendite kättesaadavus nakkusohu maandamiseks.

Lisa 8. Küsimustiku vastused (vastajate arv ja osakaal vastusevariantide lõikes)

		Vastuste arv vastusevariantide lõikes						Keskmine	Mitte- vastajate osakaal (%)	Vastajate osakaal vastusevariantide lõikes (välja arvatud mittevastajad)				
		0	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
1	Ma tean, mida minult tööl oodatakse.	1	0	0	0	13	32	4,71	2,2	0	0	0	29	71,1
2	Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi.	0	0	0	5	31	10	4,11	0	0	0	10,9	67	21,7
3	Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist.*	3	0	1	8	14	20	4,23	6,5	0	2,3	18,6	33	46,5
4	Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita.	0	0	0	0	17	29	4,63	0	0	0	0	37	63
5	Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega.*	6	0	0	4	5	31	4,68	13	0	0	10	13	77,5
6	Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada.*	2	0	3	14	19	8	3,73	4,3	0	6,8	31,8	43	18,2
7	Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind.	2	0	4	12	12	16	3,91	4,3	0	9,1	27,3	27	36,4
8	Saan oma tööle toetavat tagasisidet.	2	0	6	14	15	9	3,61	4,3	0	13,6	31,8	34	20,5
9	Ma pean töötama väga intensiivselt.*	0	9	18	16	1	2	2,33	0	19,6	39,1	34,8	2,2	4,3
10	Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida.	0	2	8	11	20	5	3,39	0	4,3	17,4	23,9	44	10,9
11	Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused.	1	1	0	0	11	33	4,67	2,2	2,2	0	0	24	73,3
12	Pea jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd.*	0	2	3	18	18	5	3,46	0	4,3	6,5	39,1	39	10,9
13	Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded.	1	1	1	1	10	32	4,58	2,2	2,2	2,2	2,2	22	71,1
14	Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu.*	8	0	0	13	15	10	3,92	17,4	0	0	34,2	40	26,3
15	Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan.	0	1	0	5	32	8	4	0	2,2	0	10,9	70	17,4
16	Ma ei saa teha piisavalt puhkepause.*	3	0	2	14	19	8	3,77	6,5	0	4,7	32,6	44	18,6
17	Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega.	2	0	1	1	14	28	4,57	4,3	0	2,3	2,3	32	63,6

*Küsimuste skaalad peavad olema ümber pööratud (tööinspektsiooni 13.12.2012 e-kiri)

Lisa 8 (järg). Küsimustiku vastused (vastajate arv ja osakaal vastusevariantide lõikes)

18	Tunnen survet ületundide tegemiseks.*	0	0	6	9	15	16	3,89	0	0	13	19,6	33	34,8
19	Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen.	5	4	8	11	12	6	3,2	10,9	9,8	19,5	26,8	29	14,6
20	Ma pean töötama väga kiiresti.*	0	4	15	22	5	0	2,61	0	8,7	32,6	47,8	11	0
21	Töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist.	3	0	1	0	3	39	4,86	6,5	0	2,3	0	7	90,7
22	Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud.*	1	0	1	12	19	13	3,98	2,2	0	2,2	26,7	42	28,9
23	Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada.	3	1	0	3	9	30	4,56	6,5	2,3	0	7	21	69,8
24	Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan.	2	0	0	5	15	24	4,43	4,3	0	0	11,4	34	54,5
25	Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan.	0	0	2	10	21	13	3,98	0	0	4,3	21,7	46	28,3
26	Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta.	0	1	2	14	15	14	3,85	0	2,2	4,3	30,4	33	30,4
27	Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin.	6	0	0	2	20	18	4,4	13	0	0	5	50	45
28	Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi.	3	1	9	13	14	6	3,35	6,5	2,3	20,9	30,2	33	14
29	Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida.	3	0	0	12	12	19	4,16	6,5	0	0	27,9	28	44,2
30	Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada.	1	1	6	13	19	6	3,51	2,2	2,2	13,3	28,9	42	13,3
31	Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme.	4	0	0	9	12	21	4,29	8,7	0	0	21,4	29	50
32	Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad.	2	2	6	16	13	7	3,39	4,3	4,5	13,6	36,4	30	15,9
33	Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse.	4	0	1	9	15	17	4,14	8,7	0	2,4	21,4	36	40,5
34	Suhted töökohal on pingelised.*	1	0	1	11	17	16	4,07	2,2	0	2,2	24,4	38	35,6
35	Minu otsene juht innustab mind tööalasel.	6	0	0	9	16	15	4,15	13	0	0	22,5	40	37,5

*Küsimuste skaalad peavad olema ümber pööratud (tööinspektsiooni 13.12.2012 e-kiri)

Lisa 9. OHI-2 indeksite kirjeldused

Indeks töötajaga seotud faktorid	Tööprotsessiga seotud nõudmised	Organisatsiooniga seotud faktorid
töörahalolu: <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu töö sisuga; • rahulolu töö organiseerimisega; 	kvantitatiivsed nõuded: <ul style="list-style-type: none"> • ei ole aega töid lõpetada; • ebahütlane töökoormus; 	arengu ja karjääri võimalused: <ul style="list-style-type: none"> • võimalik uusi asju õppida; • võimaldab karjääri planeerida;
tervis: <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu füüsilise tervisega; • rahulolu psühholoogilise heaoluga, vaimse tervisega; 	psühholoogilised nõuded: <ul style="list-style-type: none"> • rasked tööalased probleemid; • uute ideede esitamise vajadus; 	
töövõime: <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu töövõimega; • rahulolu töö tõhususega; 	emotsionaalsed nõudmised: <ul style="list-style-type: none"> • töö seotud emotsioonidega; • emotsionaalselt häirivad olukorrad; 	töö mõttekus: <ul style="list-style-type: none"> • töö on oluline; • töö on osa suuremast tervikust;
uni ja puhkus: <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu unega; • rahulolu igapäevase puhkeajaga; 	sensoorseid nõudmised: <ul style="list-style-type: none"> • töö nõuab suurt keskendumist; • töö nõuab suurt täpsust; 	
kontroll oma töö üle: <ul style="list-style-type: none"> • internaalne, so tulemuslikkus sõltub peamiselt endast; • eksternaalne, so tulemuslikkus sõltub välistest asjaoludest; 	rollinõuded: <ul style="list-style-type: none"> • tööalase rolli selgus, rollikonflikt; 	

Allikas: autori koostatud (Teichmann 2011)

Lisa 9 (järg). OHI-2 indeksite kirjeldused

Indeks töötajaga seotud faktorid	Tööprotsessiga seotud nõudmised	Organisatsiooniga seotud faktorid
<p>tööpingetega toimetulek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • probleemile sunnatud toimetulek; • emotsioonidele suunatud toimetulek; 	<p>otsustamine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ise saab otsustada tööaja üle; • ise saab otsustada, mida ja kuidas teeb; 	<p>juhtimine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otsene ülemus hindab töötajaid; • otsene ülemus peab oluliseks tööga rahulolu;
<p>positiivsed elamused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu eluga; • tuleviku suhtes positiivselt meelestatud; 	<p>töö tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pikad päevad ja töö tuleb koju kaasa, tööalased nõuded mõjustavad eraelu; 	
<p>negatiivsed elamused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negatiivsed emotsioonid; • murelikkus; 	<p>isiklik vastutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vajadus võtta riske; tähtsate otsuste tegemine 	<p>turvatunne töö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mure töökoha kaotamise pärast; • mure, et töötuks jäädes on raske uut tööd leida.
<p>enesehinnang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enesehinnang ehk endast lugupidamine; • enesekindlus; 		
<p>suhted töö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rahulolu tööalaste suhetega; • rahulolu suhetega oma otsese ülemusega. 		

Allikas: autori koostatud (Teichmann 2011)

SUMMARY

OCCURRENCE OF PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS AT THE TALLINN CITY PROPERTY DEPARTMENT

Ene Padrik

The working environment what surrounds employee consists of numerous aspects (role of employee, work schedule and workload, interpersonal relationships at work, career development), negative outcomes of those (role conflict, night shifts, work overload, poor relationships, job insecurity) are called as psychosocial hazards or psychosocial stressors. Stressors, when influence on employee' health, may cause psychological of physical harm. If employee cannot cope with stressor, he or she experiences stress, a long-term influence of stressors and lack of coping strategies may cause employee' ill health or even death. Many stressed employees derange operation of organisation. Therefore psychosocial factors must be regularly assessed to get a relevant overview of the current situation.

There are several models what worked out for elucidate the influence of psychosocial hazards. Most famous ones are demand-control model of Karasek and Siegrist's effort-reward model. Less control should be taken into consideration in a case of public sector because of outcomes of public sector employee' work are managed through politician. Low control combined with high demands of work may harm of psychological of physical health, while high demands combined with high control may motivate employee. The effort-reward imbalance model focuses on subjective perceiving of surrounding environment and on idea that efforts of employee would be rewarded, incompatibility between of efforts and reward could lead to stress. The public sector is characterized by career stagnation and job security and lower job security in comparison with a private sector.

The employer is required by the European Council directive on occupational health and safety (89/391/EEC) to apply the necessary, primarily preventive measures to protect the health and safety of workers. Monitoring of psychosocial hazards within organisations are growing trend in Estonia: several questionnaires are translated and adopted for Estonia and are available on websites of Labour Inspectorate and universities, various information materials are published on psychosocial stressors.

The objective of this paper is to make proposals to the management of the Tallinn City Property Department concerning the anticipation of the psychosocial hazards of the department. For that purpose, a survey was conducted among the employees of the department in order to assess its psychosocial working environment. The author used the questionnaire prepared in the UK by the Health and Safety Executive (HSE). The comparative information employed by the author included the average indicators of Estonian companies and institutions and the results of a psychosocial health survey conducted among the workers of the Tallinn City Government and City District Governments in 2009.

The results of the survey analysis demonstrated that compared to the Estonian average, the Tallinn City Property Department displays very good relationships. The requirements of the work are clearer and more acceptable to the employees than in Estonia on average. In change management, there are shortcomings in communicating reorganisations to the employees and involving them in the preparations made for changes, and that indicator falls under the state average. Other indicators – role, control, support from colleagues and managers – exceeded the Estonian average. The employees understand their roles, but some contradictions between duties have not been avoided. Management support must be improved, especially in case of women. The level of support received from colleagues is good.

Conclusions were drawn on the basis of the conducted survey, and the following proposals were made to the management of the City Property Department:

1. Improve factors related with the workplace – develop a sectoral development document that would help employees to better understand the wider context of their role; introduce endpoints that are based on the measurable financial indicators related

with to company's financial results, and in case of performance pay, ensure that the correlations are understandable and motivating for the employees; develop a system for informing the management about issues and bullying; give the employees regular feedback about work, increase a sense of solidarity within the organisation, and celebrate success or a project with good results; support the employees' initiative when organising health and sports events.

2. Improve work-related factors – develop a replacement system that would enable to distribute the workload during periods of intense work more evenly; in order to improve the management of changes, the employees should be involved in the process of preparing for changes, improve the respective communication (if necessary, a communication plan should be purchased from outside the company), and organise a training course on change management for department heads; develop guidelines for handling dangerous situations with difficult customers, and train employees to improve both their theoretical and practical knowledge and skills (on the topics related to negotiation, resolving conflicts, self-actualisation, stress management, handling difficult customers, etc.).
3. The psychosocial factors must be regularly assessed to get a relevant overview of the current situation.

To prevent the negative influence of psychosocial factors, it is important to consider factors related to both work and the workplace, since these are interrelated: the work-related factors influence factors connected with the workplace and *vice versa*. It is important to regularly inspect the state of the psychosocial working environment.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Ene Padrik (sünnikuupäev: 22.01.1960)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemine Tallinna Linnavaraametis“, mille juhendaja on Krista Jaakson,
 - 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 alates 30.01.2018 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 15.01.2013