

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Sotsiaaltöö korralduse osakond

Marie Kristiin Gaidenko

**TEGEVUSJUHENDAJATE TAJUTAV
MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUS
AS HOOLEKANDETEENUSED PÄRNUMAA
TEENUSÜKSUSTE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaanika Ailt, MA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaanika Ailt

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Monika Kumm

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Marie Kristiin Gaidenko

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade erihoolekandeteenustest, meeskonnatöö efektiivsusest ja asutuse juhi rollist erihoolekandes	6
1.1. Erihoolekandeteenuste korraldus	6
1.2. Tegevusjuhendaja igapäevatöö erihoolekandes	8
1.3. Meeskonnatöö efektiivsus ja selle olulisus	9
1.4. Asutuse juhi roll meeskonnatöö kujunemisel.....	13
2. Uuring tegevusjuhendajate tajutavast meeskonnatöö efektiivsusest ja juhtkonna vaatest meeskonnatööle.....	16
2.1. Lühülevaade asutusest AS Hoolekandeteenused	16
2.2. Uurimismetoodika, uuringu läbiviimine ja valimi kirjeldus	18
2.3. Uuringu tulemused	22
2.3.1. Tegevusjuhendajate seas tehtud küsitluse tulemused	22
2.3.2. Tiimijuhtide seas tehtud intervjuu tulemused	27
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	30
Kokkuvõte	34
Viidatud allikad.....	36
Lisad.....	40
Lisa 1. Ankeetküsimustik tegevusjuhendajatele	41
Lisad.....	41
Lisa 2. Intervjuukava tiimijuhtidele	44
Summary	45

SISSEJUHATUS

Maailmas on erihoolekande valdkonda rohkem uuritud, kuid Eestis on tehtud vaid üks uuring, mis käsitleb tegevusjuhendajate meeskonnatööd erihoolekandes. Nimetatud uuringus ei ole analüüsitud juhtkonna vaadet ega taju meeskonnatööle, olenemata olulisest rollist meeskonna töös ning koordineerimises (Haamer, 2023, lk 20). Üha enam mõistetakse, et organisatsioonid saavad parandada teenuse kvaliteeti, rakendades suure usaldusväärusega teadlikke korralduspraktikaid. Teadliku organiseerimise kasulik mõju ohutusele ja töötajate heaolule on empiirilisel tõestatud erinevates valdkondades (Zaheer *et al.*, 2019, lk 2).

Erihoolekande kvaliteedijuhis toob ühe kvaliteedipõhimõttena välja, et töötajad peavad olema teadlikud oma rollist ja vastutusest meeskonnas ning teenust osutades järgitakse meeskonnatöö põhimõtteid (Sotsiaalkindlustusamet, 2018). Kõik eelnev on vajalik, et erihoolekandeteenust saavad inimesed saaksid elada võimalikult täisväärtuslikku elu täisväärtuslikes tingimustes (Kalberg, 2022, lk 36). Siiski on palju erinevaid meeskonnatöö efektiivsust mõjutavaid tegureid ning meeskonnad toimivad erinevalt.

Kui meeskond ei tööta efektiivselt, võib see kaasa tuua mitmesuguseid negatiivseid tagajärgi, mis võivad mõjutada nii meeskonnaliikmeid kui ka organisatsiooni tervikuna. Mõned ebaefektiivse meeskonnatöö tavalised tagajärjed on näiteks: kehv kommunikatsioon, vähenenud innovatsioon, tihedad konfliktid, tähtaegade ja eesmärkide täitmata jätmine, kõrge kaadrivoolavus, kvaliteedi langus. Ebaefektiivne meeskonnatöö võib põhjustada vigu, ümbertegemist ja ebakvaliteetseid tulemusi, mis lõppkokkuvõttes mõjutab meeskonna tehtud töö kvaliteeti. (Van Dijk-De Vries *et al.*, 2016, lk 2)

Autor on sõnastanud uurimisprobleemi järgmiselt: erihoolekandeteenuse tegevusjuhendajate meeskonnatöös esineb kitsaskohti, mis pärsivad meeskonna potentsiaali rakendumist ja seeläbi teenuste kvaliteeti.

Lõputöö eesmärk on analüüsida nii tegevusjuhendajate kui juhtkonna subjektiivset tunnetust meeskonnatööst ning tulemustele tuginedes teha AS Hoolekandeteenused juhtkonnale ettepanekuid meeskonnatöö paremaks toimimiseks.

Uurimisküsimused:

1. Kuidas hindavad tegevusjuhendajad meeskonnatööd oma igapäevases praktikas?
2. Milline on tiimijuhtide nägemus meeskonnatöö toimimisest nende hallatavates teenusüksustes?

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor kirjandusliku ülevaate erihoolekandesüsteemist, meeskonnatöö efektiivsusest ning erinevatest aspektidest, mis kujundab efektiivse meeskonnatöö milline on asutuse juhi roll selle kujunemisel. Töös baseerutakse erinevatele teadusartiklitele ning erialakirjandusele nii eesti kui ka inglise keeles ning õigusaktidele. Kirjandusallikate leidmiseks kasutati peamiselt elektroonilisi andmebaase ESTER, ETERA, DSpace, Google Scholar.

Töö teises peatükis annab autor ülevaate tegevusjuhendaja igapäevatööst ja asutusest AS Hoolekandeteenused, tutvustab uuringu metoodikat, valimi koostamist ning uuringu läbiviimist AS Hoolekandeteenused tegevusjuhendajate ja tiimijuhtide seas. Tehakse kokkuvõtted ja järeldused uurimistulemustest ning ettepanekud asutuse juhtkonnale meeskonnatöö parendamiseks.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

ERIHOOLEKANDETEENUSTEST, MEESKONNATÖÖ

EFEKTIIVSUSEST JA ASUTUSE JUHI ROLLIST

ERIHOOLEKANDES

1.1. Erihoolekandeteenuste korraldus

Psüühilise erivajadusega inimesed on alati olnud osa elanikkonnast, kuid mitte alati ei ole neid võetud kogukonnaliikmetena, periooditi on neisse suhtumine erinev olnud. Täisväärtuslikud elutingimused, inimese arenguks ja oskuste säilitamiseks vajalikud teenused on tänapäeva nähtus. Erihoolekande arengusuunad on muutnud erivajadusega inimese elukvaliteeti ning lõiminud nad kogukonda.

Eestis on korraldatud teenusekeskne erihoolekandesüsteem, kus säilitatakse suurel määral institutsionaliseeritud lähenemisi, suurim teenusepakkuja on AS Hoolekandeteenused (Bugarszki *et al.*, 2016, lk 35–36). Erihoolekandeteenuseid rahastatakse riigi eelarvest. Kogukonna teenusel ja ööpäevaringse erihooldusteenusel on kliendi omaosalus seotud toidu ja majutusega, kuid muud teenusega seotud kulud kaetakse riigieelarvest. Igapäevaelu teenus rahastatakse kohaliku omavalitsuse eelarvest (Erihoolekandeteenuste rahastamine, 2015, § 1¹). Tasu maksmise korda reguleerib sotsiaalkaitseministri poolt välja antud Erihoolekandeteenuste rahastamise (2015) määrus § 2, milles koos konkreetsete tingimustega on määratletud erihoolekandeteenusele saamise tingimused ning teenuste maksimaalsed kulud.

Bugarszki jt (2016, lk 24) soovivad oma uuringuraportis Eestis kasutusele võtta finantsilises mõttes samasuguse lahenduse, nagu on Hollandis ja Rootsis. Nendes riikides korraldatakse ja rahastatakse tervishoiuteenused riiklikul tasandil, kuid erivajadustega inimeste hoolduse eest vastutavad kohalikud omavalitsused. Riigil on jätkuvalt loomulik

ja asjakohane roll abivajavate inimeste hooldamisel. Hollandi hoolekandereformi analüüsid leiti kaalukad argumendid põhjendamaks olukorda, et isegi väljakujunenud heaoluühiskonnas pole pikas perspektiivis sotsiaalvaldkonda puudutavad kulutused jätkusuutlikud, kui need on üles ehitatud vaid professionaalsetel teenustel.

Eestis osutatakse 11 erihoolekandeteenust, mis jagunevad toetatavateks ja ööpäevaringseteks teenusteks (Kalberg, 2022, lk 33). Erihoolekandeteenused on loodud raske, sügava või püsiva psüühilise erivajadusega täiskasvanutele, kes vajavad oma tervise seisundi tõttu juhendamist, nõustamist, tuge, abi ja järelevalvet (Tsuiman, 2019, lk 16). Teenuse saamiseks esitab isik või tema esindaja taotluse Sotsiaalkindlustusametisse, kus juhtumikorraldaja hindab taotleja abi- ja toetusvajadust ning õigust erihoolekandeteenusele (Kalberg, 2022, lk 2), mis on loodud inimese elukvaliteedi säilitamiseks, iseseisvama toimetuleku säilitamiseks või arendamiseks. Teenus on vajalik, kui esineb psüühikahäirest tingitud riskikäitumine või kui kõrvalabi vajadus on suurem, kui seda katavad teised teenused (Tsuiman, 2019, lk 16).

Sotsiaalministeeriumi analüüsi- ja statistikaosakonna (2021) uuringust selgus, et mitte kõik erivajadusega inimesed ei vaja igapäevaeluga toimetulekuks erihooldusteenuseid. Samas võib üks inimene olla suunatud ka mitmele teda toetavale teenusele, milleks võivad olla korraga näiteks igapäevaelu teenus ja toetatud elamise teenus. Olenevalt teenuse spetsiifilisusest, on eesmärk siiski toetada inimest vastavalt tema abivajadusele. Samuti peab see inimest motiveerima ette võtma tegevusi, mis ei vii pikaajalise seisaku või olukorra halvenemiseni, lisaks peab inimese toetamine aitama kaasa tema sotsiaalsele integratsioonile (Bugarszki *et al.*, 2016, lk 44).

Sotsiaalministeeriumi üks prioriteetsetest projektidest aastaks 2024 on erihoolduse jätkusuutlikkuse tagamine. Eesmärk on tuvastada kõik kitsaskohad, mille muutmise parandab teenuse kättesaadavust ja kvaliteeti. Vaadatakse üle ootejärjekorra haldamise protsess, kuidas inimesed teenustele liiguvad, sealhulgas kas vabu kohti saab kiiremini täita. (Preimann, 2024, lk 12)

Eesti erihoolekandesüsteemi kuuluvad nii toetavad kui ka ööpäevaringsed teenused. Teenusele suunamise ja toetusvajaduse hindamisega tegeleb Sotsiaalkindlustusametis juhtumikorraldaja. Oluline on teenustega inimese elukvaliteeti säilitada või tõsta, mitte

halvendada. Sotsiaalministeeriumi projekti raames soovitakse aastal 2024 tuvastada erinevad kitsaskohad erihoolekandes, mille tulemusena paraneks teenuste kvaliteet ja kättesaadavus.

1.2. Tegevusjuhendaja igapäevatöö erihoolekandes

Tegevusjuhendaja on erihoolekandeteenuse esimene ja otsene kontaktisik kliendiga, tema lähedastega, tervishoiutöötajatega ning teiste võrgustikku kuuluvate inimestega. Ta on kogu võrgustiku keskmes, olles tutvunud kliendi taustinformatsiooniga ning teadlik kliendi eripäradest, luues ühenduse teenuste ja spetsialistide vahel.

Tegevusjuhendajatel ei ole 2024 aasta seisuga oma kehtivat kutsestandardit, kuuludes sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna spetsialisti kutsestandardi alla. Igapäevatöö erihoolekandes on väga laia ulatusega, mis tähendab, et töö hõlmab palju erinevaid ülesandeid ja olukordi. Tegevusjuhendajad aitavad ja suunavad kliente sotsiaalsete suhete loomisel, sotsiaalsete oskuste säilitamisel ja edendamisel, sealhulgas on tegevusjuhendaja abiks erivajadusega inimese ühiskonda integreerumisel. Lisaks on tegevusjuhendaja abiks aja planeerimisel, vaba aja veetmisel, avalike teenuste kättesaamisel ja kasutamisel, kliendile õppimis- ja töövõimaluste leidmisel ning igapäevaelu oskuste arendamisel. Tegevusjuhendajate tööülesannete hulka kuuluvad ka tegevusvõime hindamine, säilitamine ja toetamine. Olulisel kohal on ka võrgustikutöö. (Sihtasutus Kutsekoda, 2023, lk 1–2). Seega on tegevusjuhendaja isik, kes tagab intellektipuudega inimeste maksimaalse iseseisvuse ja elukvaliteedi.

Vastavalt sotsiaalhoolekande seadusele (2015, § 86 lg 1) võivad tegevusjuhendaja ametikohal töötada inimesed, kes on omandanud keskhariduse ja 260-tunnise tegevusjuhendaja koolituse või kõrghariduse sotsiaaltöö, eripedagoogika, tegevusteraapia, vaimse tervise õenduse või psühholoogia erialal. Peale haridusnõuete on veel erinevaid nõudeid tegevusjuhendaja töökohal töötavale ja tööle asuvale inimesele. Mõned näited tööalastest nõudmistest: täiendkoolitused, sobivad isikuomadused, valmisolek töötada vahetustega, valmisolek töötada koos kolleegidega ja palju muud. Stressitaluvus ja võime töötada pinge all efektiivselt ja pidevalt muutuvates olukordades on aga inimeste puhul erinev. (Kalberg, 2022, lk 36) Üheks olulisimaks isikuomaduseks sotsiaalvaldkonnas töötamiseks on empaatia (Meeliste, 2017, lk 16). Uulimaa (2017, lk

35) on oma artiklis öelnud: „Sotsiaalvaldkonnas tegutsevad inimesed teevad oma igapäevast tööd alati südamega ning alati rohkem, kui nende ametijuhendid ja tööülesanded ette kirjutavad.“

Tegevusjuhendajate töö on mitmetahuline ning sisaldab palju füüsilist ja vaimset valmisolekut erinevateks olukordadeks. Et töö kliendiga, tema arendamisega ja oskuste säilitamiseks toimiks, on igal juhul vajalik omavaheline koostöö meeskonnas. Erihoolekanne on püsivalt vajalik teenus ning selle jätkusuutlikkuse tagamise ja kvaliteedi parendamisega tegeleb Eestis Sotsiaalministeerium.

1.3. Meeskonnatöö efektiivsus ja selle olulisus

Erihoolekandeteenuste kvaliteet on asutuse eri erinev ning tuleb leida võimalusi selle ühtlustamiseks. Meeskonnaliikmete omavahelise koostöö efektiivsuse tõstmine aitab luua erinevaid eeliseid teenuse kvaliteedis, töötajate motivatsioonis, tulemuslikkuse tõstmisel.

Meeskonnatöö on ühisloomeprotsess, kus töötavad vähemalt kolm liiget võrdselt (erinevate töösuhte vormide kaudu) ühise eesmärgi saavutamiseks, tavaliselt konkreetse probleemi lahendamiseks ning selle probleemi kõik osapooled on kaasatud probleemi lahendamisse (Rape Žiberna, 2022, lk 674). Kuigi meeskonnatööd on sageli lihtne jälgida, on seda mõnevõrra keerulisem kirjeldada ja veel raskem toota. Meeskonnatöö on protsess, mille kaudu meeskonnaliikmed teevad koostööd ülesande eesmärkide saavutamiseks. Meeskonnatöö viitab tegevusele, mille kaudu meeskonna sisendid muutuvad väljunditeks, nagu meeskonna efektiivsus ja rahulolu (Driskell *et al.*, 2018, lk 334).

Efektiivse meeskonnatöö tõlgendamine peab algama sõna „efektiivne“ tähenduse selgest mõistmisest. Vähesed autorid on aga määratlenud selle sõna kasutamist äriorganisatsioonide puhul. Eesti õigekeelsussõnaraamat (Efektiivsus, 2018) defineerib efektiivsust üldises mõttes järgmiselt: „mõjus; tõhusus; näiteks tootmise efektiivsus“. Cooke & Hilton (2015, lk 59) selgitavad, et meeskonna efektiivsus, mida nimetatakse ka meeskonna tulemuslikkuseks, on meeskonna võime saavutada oma eesmärgid ja ülesandeid. See toob kaasa paremad tulemused meeskonnaliikmete jaoks (nt

meeskonnaliikmete rahulolu ja soov püsida ühes meeskonnas). Siiski on oluline teha kontseptuaalselt vahet meeskonna tulemuslikkuse ja meeskonna efektiivsuse vahel, kuna need esindavad meeskonna toimimise ja tulemuste erinevaid aspekte. Meeskonna tulemuslikkus viitab meeskonna tegevuse tulemustele, keskendudes meeskonna saavutustele olenemata sellest, kuidas nad ülesande täitsid. See on tulemustele orienteeritud ja hindab meeskonnatöö tulemusi. Meeskonnatöö efektiivsus võtab arvesse mitte ainult kuidas ülesanne täideti, vaid ka seda, kuidas meeskond tulemuse saavutamiseks suhtles ja koostööd tegi. See hõlmab selliseid aspekte, nagu meeskonnatöö ja üldine efektiivsus eesmärkide saavutamisel. (García-Buades *et al.*, 2020, lk 3–4)

Franklin jt (2015) tõid tervishoiumeeskondi uurides välja viis põhilist eeldust efektiivseks meeskonnatööks:

1. Ühine arusaam: See eeldus hõlmab ühist arusaamist rollidest, normidest, väärtustest ja eesmärkidest meeskonnas. See kaasab selgelt määratletud eesmärgi projekti sekkumisteks, meeskonnaliikmete rolle ja meeskonnaliikmete väärtuste või missiooni kokkulangevust.
2. Egalitaarsus: Tõhus meeskonnatöö hõlmab meeskonna toimimist võrdsuspõhiselt, kus kliente ja lähedasi peetakse meeskonna osaks ning nende panust austatakse ja integreeritakse otsustusprotsessidesse.
3. Koostöö: Meeskonna koostööpõhine toimimine hõlmab koostööd, mis tunnustab ja austab kõigi meeskonnaliikmete osalust ja panust. See tähendab aktiivset osalemist meeskonna koosolekutel, ühiseid koolitusi ja võrgustikukoosolekuid.
4. Vastastikune sõltuvus: Efektiivne meeskonnatöö näeb ette ka meeskonna toimimist vastastikusel sõltuvusel, kus on tõendeid meeskonna aruteludest, rollide rühmade vahelistest konsultatsioonidest ja ühisest otsustamisest.
5. Sünergia: Meeskonna ühiste jõupingutuste ja ühiste otsuste tegemise tulemuseks on suurem kasu patsiendile kui üksikute erialade mõju üksi. See hõlmab positiivsete patsiendi tulemuste omistamist meeskonnatöö ja koostöö mõjule. (Franklin *et al.*, 2015, lk 3–5)

El Ansari jt (2016, lk 309) põhinesid psüühiliste erivajadustega täiskasvanutega tegelevate meeskondade uurimisel ProMES (ingl *Productivity Measurement and*

Enhancement System) metoodikal, luues nende meeskondade efektiivsust mõõtvat instrumendi, mis koosnes seitsmest dimensioonist:

1. Paranenud teenusekasutajate heaolu: Efektiivset meeskonnatööd iseloomustab keskendumine teenuse kasutaja heaolu parandamisele. See hõlmab kvaliteetse teenuse, toe ja sekkumiste pakkumist, mis parandavad teenuse kasutajate vaimse tervise tulemusi.
2. Loominguline probleemide lahendamine: Efektiivne meeskonnatöö hõlmab oskust probleeme loominguliselt lahendada ja muutuvate olukordadega kohaneda. Meeskonnad, kes suudavad mõelda innovatiivselt, mõelda välja uusi ideid ja leida väljakutsetele lahendusi, on võimekamad kvaliteetse teenuse ja toe pakkumise seisukohalt.
3. Pidev hooldus: Efektiivne meeskonnatöö hõlmab teenuse kasutajatele stabiilset ja koordineeritud hoolduse pakkumist. See aspekt rõhutab sujuva ülemineku tähtsust erinevate teenuseosutajate vahel, tagades, et teenuse kasutajad saavad järjepidevat ja igakülgset tuge.
4. Meeskonnasisene koostöö: Koostöö ja suhtlus meeskonna eri spetsialistide vahel on efektiivsuse jaoks väga olulised. See hõlmab info vahetamist, tegevusplaanide kooskõlastamist ja koostööd, et toime tulla teenuse kasutajate eripäradega.
5. Austus spetsialistide vahel: Efektiivse meeskonnatöö jaoks on meeskonnaliikmete vahel austamine, usaldus ja vastastikune toetus väga oluline. See tähendab iga meeskonnaliikme panuse väärtustamist, avatud suhtluse soodustamist ja positiivse meeskonna keskkonna loomist.
6. Seotus hooldajatega: Oluline on koordineeritud hoolduse osutamine, mis sisaldab avatud suhtlemist. See aspekt rõhutab erinevate teenuseosutajate vaheliste sujuvate üleminekute tähtsust, tagades, et teenusekasutajad saavad järjepidevat ja igakülgset tuge.
7. Terapeutilised suhted teenuse kasutajatega: Terapeutiliste suhete loomine ja säilitamine klientidega on efektiivse meeskonnatöö jaoks hädavajalik. See aspekt hõlmab usalduse, empaatia ja tõhusa suhtluse loomist teenuse kasutajatega, et toetada nende taastumist ja heaolu.

Keskendudes nendele dimensioonidele ja aspektidele, mis neis välja on toodud, saavad meeskonnad suurendada oma üldist efektiivsust, parandada tulemusi, edendada koostööd ja läbi selle pakkuda kvaliteetset teenust. (El Ansari *et al.*, 2016, lk 319)

Van Dijk-De Vries jt (2016, lk 2) viisid läbi uuringu meditsiinitöötajate hulgas. Selle raames kirjutavad nad, et ei piisa lihtsalt inimeste kokku panemisest lootes, et nad teevad automaatselt koostööd. Majanduslikud, ajaloolised ja poliitilised tegurid võivad mõjutada meeskonnatöö efektiivsust, samuti tervishoiutöötajate meeskonna kutsealade vahelist olemust. Seetõttu on meeskonna efektiivsus keeruline ja mitmetahuline konstruktsioon.

Haamer (2023, lk 35–38) kirjutab oma uuringus, et tegevusjuhendajad hindavad meeskonnatööd kõrgelt, mis omakorda sisaldab kokkulepetest kinnipidamist ja paindlikkust parema meeskonnatöö saavutamiseks. Sellele on ka teoreetiline alus Ogbonnaya jt (2018, lk 475) ning Kukk (2022, lk 32) uuringute põhjal, kes mõlemad täiendavad tulemustega, et meeskonnatöö parandab töötajate heaolu läbi organisatsiooniliste tugiprotsesside. Sealhulgas on olulised omavaheline suhtlus, kollektiivne ideede genereerimine, ühine otsustamine ja mure lahendamine. Kõik need elemendid kujutavad endast efektiivset meeskonnatööd. Siiski tuleb märkida, et kuigi tulemused on statistiliselt olulised, on nende vahel nõrk korrelatsioon.

Teisalt toob Haamer (2023, lk 28) oma uuringus välja, et tegevusjuhendajad rõhutasid meeskonnatöö olulisust ja vajadust, kuid tõid välja, et murekohaks on kokkulepete järgimine ja jäik probleemide lahendamine. Siinkohal lisavad Rosen jt (2018, lk 434), et kommunikatsioonihäirete tõttu võidakse põhjustada otsest kahju kliendile, kui edastatakse valesti või ei edastata üldse teavet kliendi seisundi ja raviplaani kohta, mis võib olla kriitilise tähtsusega.

Tuleb tõdeda, et meeskonnatöö olulisus on organisatsiooni toimimise alustala ning tihti vähe tähelepanu pälvinud aspekt. Efektiivne meeskonnatöö aitab säilitada või parandada teenuse kvaliteeti, motiveerida töötajaid, vähendab kaadrivoolavust ning on igati vajalik indiviidi heaolu tagamiseks töökohal.

1.4. Asutuse juhi roll meeskonnatöö kujunemisel

On selge, et töötajakeskse kultuuri loomine on ettevõttele kasulik, kuid oluline on teada, kuidas seda efektiivselt teha. Igal meeskonnal on vaja juhti, kes aitaks kaasa meeskonna heale dünaamikale, märkaks ja tegeleks kitsaskohtadega, motiveeriks ja tunnustaks meeskonnaliikmeid.

Efektiivne meeskonnatöö eeldab juhtimist ja suunamist ühise eesmärgi suunas. Meeskonnajuhtide olulised omadused on optimism, entusiasim ja pühendumus (Hollander & Wilken, 2015, lk 223). Juhid roll meeskonnas on anda suuniseid, sealjuures olla kindel juht ja liider, keegi kellega saab vastanduda ja kellele toetuda. Juhid on vastutavad, nad võtavad initsiatiivi, loovad uusi lahendusi ja teevad kindlaid otsuseid. (Tammaru, 2015, lk 12) Juhid peavad mõistma erinevas vanuses töötajate vajadusi, erinevaid maailmavaateid, kogemusi ja väärtuseid. Suhted meeskonnas, erimeelsused, konfliktid ja hoiakud kujundavad kogu organisatsiooni sisekultuuri.

Meeskonnad põhilise struktuurilise organisatsiooni ülesehituse põhikomponendina peaks kaasa aitama efektiivsemale organisatsiooni tulemuslikkusele. Ebakorrektselt struktureeritud ja juhitud meeskonnad võivad teha võimatuks organisatsiooni toimimise ja arengu, mistõttu on vaja teada meeskonna olemust ja omadusi. (Berber *et al.*, 2020, lk 1) Meeskonnatöö soodustab juhtimist, kui seda tehakse õigesti ja õigetel alustel (Tammaru, 2015, lk 11). Zaheer jt (2019, lk 2) toovad välja, et töötajate ettevaatav käitumine aitab ennetada või leevendada intsidente. Näiteks teadlik organiseerimine õendusüksustes näitas, et selle tulemuseks on vähem patsientide kukkumisi ja ravivigu. Kommunikatsioonihäired võivad põhjustada otsest kahju kliendile, kui edastatakse valesti või ei edastata üldse teavet kliendi seisundi ja raviplaani kohta, mis võib olla kriitilise tähtsusega (Rosen *et al.*, 2018, lk 434).

Aubé jt (2018, lk 202) uurisid meeskondade voolukogemust (ingl *Flow Experience in Teams*). Voolukogemust kirjeldati kui psühholoogilist seisundit, kus inimesed on täielikult keskendunud ülesandele, tunnevad end motiveerituna ja naudivad tegevust. Nad leidsid, et selliseid kogemusi esineb rohkem meeskondades, kus vastutus ja juhtimine on jagatud, kui meeskondades, kus vastutus ja juhtimine on ainult ühel inimesel. Samas

märkisid nad, et jagatud juhtimise edu sõltub meeskonna kommunikatsioonioskustest, koostööoskustest ning üksteise usaldamisest.

Võtmesõna, mis aitab juhi ja juhtkonna rolli meeskonnatöö kujunemisel lahti mõtestada, on usalduskultuur. Yunita jt (2023, lk 262) toovad usalduse kohta välja, et usaldust tõstetakse esile kui meeskonna dünaamika väga olulist tegurit. Kask (2020, lk 2) selgitab, et organisatsioonis avaldub usaldus mitmel tasandil. See võib olla organisatsiooni liikme tasandil, institutsionaalsel tasandil, st töötajate asusaam sellest, kas neid koheldakse õiglaselt ja ausalt. Juhtimise seisukohalt lisavad Yunita jt (2023, lk 259), et efektiivsed juhid suudavad luua meeskonnas usaldust, olles heaks eeskujuks läbipaistvuse ja järjepidevusega. Usalduse loomine hõlmab avatud suhtlemise edendamist, empaatiaga kuulamist ja konfliktide konstruktiivset lahendamist.

Ka Zak (2018, lk 55) on oma uurimistöodes leidnud, et usalduskultuuri loomisel on suur osakaal. Näiteks on töötajad kõrge usaldusega organisatsioonides produktiivsemad, neil on tööl rohkem energiat, koostöö kolleegidega sujub paremini ning jäädakse oma tööandjate juurde kauemaks tööle kui need inimesed, kes töötavad madala usaldusega ettevõtetes. Samuti on neil madalam stressitase ja ollakse õnnelikumad ning need tegurid toidavad tulemuslikkust. Al Salman & Hassan (2016, lk 82) samuti toetavad usalduse loomise tähtsust, mis konstrueerib usalduse olemasolu meeskonnaliikmete vahel, sünergiat organisatsioonis ja paremat tulemuslikkust.

Rootsi sotsiaalteenuste töötingimusi käsitlevates uuringutes on rõhutatud organisatsioonilises kontekstis konkreetsete aspektide tähtsust: avatus, usaldus, töötingimused. Näiteks Astvik jt (2020, lk 1395) korraldatud uuring käsitleb juhtide rolli seoses töötajate arvamuse avaldamisega töötingimuste puudujääkide, vastuoluliste nõudmiste ja teenuse kvaliteedi osas organisatsiooni avatuse ja suhtlemise kontekstis. Lisaks hinnatakse seda, kas töötajate kriitikat on kuulda võetud või käsitletud. Ka Hollander ja Wilken (2015, lk 223) toovad oma raamatus välja meeskonnaliikmete arvamuse kuulda võtmise ja küsimise vajalikkuse, mis aitab kaasa ühiste väärtuste ja eesmärkide poole püüdlisel. Nimelt peaksid juhid olema vastuvõtlikud töötajate tagasisidele. Muresid kuulates, probleemiga tegeledes ja võttes kasutusse meetmed kitsaskohtade parandamiseks näitavad juhid oma pühendumust meeskonda toetada. (Astvik *et al.*, 2020, lk 1394)

Töötajate hoidmiseks ja kaadrivoolavuse vähendamiseks saavad organisatsioonid rakendada erinevaid strateegiaid, et suurendada tööga rahulolu, pühendumust ja soodustada positiivset töökeskkonda. Mõned tõhusad lähenemisviisid on järgmised:

1. Tunnustuse ja preemiade pakkumine. Tuleb hinnata töötajate jõupingutusi, pakkudes tunnustust nende panuse eest. Saavutuste eest hea tagasiside pakkumine võib tõsta meeskonna moraali ja motivatsiooni.
2. Koolitused ja töötaja areng. Investeerida tuleb töötajate professionaalsusesse, pakkudes võimalusi koolitusteks, oskuste arendamiseks.
3. Töö- ja eraelu tasakaalu edendamine. Toetada tuleks töötajaid tervisliku töö- ja eraelu tasakaalu säilitamisel, pakkudes paindlikke töökorraldusi, luues terviseprogramme. Töö ja isikliku elu tasakaalustamine võib parandada töötajate heaolu.
4. Avatud ja läbipaistev suhtlemisviis. Luues selged suhtluskanalid, saab töötajaid kursis hoida organisatsiooni eesmärkide, muudatuste ja arengutega. Avatud ja läbipaistev suhtlus soodustab meeskonnaliikmete usaldust ja kaasatust ning ennetab konflikte või aitab neid paremini lahendada.
5. Konstruktiivne tagasiside. Juhid peaksid andma töötajatele konstruktiivset tagasisidet, keskendudes nii parendusvaldkondadele kui ka heade saavutuste tunnustamisele. Konstruktiivne tagasiside aitab töötajatel mõista oma tugevaid külgi ja arengukohti, mis viib pideva kasvuni.
6. Konfliktide ennetamine. Rakendades strateegiaid konfliktide ennetamiseks enne nende eskaleerumist. See võib hõlmata selgete ootuste seadmist, tõhusate suhtluskanalite loomist ning austuse ja koostöö kultuuri edendamist meeskonnas.
7. Töötaja kaasamine otsustusprotsessidesse. Delegeerides vastutust ja andes töötajatele võimaluse oma rollide piires otsuseid teha suurendab tema kaasatust, tööga rahulolu ja iseseisvust. (Yunita *et al.*, 2023, lk 259–261)

Üks olulisemaid aspekte efektiivse meeskonnatöö toimimisel on juhi roll ning oskus struktureerida meeskondi ja luua oma töötajatega usalduslik töösuhe. Samal ajal peab juht looma selged piirid ning andma edasi konkreetseid tööülesanded arusaamatuste vältimiseks või vähendamiseks. Erinevaid strateegiaid rakendades on võimalik luua töökeskkond, mis toob kaasa suurema tööjõu püsivuse ja stabiilsema töötajaskonna.

2. UURING TEGEVUSJUHENDAJATE TAJUTAVAST MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSEST JA JUHTKONNA VAATEST MEESKONNATÖÖLE

2.1. Lühiülevaade asutusest AS Hoolekandeteenused

AS Hoolekandeteenused on Eestis kõige suurem erihoolekande teenusepakkuja. See tähendab suurt rolli ja vastutust psüühilise erivajadusega inimeste elu kujundamisel. Antud ettevõtte on peaaegu kõikides Eesti maakondades esindatud ning pakub hoolekandeteenuseid enam kui 1700 kliendile ning annab tööd umbes 900 töötajale. Põhitegevuseks on hoolekandeteenuste osutamine psüühiliste erivajadustega täiskasvanud inimestele. AS Hoolekandeteenused asutati aastal 2007. Eesmärgiks võeti üle Eesti paiknevate erihooldekodude juhtimine ja haldamine kõik ühest kohast, lisaväärtusena pakkuda paremat ja ühtlasemat teenuste kvaliteeti. (AS Hoolekandeteenused, s. a.-a)

Organisatsiooni pakutavad teenused jagunevad kaheks: psüühiliste erivajadustega täiskasvanutele ja lastele. Psüühilise erivajadusega inimesed on nii intellektipuudega kui ka psüühikahaigusega. Erineva haiguse puhul on toetusvajadus erinev ning sellest sõltuvad ka teenuse sisu ja maht, kas inimene vajab ööpäevaringset teenust või piisab tugiteenustest. Ettevõtte osutab igapäevaelu toetamise teenust (nii nädala- kui päevahoiuna), ööpäevaringset erihooldusteenust (sh ka äärmusliku toetusvajadusega inimesele ja kohtumääruse alusel) ning kogukonnas elamise teenust. (AS Hoolekandeteenused, s. a. -a)

AS Hoolekandeteenused missiooniks on 2023. aastaks luua 1000 tänapäevast teenusekohta, kus klientidele pakutavad teenused on täielikult taastumispõhised. Selle eesmärgi saavutamiseks on olulised erinevad tegurid neljas tegevusvaldkonnas: kliendid,

töökorraldus, õppimine ja areng ning rahastamine. Järgmise nelja aasta jooksul keskendutakse järgmistele aspektidele:

- kliendid on valmis muutusteks;
- teenuste osutamine põhineb koosloomel;
- teenusüksuste standardid on välja toodud;
- tööjõuressurssi on piisavalt;
- tegevusjuhendajad mõistavad taastumise põhimõtteid;
- infotehnoloogilised vahendid toetavad töökorraldust;
- luuakse uusi teenusüksuseid;
- teenusüksuse ärimudel on kuluefektiivne. (AS Hoolekandeteenused, s. a.-b)

Antud lõputöö uuringusse on kaasatud Pärnumaa teenusüksused: Pärnu Kaevu (ööpäevaringne erihooldusteenus kuuele inimesele), Pärnu Kuldse Kodu (kogukonnas elamise teenus kümnele inimesele), Pärnu Niidumetsa (ööpäevaringne erihooldusteenus 24 inimesele kortermajas), Pärnu Oja (kogukonnas elamise teenus eramajas kümnele inimesele), Pärnu Rääma (ööpäevaringne erihooldusteenus 30-le inimesele ridaelamus), Pärnu Uus-Sauga (ööpäevaringne erihooldusteenus 24 inimesele kortermajas), Pärnu Väike-Posti (kogukonnas elamise teenus eramajas kümnele inimesele) ja Vändra Kodu (ööpäevaringne erihooldusteenus 30 inimesele ning sügava liitpuudega isikutele 20 inimesele). (AS Hoolekandeteenused, s.a.-c)

AS Hoolekandeteenused kodulehelt leiab ka organisatsiooni välja antud informatiivseid aastaraamatuid oma tegemistest, saavutustest ning tulevikuvaatest. Näiteks 2022. aasta aastaraamatus kirjutatakse peale kõige muu ka psüühilise erivajadusega inimeste stigmatiseerimise vähendamisest ning tegevusjuhendaja kuvandi tõstmisest läbi meediakajastuste. (AS Hoolekandeteenused, 2022, lk 8)

AS Hoolekandeteenused kliendikeskne organisatsioon, kus on primaarne kliendi toimetuleku võimendamine läbi erinevate igapäevaelu- ja töötegevuste. Eesmärkide hulgas on loetletud küll teenuse osutamise koosloomest lähtumine, kuid täpsemalt töökorraldust meeskonna- ja/või võrgustikutööst ning nende põhimõtetest välja ei ole toodud.

2.2. Uurimismetoodika, uuringu läbiviimine ja valimi kirjeldus

Töö on koostatud kasutades kvalitatiiv-kvantitatiivset uurimis- ehk kombineeritud meetodit. Antud töös on selle kasuks otsustatud, et ühe meetodiga saadud tulemusi täpsustada ja laiendada teise meetodiga saadud tulemustega, jõudmaks nähtuse sügavama mõistmiseni (Õunapuu, 2014, lk 70). Kombineeritud meetodi puhul ühendatakse andmete kogumisel, analüüsimisel ja tõlgendamisel nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivseid uurimisviise, mille komponente omavahel segatakse, kombineeritakse ja integreeritakse (Õunapuu, 2014, lk 69). Käesolevas uuringus valiti kvantitatiivne uurimismeetod seetõttu, et see võimaldab küsitleda suuremat hulka respondente, puuduvad uurija mõjutused ning sellest tulenevalt on tulemused tõsiseltvõetavad ja neutraalsed (Askarzarai & Unhelkar, 2017, lk 26–27). Kvantitatiivse andmekogumismeetodina kasutatakse tegevusjuhendajate küsitlemiseks ankeetküsimustikku.

Valim on eesmärgipärane, sest uuritavad on valimisse teadlikult kaasatud konkreetsete kriteeriumite alusel (Õunapuu, 2014, lk 143) ning antud lõputöös on kriteeriumiteks AS Hoolekandeteenused tegevusjuhendaja ametikoht Pärnu maakonna teenusüksuses. Üldkogumi moodustavad AS Hoolekandeteenused Pärnu maakonna kaheksa teenusüksuse 75 tegevusjuhendajat. Tagamaks usaldusväärseid tulemusi, peab olema tagatud populatsiooni esindav valim (Õunapuu, 2014, lk 139) Valides usaldusnivooks 95% ja lubatud veaprotsendiks 5%, on valimikalkulaatori järgi antud töös esinduslikuks valimiks 63 respondenti (MaCorr Research, *n.d.*).

Käesoleva lõputöö kvantitatiivne uuring põhineb ProMes (ingl *Productivity Measurement and Enhancement System*) mudelil, mis on välja töötatud tervishoiutöötajate jaoks, kuid võimaldab kohandada efektiivsuse meetmeid vastavalt asutuse ainulaadsetele vajadustele (El Ansari *et al.*, 2016, lk 310). ProMES-metoodika pakub struktureeritud lähenemisviisi meeskonna tõhususe suurendamiseks, edendades eesmärkide seadmist, sidusrühmade kaasamist, tagasisidemehhanisme ja tulemuslikkuse jälgimist. Seda metoodikat kasutades saab püüelda pideva täiustamise poole ja pakkuda kvaliteetset teenust. Metoodikas kirjeldatud erinevad sammud näitavad, et on võimalik kasutada kohandatud ProMESi metoodikat meetmete väljatöötamiseks erihoolekandeteenuse meeskonna tõhususe mõõtmiseks. (El Ansari *et al.*, 2016, lk 319)

Tajutavat meeskonnatöö efektiivsust mõõtev instrument (vt lisa 1) on 18 väitest koosnev küsimustik. Originaalküsimustik koosneb 21 väitest, kuid Eesti tegevusjuhendajate seas tajutava meeskonnatöö efektiivsuse mõõtmiseks jäeti välja 1 dimensioon ning kohandati väiteid. Välja jäetud väited ei olnud antud lõputöö raames asjakohased, kuna Pärnumaa teenusüksustes tegelevad klientidega ainult tegevusjuhendajad ning puuduvad hooldajad. Seetõttu jäid välja antud väited:

1. Minu meeskond ei pea hooldajaid kuigi tähtsaks.
2. Minu meeskond pakub hooldajatele teenuste kohta teavet.

Originaalküsimustiku autorile saadeti küsimustiku kasutamiseks e-kiri 15.02.2024, mis jäi vastuseta. Reliaablus antud instrumendil saadi El Ansari jt (2016, lk 310) poolt Cronbach $\alpha = 0,9$ ning antud lõputöös saadi Cronbach $\alpha = 0,89$. Väidetele antakse hinnang 6-punktilisel Likert-tüüpi skaalal: 1 – nõustun täielikult, 2 – nõustun, 3 – pigem nõustun, 4 – pigem ei nõustu, 5 – ei nõustu, 6 – üldse ei nõustu. Küsimustik tõlgiti eesti keelde, tõlke-tagasitõlke meetodil. Protsess hõlmas esmalt eesti keelde tõlkimist kahe sõltumatu inglise keelt valdava isiku poolt, kellest üks oli inglise keele filoloogi haridusega. Kolmas inimene hindas kahe küsimustiku omavahelist mõttelist vastavust ning selle põhjal tehti ühtne küsimustik ning kohandati vastavalt, et hinnata erihoolekandeteenuse tegevusjuhendaja taju meeskonnatöö efektiivsusele.

Küsimustiku esimene osa koosnes sotsiaaldemograafilistest küsimustest, teine kuni kuues osa koosnesid eelnimetatud meeskondade efektiivsust mõõtvast instrumendi dimensioonidest ning seitsmes osa andis võimaluse tegevusjuhendajatel vabalt kirjeldada nende poolseid mõtteid, kuidas nende arvates peaks erihoolekandes efektiivne meeskonnatöö välja nägema.

Ankeetküsimustik koostati Tartu Ülikooli küsitluskeskkonnas *LimeSurvey*, mis avati 05.03.2024 ning samal kuupäeval saadeti e-kirjaga kontaktisikutele, kes käesolevas töös on uuritavate teenusüksuste tiimijuhid ning nemad edastasid küsimustiku respondentidele. Sel ajavahemikul saatis töö autor ka mitu meeldetuletust, sest poolleiolevaid ankeete oli rohkem kui täidetuid. Töö autor leidis ning tiimijuhid kinnitasid, et tegevusjuhendajate suure töökoormuse ning töö eripära tõttu võib ankeetküsimustikule vastamine osutuda keeruliseks. Ankeetküsimustik suleti 31.03.2024 ning kokku laekus 34 täielikult täidetud küsimustikku.

Andmete statistiliseks analüüsiks kasutati JASP 0.18.3 versiooni programmi ning kirjeldavat statistikat. Statistilise analüüsiga saab andmeid kokku võtta ning tähelepanekuid illustreerida kirjeldava statistikaga, mis annab võimaluse mõista uuritavat ning teha järeldusi. Kirjeldava statistika eesmärgid on saadud andmete korrastamine ning andmetes sisalduv teave esitada tabelitena ja joonistena. (Õunapuu, 2014, lk 184)

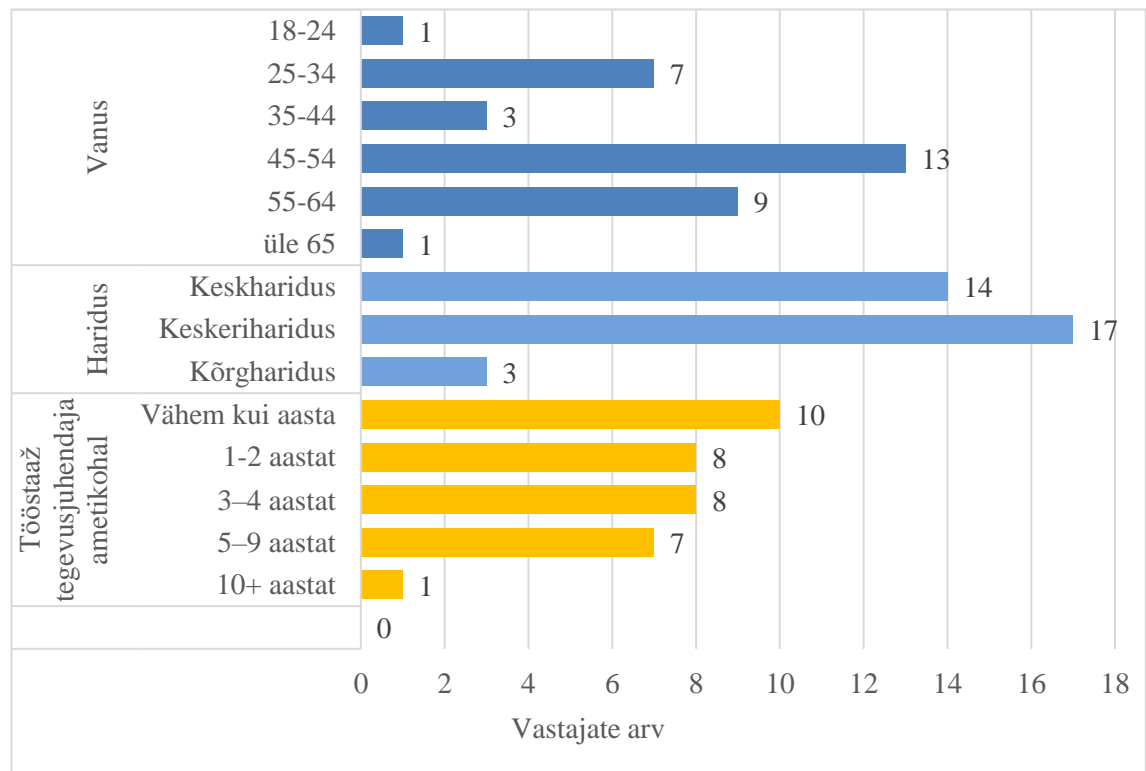
Kvalitatiivse andmekogumismeetodina viis töö autor läbi neli poolstruktureeritud intervjuud üksuste juhtidega. See meetod võimaldab uurijal koguda avatud andmeid, uurida osalejate mõtteid, tundeid ja uskumusi seoses konkreetsel teemal ning süveneda sügavale isiklikesse ja mõnikord tundlikesse teemadesse (DeJonckheere & Vaughn, 2019, lk 1). Omakorda annab see võimalusi saada tiimijuhtide detailseid kirjeldusi (Õunapuu, 2014, lk 54) ning vaatenurki meeskonnatöö toimimisest teenusüksustes, mille põhjal analüüsida nende hinnanguid. Poolstruktureeritud intervjuu tegemise käigus on võimalik küsimusi vajadusel ümber sõnastada ja kohandada (Õunapuu, 2014, lk 172). Ka siinkohal on tegemist eesmärgipärase valimiga (Õunapuu, 2014, lk 143), kriteeriumiks AS Hoolekandeteenused Pärnu maakonna teenusüksuse tiimijuhi ametikoht. Mõnel tiimijuhil on hallatavaid asutusi rohkem kui üks.

Respondentidega võeti ühendust e-kirja teel, selgitati uuringu olemust ja eesmärki ning küsiti nõusolekut uuringus osalemiseks. Intervjuud toimusid respondentidele sobivatel aegadel, kolm neist *Microsoft Teams* i veebikeskkonnas. Need viidi läbi ajavahemikus 15.03.2024–28.03.2024, millest esimene kestis 45 min ning teine 25 min, kolmas intervjuu 25 min, neljas intervjuu toimus AS Hoolekandeteenused Vändra Kodu teenusüksuses, mis kestis 20 min. Kõik intervjuud salvestati *Microsoft Office Word* i diktaati kasutades, mis automaatselt intervjuu transkribeeris, see salvestati samas programmis ning peale lõputöö kaitsmist andmed kustutati.

Poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 2) sisaldasid seitset küsimust, mille koostamisel tugines autor teaduskirjandusele. Intervjuu esimene küsimus puudutas sotsiaaldemograafilist tausta, mis andis ülevaate tiimijuhtide tööstaaži kohta antud ametikohal. Ülejäänud küsimused esitati tiimijuhtidele välja selgitamiseks, kuidas on meeskonnatöö hetkel korraldatud nii meeskonna- kui ka indiviidi tasandil teenusüksustes ning milline on tiimijuhtide nägemus meeskonnatöö toimimisest nende hallatavates teenusüksustes. Tiimijuhtide anonüümsuse tagamiseks kasutab autor koode T1, T2, T3,

T4. Ainuke sotsiaaldemograafiline küsimus oli seoses tiimijuhhi ameti tööstaažiga, milleks olid: 1a, 8a, 3a ning 3a. Kvalitatiivse uuringu analüüsimeetodiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, kus toodi välja olulisemad andmed. Kvalitatiivne sisuanalüüs hõlmab protsessi, mille eesmärk on koondada töötlemata andmed kategooriatesse, mis põhinevad järeldustel ja tõlgendustel (Shava *et al.*, 2021, lk 554).

Joonisel 1 on välja toodud valimis osalejate arv vastavalt vanusele, haridusele ning tegevusjuhendaja ametikoha tööstaažile.



Joonis 1. Respondentide vanus, haridustase ja tööstaaž, n = 34

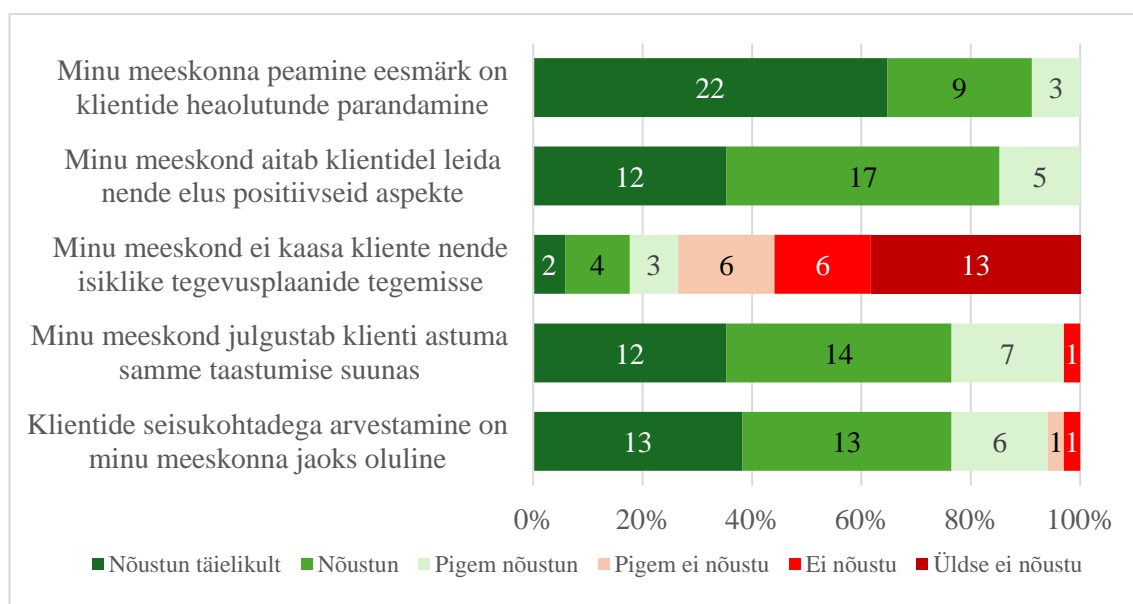
Saab tõdeda, et kombineeritud valik oli õigustatud nimetatud uuringu läbiviimisel. Tulemuste analüüsimisel võeti arvesse nii täielikult kui ka osaliselt täidetud ankeete. Esindusliku valimi künniseni küll ei jõutud, kuid tulemusi sai täiendada kvalitatiivse uuringuga.

2.3. Uuringu tulemused

2.3.1. Tegevusjuhendajate seas tehtud küsitluse tulemused

Tegevusjuhendajate taju meeskonnatöö efektiivsuse mõõtmiseks kasutati valideeritud ning kohandatud eestikeelset ankeetküsimustikku. Selle tulemusena sai autor välja selgitada, kuidas uuritavates teenusüksustes tegevusjuhendajad meeskonnatöö efektiivsust tajuvad. Originaalküsimustikus olid esitatud mitmed väited, mis koostati eitavas kõneliigis ning nimetatud liiki kasutab autor ka antud lõputöö uuringut tehes, mis tähendab, et enamasti negatiivsete vastuste kajastamiseks kasutatud punast värvi võib nende küsimuste puhul lugeda kui positiivset hinnangut. Uuringu raames küsiti vastajate sotsio-demograafilisi andmeid, et leida võimalikke seoseid uuritavate konstruktidega. Siiski selgus analüüsi käigus, et neid ei ole võimalik analüüsida ilma vastajate anonüümsuse kadumiseta. Seetõttu antud uurimistöös ei kajastata vastajate sotsio-demograafilisi andmeid.

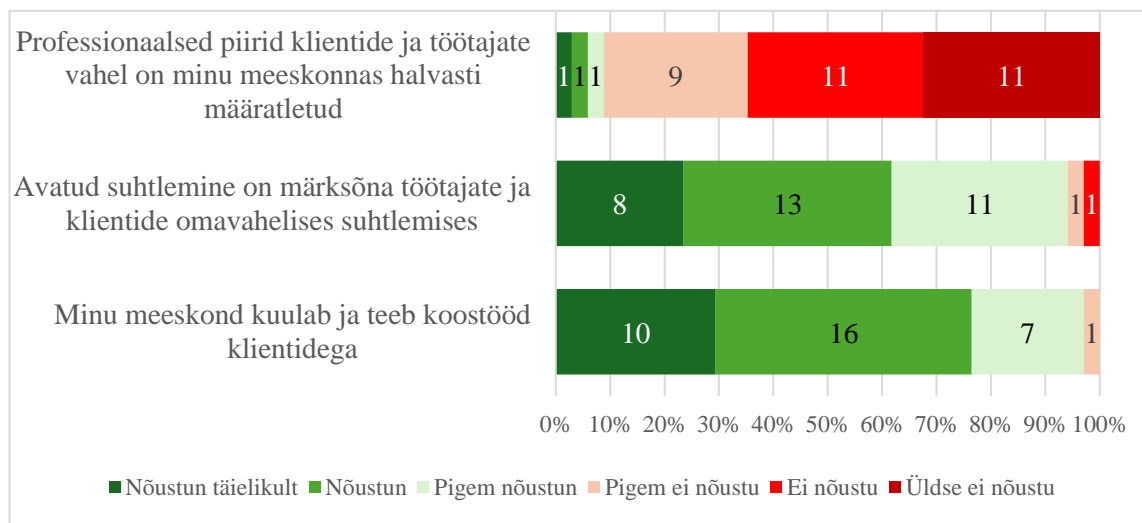
Klientide heaolutunde parandamiseks on olulisteks aspektideks klientide seisukohtadega arvestamine, kliendi taastumise võimendamine, kliendi kaasamine isiklike tegevusplaanide koostamisse, positiivsete aspektide leidmine. Joonisel 2 on esitatud küsitluses osalenute vastused neile küsimustele. Kõikidel järgnevatel töös esinevatel virnlintdiagrammidel on tulpadele kirjutatud vastajate arvud.



Joonis 2. Tegevusjuhendajate taju klientide heaolutunde parandamisest (n = 34)

Küsitluse tulemustest selgub, et klientide heaolutunne ja nende elukvaliteedi parandamine läbi kaasamise, julgustamise, seisukohtadega arvestamise on tegevusjuhendajate jaoks oluline. Klientide heaolu on oluline kõikidele vastanud tegevusjuhendajatele. Suurem enamus nõustub kõikide aspektidega, mis klientide hüveolu soodustab, kuid on ka neid tegevusjuhendajaid, kes leiavad, et meeskond ei panusta piisavalt klientide hüvanguks. Näiteks leiab üheksa tegevusjuhendajat, et kliente ei kaasata nende isiklike tegevusplaanide koostamisse ning kaks tegevusjuhendajat, et klientide seisukohti ei võeta meeskonnas arvesse.

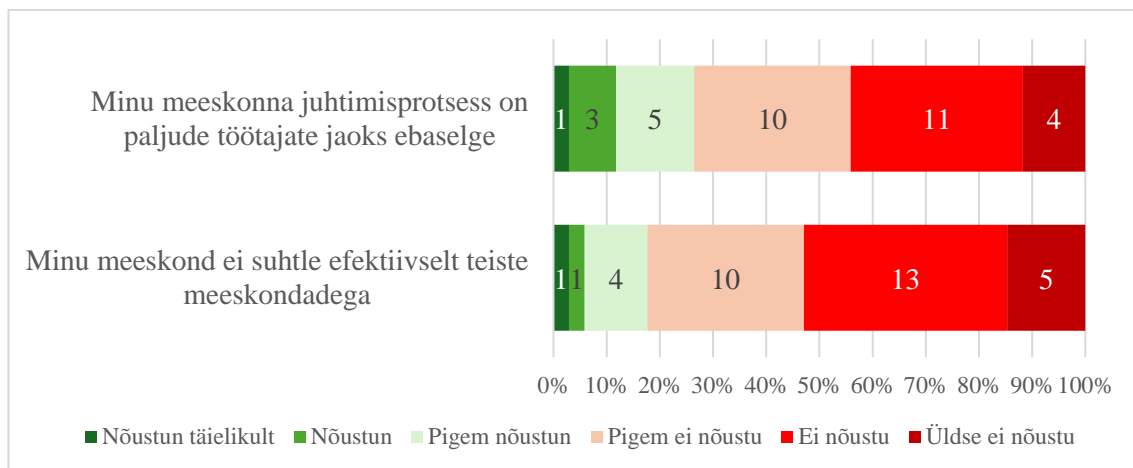
Tegevusjuhendajate suhete tajumine klientide ja töötajate vahel on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Tegevusjuhendajate taju suhetest klientide ja töötajate vahel (n = 34)

Antud joonise pealt saab lugeda, et professionaalsed piirid klientide ja töötajate vahel on üldiselt hästi määratletud, 3 kolm tegevusjuhendajat ei nõustu antud väitega. Klientide ja töötajate vahel esineb avatud suhtlemine, mida kinnitab 32 tegevusjuhendaja vastus. Kõik peale ühe tegevusjuhendaja arvavad, et koostöö klientidega toimib ning erinevates aspektides võetakse neid kuulda.

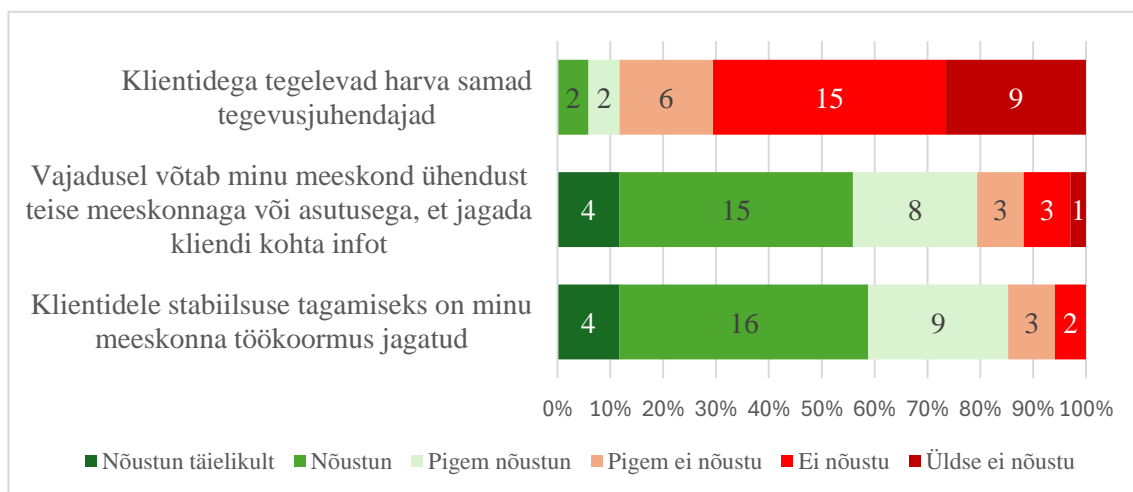
Järgnevate väidetega (vt joonis 4) sooviti saada andmeid tegevusjuhendajate hoiakutest seoses efektiivse meeskonnatöoga.



Joonis 4. Tegevusjuhendajate taju efektiivsest meeskonnatööst (n = 34)

Tulemustest selgub, et üheksa tegevusjuhendajat on seisukohal, et juhtimisprotsess on ebaselge. Meeskondade omavaheline suhtlemine on pigem kesine, sest kuus tegevusjuhendajat leiavad, et meeskonnad ei suhtle omavahel efektiivselt.

Järgnev teemaplokk (vt joonis 5) puudutab stabiilset teenuse pakkumist tegevusjuhendajate taju läbi, mis koosneb kolmest väitest.

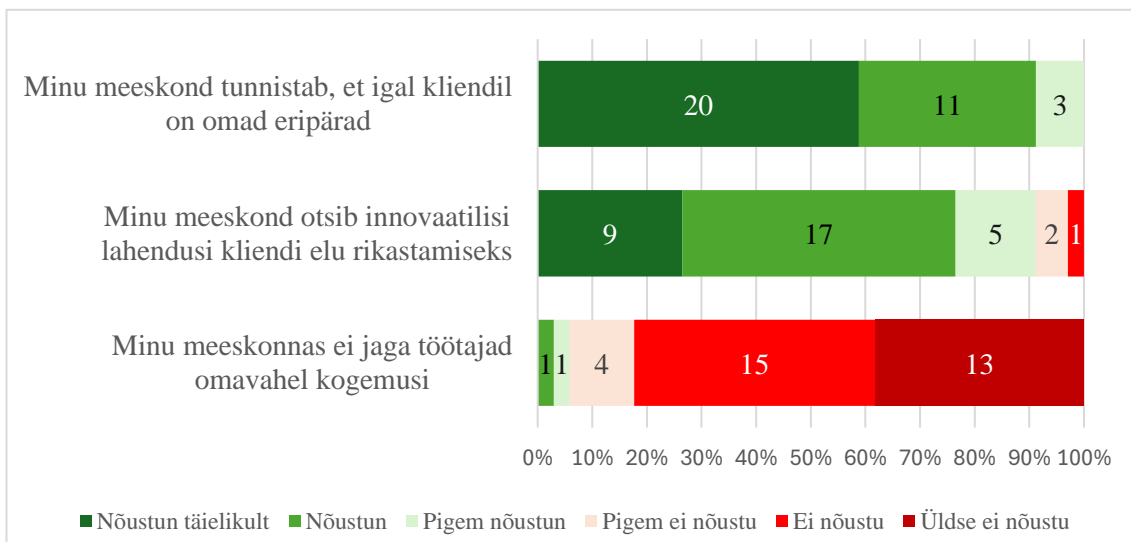


Joonis 5. Tegevusjuhendajate taju stabiilse teenuse pakkumisest (n = 34)

Tulemustest selgub, et klientidega tegelevad stabiilsuse tagamiseks üldiselt samad tegevusjuhendajad, samas neli tegevusjuhendajat sellega ei nõustu. Kliendi kohta informatsiooni jagamine ja vajadusel teiste meeskondadega ühendust võtmine on oluline aspekt stabiilse teenuse pakkumise seisukohalt, kuid seitsme tegevusjuhendaja arvates

nende meeskonnas see ei toimi. Lisaks selgub, et klientidele stabiilse teenuse pakkumiseks on tegevusjuhendajate töökoormus jagatud.

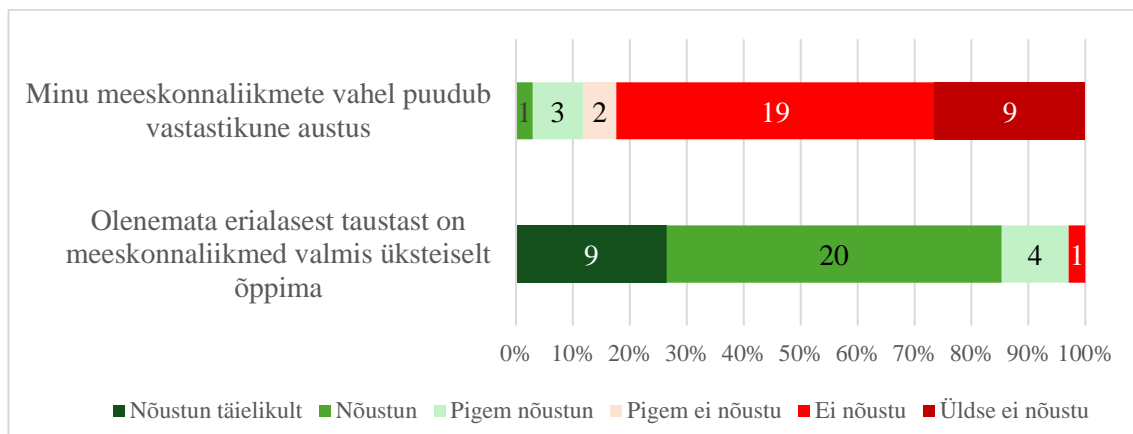
Järgneval joonisel 6 nähtuvad väited seoses tegevusjuhendaja tajust loomingulisest probleemide lahendamisest.



Joonis 6. Tegevusjuhendajate taju loomingulisest probleemide lahendamisest (n = 34)

Kõik ankeetküsimustikku täitnud tegevusjuhendajad nõustuvad et meeskond tunnistab klientide eripärasid. Samuti nähtub tulemustest, et meeskonnad otsivad innovaatilisi lahendusi klientide elu rikastamiseks, vastu on kolm tegevusjuhendajat. Lisaks tuleb välja meeskonnatöö oluline komponent, milleks on omavaheline kogemuste jagamine ning tegevusjuhendajad leiavad, et nende meeskondades seda tehakse.

Viimane joonis (vt joonis 7) annab tulemusi tegevusjuhendajate omavahelisest koostööst meeskonnas.



Joonis 7. Tegevusjuhendajate taju meeskonnasisesest koostööst (n = 34)

Tulemustest selgub, et enamus meeskonnaliikmed tajuvad omavahelist austust, neli tegevusjuhendajat seda ei taju. Ilmneb, et meeskonnaliikmed töötavad ühtselt, jagavad omavahelisi kogemusi ning on valmis üksteiselt õppima.

Viimane avatud küsimus andis tegevusjuhendajatele võimaluse väljendada omapoolseid mõtteid, kuidas nende arvates peaks erihoolekandes efektiivne meeskonnatöö välja nägema. Küsimusele andis kommentaari kaheksa respondenti (erinevate vanuste, haridustasemega ning tööstaažidega), kus toodi välja nii erinevaid kui kattuvaid aspekte. Näiteks nimetati kitsaskohti, puudutades meeskonnatööd, juhtimist ja töökorraldust.

Kaks tegevusjuhendajat kirjeldasid, et nende arvates ei ole roteerumine hea klientidele ning selle tõttu häirub ka meeskonnatöö.

/.../ Roteerumist võiks vähem olla, kui oleme saanud oma majas klientidega reeglid paika, kahjuks on tegevusjuhendajaid, kes ei taha või ei viitsi / ei oska / ei suuda lugeda ja süveneda majareeglitesse, ning kui siis nendest reeglitest kinni ei peeta, siis oleme kõik taas alguses tagasi.

Kommenteeriti, et meeskonnatöö hea toimimise aluseks ning klientidele vajaliku rutiini ja stabiilsuse tagamiseks on vajalik töötajate püsivus. Lisaks toodi välja, et uute töötajate meeskonda sulandumine võtab aega ja energiat. Tehti ka ettepanekuid, nimelt sooviti et ülesanded meeskonnale ei tuleks viimasel hetkel, vaid uuenduste läbiviimiseks antaks rohkem aega ja harjumist. Seoses juhtimisega lisati veel, et tegevusjuhendajad ootavad juhtidelt usaldusväärset, et juletaks rohkem murekohtadest rääkima minna.

Üks tegevusjuhendaja toob välja hea meeskonnatöö eeldused ja puudused:

Hea meeskond on see, kes saab aru, et erinevuses peitub jõud, mitte nõrkus. Mõni on tugevam ürituste organiseerimises, mõni metoodikas, mõni leidlike lahenduste ja ideede väljamõtlemises ning mõni hoiab oma armsa olekuga meeskonda toimimises. Puudust tunneme pigem kogukonna toetuses, teenustes ja erialaarstide pühendumuses.

Teine tegevusjuhendaja toob välja, et efektiivne meeskonnatöö saab toimida läbi teineteise austamise, toetamise ja sõbralike suhete loomise.

Töö erihoolekandes võib kohati olla väga pingeline, seetõttu võib vahel kohata negatiivset emotsiooni pealt käitumist. Hea meeskond suudab taolised probleemid ära tunda ja neid lahendada. Samuti ei puudu meeskonnatööst ka tiimijuht, kelle panus meeskonda on suur. Seega võin julgelt väita, et minu üksuses on suurepärase meeskond ja tiimijuht, kes on väga toetavad ja kogu meeskond on ühise eesmärgi eest väljas – pakkuda klientidele parimat hoolt ja tuge.

Üks respondent jagab oma arvamust järgnevalt: „Kõik info on omavahel jagatud, keegi ei ole teadmatutes. Ei ole olemas rumalaid küsimusi, see on kindlasti üks põhimõtte mida kõik töötajaid võiksid jälgida. Ei tohiks üksteise peale solvuda, kui keegi jagab näpunäiteid sinu töö kohta. Me oleme kõik üks meeskond ja astume ühte sammu, ainult siis kannab meie töö vilja.“

Samas leiab üks vastajatest, et antud küsimustik on puhas formaalsus ja häma ning toob välja, et töö on praktikas hoopis teine, kui teoorias.

Kokkuvõtvalt on tulemused head ning tegevusjuhendajad tajuvad, et meeskonnatöö on efektiivne. Meeskonnas suheldakse avatult, jagatakse kogemusi, kaasatakse ning mõistetakse kliente, ent esineb ka tegevusjuhendajaid, kes leiavad, et on arenguvõimalusi erinevates valdkondades.

2.3.2. Tiimijuhtide seas tehtud intervjuu tulemused

Esimene plokk küsimusi puudutas töötajate võimalusi väljendada oma arvamust, tegevusjuhendajate kaasamist otsustusprotsessidesse ning seda, kuidas ennetatakse

konflikte. Vastustest selgub, et tiimijuhtidel on sarnane ühtne strateegia ning suhtumine töötajate kaasamisse.

Esmaspäevast reedeni oleme kogu aeg tegevusjuhendajate jaoks olemas, ka nädalavahetustel peame olema kättesaadavad. Kord kuus toimuvad meeskonna koosolekud kus kõik saavad kokku. Meil on plaanis teha küsimuste leht. Kõik mured ja küsimused peavad saama lahendatud. Muidugi tuleb töötajatega tekitada usalduslik suhe, et nad muredest alati avatult räägiksid ja hetkel ma tunnen, et nad seda ka teevad. (T1)

„Kui mulle infot ei jagata, siis lõpptulemusena võib asi kulmineeruda väga suureks. Ma alati julgustan rääkima, kui meeskonnas ei ole keegi millegagi rahul.“ (T2)

Kõik tiimijuhid toovad tegevusjuhendajate otsustusprotsessidesse kaasamise puhul välja ka arenguestluste, meeskonnakoosolekute ning üldkoosolekute toimimise, kus saab teha nii ettepanekuid kui ka vajadusel võtta vastu uusi otsuseid. Üks juhtidest ütleb: „Uuenduste ja otsuste vastuvõtmiseks räägime eelnevalt kõikide töötajatega läbi, nemad saavad ettepanekuid teha. Alati ei pruugi tiimijuht klienti puudutavates otsustes pädev otsuseid tegema, kuna tegevusjuhendaja on see inimene, kes kliendiga iga päev tegeleb.“ (T1)

Konfliktide lahendamise ja ennetamise kohta toovad tiimijuhid (T1–T3) välja nende enda kohustust märgata meeskondades toimuvat ning arusaamatuste tekkimisel koheselt reageerida. T1 toob välja tiimiürituste korraldamise olulisuse meeskonna toimimise seisukohalt. Üldiselt kõik uuringus osalevad üksused üritavad teha meeskonnaüritusi kord kuus või kord kvartalis ning juhid leiavad, et see ühendab meeskonda ning räägitakse murekohtadest ja jagatakse rõõme avatumalt. Minnakse koos kuskile väljasõidule või organiseeritakse mõne teise üksuse vaatamine, oleneb, kuidas töötajad on ettepanekuid teinud. Samuti on organisatsiooni korraldatavad kaks suurt üritust, milleks on suvepäevad ning aastalõpupidu. (T3, T4) Samas toob T2 välja, et paljudel juhtudel ei jõuagi informatsioon nendeni või kui jõuabki, siis on probleem juba nii suureks paisunud, et on keeruline lahendada hakata. Ta toob välja näite, kuidas ta on probleemidest kuulnud läbi klientide, mis on kõige halvem variant nende olemasolust teada saamiseks.

Järgmine plokk hõlmas töötajatele tagasiside andmist ja tunnustamist, sh kui tihti ja millal seda tehakse. Kõik tiimijuhid ütlesid, et tagasisidet antakse jooksvalt ning arenguestlustel. „Tagasisidet anname arenguestluste kaudu ja kindlasti jooksvalt. Minu praktika on küll see, et ma hästi palju kiidan oma töötajaid. Pean väga oluliseks märgata ja tunnustada töötajaid.“ (T2)

Tiimijuhtidega vesteldes ning neid intervjuerides tehes selgus, et organisatsioonil on töötajate jaoks tunnustamise kord. „Töötajaid tunnustatakse näiteks tulemustasuga ja kindlasti suulise või kirjaliku kiitusega.“ (T3) Lisaks on aastalõpu üritusel hea kolleegi valimine. Tunnustatakse ka organisatsiooni tasandil näiteks juubelite, tööjuubelite puhul, heade tulemuste eest. (T2)

Lõpuks oli võimalik tiimijuhtidel kirjeldada enda nägemust meeskonnatöö toimimisest nende hallatavates teenusüksustes ning teha ettepanekuid, kuidas seda arendada ja parendada. T1 vastas, et tema hindab enda juhitavate üksuste meeskonnatöö efektiivsust kõrgelt ning leiab, et üheks aspektiks on kindlasti sõbralik ja usalduslik suhe tema ning töötajate vahel, mitte tugevat „alluva ja ülemuse“ suhet. Lisaks leiab ta, et kuna ta on tegevusjuhendajana asutuses töötanud, siis loob ka see usalduse töötajate vahel paremini.

Meeskonna toimimiseks ongi vaja, et kõik räägivad omavahel asjadest nii nagu nad on otse ja ausalt. Kui tekib mingisugune probleem või mure, siis sellest räägitakse kohe, mitte me ei veereta seda nagu lumepalli. See on üks alustalasi minu meelest. Praegu mina tunnen, et minu meeskonnad toimivad, eks tekib ikka igapäevaseid erimeelsusi, aga see on loomulik. (T2)

T4 toob välja, et meeskonnaga ja tegevusjuhendajatega suhtlemiseks võiks tiimijuhil rohkem aega olla, dokumentatsioon on liiga suur osa tööst.

/.../ Üldiselt meeskond astub 1 sammu. Ei ole väga probleeme. See pole alati olnud nii, aga praegusel hetkel küll. Paremaks saab alati. Juhil ajaressurssi, mille saaks töötajatesse suunata, võiks olla rohkem. Liiga palju aega läheb igasugusele paberimajandusele ja muule arvutitööle /.../ (T4)

Ei lõputöö teooria, ankeetküsimustik ning intervjuukava ei sisaldanud mõistet „roteerumine“, mida ometi tegevusjuhendajad avatud küsimusele vastates mitmeid kordi

välja töid. Tegevusjuhendajad leidsid, et roteerumise vajalikkuse peaks kindlasti üle vaatama ning põhjenduseks toodi see, et klientidele on oluline stabiilsus ning ühtsed reeglid. Sellest tulenevalt küsis küsimustiku vastustega tutvununa töö autor ka ühelt tiimijuhilt (sest teiste tiimijuhtidega olid selleks hetkeks intervjuud tehtud) arvamust seoses roteerumisega ning sai järgmise vastuse:

/.../ ettevõtte seisukohalt on see selles mõttes mõistlik, et kui on näiteks haiguste periood meeskonnas või üksuses, et siis see katmine on tunduvalt lihtsam ja siis on kõikidel ülevaade ka kõikidest klientidest. Et kui sa käid igas majas ja töötad igas majas ja kõikide klientidega, siis sa tead, mis sind ees ootab. See on selline kahe otsaga asi. Mina arvan, et see on positiivne, aga ma ei julge töötajate eest rääkida. (T)

Intervjuude tulemuste põhjal võib öelda, et kõik uuritavad tiimijuhid on rahul meeskonnatöö efektiivsusega. Nad on valmis tegevusjuhendajatega igal ajal murekohtadest suhtlema enne, kui konfliktiolukord on eskaleerunud. Samuti peetakse oluliseks ühisüritusi ning töötajate tunnustamist.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis tehakse järeldusi, võrreldakse saadud tulemusi teooriaga. Samuti antakse vastuseid antud lõputöö raames püstitatud küsimustele, mis on aluseks ettepanekutele AS Hoolekandeteenused juhatusele tegemiseks. Tehtud uuring annab suures osas positiivseid tulemusi. Samas tuleb välja ka erinevaid kitsaskohti, mille parandamise tulemusel on võimalik meeskonnatöö efektiivsust tõsta. Kvantitatiivsete tulemuste järelduste tegemiseks põhines autor lõputöös välja toodud teooriale. Põhiline allikas on El Ansari jt (2016, lk 309) koostatud meeskondade efektiivsust mõõtev instrument, mille põhjal koostati ka ankeetküsimustik. Dimensioon „paranenud teenusekasutajate heaolu“ sai positiivseid tulemusi, millele tuginedes saab tõdeda, et uuringus osalevates teenusüksustes keskendutakse klientide heaolu parandamisele. See on oluline kvaliteetse teenuse pakkumise, klientide rahulolu tagamise ning täisväärtusliku elukeskkonna loomise seisukohalt. Suhetes töötajate ja klientide vahel on oluline seada professionaalsed piirid (El Ansari *et al.*, 2016, lk 309) ning antud uuringus tajusid tegevusjuhendajad valdavas enamuses, et need piirid on hästi kehtestatud.

Dimensiooni puhul: „meeskonna taju efektiivsest meeskonnatööst“ on oluline, et meeskonnas toimiks koostöö ja kommunikatsioon ja seeläbi säilitatakse või tõstetakse meeskonnatöö efektiivsust (El Ansari *et al.*, 2016, lk 309). Al Salman & Hassan (2016, lk 78) toovad oma uuringus välja, et meeskonnaliikmete omavaheline kommunikatsioon suurendab usaldust ning edendab koostööl põhinevat töökeskkonda, kus inimesed tunnevad end mugavalt oma mõtteid ja muresid väljendades. See omakorda suurendab meeskonnatöö efektiivsust ning toob kaasa paremad tulemused, milleks on näiteks soov püsida ühes meeskonnas (Cooke & Hilton, 2015, lk 59). Tulemustest sai välja lugeda, et meeskonnasisene koostöö toimib ning tegevusjuhendajad on sellega rahul.

Tegevusjuhendajate taju stabiilse teenuse pakkumisest andis suures osas positiivseid tulemusi. Efektiivne meeskonnatöö hõlmab teenuse kasutajatele stabiilset ja koordineeritud hoolduse pakkumist. (El Ansari *et al.*, 2016, lk 309). Uuringu käigus oli tegevusjuhendajatel võimalik avaldada mõtteid ning kaks tegevusjuhendajat juhtisid tähelepanu roteerumisega seotud kitsaskohtadele. Eesti õigekeelsussõnaraamat (Roteeruma, 2022) defineerib roteerumist töötaja, kohta järgmiselt: „töökaaslastega kindla aja tagant kohta vahetama“. Roteerumise vajalikkus tuleks klientidele stabiilse teenuse pakkumise seisukohalt üle vaadata ning leida kitsaskohtadele lahendusi.

Loomingulise probleemide lahendamise dimensiooni tulemustes kajastusid positiivsed vastused suures enamuses. Siinkohal selgub, et tegemist on tegevusjuhendajatega, kelle meeskonnad suudavad mõelda innovaatseliselt, pakkuda uusi ideid ning leida lahendusi murekohtadele, seega on nad võimekamad kvaliteetse teenuse ja toe pakkumise seisukohalt (El Ansari *et al.*, 2016, lk 309). Olenemata antud uuringu positiivsetest tulemustest tõi Haamer (2023, lk 28) tegevusjuhendajate meeskonnatööle suunatud uuringus välja, et kuigi tegevusjuhendajad rõhutasid meeskonnatöö olulisust ja vajadust, on siiski murekohaks on kokkulepete järgimine ja jäik probleemide lahendamine.

Meeskonnasisene koostöö on taaskord oluline komponent efektiivse meeskonnatöö seisukohalt. Sinna kuuluvad omavaheline austus, usaldus ja vastastikune toetus. Iga meeskonnaliikme panust väärtustatakse ja omavahel suheldakse avatult ning see soodustab positiivse meeskonnakeskkonna loomist. Meeskonnatöö efektiivsuse seisukohalt on oluline aspekt mitte ainult ülesannete täitmisel, vaid kuidas ühiste

saavutuste puhul meeskond omavahel suhtles ja koostööd tegi (García-Buades *et al.*, 2019, lk 3–4).

Nii Astvik jt (2020, lk 1385) oma uuringus ning Hollander & Wilken (2015, lk 223) oma raamatus toovad mõlemad välja meeskonna kaasamise, avatuse, usalduse, arvamuse kuulda võtmise ja küsimise olulisuse organisatsioonilises kontekstis. Seetõttu puudutasid ka antud lõputöö intervjuu küsimused neid aspekte ning selgus, et töötajate võimalused avaldada oma arvamusi näiteks töötingimuste puuduste suhtes võiksid olla paremad. Tihti võib aidata järjepidevalt korraldatud vestlus juhi ja alluva vahel välja selgitada erinevaid kitsaskohti ning tuua esile uusi vaatenurki. Samuti on oluline kaasata töötajaid otsustusprotsessidesse mitte ainult teenusüksusega seotud omavahelisi otsuseid vastu võttes, vaid ka organisatsiooni tasandil suurte otsuste tegemisel ja vastuvõtmisel. Nimelt on meeskonnaliikmete arvamuse küsimine ja kuulda võtmine oluline aspekt ühiste väärtuste ja eesmärkide poole püüdlemisel (Hollander & Wilken, 2015, lk 223). Tiimijuhid tõid välja, et tegevusjuhendajatel on igapäevaselt võimalik avaldada erinevaid muresid ja kitsaskohti, kuid neid otseselt ei küsita.

Usaldus inimeste vahel jaguneb usalduseks juhtide ning töökaaslaste vahel ehk samal tasandil töötavate isikute suhtes. Kuigi on oluline, et usaldus hõlmaks kõiki tasandeid, mõjutavad usaldust organisatsioonis juhid ja nende juhtimisstiil. (Kask, 2020, lk 2). Antud uuringu tulemustele tuginedes ootavad tiimijuhid ühelt poolt julget ja avatud suhtlemist, kuid teiselt poolt puudub nii mõnelgi tegevusjuhendajal tiimijuhi vastu usaldus. Nii kvaliteetse teenuse tagamiseks ja tõstmiseks, efektiivse meeskonnatöö, organisatsiooni sünergia ja parema tulemuslikkuse seisukohalt (Zaheer *et al.*, 2019, lk 2; El Ansari *et al.*, 2016, lk 319; Al Salman & Hassan, 2016, lk 82) on usaldussuhte loomine tohutult suure osakaaluga efektiivse meeskonna ja sealhulgas toimiva organisatsiooni seisukohalt. Muresid kuulates, probleemidega tegeledes ja võttes kasutusse meetmed kitsaskohtade parandamiseks, näitavad juhid oma pühendumust meeskonda toetada (Astvik, *et al.*, 2020, lk 1394).

Uuritavas ettevõttes on tunnustamise/motiveerimise kord hästi korraldatud – oluliste sündmuste puhul peetakse oma töötajaid meeles ning saavutusi premeeritakse. Töötajate pingutusi ja saavutusi tunnustades tõuseb või püsib töötajate motivatsioon (Yunita *et al.*, 2023, lk 261) ning paraneb ühtekuuluvustunne ning tahe jätkata koostööd ühiste

eesmärkide nimel (Van Dijk-De Vries *et al.*, 2016, lk 2). Juhid peaksid andma töötajatele ka konstruktiivset tagasisidet, keskendudes mõlemale, nii parendusvaldkondadele kui ka heade saavutuste tunnustamisele. Konstruktiivne tagasiside aitab töötajatel mõista oma tugevaid külgi ja arengukohti, mis viib pideva kasvuni (Yunita *et al.*, 2023, lk 261).

Tulemustest lähtudes saab hindavad tegevusjuhendajad meeskonnatööd igapäevases praktikas heaks. Suurem osa ankeetküsimustikule vastanutest on vastanud kõikidele küsimustikus esitatud küsimustele positiivses võtmes. Peaaegu iga väite juures oli väike protsent tegevusjuhendajaid, kes väidetega ei nõustunud, väljendades rahulolematust nii meeskonnatööga kui ka juhtimisega. Siinkohal on organisatsioonil oluline rakendada erinevaid strateegiaid tööjõu püsimiseks (Yunita *et al.*, 2023, lk 259–261) (vt lk 15).

Tuginedes töö teoreetilisele osale ning läbi viidud uuringust saadud tulemustele teeb töö autor ettepanekud organisatsioonile AS Hoolekandeteenused:

- määratleda selgelt iga meeskonnaliikme rollid, kohustused ja ootused vältimaks segadust ja tööülesannete dubleerimist;
- luua töötajatega usaldussuhe meeskonnatöö efektiivsuse säilitamiseks ja tõstmiseks edendades avatud suhtluskultuuri, kus meeskonnaliikmed tunnevad end mugavalt ideid, muresid ja tagasisidet jagades;
- luua läbipaistev otsuste tegemiste ja vastuvõtmise kord ning sealjuures kaasata tegevusjuhendajaid;
- jagada meeskonnaliikmetele regulaarset tagasisidet nende tegevuse kohta;
- vaadata üle roteerumise vajalikkus, kaasates tegevusjuhendajaid otsustusprotsessi ning seejärel teha sellekohased muudatused või kokkulepped kooskõlas tegevusjuhendajatega.

Antud lõputöös oli tegevusjuhendajatel ja tiimijuhtidel võimalus oma mõtteid väljendada tuues välja ka aspekte, mida kvantitatiivses uuringus ei küsitud. Lähtudes eeltoodust saab väita, et meeskonnatöö efektiivsus ei saa paraneda koheselt, vaid uuringu praktiline väärtus seisneb efektiivsust tõstvates tegurites ning nende kasutusele võtmises.

KOKKUVÕTE

Tegevusjuhendaja ametikohale asudes on töö sisust lähtuvalt inimese soov erivajadusega inimesi toetada ja abistada. Sotsiaalvaldkonnas töötamine eeldab meeskonnas töötamist, võrgustikupõhist suhtlemisuskust, sealhulgas üks olulisemaid isikuomadusi on empaatiavõime.

Käesoleva lõputöö teema valik oli ajendatud lõputöö autori erinevatest kogemustest meeskonnas töötamisest ning seetõttu oli soov teada saada, millised aspektid soodustavad või pärsivad efektiivset meeskonnatööd. Kui meeskond ei tööta efektiivselt, langeb töötajate motivatsioon, kasvab kaadrivoolavus, sealhulgas kannatab teenuse kvaliteet.

Selgitamaks välja, kuidas hindavad AS Hoolekandeteenused Pärnumaa teenusüksuste tegevusjuhendajad meeskonnatööd oma igapäevases praktikas, viidi nende vahel läbi kvantitatiivne uuring. Anonüümseid andmeid koguti veebipõhise ankeetküsimustikuga. Küsimustik kajastas väiteid, mis andsid võimaluse mõõta tegevusjuhendajate tajutav meeskonnatöö efektiivsusest. Uuringu tulemustest ilmselgus, et tegevusjuhendajad tajuvad meeskonnatööd efektiivsena, omavahel suheldakse avatult, jagatakse kogemusi ning piirid töötajate ja klientide vahel on määratletud. Samas on mõne aspekti puhul ka rahulolematuid tegevusjuhendajaid, mis tähendab puudustega tegelemise vajadust. Lisaks andis avatud küsimusele vastamine võimaluse tegevusjuhendajatel jagada ja arutleda teemade üle, mida antud lõputöö ka kajastab ja välja toob.

Teada saamiseks, milline on tiimijuhtide nägemus meeskonnatöö toimimisest nende hallatavates teenusüksustes ning millised on tegevusjuhendajate võimalused end organisatsioonile väljendada, viidi Pärnumaa teenusüksuste tiimijuhtide vahel läbi kvalitatiivne uuring. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuusid tehes. Intervjuukava koosnes lõputöö teooriaga seotud küsimustest, millega taheti välja selgitada erinevaid aspekte seoses meeskonnatööga tiimijuhhi vaates. Tiimijuhtide seas läbiviidud kvalitatiivne uuring näitas, et eesmärk on kaasata tegevusjuhendajaid

otsustusprotsessidesse, tahetakse olla läbipaistvad ning töötajatele alati olemas erinevate murede ja rõõmude puhul. Üldpilt on tiimijuhtide seisukohast aga helge ning meeskonnatööd hinnatakse efektiivseks.

Tegevusjuhendaja töö on mitmetahuline ning vaimselt kui ka füüsiliselt kurnav. Töö on erivajadustega inimestega, kelle elukvaliteet sõltub suuresti tegevusjuhendajatest. Töö inimestega eeldab koostööd ja meeskonnatööd, mistõttu on tähtis, et meeskond töötaks efektiivselt, teeks ühtseid ja selgeid otsuseid ning töötajal oleks hea oma meeskonnas töötada. Oluline roll on kanda tiimijuhil ja juhtkonnal, kujundades meeskonnatöö efektiivsuse sellega, kuidas on meeskonnaliikmed toetatud, juhendatud ja kuulatud ning meeskonnad struktureeritud. Kõik need eeldused annavad võimekust tegevusjuhendajal sel ametikohal vastu pidada ja oma tööd südamega ja rõõmuga teha. Efektiivne meeskonnatöö aitab säilitada või parendada teenuse kvaliteeti, motiveerida töötajaid, vähendab kaadrivoolavust ning on igati vajalik indiviidi heaolu tagamiseks töökohal.

Lõputöö eesmärk sai täidetud ning uurimisküsimused vastatud, sest tulemuste põhjal analüüsiti nii tegevusjuhendajate kui tiimijuhtide subjektiivset tunnetust meeskonnatööst ning tulemustele tuginedes tehti AS Hoolekandeteenused juhtkonnale ettepanekuid meeskonnatöö paremaks toimimiseks. Töös anti teoreetiline ülevaade erinevatest teguritest, mis meeskonnatöö efektiivsust soodustavad ja pärsivad ning juhi rollist meeskonnatöö kujunemisel. Antud uurimistöö piiranguteks saab pidada kvantitatiivset uuringut, valimi väiksust ning ühe maakonna põhisust. Mõistmaks suurema hulga tegevusjuhendajate meeskonnatöö efektiivsust tuleks laiendada uuringut või kasutada kvalitatiivset uuringut. Samas võrdlusmomendi saamiseks võiks uuringu läbi viia ka teiste asutuse AS Hoolekandeteenused teenusüksustega või kaasata tegevusjuhendajaid väljaspool antud organisatsiooni.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, A. (2019). *Tegevusjuhendajate kognitiivne töövõime, tervis ja läbipõlemine sõltuvalt töökoormusest* [Magistritöö, Eesti Maaülikool, Tehnikainstituut]. DSpace. <https://dspace.emu.ee/handle/10492/5201>
- Al Salman, W. A., & Hassan, Z. (2016). Impact of Effective Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 76–85. <https://ftms.edu.my/journals/IJABM/Apr2016/76-85.pdf>
- El Ansari, W., Lyubovnikova, J., Middleton, H., Dawson, J., Naylor, P., & West, M. (2016). Development and psychometric evaluation of a new team effectiveness scale for all types of community adult mental health teams: a mixed-methods approach. *Health & Social Care in the Community*, 24(3), 309–320. <https://doi.org/10.1111/hsc.12203>
- Askarzai, W., & Unhelkar, B. (2017). Research Methodologies: An Extensive Overview. *International Journal of Science and Research Methodology*, 6(4), 21–42. https://ijsrm.humanjournals.com/wp-content/uploads/2017/07/3.Dr_-Walied-ASKARZAI-Bhuvan-Unhelkar.pdf
- Astvik, W., Welander, J., & Larsson, R. (2020). Reasons for staying: A longitudinal study of work conditions predicting social workers' willingness to stay in their organisation. *The British Journal of Social Work*, 50(5), 1382–1400. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz103>
- AS Hoolekandeteenused. (s. a.-a). *Ettevõttest*. <https://www.hoolekandeteenused.ee/ettevottest/>
- AS Hoolekandeteenused. (s. a.-b). *Missioon ja visioon*. <https://www.hoolekandeteenused.ee/ettevottest/eesmargid-ja-vaartused/>
- AS Hoolekandeteenused. (s.a.-c) *Pärnu maakond*. <https://www.hoolekandeteenused.ee/kodud/#~parnu-maakond~>

- AS Hoolekandeteenused. (2022). *Aastaraamat 2022*.
<https://www.hoolekandeteenused.ee/wp-content/uploads/2024/01/HKT-aastaraamat-2022.pdf>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 198–206.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000071>
- Berber, N., Slavic, A., & Aleksic, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability, 12*(20), Article 8753. <https://doi.org/10.3390/su12208753>
- Bugarszki, Z., Medar, M., van Ewijk, J. P., Wilken, J. P., Narusson, D., Saia, K., Kriisk, K., Kiis, A., Susi, M., Sooniste, I., & Rahu, A. (2016). *Uuring psüühilise erivajadusega inimestele suunatud erihoolekandesüsteemi ümberkorraldamiseks ja tõhustamiseks teiste riikide praktikate alusel*. Tallinna Ülikooli Ühiskonnateaduste instituut. https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Uudised_pressiinfo/di_uuringu_loppraport_08.02.2016.pdf
- Cooke, N. J., & Hilton, M. L. (Eds.). (2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. The National Academies Press.
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health, 7*(2), Article e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist, 73*(4), 334–348.
<https://doi.org/10.1037/amp0000241>
- Efektiivsus. (2018). M. Raadik (toim), *Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018*.
<https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=efektiivsus&F=M>
- Erihoolekandeteenuste rahastamine. (2015). *Riigi Teataja I*, 29.12.2015, 32; *Riigi Teataja I*, 19.12.2023, 4. <https://www.riigiteataja.ee/akt/119122023004>
- Franklin, C. M., Bernhardt, J. M., Lopez, R. P., Long-Middleton, E., & Davis, S. (2015). Interprofessional teamwork and collaboration between community health workers and healthcare teams. *Health Services Research and Managerial Epidemiology, 2*, Article 2333392815573312.
<https://doi.org/10.1177/2333392815573312>

- Garcia-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the 'Happy-Productive Worker Thesis'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), Article 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- Haamer, K-E. (2023). *Meeskonnatöö erihoolkandes – tegevusjuhendajate vaade* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/zoom/200668/view>
- Hollander, D. den, & Wilken, J. P. (2017). CARE metoodika praktikasse rakendamine. M. Õunpuu (toim), *Kuidas klientidest saavad kodanikud: Taastumise ja kaasatuse toetamine CARE metoodika abil* (lk 202–239). DUO kirjastus.
- Kalberg, L. (2022). Erihoolekanne ja sotsiaalne rehabilitatsioon. *Sotsiaaltöö*, (1), 32–37.
- Kask, S. (2020). *Organisatsioonilise usalduse küsimustiku väljatöötamine* [Magistritöö, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor]. <https://eek.ee/download.php?t=kb&dok=p1e7f52cgd1vn52924cq1t7e11kn3.pdf>
- Kukk, J. (2022). *Eesti taastusravi- ja rehabilitatsioonimeeskondade liikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsuse, subjektiivse õnnelikkuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahelised seosed* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/zoom/199151/view>
- Sihtasutus Kutsekoda. (2023). *Kutsestandardid: Sotsiaal-ja tervishoiuvaldkonna spetsialist, tase 4*. <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/11207426>
- MaCorr Research. (n.d.). *Sample size calculator*. <https://www.macorr.com/sample-sizecalculator.htm>
- Meeliste, T-M. (2017). *Tegevusjuhendaja roll klientide rahulolu tagamisel Lõuna-Eesti erihooldusteenuste näitel* [Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/55454>
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J., & Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group and Organization Management*, 43(3), 475–503. <https://doi.org/10.1177/1059601118767244>

- Tammaru, M. (2015). *Meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskondliku stressi tajude seosed lennundusettevõtte näitel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Sotsiaalteaduskond]. Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/en/Download/db741b15-8fcc-412c-9e6b-fd4bdd3eb1e3>
- Tsuiman, K. (2019). Lihtsamalt ja kiiremini erihooldusteenusele. *Sotsiaaltöö*, (2), 16–20.
- Preimann, E. (2024). Mis on olnud ja mis ootab ees erihoolekandes. *Sotsiaaltöö*, (1), 10–14. <https://tai.ee/et/sotsiaaltoo/mis-olnud-ja-mis-ootab-ees-erihoolekandes>
- Rape Žibera, T. (2022). Teamwork in social work: What are we actually talking about? *European Journal of Social Work*, 25(4), 668–680. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1995704>
- Roteeruma. (2018). M. Raadik (toim), *Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018*. <https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=efektiivsus&F=M>
- Rosen, M. A., DiazGranados, D., Dietz, A. S., Benishek, L. E., Thompson, D., Pronovost, P. J., & Weaver, S. J. (2018). Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality Care. *American Psychologist*, 73(4), 433–450. <https://doi.org/10.1037/amp0000298>
- Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., & Mathonsi, E. (2021). Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(7), 553–558. <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-5-issue7/553-558.pdf>
- Sotsiaalhoolekande seadus. (2015). *Riigi Teataja I*, 30.12.2015, 5; *Riigi Teataja I*, 06.01.2023, 9. <https://www.riigiteataja.ee/akt/SHS>
- Sotsiaalkindlustusamet. (2018). *Eesti erihoolekandeteenuste kvaliteedijuhis*. https://sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/documents/2023-03/Erihoolekandeteenuste_kvaliteedijuhis.pdf
- Sotsiaalministeeriumi analüüsi- ja statistika osakond. (2021, 1. november). Täiskasvanud psüühilise erivajadusega inimeste erihoolekandeteenused. *Sotsiaaltöö*, (4). <https://tai.ee/et/sotsiaaltoo/taiskasvanud-psuuhilise-erivajadusega-inimeste-erihoolekandeteenused>
- Uulimaa, L. (2017). Kogukonna kaasamisest Vändra näitel. *Sotsiaaltöö*, (1), 34–35

- Van Dijk-De Vries, A., Duimel-Peeters, I. G. P., Muris, J., Wesseling, G., Beusmans, G., & Vrijhoef, H. J. M. (2016). Effectiveness of Teamwork in an Integrated Care Setting for Patients with COPD: Development and Testing of a Self-Evaluation Instrument for Interprofessional Teams. *International Journal of Integrated Care*, 16(1), Article 9. <https://doi.org/10.5334/ijic.2454>
- Zak, P. J. (2018). The neuroscience of high-trust organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 45–58. <https://doi.org/10.1037/cpb0000076>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario, Canada: Exploring the role of frontline supervisors, teamwork, and mindful organizing. *Human Resources for Health*, 17(1), Article 66. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0404-2>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/36419>
- Yunita, I., Syam, H., Ulmadevi, U., Jannah, N. Z., & Asri, R. W. (2023). The role of leadership in decision making and team building. *GIC Proceeding*, 1(1), 256–263. <https://doi.org/10.30983/gic.v1i1.128>

Lisa 1. Ankeetküsimustik tegevusjuhendajatele

Lugupeetud tegevusjuhendaja!

Minu nimi on Marie Kristiin Gaidenko. Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korralduse eriala III kursuse üliõpilane. Oma lõputöö raames olen läbi viimas uuringut AS Hoolekandeteenused Pärnumaa teenusüksustes, mille eesmärk on analüüsida nii tegevusjuhendajate kui juhtkonna subjektiivset tunnetust meeskonnatööst ning tulemustele tuginedes teha AS Hoolekandeteenused juhtkonnale ettepanekuid meeskonnatöö paremaks toimimiseks.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse vaid üldistuste tegemiseks.

Aitäh, et panustate uuringu läbiviimisesse ning seeläbi meeskonnatöö efektiivsemaks muutmisesse!

Küsimustiku täitmise aeg umbes 5 min.

1. Teie vanus?

Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64

2. Milline on Teie haridustase?

Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kõrgharidus

Allikas: Sotsiaalhoolekande seadus, 2015, § 86 lg 1

3. Kui kaua olete tegevusjuhendaja ametikohal töötanud?

Palun valige üks järgnevatest vastustest:

- Vähem kui aasta
- 1–2 aastat
- 3–4 aastat
- 5–9 aastat

4. Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:

Klientide heaolutunde paranemine						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Minu meeskonna peamine eesmärk on klientide heaolutunde parandamine						
Minu meeskond aitab klientidel leida nende elus positiivseid aspekte						
Minu meeskond ei kaasa kliente nende isiklike tegevusplaanide tegemisse						
Minu meeskond julgustab klienti astuma samme taastumise suunas						
Klientide seisukohtadega arvestamine on minu meeskonna jaoks oluline						
Suhted klientide ja töötajate vahel						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Professionaalsed piirid klientide ja töötajate vahel on minu meeskonnas halvasti määratletud						
Avatud suhtlemine on märksõna töötajate ja klientide omavahelises suhtlemises						
Minu meeskond kuulab ja teeb koostööd klientidega						

Lisa 1 järg

Efektiivne meeskonnatöö						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Minu meeskonna juhtimisprotsess on paljude töötajate jaoks ebaselge						
Minu meeskond ei suhtle efektiivselt teiste meeskondadega						
Stabiilse teenuse pakkumine						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Klientidega tegelevad harva samad tegevusjuhendajad						
Vajadusel võtab minu meeskond ühendust teise meeskonnaga või asutusega, et jagada kliendi kohta infot						
Klientidele stabiilsuse tagamiseks on minu meeskonna töökoormus jagatud						
Loominguline probleemide lahendamine						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Minu meeskond tunnistab, et igal kliendil on omad eripärad						
Minu meeskond otsib innovaatilisi lahendusi kliendi elu rikastamiseks						
Minu meeskonnas ei jaga töötajad omavahel kogemusi						
Meeskonnasisene koostöö						
Palun valige, millisel määral nõustute järgmiste väidetega:	Nõustun täielikult	Nõustun	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu	Üldse ei nõustu
Minu meeskonnaliikmete vahel puudub vastastikune austus						
Olenemata erialasest taustast on meeskonnaliikmed valmis üksteiselt õppima						

Soovi korral saate lisada omapoolseid mõtteid, kuidas Teie arvates peaks erihoolekandes efektiivne meeskonnatöö välja nägema:

Allikas: El Ansari *et al.*, 2016, lk 316

Lisa 2. Intervjuukava tiimijuhtidele

Küsimused	Allikad
1. Tööstaaž tiimijuhi ametikohal?	
2. Kuidas tagatakse töötajate võimalused väljendada oma arvamusi töötingimuste puuduste suhtes?	Astvik <i>et al.</i> 2020, lk 1385; Hollander & Wilken, 2015, lk 223
3. Kuidas kaasatakse töötajaid otsustusprotsessidesse?	Franklin <i>et al.</i> , 2015, lk 3–5; Yunita <i>et al.</i> , 2023, lk 259
4. Kuidas toimub asutuses konfliktide ennetamine ja lahendamine?	Yunita <i>et al.</i> , 2023, lk 259
5. Kuidas/millal antakse oma töötajatele tagasisidet?	Yunita <i>et al.</i> , 2023, lk 261
6. Kuidas tunnustatakse oma töötajaid?	Yunita <i>et al.</i> , 2023, lk 259
7. Milline on Teie nägemus meeskonnatöö toimimisest Teie hallatavas teenusüksuses?	

SUMMARY

PERCEIVED TEAMWORK EFFECTIVENESS OF ACTIVITY INSTRUCTORS IN AS HOOLEKANDETEENUSED PÄRNUMAA SERVICE UNITS AS AN EXAMPLE

Marie Kristiin Gaidenko

There has been more research on special care around the world, but in Estonia there has only been one study on the teamwork of activity instructors in special care. This study did not analyse the managers' views and perceptions of teamwork. This thesis is conducted in order to get a better overview of the current situation regarding the perceived teamwork effectiveness of activity instructors. The topic is topical and necessary, as the work of activity instructors is based on collaboration and depends largely on the effectiveness of teamwork.

The author has formulated the research problem as follows: there are bottlenecks in the teamwork of activity instructors in special care services that hinder the realisation of the team's potential and thus the quality of services.

The thesis aims to analyse the subjective perceptions of the teamwork of both the activity instructors and the management and, based on the results, to make suggestions to the management of AS Hoolekandeteenused for improving the teamwork.

Research questions:

1. How do the activity instructors evaluate teamwork in their daily practice?
2. What is the team instructors perception of teamwork functioning in the service units they manage?

The special care system in Estonia includes both support services and round-the-clock services. A case manager at the National Social Insurance Institute carries out referral to services and assessment of support needs. It is important that services maintain or

improve a person's quality of life, not make it worse. The Ministry of Social Affairs' project aims to identify the various bottlenecks in the provision of special care in 2024, which will improve the quality and accessibility of services.

The work of activity instructors is multi-faceted and involves a great deal of physical and mental preparation for different situations. In order to work with the client, to develop the client's skills and to maintain the client's skills, cooperation within the team is essential. It must be acknowledged that the importance of teamwork is a cornerstone of organisational performance and often neglected. Effective teamwork helps to maintain or improve the quality of the service, motivates staff, reduces staff turnover and is essential for ensuring the well-being of individuals in the workplace.

One of the most important aspects of effective teamwork is the role of the manager and their ability to structure teams and create a trusting working relationship with their employees. At the same time, the manager needs to establish clear boundaries and communicate specific work tasks to avoid or reduce misunderstandings. By implementing different strategies, creating a working environment that leads to greater staff retention and a more stable workforce is possible.

The quantitative survey in this thesis is based on the ProMes (Productivity Measurement and Enhancement System) model, and has been adapted for this study to survey Estonian activity instructors. The ProMES methodology provides a structured approach to enhancing team effectiveness by promoting goal setting, stakeholder engagement, feedback mechanisms and performance monitoring. Continuous improvement can be pursued using this methodology and quality service can be delivered. The different steps outlined in the methodology show that it is possible to use the adapted ProMES methodology to develop measures to measure the effectiveness of the special care team.

The qualitative study consists of four semi-structured interviews with team leaders of four service units in Pärnu County. Based on the results of the interviews, it can be said that all team leaders are satisfied with the effectiveness of teamwork. They are ready to communicate with the activity instructors at any time about concerns before a conflict situation escalates. Joint events and staff recognition are also considered important.

Based on the results, the teamwork in daily practice can be rated as good by the activity instructors. The majority of the respondents to the questionnaire answered all the questions in the questionnaire positively. For almost every statement, a small percentage of activity instructors disagreed with the statements, which means that they still expressed dissatisfaction with both teamwork and management. In this regard, the organisation needs to implement different strategies to retain the workforce.

Based on the theoretical part of the thesis and the results of the conducted research, the author of the thesis makes suggestions for the organisation AS Hoolekandeteenused:

- clearly define the roles, responsibilities and expectations of each team member to avoid confusion and duplication of tasks;
- establish a relationship of trust with employees to maintain and increase the effectiveness of teamwork by promoting an open communication culture where team members feel comfortable sharing ideas, concerns, and feedback;
- create transparent procedures for decision making including the involvement of managers;
- provide team members with regular feedback on their performance;
- review the need for rotation, involving the activity instructors in the decision-making process, and then make changes or agreements in consultation with the activity instructors.

Team instructors and management have an essential role in shaping the effectiveness of teamwork through the way team members are supported, coached and listened to, and the way teams are structured. These prerequisites give an activity leader the ability to endure in this position and carry out their work with heart and joy. Effective teamwork helps to maintain or improve the quality of the service, motivates staff, reduces turnover and is essential for the well-being of individuals in the workplace.

The aim of the thesis was fulfilled, because the results were used to analyse the subjective perception of teamwork by both activity instructors and team leaders, and based on the results, suggestions were made to the management of AS Hoolekandeteenused to improve teamwork.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marie Kristiin Gaidenko,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose *Tegevusjuhendajate tajutav meeskonnatöö efektiivsus AS Hoolekandeteenused Pärnumaa teenusüksuste näitel*, mille juhendaja on Jaanika Ailt reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marie Kristiin Gaidenko
16.05.2024