

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ave Karu

**JUHTIDE TÖÖALASED NÕUDED JA SEOS HEAOLUGA EESTI  
AVALIKU SEKTORI ASUTUSTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 675 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ave Karu

9.05.2023

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Muutunud töökorraldus ja selle mõju juhtimisele .....	8
1.2. Heaolu ja juhtide heaolu .....	10
1.3. Töölased nõuded ja ressursid .....	13
1.4. Tööheaolu juhtimine ja juhtide heaolu tõstmise võimalused .....	16
2. EMPIIRILINE UURING .....	20
2.1. Eesmärk ja küsimused .....	20
2.2. Metoodika .....	20
2.2.1. Andmekogumise meetod .....	20
2.2.2. Uuringu valimi kirjeldus ja protseduur .....	21
2.2.3. Andmeanalüüsi meetod .....	23
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED .....	25
3.1. Juhtide töölaste nõuete, ressursside ja toimetuleku kirjeldav statistika .....	25
3.2. Töörahalolu ja töösoorituse analüüs .....	28
3.3. Töönõuete, ressursside ja heaolu vaheliste seoste analüüs .....	31
3.4. Töökorralduse analüüs .....	34
3.5. Juhtide hinnang heaolule ja organisatsioonilised meetmed .....	37
3.6. Juhtide ettepanekud ja ootused edasiseks .....	39
3.7. Järeldused ja ettepanekud .....	41
KOKKUVÕTE .....	47
SUMMARY .....	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	51
LISAD .....	55
Lisa 1. Ankeetküsimustik .....	55
Lisa 2. Kirjeldav statistika: töönõuded, töökoormus, ressursid .....	60
Lisa 3. Kaugtöö kasutamine .....	64
Lisa 4. Juhtide ettepanekud tööheaolu hoidmiseks .....	64
Lisa 5. Lihtlitsents .....	66

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgitati juhtide heaolu seoseid nende tööõuetega avaliku sektori nelja valdkonna asutustes. Muutuv maailm nõuab juhtidelt suuremat efektiivsust, head kohanemisvõimet ja paindlikkust ning valmisolekut töötada kõrge töökoormusega. Viimaste aastate kriiside järgselt on juhtide heaolule hakatud rohkem tähelepanu pöörama, sest juhtidel on märkimisväärne mõju töötajate pühendumisele ning organisatsioonide tulemuslikkusele ja edule.

Uuringu jaoks vajalike andmete kogumiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja viis läbi veebipõhise ankeetküsitluse. Uuringule vastas 120 juhti erinevatest Eesti tervishoiu-, hariduse-, sisejulgeoleku- ja sotsiaalvaldkonna asutustest.

Uuringu tulemuste põhjal on küsimustikule vastanud avaliku sektori juhtide heaolu rahuldaval tasemel. Leidis kinnitust, et vastutusrikastel positsioonidel töötavatel juhtidel on kõrge töökoormus, enamik juhte teeb ületunnitööd, peab oma tööd stressirohkeks ja tunneb tööalast väsimust. Töökoormus on juhtide hinnangul kasvanud eriti viimastel aastatel, mil toimusid kiired muutused organisatsioonide töökorralduses. Juhtide ressurssideks töökeskkonnas on toetavad sotsiaalsed suhted, arengu- ja koolitusvõimalused ning suurem töökontroll oma ajakasutuse osas. Tööõuete võrdlemisel ressurssidega selgus, et viimased tasakaalustavad osaliselt juhtide suurt töökoormust. Samas ei ole uued töö tegemise viisid, nagu kaugtöö, üle poole valimisse kuulunud avaliku sektori juhtidele kättesaadavad, kuid juhid sooviksid aeg-ajalt kaugtööd teha. Juhid, kes on teadlikud heaolu toetavatest meetmetest, kasutavad organisatsiooni poolt pakutud võimalusi ja saavad aeg-ajalt teha kaugtööd, on oma tööalase heaoluga rohkem rahul. Toetavate meetmetena pakuvad organisatsioonid käesoleval ajal juhtidele kõige enam koolitusi. Uurimistööst nähtub, et juhtide ootused tööandjatele on seotud tagasiside ja tunnustuse saamise sooviga ning coachingu ja personaalsete nõustamissessioonide kasutamise võimalusega.

Võtmesõnad: heaolu, tööheaolu, juhtide töökorraldus, töökoormus, kriiside mõju, juhtimise arendamine

## SISSEJUHATUS

Juhtimise kvaliteet mõjutab inimeste vaimset heaolu ning ettevõtete käekäiku (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021). Juhtide vastupidavus ajal, kui ühiskonnas ning organisatsioonides leiavad aset kiired muutused, on oluline, sest töötamise viisid ja vormid on põhjalikult teisenenud ning kuna uus normaalsus kujundab 21. sajandi inimeste tööelu, siis on juhtide kohanemisvõime ja toimetulek muutustega hakkama saamiseks kriitilise tähtsusega.

Uuused ja häirivad sündmused kujundavad sündmuste süsteemi teooria järgi individuaalseid kogemusi. Covid-19 pandeemia ootamatu puhkemine maailmas ning selle lai ulatus ja kiire levik tõi inimestele ja organisatsioonide töökorraldusse murrangulisi nihkeid. Muutused, mis peale pandeemia algust organisatsioonide töökorralduses toimusid, leiavad käsitlust uue normaalsusena, mille all peetakse silmas töötajate ja organisatsioonide käitumistes tekkinud põhjalikke ümberkorraldusi ja vajadust muutustega edasi tegeleda, sest dünaamilised arengud organisatsioonides jätkuvad (McDonnell, Beck 2021). Mida suurem on „kaos“, seda olulisemaks muutuvad liidrid, nende oskus rääkida lugusid ja väga erineva taustaga inimesi inspireerida ning neid ühe eesmärgi nimel tegutsema panna (Töö ja oskused 2025, 2016, lk.53).

Viiruskriis hoogustas tööülesannete mitmekesisustumist ning nõudis töötajatelt senisest suuremat vajadust teha erinevaid tööülesandeid või teha tööd tavapärasest erinevas kohas (Covid-19 mõjude eriuuring, 2021). Seega suureneb vajadus virtuaalse koostööoskuse, s.t oskuse järele töötada tulemuslikult erinevates, ka virtuaalsetes, töörühmades, hoida inimesi pühendunud ja motiveeritud ning tekitada neis kollektiivitunnet (Töö ja oskused 2025, 2016, lk.45).

Töö mõjutab inimeste heaolu. Heaolu määravad tegurid võivad erinevates töökeskkondades erineda, sõltudes konkreetse töökoha olulistest nõudmistest ja ressurssidest. Lisaks on igal ametil või organisatsioonil oma spetsiifilised heaoluga seotud riskifaktorid. (Rothmann *et al.* 2006) Varasemates uuringutes on katsetatud erinevaid mudeleid, et selgitada tööalaste nõudmiste ja ressursside mõju töötajate heaolule.

Demerouti *et al.* (2001) töötas välja töönõudluse-ressursside mudeli (JD-R), mis võimaldab uurida heaoluga seotud tööomadusi kahes suures kategoorias, need on töönõudlused ja tööressursid. Selle mudeli eeldus on, et heaolu kujundavad kaks psühholoogilist protsessi; pingutuspõhine protsess, kus liigsed töönõudmised ja puuduvad tööressursid põhjustavad stressi, ning motivatsioonipõhine protsess, kus tööressursside olemasolu tagab tööga kaasatuse (Demerouti *et al.* 2001; Schaufeli, Bakker, 2004 viidatud Rothmann *et al.* 2006.).

Jaakson *et al* järeltab, et juhi ametis suurendab järelvalveroll tööga rahulolu ja on samaaegselt keeruline töönõudlus. JD-R mudelis toimib järelvalvevastutus nagu keeruline töönõudlus. Selle motiveeriv mõju väljendub siis, kui see on tasakaalus suurema töökontrolliga. (Jaakson, Ashyrov 2022). Viimane on kooskõlas JD-R mudeli ideega, et töönõuded põhjustavad pingeid juhtudel, kui need ületavad töötaja kohanemisvõimet (Rothmann *et al.* 2006). Varasemalt on uuringus selgunud, et töökontroll suurendab juhtival ametikohal tööga rahulolu. Samas pole töökontroll ainuke ressurss, mis töörahulolu mõjutab, olulised on ka muud organisatsioonilised, sotsiaalsed ja isiklikud ressursid (Jaakson, Ashyrov 2022). Suurem vastutus võib olla ka töönõudmine, sel juhul ei pruugi järelvalveroll olla juhile motiveeriva mõjuga. Põhjuseks võib olla rolli ebaselgus, kõrged emotsionaalsed ja kognitiivsed nõuded ja suur töökoormus (Johnston, Lee 2013 viidatud Jaakson, Ashyrov 2022). Sellegipoolest võib järelvalveroll olla mõnes kontekstis motiveeriv ja teises vähem (Jaakson, Ashyrov 2022).

Avaliku sektori asutused, mis tegelevad avaliku huvi elluviimisega, on olnud lähiminekriisides suure pinge all, et tagada inimestele teenuste osutamine olenemata väliskeskkonna mõjutajatest. Väljakutsed, mida nende asutuste juhid on lahendanud, on olnud olulised ning sageli ajakriitilised, neid on saatnud elanikkonna pidev huvi ja kontroll. Teaduskirjanduses on rohkem keskendunud töötajate heaolule ja tõdetud, et juhtide käitumine mõjutab järgijate heaolu, kuid juhtide tööalase heaolu uuringuid on enne Covidi aastaid tehtud vähe või nagu mitmed allikad viitavad, on teema teadusallikates peaaegu puudu. Tulenevalt eelpool nimetatust peab autor vajalikuks uurida juhtide töönõudeid, nende seoseid heaoluga ja selgitada, kuidas saavad organisatsioonid juhtide tööheaolu toetada.

Antud magistr töö eesmärk on välja selgitada, millised on juhtide tööalased nõuded ja nende seosed heaoluga ning ootused organisatsioonidele heaoluga tegelemiseks Eesti avaliku sektori asutuste näitel. Vastavalt püstitatud eesmärgile on magistr töö küsimused järgmised:

1. Kuidas hindavad Eesti avaliku sektori asutuste juhid oma igapäevases töökeskkonnas töölaseid nõudeid?
2. Kuidas hindavad juhid oma ressursse tööalasteks väljakutseteks?
3. Millise hinnangu annavad juhid oma töösooritusele ja toimetulekule?
4. Millised seosed on juhtide tööõuete, ressursside ja tööheaolu vahel?
5. Millised organisatsioonides kasutusel olevad meetodid toetavad juhtide tööheaolu hoidmist?

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kasutas autor kvantitatiivset küsitlusmeetodit. Küsitlus viidi läbi erinevate Eesti avaliku sektori asutuste juhtide seas. Küsimustiku koostamisel kasutati Jacksoni ja Rothmanni tööõudluse-ressursside skaalat (JDRS 2005) ja Galy tööga rahulolu multidimensionaalset skaalat IWA (Galy 2020).

Magistritöö koosneb kolmest peatükist ja lisadest. Esimeses osas antakse ülevaade teoreetilistest seisukohtadest alljärgnevatel teemadel: organisatsioonide töökorralduslikud muutused ja nende mõju juhtimisele, juhtide tööalane heaolu, juhtide tööalased nõudmised ja ressursid ning tööheaolu juhtimise vajadus ja heaolu tõstmise võimalused. Uurimistöö teises, empiirilises osas, kirjeldatakse uurimismetoodikat, valimi moodustamist ning andmekogumise protseduuri ja andmeanalüüsi läbi viimist. Magistritöö andmestik koguti veebipõhise ankeetküsitlusega kasutades Google Forms`i rakendust. Saadud vastused kodeeriti tabelarvutusprogrammis Excel ja seejärel viidi läbi statistiline andmeanalüüs SPSS programmiga, kasutades peamiselt kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonianalüüsi. Küsimustikule vastas 120 juhti neljast erineva valdkonna asutusest. Üldkogumi moodustasid tervishoiu-, hariduse-, sisejulgeoleku- ja sotsiaalvaldkonna mitmekümne asutuse juhid, kellele ankeet oma juhtide poolt vastamiseks edastati. Töö kolmandas osas analüüsitakse saadud tulemusi, tehakse järeldused ja kirjeldatakse juhtide ettepanekuid ning ootusi tööheaolu hoidmiseks.

Magistritöö autor tänab töö juhendajaid, Tiiu Kamdroni ja Velli Partsi, töö valmimisele kaasa aitamise eest kasulike soovitude näol.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Muutunud töökorraldus ja selle mõju juhtimisele

Uus normaalsus kaugtöö näol on muutnud kõikide asutuste töökorraldust ja töötingimusi ning esitab tööandjatele suuremad nõudmised tööheaolu erinevatest aspektidest lähtudes. Kaugtöö osas on vajalik mitmekülgne lähenemine: tähelepanu pööramine kvaliteetsele tehnoloogiale, sotsiaalse eraldatuse vähendamisele, sh ka sotsiaalse rikkuse lisamisele tehnoloogiasse, juhtide toele, koolitustele, kaugtöökohtade ergonoomikale, tervisele, töö- ja eraelu tasakaalustamisele (Väli 2021).

Kaugtöö puhul täidab töötaja poolte kokkuleppel oma igapäevaseid tööülesandeid väljaspool tööandja asukohta (Tööelu.ee, 2023). Võrreldes kontoris töötamisega tähendab see töösuhete olemuse olulist muutust. On vaja õppida erinevaid viise, et tagada inimeste hakkama saamine ja leida võimalusi ülesannete täitmiseks väljaspool tavapärast kontorikeskkonda. Kui kaugtööst saab töötamise *modus operandi* (uus töötamise viis), siis tähendab see juhtidele muutumise vajadust ning võib neile põhjustada kohanemiskursi (McDonnell, Beck 2021).

SA Kutsekoja Oska raporti põhjal on kohanemisoskus üks kaasaja tööturu võtmeoskustest ja seda saab defineerida kui oskust reageerida tavapäratutele olukordadele ja leida mittestandardseid lahendusi, võime kohaneda muutuva töö sisu ja keskkonnaga. Need on vajalikud oskused igas ametis, samuti üha loomulikumad eeldused selleks, et juhtivatel ametikohtadel läbi lüüa (Töö ja oskused 2025, 2016, lk.53).

Juhtide kõige suuremad väljakutsed on seotud virtuaalsete meeskondade juhtimise ja koostöö tagamisega, sest paljud töötajad, sh juhid, jätkavad endiselt kontorist eemal töötamist (Gauer, Germann 2022). Kõige tavalisemad olukorrad, mida kaugtöötamine töötajatele kaasa toob, on silmast silma kontaktide vähesus, raskused tiimi ülesannete jagamisel ja koostöö tegemisel, oma karjääririkundamisele negatiivse mõju tundmine, sest ollakse vähem nähtavad ning juhtide toetuse



alanemine. Olukordades, kui tööandjad ise pole kaugtöötamist omaks võtnud või ei usalda piisavalt töötajaid, võivad juhid hakata töötajaid rohkem kontrollima ja mikrojuhtimisega tegelema, kuna nad muretsevad ettevõtte tööaja väärkasutuse pärast (Wheatley 2022, lk.120).

Teaduskirjandus toob välja, et eksogeensed šokid, nagu oli 2020 aasta ülemaailmne tervisekriis, mõjutavad juhtimiskäitumist. Oluline muutuja selles on juhtimistase. Esmatasandi juhtidel on täheldatud kriisis ja vahetult peale kriise mõnevõrra suuremat direktiivsust juhtimisel, kuid see on osutunud ajutiseks ning taandunud peale ohu vaibumist. Tervisekriisi järgselt leiti, et peale esmast šokki hakkas juhtidel suurenema osalusjuhtimise roll (Garstnen *et al.* 2022) ning kodus töötamise rutiiniga harjumine kasvatas kaasavat juhtimist ja autonoomsuse andmist töötajatele (Kniffin 2021). See tõendab, et vastavalt väliskeskkonna muutustele kasutavad juhid erinevat juhtimisstiili ning juhid on teadlikud, et valida juhtimiskäitumine vastavalt tekkivatele olukordadele.

Juhtidelt eeldatakse ühelt poolt kaugtööl olevatele töötajatele selgete reeglite kehtestamist, et tagada kodus ja kontoris töötavate inimeste vahel kohustuste jaotus ja teisalt soovitakse kontrolliva keskkonna asemel pakkuda töötajatele rohkem tegutsemis- ja valikuvabadust ning mitmekülgust (Gauer, Germann 2022). Töökohad vajavad ümberkujundamist, et võimaldada meeskondade ja üksikisikute vahelist sotsiaalset seotust (McDonnell, Beck 2021). Seejuures tuleb arvestada, et rahulolu kaugtöötamisega sõltub teatud määral inimese isikuomadustest, ekstravertsema loomuga töötajatele on distants kolleegide ja töökohaga problemaatilisem (Wheatley 2022, lk.119).

Lautsch *et al.* (2009) on toonud välja veel ühe olulise aspekti, mis suurendab juhtide töökoormust ja võib tekitada pingeid ning see on seotud vajadusega kompenseerida kaugkontorites töötavate inimeste ülesandeid töökohal. Juhtimine nendes tingimustes, kus vahetu suhtlus on piiratud ja suhtluskontaktides puuduvad mitteverbaalsed signaalid, on juhtidel usaldust töötajatega keerukam saavutada (Gauer, Germann 2022).

Sotsiaalne toetus töökohal tähendab mitmesuguseid inimeste vahelisi käitumisviise, mis võivad parandada töötajate sooritust ja heaolu: juhendamist tööülesannete täitmisel, emotsionaalse toetuse andmist, mentordamist ja õpetamist (Wheatley 2022, lk.200). Kuigi sotsiaalne toetus on üks peamisi ressursse, mida juhid saavad oma töötajale pakkuda (Gauer, Germann 2022), on iga järgija vajadustele ja muredele tööl tähelepanu pööramine juhtidele lisaressursi kulutamine, olenemata,

et mõistetakse töö kvaliteetsete sotsiaalsete suhete positiivset mõju inimeste tervisele (Kaluza *et al.*, 2020).

Positiivne juhtimiskäitumine nagu toetamine, tagasisidestamine, usalduslikkus, enesekindlus ja ausus tagavad töötajatele heaolu ning aitavad neil stressiga toime tulla. Rõhutatakse, et juhi negatiivne käitumine nagu kontrollimine, vähene toetus ja võimu kuritarvitamine on seotud töötajate stressi ning madala heaoluga. Lisaks nimetatakse viimaseid käitumisviise kui võimalikke reaktsioone stressile, mis võivad iseloomustada stressis juhte (Skakon *et al.* 2010).

Juhtide tegevus mõjutab nende järgijate heaolu suurel määral (Kaluza *et al.* 2020; Hirschfeld *et al.* 2021) ja juhtide ning töötajate suhetel on oluline roll järgijate üldistele töökogemustele (Wheatley 2022, lk.175). Kinnitust on leidnud seos juhi stressi ja töötajate heaolu vahel: juhi stress mõjutab juhi käitumist ning juhtimiskäitumine ja suhted juhiga võivad olla töötajate stressi ja läbipõlemise olulised tegurid (Harms 2017). Samuti on toodud välja, et juhtide meeleolu on nende järgijatele nakkav (Skakon *et al.* 2010). Juhtide roll töökohtade ja töötajate heaolule on märkimisväärne ja samas ei tohi unustada, et ka juhid ise on töötaja rollis.

Juhtide kohanemine ja uute juhtimisviiside rakendamine muutuste olukordades, sh kriisides, kui tööõnõudused muutuvad ja on vaja kiiresti ebamäärastes olukordades lahendusi leida, sõltub paljudest erinevatest teguritest, millest mõned on eelpool leidnud ära märkimist. Autor järeldab teaduskirjanduse allikatele toetudes, et juhtide heaolu seostatakse tööõnõude ja ressursside tasakaaluga, kuid ka juhi isikuomaduste, juhtimisviiside, psühhosotsiaalsete toimetuleku oskustega ja järelvalverolliga (Joonis 1). Käesolevas uurimistöös keskendutakse juhtide tööõnõudele, ressurssidele, töörahulolule ja ametialase töösooritusel, psühhosotsiaalsele toimetulekule ja heaolu võimalustele.

## **1.2. Heaolu ja juhtide heaolu**

Heaolu (*ingl.k. well-being*) on defineeritud kui "inimese hedoonilist kogemust heast enesetundest ning eudaimooniliste kogemuste ja eesmärgi täitumist" (Sonntag 2015).

Heaolu uuringud on tuletatud kahest üldisest vaatest: hedooniline lähenemine, mis keskendub õnnele ja defineerib heaolu naudingu saavutamise ja valu vältimise tingimusena ning

eudaimooniline lähenemine, mis keskendub tähendusele ja eneseteostusele ning defineerib heaolu sellest seisukohast, mil määral inimene on võimeline täisväärtuslikult toimima (Deci, Ryan 2001).

Global Wellness Institute defineerib heaolu kui aktiivset tegevuste, valikute ja elustiili järgimist, mis viivad tervikliku terviseseisundini. Sellel määratlusel on kaks olulist aspekti: heaolu ei ole passiivne või staatiline seisund, vaid pigem "aktiivne püüdlus", mis on seotud kavatsuste, valikute ja tegevustega, kui töötame optimaalse tervise ja heaolu poole. Teiseks on heaolu seotud tervikliku tervisega – see tähendab, et see ulatub kaugemale füüsilisest tervisest ja sisaldab palju erinevaid mõõtmeid, mis peaksid toimima harmoonias (Global Wellness Institute, 2023).

Töoga seotud heaolu viitab mitmesugustele emotsionaalsetele kogemustele tööl ja sellele, kuidas need mõjutavad isiklikke ja organisatsiooniga seotud tulemusi (Sudha *et al.* 2016). Karsek ja Theorell (1990) on tööheaolu määratlenud nii, et töö tuleks planeerida ja korraldada sellisel viisil, et töötamine ei avaldaks negatiivset mõju töötajate heaolule ning võiks edendada või suurendada nende heaolu (Wheatley 2022, lk.3).

Tööheaolu (*ingl.k. work-related well-being*) kolm peamist aspekti (Grante *et al.* 2007 viidatud Baptiste *et al.* 2009) on:

- 1.) psühholoogiline, mis sisaldab inimeste rahulolu oma töö ja eluga
- 2.) füüsiline, mille all vaadeldakse töötajate tervist, tervishoiu ja tööohutusega seotud tingimusi
- 3.) sotsiaalne, mida käsitletakse inimestevaheliste suhete kvaliteedi, töötajate õiglase kohtlemise, sotsiaalse toetuse, vastastikuste suhete ja koostööna (Baptiste, 2009).

Töökeskkonnas on heaolu mõjutatud töökogemustest. Töökogemused tähendavad tööalaseid nõudmisi, tööressursse ja inimeste vahelisi suhteid (Sonnentag 2015). Kuna juhiks olemine hõlmab probleemide lahendamist, milleks on teistel õigustatud huvid, siis mõjutavad juhtide tajutud subjektiivset heaolu teiste vaated ja teod (reageeringud juhile) ning nende endi kalduvus teatud viisil käituda (Hirschfeld *et al.* 2021). See on kooskõlas ideega, et tajutud subjektiivset heaolu ei kujunda ainult juhi isiklik käitumine, vaid ka sotsiaalne olukord ja ülesanded, millega inimene töökohal aja jooksul kokku puutub (Sonnentag 2015). Subjektiivne heaolu on lähenemine, mis on keskendunud kogetud tunnetele, mis võivad olla nii positiivsed kui ka negatiivsed ning sisaldavad nii tunnetuse kui ka mõju komponenti (Wheatley 2022, lk.25).

Byrne *et al.* (2014) viitavad asjaolule, et sageli ei ole juhid valmis tunnistama pingete kogunemist ja ei räägi raskustest, sest kardavad näida nõrga või juhirolli sobimatuna. Teadlikkus ja aktsepteerimine on eelduseks, et juhid saaksid oma heaolust avatult rääkida ja otsida abi või toetust, kui nad märkavad kurnatuse varaseid hoiatusmärke. Lisaks ka siis, kui stressi sekkumistehnikad on organisatsioonides olemas, ei pruugi sellest piisata, kui juhtidel pole aega või oskusi stressiga tegeleda (Kaluza 2020).

Heaolu on dünaamiline konstruktsioon, mis inimeses muutub, kõikides aja jooksul vähem või rohkem (Sonntag 2015). Juhid, kes kogevad hetkelisi negatiivseid emotsioone, millega kaasneb ajutine heaolu langus, võivad püüda allesjäänud ressursse kaitsta ning tegeleda sel ajal rohkem passiivse juhtimisega või ka hoiduda destruktiiivsest käitumisest. Seega on lühiajalised erinevused juhtide heaolu kooskõlas lühiajaliste erinevustega nende liidrikäitumisest (Kaluza 2020). Niisiis seisavad juhtivatel ametikohtadel olevad isikud silmitsi märkimisväärsete väljakutsetega ja on vastuvõtlikud ka nähtavale ebaõnnestumisele (Hirschfeld *et al.* 2021).

Vaimset tervist mõjutavad psühhosotsiaalsed ohutegurid, mille tervise mõju avaldub läbi stressireaktsiooni. Psühhosotsiaalsed ohutegurid on sellised töökorralduse, juhtimise ja töökeskkonna sotsiaalse konteksti aspektid, mis võivad tekitada töötajale psühholoogilist või füüsilist kahju. Psühhosotsiaalsed ohutegurid ja tööstress on omavahel tihedalt seotud. Võiks öelda, et töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid ongi tööstressi põhjuseks. Tööstress ilmneb igas olukorras, kus tööalased nõudmised ületavad töötaja võime nendega toime tulla. Tööstressi käsitletakse pingeseisundina, mis tekib, kui inimene tajub vastuolu töökeskkonna poolt esitatud väljakutsete ja oma toimetulekuvõimaluste vahel (Tööelu.ee, 2021). Rothmann on kinnitanud sama: pingeid tekitavad tööõnõudused juhul, kui need ületavad töötaja kohanemisevõime (Rothmann 2006).

Tööheaolu võib defineerida kui elukvaliteeti, mis on seotud kogemuste ja töötingimustega, millega me oma töökohal kokku puutume (Wheatley 2022, lk.42).

Töoga seotud heaolu mõõtmiseks on kasutatud erinevaid heaolu mudeleid. Käesoleva magistr töö raames uuriti juhtide heaolu Rothmanni ja Jacksoni välja töötatud tööõnõudluse ja ressursside skaalat (JDRS 2005) ja Galy tööga rahulolu multidimensionaalset skaalat (IWA 2020) kasutades.

### 1.3. Tööalased nõuded ja ressursid

Töö nõudmised ja töökontroll aitavad eristada juhtivate ja mittejuhitavate ametikohtade kogemusi, samuti selgitavad töötajate individuaalse heaolu erinevusi (Li *et al.* 2015).

Tööalased nõudmised on töö füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised aspektid, mis nõuavad inimeselt pidevat füüsilist või psühholoogilist pingutust ja oskusi (kognitiivseid, emotsionaalseid) ning on seetõttu seotud teatud füsioloogiliste ja/või psühholoogiliste kuludega. Töönõudmisteks võivad olla töösurve, ebasoodne füüsiline keskkond, emotsionaalsed suhted nõudlike klientidega (Bakker, Demerouti 2007).

Tööressursid viitavad nendele füüsilistele, psühholoogilistele, sotsiaalsetele või organisatsioonilistele aspektidele töös, mis on kas funktsionaalsed tööeesmärkide saavutamisel, vähendavad töönõudmisi ja nendega seotud füsioloogilisi ja psühholoogilisi kulusid või stimuleerivad töötaja isiklikku kasvu, õppimist ja arengut (Bakker, Demerouti 2007). Tööressurssidena vaadeldakse oskuste kasutamist, õppimisvõimalusi, autonoomiat, kolleegide ja juhtide toetust, tagasisidet, võimalust osaleda otsuste tegemisel ning tuleviku karjäärivõimalusi (Bakker *et al.* 2010). Organisatsioonilisel tasemel vaadeldakse tööressurssidena palka ja töökoha turvalisust (Bakker, Demerouti 2007).

Juhtide heaolu teaduslikes käsitlustes leiavad rõhutamist kontrastsed seisukohad.

Võttes aluseks juhtide tööstressi, on väidetud, et juhiks olemine kahjustab nende heaolu, mille kriitiliseks põhjuseks on järelevalvega seotud töö, kus vastutus on seotud psühhosotsiaalsete töö nõuete kõrgema tasemega (Li *et al.* 2015). Samuti leitakse, et vastutus otsuste tegemisel on juhirollis üks halvimaid stressoreid ning just tippjuhtide ülekoormust on sagedasti seostatud südameatakkide tekke riskiga. Juhtivat tööd seostatakse ka pikkade töötundide, suure töökoormuse, pidevate muutuste ja ebakindlusega ning rõhutatakse, et juhtiv tööroll kahandab psühholoogilisi ressursse ja mõjub negatiivselt juhtide heaolule (Ganster 2005).

Töökohtade sagedased stressorid on inimeste vahelised sotsiaalsed konfliktid, millega juhid peavad tegelema. Nad lahendavad konflikte meeskonnaliikmetega, kuid tihti jäävad mitmete osapoolte vahele ja võivad tunda, et on tülis kõigiga: oma ülemuste, töötajate, kolleegide või

klientidega. Seega võivad sotsiaalsed konfliktid, mis on tugevate negatiivsete afektiivsete reaktsioonidega, kasvatada emotsionaalseid nõudmisi tööl ja suurendada juhtide väsimust (Köppe *et al.* 2018). Uuringud on näidanud, et konfliktid on positiivselt seotud nii üldise läbipõlemisega (De Dreu *et al.* 2004 viidatud Köppe *et al.* 2018) kui kurnatusega (Shaukat *et al.* 2017 viidatud Köppe *et al.* 2018) ning töötajatega koos veedetud aeg on korrelatsioonis juhtide kurnatuse tundega (Köppe *et al.* 2018).

Töö mõju mõistmiseks töötajate heaolule kasutatakse sageli töönõudluse-ressursside mudelit. Töönõudluse-ressursside mudeli (*Job Demands Model, edaspidi DJ-R mudel*) keskne eeldus on, et igal ametil on töökoha spetsiifilised riskitegurid, mis seostuvad tööstressiga ning neid liigitatakse DJ-R mudeli põhjal kaheks: nõudmisteks ja ressursideks. DJ-R saab rakendada erinevates töökeskkondades, olenemata konkreetsetest nõudmistest ja olemasolevatest ressursidest (Bakker, Demerouti 2007).

JD-R mudel pakub teoreetilist raamistikku (Demerouti *et al.* 2001), et selgitada, miks juhtide kurnatus mõjutab nende juhtimiskäitumist. Selle teooria kohaselt kogevad inimesed, kellel on väga nõudlikud töökohad, eriti koos kehvade tööressurssidega, läbipõlemist (Köppe *et al.* 2018). JD-R mudeli eeldus on, et kõrged nõudmised töökohal toovad kaasa töö pingelisuse, näiteks läbipõlemise, samas kui kõrge ressurside tase on seotud parema soorituse ja tööga kaasatusega (Bakker, Demerouti 2007). On leitud, et need juhid, kes hindavad oma töökoormust kõrgeks, kogevad võrdluses teistega, tõenäolisemalt suuremat emotsionaalset kurnatust, tööga rahulolematust ja nende töötulemused on madalamad. Seetõttu on järeldatud, et suur töökoormus on avaliku sektori meeskonna juhtide seas tervise ja heaolu riskiteguriks (Jonsdottir *et al.* 2020).

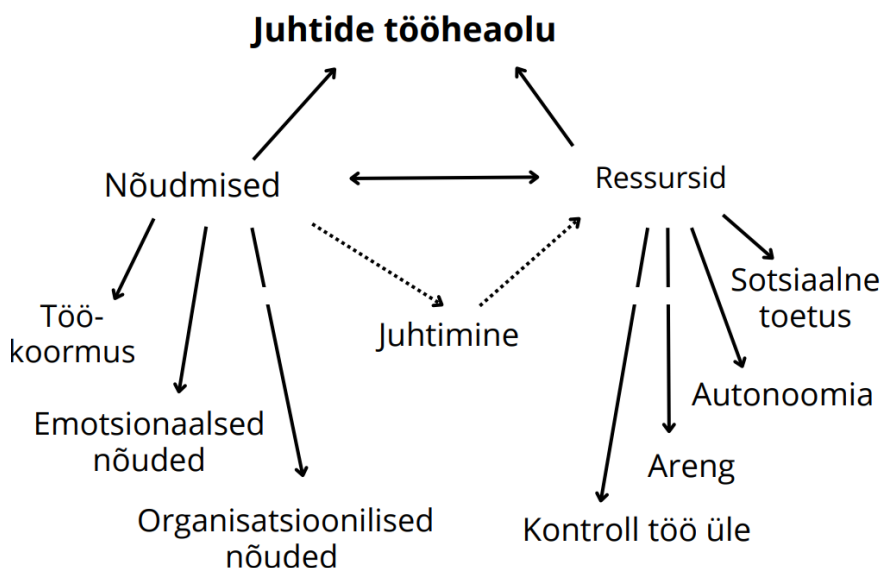
Kõrgete tööalaste nõudmiste negatiivseid tagajärgi leevendavad töökeskkonnas sellised olulised tegurid nagu sotsiaalne toetus ja kõrgem töökoha kontroll (Jonsdottir *et al.* 2020).

Juhtivatel ametikohtadel on tihti välja toodud suuremat autonoomiat ja töökontrolli (Wheatley 2022, lk.78). Autonoomiat käsitletakse kui tööomaduste keskset faktorit, mis mõjutab tööheaolu. Töö keskkonnas tähendab autonoomia vabadust ja sõltumatust enda töö üle ise otsustada. Seda on tõlgendatud ka kui kaalutusõigust või kontrolli (Wheatley 2022, lk. 73).

Teaduskirjanduses on kinnitatud, et vaimne ja füüsiline heaolu ning töörahulolu on suurem juhtidel ja teistel kõrgema tööalase staatusega töötajatel (Jaakson, Ashyrov 2022; Ganster 2005). Viñas-Bardole *et al.* (2020) on ära märkinud, et isegi siis, kui töötajatel oli optimistlik teadmine saada kahe järgmise aasta jooksul edutatud, kasvas nende tööga rahulolu olulisel määral (Jaakson, Ashyrov 2022).

Hiljutine Eesti teadlaste uuring rõhutab, et juhi töörõõm sõltub igas kultuuris tema otsustusvabadusest. JD-R mudeli järgi on oluline, et töö nõudmised ja ressursid peavad olema tasakaalus. Uuringus järelitati, et töötajate juhendamine on seotud tööga rahuloluga ning selle põhjuseks on asjaolu, et järelevalvevastutus toimib JD-R mudelis nagu keeruline töö nõudlus. Töö nõudluse motiveeriv mõju väljendub siis, kui vastutus on tasakaalus töökontrolliga. Kuigi järelevalve roll võib olla mõnes kontekstis motiveeriv ja teistes mitte, on järelevalveroll koos töökoha kontrolliga positiivse ja märkimisväärse mõjuga juhtide töörahulolule (Jaakson, Ashyrov 2022). Samasuguse järelduseni on jõudnud Li *et al.* tuues välja, et kuigi juhirollid kipuvad olema seotud kõrgemate tööalaste nõudmistega ja stressiga, siis suurem töökoha kontroll tasakaalustab töö nõudluste mõju juhtide heaolule (Li *et al.* 2015)

Juhtide töö nõudlustest ja ressurssidest annab ülevaate joonis 1



Joonis 1. Juhtide töö nõudlused ja ressursid

Allikas: autor/koostatud Bakker, Demerouti (2007) ja Jaakson, Ashyrov (2022) andmete põhjal

Kõige positiivsemad on töötajate tööhoiakud siis, kui tööõnõuded ja tööressursid on mõlemad kõrged (Bakker *et al.* 2010). Tööõnõudmised ja ressursid on seega olulised tööheaolu mõjutajad ning ilmselgelt väga tähtsad vastutavas juhirollis töötavatele inimestele (Joonis 1).

#### **1.4. Tööheaolu juhtimine ja juhtide heaolu tõstmise võimalused**

Tööheaolu juhtimine on keskkonna loomine, et edendada töötajate sellist sisemist rahulolu, mis võimaldab töötajatel särada ning täielikult rakendada oma potentsiaali iseenda ja oma organisatsiooni kasuks. Lihtsalt öeldes, kui inimene tunneb ennast tööl hästi, siis suudab ta pühenduda oma tööle ning tal on piisavalt energiat, et töös silmapaistvaid tulemusi saavutada (Piirsalu-Kivihall 2015).

Töö ja töötamine põhjustab kas rahulolu või distressi. Paljudes uuringutes on leitud tööstressi seos töötajate ja nende pereliikmete tervise halvenemise, töösoorituse ja organisatsioonilise efektiivsuse vähenemise vahel (Burke, Pignate 2021, lk.4).

Tööstress on Euroopas üks levinumaid terviseprobleeme. 2021. aastal Kesk-Euroopas korraldatud uuringu andmeil koges tööstressi häirivat mõju vähemalt kaks kolmandikku töötajatest. Ka Eestis on erisuguste uuringute andmeil hakatud tööstressi tajuma üha enam. 2020. aasta Palgainfo Agentuuri ja tööportaali CVKeskus.ee küsitluses märkis tööstressi esinemist 18% vastanutest. Suur osa uuringule vastanutest tõi välja töökeskkonna tähtsuse stressi mõjutajana (Virtuaalkliinik 2021).

Töökogemuse mõju uurimine heaolule toob potentsiaalset kasu töötajatele, organisatsioonidele ja ühiskonnale laiemalt. On ülioluline, et töökohtades tegeletakse preventiivsete algatustega, et toetada töötajaid ja ka nende peresid. Mitmed uuringud kinnitavad, et tervislikke töökohti juhivad terved inimesed. Terved töötajad on produktiivsemad, puuduvad vähem töölt, vajavad vähem arstiabi ja vähendavad kulutusi tervishoiusüsteemile (Burke, Pignate 2021, lk.4).

Muutuvates oludes peavad juhid suutma kiiresti tegutseda, mõtleva kriitiliselt, mõistma toimuvat ja rakendada tegevusstrateegiaid praktikasse (Eraut 2006 viidatud Dirani *et al.* 2020). Kui organisatsioonid on kriisirežiimis, kipuvad töötajad pöörduma juhiste saamiseks oma juhtide poole ja ootavad, et nad on neile olemas (Dirani *et al.* 2020).



Kurnatud juhid pole võimelised oma järgijate tervisele palju tähelepanu pöörama ja tegelevad vähem personalile suunatud hooliva juhtimiskäitumisega (*ingl.k Staff Care behavior*), mis mõjutab negatiivselt töötajate tervist ja suurendab nende somaatilisi kaebusi (Köppe *et al.* 2018). Hooliv juhtimiskäitumine kujutab endast üsna uut ja tervisespetsiifilist juhtimiskonstruktsiooni. Seda nimetatakse töötajate tervise edendamisele suunatud juhtimiseks, mille eesmärk on töötajate toetamine ja tervist edendavate töötingimuste pakkumine (Köppe *et al.* 2018). Hooliv juhtimiskäitumine nõuab aga juhtidelt palju aega ja vaeva (Köppe *et al.* 2018), samas kui töötajate eest piisavalt ei hoolitseta, kogevad nad suurema tõenäosusega pinget (Skakon *et al.* 2010).

Võttes arvesse, et juhtide hooliva juhtimiskäitumise alanemine mõjub negatiivselt töötajate tervisele, peaksid organisatsioonid pakkuma juhtidele koolitusvõimalusi, et parandada nende tervist toetavat juhtimiskäitumist. Hoolivat juhtimiskäitumist saab autorite hinnangul parandada nii koolituse kui ka individuaalse coachingu kaudu (Köppe *et al.* 2018)

Kaasaegsed juhtimise arenguprogrammid on suunatud autentse juhtimise arendamisele (Yemiscigil *et al.* 2022). Autentset juhtimist on Luthans ja Avolio (2003) defineerinud kui „protsessi, mis lähtub nii positiivsetest psühholoogilistest võimetest kui ka kõrgelt arenenud organisatsioonilisest kontekstist, mille tulemuseks on suurem eneseteadlikkus ning juhtide ja töötajate isereguleeritud positiivne käitumine, mis soodustab positiivset enesearengut“ (Gardner *et al.* 2011). Autentsed juhid on oma väärtustest ja tõekspidamistest sügavalt teadlikud, nad on enesekindlad, ehedad ja usaldusväärsed ning keskenduvad töötajate tugevate külgede arendamisele, nende mõtteviisi avardamisele ning positiivse ja kaasahaarava organisatsioonilise konteksti loomisele (Illies *et al.* 2005 viidatud Gardner *et al.* 2011).

Viimase aja uuringud toovad välja, et identiteedipõhine juhtimise arendamine aitab kaasa heaolu kasvule, sest keskendumine identiteedile on seotud positiivsete muutustega juhtide psühholoogilises heaolus. Sellisena pakuvad autentse juhtimise arenguprogrammid võimaluse kasvada mitte ainult professionaalselt, vaid ka inimesena, mis võib panna juhte hindama kogu oma elu ja ennast soodsalt. Uudne kontekst juhtide heaolu parandamiseks tugineb uuringute tulemustele, mis näitasid juhtide enesekontseptsiooni selguse, elu eesmärgitunde ja isikliku arengu märkimisväärset suurenemist peale eelpool nimetatud arenguprogrammide lõppemist (Yemiscigil *et al.* 2022).

Siiani ühe kõige põhjalikuma autentse juhtimise arenguprogrammi tulemused tõid seejuures välja, et muutused juhtide heaolus olid enamasti sõltumatud individuaalsetest erinevustest (sugu, vanus, rass, juhtimistase, ametis töötamise aeg, ettevõtte ja enamik isiksusega seotud tegureid) rõhutades antud arenguprogrammide sobivust erinevatele juhtide rühmadele. Samuti kinnitavad autorid, et programmid on tõhusad nii juhtidele kui koolitajatele, sest soovitud heaolu tulemusi oleks võimalik saavutada suhteliselt lühikese aja jooksul, kahest päevast nelja nädalani (Yemiscigil *et al.* 2022).

Kõige värskemate teaduskirjanduse seisukohtade järgi tuleks töökohtadel edendada autentset ja ümberkujundavat juhtimist, sest uuringud kinnitavad, et töötajad tajuvad neid kahte juhtimisstiili positiivse energia loojana, mis toimib nii organisatsioonilise kui ka isikliku ressursina (Lopez-Zafra *et al.* 2022).

Juhtidel on erakordne mõju organisatsiooni elule, eriti stressi ajal, mistõttu on oluline roll juhtide vastupidavusel. Vastupidavusega seotud oskuste ja käitumise arendamine võib vähendada juhi stressikogemust, säilitades samaaegselt kõrge heaolu taseme, olenemata keskkonnast. Vastupidavatel juhtidel on suurem emotsionaalne paindlikkus, nad on energilised, uudishimulikud, avatud uutele kogemustele ja neil on positiivne emotsionaalsus (Klohn, 1996 viidatud Shelton *et al.* 2020). Seetõttu on oluline arendada juhtide oskusi vastupidavuse suurendamiseks, et kasvatada tõenäosust konstruktiivse juhtimiskäitumise kasutamiseks stressi perioodidel (Shelton *et al.* 2020).

Levinud teadus- ja tavakäsitlused kinnitavad, et jaksul ehk väga heal juhtimisel on oluline roll organisatsiooni soorituses ja organisatsiooni liikmete tajutavas heaolus. Eesti juhtimisvaldkonna uuringus 2021, mis annab ülevaate juhtimisvaldkonna olukorrast ja arenguvõimalustest Eestis, leidis kinnitust, et Eesti juhtidel on paindlikkuse jaksu (juhtide motivatsiooni, võimete, seisundi ja soorituse parimad küljed, mis ilmnevad tulemuslikkuses) ja personaalsuse jaksu, sest paljud juhid mõistavad töötajakeskse juhtimise vajadust ja teevad pingutusi, et töötajate ja organisatsiooni vajadused ning väärtused omavahel sobituksid. Eesti juhtide juhtimise jaks väljendus Covid-19 põhjustatud kriisiga kohanemises, mil märkimisväärselt kasvas paindlike töövormide rakendamine (Vadi *et al.* 2022).

Samuti on Statistikaameti tööelu-uuringu andmetel Eesti inimeste tööaeg muutunud oluliselt paindlikumaks ja tööga rahulolu on aastate jooksul veidi kasvanud. Tööga on pigem rahul või väga rahul enamasti juhid ja tippspetsialistid (Statistikaamet, 2022)

Kui eelnevast võib järeldada, et Eesti juhid on suhteliselt edukalt viimaste aastate muutustega kohanenud ning suurenenud paindlikkus tööelus ja erinevate töövormide kombineerimise võimalus on nende töörahulolu tõstnud, siis avaliku teenistuse juhid ei anna oma töökoormusele sugugi sama kõrget hinnangut. Kantar Emori 2021 a. pühendumuse ja rahulolu uuringus on Eesti avaliku sektori juhtide hinnangud oma töökoormusele saanud võrreldes teiste töökorraldust puudutavate küsimustega madalamaid hindeid. Seejuures on antud uuringus päris kriitilisi hindeid märkinud iga viies töötaja, s.o 19% vastanutest, kes vastasid 1-2 palliseid skooore andes. Nemad mõtlevad keskmisest kaks korda sagedamini töökohavahetusele (Kantar Emor, 2021).

Enamik avalikke organisatsioone on inimestele teenuseid tagavad organisatsioonid, kus juhtivale tööle on iseloomulik ressursside nappus, nõudlike klientidega tegelemine ja konfliktide lahendamine töökohal (Burke, Pignate *et al.* 2021). Avaliku sektori asutused on kogu aeg suurema avalikkuse tähelepanu all, sest inimestele teenuste osutamine toimub maksumaksja raha eest, mistõttu on avalikkuse huvi pidev ja kõrge.

Kuivõrd juhtimine mõjutab meid kõiki: juhi jaoks on see tema töö sisu, töötajana kogeme juhtimist vahetult, kliendina kaudsemalt (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021) ja avalikus sektoris on viimastel aastatel juurde tulnud täiendavaid nõudmisi, siis pidas autor oluliseks uurida avaliku sektori asutuste juhtide tööalaste nõuete seost heaoluga.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Käesoleva uurimistöö empiirilise osa koostamisel on lähtunud töö teoreetilise osa peatükkides käsitletud teemadest.

### **2.1. Eesmärk ja küsimused**

Uuringu eesmärk on välja selgitada, milline on juhtide heaolu ja selle seosed tööalaste nõuetega Eesti avaliku sektori asutuste näitel.

Magistritöö autor püstitas uurimistöö teemast tulenevalt järgmised uurimisküsimused, mida töö empiirilises osas uurida:

1. Kuidas hindavad Eesti avaliku sektori asutuste juhid oma igapäevases töökeskkonnas töönõudmisi?
2. Kuidas hindavad juhid oma ressursse tööalasteks väljakutseteks?
3. Millise hinnangu annavad juhid oma töösooritusele ja toimetulekule?
4. Millised organisatoorsed meetodid on toetanud juhtide tööheaolu hoidmist ja tõstmist?
5. Millised seosed on juhtide töönõuete, ressursside ja tööheaolu vahel?

### **2.2. Metoodika**

#### **2.2.1. Andmekogumise meetod**

Magistritöö empiiriline andmestik koguti veebipõhise ankeetküsitlusega (Lisa 1) kasutades *Google Forms* i platvormi. Küsimustikule vastamise periood oli 13.02.-03.03.2023 (viimased vastused laekusid 8.03.23).

Ankeetküsimustiku koostamiseks kasutati Jacksoni ja Rothmanni välja töötatud tööõudluse-ressursside skaalat (JDRS, 2005), tööõudluse ja tööressursside mõõtmiseks (küsimused tõlgiti eesti keelde, sõnastust kohandati). Antud küsimustik koosneb erinevatest teemadest, mis käsitlevad töö tempot ja mahtu, vaimset ja emotsionaalset koormust, töö mitmekesisust, õppimisvõimalusi, iseseisvust tööl, suhteid kolleegidega, suhteid vahetu juhiga, töö selgust, infovahetust, suhtlust kolleegidega, tööalast kaasatust, kontaktivõimalusi, tuleviku tööalast kindlust, töötasu ja karjäärivõimalusi. Teiseks kasutati Galy (2020) tööga rahulolu multidimensionaalset skaalat, mis baseerub IWA mudelil (*individual-workload-activity*), mille küsimustest tehti valik ja need tõlgiti eesti keelde. IWA mudeliga uuriti psühhosotsiaalsete kaebuste esinemist ning rahulolu oma töösoorituse ja professionaalsusega. Viimases osas on autori lisatud küsimused töökorralduse kohta: muutunud töökoormus, ületundide tegemine, kaugtöö ja tööheaolu hoidmise meetodite kasutamine.

Ankeetküsimustik koostati kuues plokis. Esimeses osas küsiti vastajate kohta isiklikke andmeid (sugu, vanus, tööstaaz juhina, vahetus alluvuses olevate töötajate arv). Teises plokis uuriti juhtide tööalaseid nõudeid ja ressursse (vastused jaotusid Likerti skaalal vahemikus 1–5, 1=mitte kunagi, 5=alati). Kolmandas plokis küsitleti juhtide hinnanguid kaebuste esinemise kohta (vastused jaotusid Likerti skaalal vahemikus 1-5, 1=mitte kunagi, 5=kogu aeg). Neljandas plokis vastasid juhid tööalase rahulolu ja töösoorituse kohta (vastused jaotusid Likerti skaala vahemikus 1–5, 1=rahuldav, 5=suurepärane). Selles plokis sai soovi korral vastata küsimusele „Kui soovite, selgitage lühidalt eelnevaid vastuseid!“ Viiendas osas vastasid juhid töökorraldusega seotud küsimustele, mille vastuste valik avanes rippmenüüs (Lisa 1). Viimases osas vastasid juhid kahele küsimusele tööheaolu võimaluste ja edaspidiste ootuse kohta: „Milliseid võimalusi olete saanud kasutada asutusesiselt enda tööheaolu hoidmiseks: supervisioon, mentorlus, coaching, koolitused?“ ja „Mida saaks juhtide tööheaolu hoidmiseks ja tõstmiseks veel asutuses ära teha?“ Viimasele küsimusele oli vastamine vabatahtlik.

### **2.2.2. Uuringu valimi kirjeldus ja protseduur**

Uuringus kasutati mittetöenäosusliku valimi moodustamist. Valimi moodustamiseks kasutati võimalikult paindlikku meetodit, sest vastajate arvu polnud võimalik ette määrata. Mittetöenäosuslikke valimeid kasutatakse sotsiaalteaduslikes uurimustes, kus sageli tuleb uurida varjatud ja raskesti kättesaadavaid elanikkonna gruppe, mille suurus pole täpselt teada (Õunapuu, 2012). Veebiküsimustik saadeti nelja valdkonna asutuse esindajatele meili teel ning uuringu

üldkogumi moodustasid haridus-, tervishoiu-, sisejulgeoleku- ja sotsiaalvaldkonna erinevate asutuste juhid (Tabel 1). Küsimustik edastati Tartu linna ja maakonna kõikidele haridusjuhtidele nimetatud valdkonna juhtide kaudu, kahele Lõuna-Eesti suurhaiglale, kus vastutavad juhid saatsid selle edasi kõikidele asutuse juhtidele vastamiseks (ühes haiglas registreeriti uurimistöö ametlikult teadustööna), sisejulgeoleku valdkonna juhtidele üle Eesti (asutuse personalijuhi kaudu) ja sotsiaalvaldkonna juhtidele erinevates omavalitustes Tartus ning Tallinnas (autori poolt meilile saadetud, asutuse kodulehelt e-posti aadresse kasutades). Küsimustiku saatmine kooskõlastati eelnevalt asutuste vastutavate töötajatega ja enne andmete kogumist viidi läbi lühike pilootprojekt, mille raames vastasid küsimustikule autorile tuttavad juhid erinevatest valdkondadest ja tegid parandusettepanekuid, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad ja vastusevariandid võimaldaksid täpselt vastata.

Kõik vastused laekusid anonüümselt, konfidentsiaalsus kinnitati vastajatele küsimustiku sissejuhatuses. Kokkuleppel juhendajaga otsustati asutuste nimesid antud uurimistöös mitte avalikustada, millest teavitati asutuste juhte kokkuleppe tegemisel.

Üldkogum oli suur, ankeetküsimustik saadeti valdkondade juhtide või personalijuhtide kaudu edasi hinnanguliselt 300-400 juhile. Valimi moodustasid erinevate valdkondade esmatasandi ja keskastme juhid, kes küsimustiku vastamiseks said. Kokku oli vastajaid 120, kuid vastajate arv jäi valdkondade lõikes erinevaks. See asjaolu ei võimaldanud läbi viia valdkondade vahelist võrdlust, sest tulemused ei oleks usaldusväärsed. Samuti ei ole magistritöö tulemused üldistatavad Eesti kõikide avaliku sektori asutuste juhtidele.

Tabel 1. Vastajate jaotus valdkondade lõikes

Valdkond	Sagedus	Vastajate %
Sotsiaal	32	26,7
Haridus	45	37,5
Meditiin	37	30,8
Sisejulgeolek	6	5,0
Kokku	120	100,0

Allikas: autori koostatud

Magistritöö koostaja soov oli uurida eri valdkondi ja kaasata uuringusse need avaliku sektori asutused, mille töökorralduses on viimaste aastate kriiside ajal tulnud kõige enam arvestada väliste mõjutajatega ning kus elanikele teenuste jätkamine on olnud möödapääsmatu ja/või elutähtis.

### 2.2.3. Andmeanalüüsi meetod

Andmekogumisel saadud vastused kodeeriti kõigepealt tabelarvutusprogrammis Excel ja seejärel viidi läbi statistiline andmeanalüüs SPSS programmiga (29.0.0.0 IBM SPSS Statistics). Andmete uurimiseks kasutati kirjeldavat statistikat (aritmeetilise keskmise, moodi, mediaani, standardhälbe leidmine) ning mees- ja naisjuhtide vastuste arvuliste tunnuste võrdlemiseks T- statistiku väärtuse arvutamist. Reliaabluse kontrollimiseks arvutati koondtunnuste *Cronbachi  $\alpha$*  (alfa), mille piisavaks suuruseks loetakse 0,7 (Rämmer 2014) Teostati faktoranalüüs (Varimaxi pööratud meetod), mis on kõige sagedamini kasutatav meetod konstruktsiooni samaväärsuse uurimiseks, eriti siis, kui mõõtevahendi faktorstruktuuri kohta on vähe teavet nagu JDRS skaala puhul (Rothman *et.al*, 2006). Muutujate seoste määramiseks leiti Pearsoni korrelatsioonikordajad. Vaba välja vastused grupeeriti sarnaste teemade põhjal Excelisse, see võimaldas hinnata vastuste arvulist osakaalu, seejärel neid analüüsiti ja kirjeldati.

Uuringule vastas kokku 120 inimest, neist 100 naist ja 20 meest (Tabel 2), üle poole kõikidest vastajatest, olid vanusegrupis 40–59 eluaastat (59,2%, n = 71). Vanuse andmete kodeerimisel liideti vanusegrupiga 30–39 eluaastat 2 vastajat, kelle vanus jäi alla 29 eluaasta, sest neid oli üldvalimis ainult 1,7% (Tabel 3).

Tabel 2. Vastajate jaotus soo lõikes

Sugu	Vastajate arv	Vastajate %
Naised	100	83,3
Mehed	20	16,7
Kokku	120	100,0

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Vastajate jaotus vanuse lõikes

Vanuse Vahemikud	Vastajate arv	Vastajate %	Kumulatiivne %
Kuni 39	26	21,7	21,7
40-49	32	26,7	48,3
50-50	39	32,5	80,8
60 ja vanem	23	19,2	100,0

Allikas: autori koostatud

Juhina töötamise staaži kirjeldab Tabel 4, millest selgub, et antud valimis on kõige rohkem juhte, kes on oma ametikohal töötanud üle 15 aasta (30%) ja kui arvestada juurde ka üle 10 aastase töökogemusega juhid, siis on pika tööstaažiga juhte 45% (n = 54). Peaaegu üks neljandik juhte on töötanud oma ametikohal vähem kui 3 aastat (24,2%, n = 29).

Tabel 4. Juhina töötamise staaž

Juhi tööstaaž	Vastajate arv	Vastajate %	Kumulatiivne %
1-3 aastat	29	24,2	24,2
4-5 aastat	15	12,5	36,7
6-10 aastat	22	18,3	55,0
üle 10 aasta	18	15,0	70,0
Üle 15 aasta	36	30	100,0

Allikas: autori koostatud

Juhtide vahetus alluvuses olevate töötajate arv varieerus suurel määral (Tabel 5), mis tähendab, et sõnaühendit vahetus alluvuses tõlgendati vastajate poolt erinevalt. Kui kokkuvõttes oli juhtidel minimaalne töötajate arv 3 ja maksimaalne arv 280, siis selgus, et nais- ja meesjuhtide alluvate arvus on suured erinevused (naisjuhid  $m = 32,81$ , meesjuhid  $m = 71,10$ ) ja mõlema soogrupi alluvate arvu standardhälbed on kõrged (naisjuhid  $SD = 34.459$ , meesjuhid  $SD = 85,961$ ).

Tabel 5. Juhi vahetus alluvuses olev töötajate arv

Sugu	Min. töötajate arv	Max. töötajate arv	Keskmine	Standardhälve
Naised	3	250	32,81	34,46
Mehed	3	280	71,10	85,96
Kokku	3	280	39,19	48,71

Allikas: autori koostatud

Suured erinevused vahetus alluvuses olevate töötajate arvus tulevad tõenäoliselt suuremate osakonnajuhtide vastustest, kelle alluvuses töötavad vahejuhid.



## 3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

### 3.1. Juhtide tööalaste nõuete, ressursside ja toimetuleku kirjeldav statistika

Juhtide tööalaste nõuete ja ressursside koondtunnuste leidmiseks koostas autor faktoranalüüsi Varimax meetodil. Selle põhjal saadud koondtunnused on lisatud tabelisse 6. Koondtunnuste kirjeldav statistika on esitatud tabelis 7.

Küsimustiku usaldusväärsust kinnitavad koondtunnuste *Cronbachi*  $\alpha$  väärtused (Tabel 6), kus üheksa koondtunnuse väärtus on suurem kui 0,7. Kahe koondtunnuse väärtus on alla 0,7, need on keskendumine ( $\alpha = 0,62$ ) ja saavutused ( $\alpha = 0,52$ ). Kuna reliaablus ehk usaldusväärsus viitab eelkõige eksperimenditulemuste korratavusele (Rämmer 2014), siis on antud valimi kõik koondtulemused autorile magistritöö kontekstis huvipakkuvad ja et mõlema tunnuse reliaabluskoeffitsendi väärtused jäävad vähesel määral allapoole 0,7 piiri, on need analüüsi sisse jäetud.

Koondtunnusete moodustumine küsimustest:

- 1) vahetu juhi toetus: 19, 20, 21, 24, 25 ja 29
- 2) emotsionaalsed olukorrad: 6, 7 ja 8
- 3) kolleegide toetus: 16, 17, 18, 30, 3
- 4) iseseisvus: 12, 13, 15 ja 23
- 5) töökindlus: 31, 32 ja 33
- 6) rahulolu palgaga: 34 ja 35
- 7) kaasatus 27, 28 ja 14
- 8) keskendumine: 3 ja 5
- 9) saavutused: 10 ja 11
- 10) ajaline surve: 1, 2
- 11) kaebused 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

Tabel 6. Koondtunnuste reliaablus

Koondtunnus	Küsimuste arv	Cronbachi $\alpha$
Vahetu juhi toetus	6	0,91
Emotsionaalsed olukorrad	3	0,75
Kolleegide toetus	5	0,72
Iseseisvus	4	0,71
Töökindlus	3	0,84
Rahulolu palgaga	2	0,86
Kaasatus	3	0,73
Keskendumine	2	0,62
Areng	2	0,52
Ajasurve	2	0,75
Kaebused	9	0,81

Allikas: autori koostatud

Tabel 7. Töönõuete ja ressursside kirjeldav statistika

Koondtunnus	N	Miinumum	Maksimum	Keskmine	SD
Vahetu juhi toetus	120	2,00	5,00	3,91	0,78
Emotsionaalsed olukorrad	120	1,33	5,00	3,69	0,70
Kolleegide toetus	120	2,40	5,00	4,15	0,54
Iseseisvus	117	2,00	5,00	4,02	0,55
Töökindlus	120	1,00	5,00	3,19	1,08
Rahulolu palgaga	119	1,00	5,00	3,15	1,02
Kaasatus	117	2,00	5,00	4,07	0,71
Keskendumine	120	3,50	5,00	4,58	0,47
Areng	120	2,50	5,00	4,15	0,60
Ajasurve	120	1,00	5,00	4,01	0,72
Kaebused	118	1,44	5,00	3,17	0,74

Allikas: autori koostatud

Juhtide hinnang keskendumisvajadusele on kõrge ( $m = 4,58$ ) ja varieeruvus vastustes madal ( $SD = 0,47$ ), sellest saab välja lugeda, et juhtide töö nõuab pidevat keskendumist.

Tulemustest selgub, et juhtidel on tugev ajasurve ( $m = 4,01$ ,  $SD = 0,72$ ) ning selle koondtunnuse all on arvestatud kahe küsimuse „Kas Teil on suur töökoormus?“ ja „Kas tunnete töötamisel ajalist survet?“ vastuseid. Kõige enam anti vastuseid, et ajasurve on tugev (vastus sageli 53,3%). Analüüsid eelmise koondtunnuse üksikväidet töökoormus „Kas Teil on suur töökoormus?“, selgub, et üle poole juhtidest on hinnanud enda töökoormust sageli suureks (52,5%) ning 33,3% alati suureks, mis näitab, et 85,8% juhtidest töötab pidevalt kõrge koormusega (Lisa 2).

Emotsionaalsete olukordade hindamiseks tööl esitati juhtidele kolm küsimust: "Kas puutute tööl kokku teemadega, mis Teid isiklikult mõjutavad?", "Kas Teil on kokkupuuteid keeruliste inimestega?" ja "Kas tööl esineb emotsionaalselt häirivaid olukordi?". Juhtide hinnangul esineb neil emotsionaalseid olukordi keskmisest enam ( $m = 3,69$ ) ja selgub, et kõikide küsimuste puhul on kõige rohkem vastatud sageli ( $m = 4$ ). Viimasest järeldub, et juhtide töö on seotud emotsionaalsete nõudmistega ja oma emotsioonide töökeskkonnas kontrollimise vajadusega.

Tööressursse hinnati koondtunnustega iseseisvus, kolleegide toetus, vahetu juhi toetus, kaasatus ja areng.

Vaadeldes kõrgemaid hinnanguid saanud ressursse, on nimetatud kolleegide toetust, mille kohta valdavalt vastati, et see on sage ( $m = 4,15$ ) ning samasuguse hinnangu sai rahulolu arenguvõimalustega ( $m = 4,15$ ). Keskmisest kõrgemaid hinnanguid on saanud ka koondtunnused kaasatus ja iseseisvus (vastavalt  $m = 0,2$ ;  $m = 4,05$ ). Juhtide hinnang vahetu juhi toetusele on samuti keskmisest kõrgem, kuid mõnevõrra väiksema rahuloluga teistest ressursidest ( $m = 3,91$ ). Juhtide rahulolu on madalaim töökindluse ( $m = 3,19$ ,  $SD = 1,08$ ) ja palgaga ( $m = 3,15$ ,  $SD = 1,02$ ). Neid tunnuseid iseloomustab see, et 5-palli skaalal on valitud rohkem erinevaid vastuseid ja varieeruvus vastustes on suurem.

Kuigi sugude lõikes on valimite suurused ebavõrdsed, pidas autor oluliseks 20 meesjuhi (16,7%) vastused eristada, et saaks teostada soopõhist tulemuste võrdlevat analüüsi. Selleks kasutas autor T-testi koostamist. Võrreldes nais- ja meesjuhtide tulemusi alaskaalade kaupa ilmneb, et mehed on palgaga rohkem rahul kui naised (mehed  $m = 3,52$ ,  $SD = 0,77$ ; naised  $m = 3,07$ ,  $SD = 1,05$ ;  $t = 2,252$ ,  $p = 0,031$ ). Teistes alaskaalades olulisi erinevusi ei esinenud.

Juhtide toimetulekut tööpingega iseloomustab koondtunnus kaebused (keskendumisraskused, meeleoluhäired, ärrituvus, väsimus, stress, füüsilised kaebused). Kokkuvõtvalt võib öelda, et juhid on hinnanud vaimset ja emotsionaalset toimetulekut rahuldavaks ( $m = 3,17$ ,  $SD = 0,74$ ) Rohkem infot erinevate muutujate osas annab üksikvaidete analüüs (Lisa 2).

Üle poole juhtidest ei kurda meeleoluhäireid (55%) ja närvilisust (63,3%), vastates valdavalt, et eelpool nimetatud sümptomeid esineb neil vähe. 44,2% juhtide hinnangul esineb vähe ka keskendumisraskusi ( $m = 2$ ). Oma tööd peab sageli stressirohkeks 45,8% ja kogu aeg stressirohkeks 7,5% vastanud juhtidest ( $m = 5$ ,  $SD = 1,083$ ). Meesjuhtide vastused stressireaktsiooni hindamiseks varieeruvad, mis tõestab, et eri inimestel on stressi kogemine tööl erinev ( $SD = 1,317$ ). 5% juhtidest tunnistab, et aeg-ajalt esineb neil füüsilisi kaebusi. Oma tööd peab pigem väsitavaks 46,7% ja sageli väsitavaks 38,3% juhtidest. 8,3% juhte on toonud välja, et nende töö on kogu aeg väsitav. Seega on enamikule juhtidest (93,3%) töötamine väsimust tekitav.

### 3.2. Tööraahulolu ja töösoorituse analüüs

Tööraahulolu ja ametialase töösoorituse hindamiseks paluti juhtidel vastata kahele küsimusele „Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?“ ja „Kuidas hindate oma ametialase tegevuse tulemuslikkust?“ (Tabel 8).

Tabel 8. Professionaalse tegevuse ja ametialase rahulolu kirjeldav statistika

	Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?		Kuidas hindate oma ametialase tegevuse tulemuslikkust?	
	Vastajate arv	%	Vastajate arv	%
Rahuldav	2	1,7	3	2,5
Keskpärase	14	11,7	8	6,7
Hea	60	50,0	63	52,5
Väga hea	41	34,2	43	35,8
Suurepärase	3	2,5	3	2,5
Kokku	120	100,0	120	100,0

Allikas: autori koostatud

Leiti, et pooled vastanuist (50%) hindavad professionaalse tegevusega seotud rahulolu heaks, kolmandik (34,2%) väga heaks, 12% keskpäraseks ja 2.5% (n = 3) suurepäraseks (kaks vastajat hindas rahuldavaks). Töö tulemuslikkust praegusel ametikohal on juhid hinnanud mõnevõrra kõrgemalt, üle poole juhtidest (52,5%) on vastanud rahulolu ametialase tegevuse tulemuslikkusega heaks, väga heaks 43% ja keskpäraseks 6,7 %. Suurepärase hinnangu andnud on kolm ja sama palju (n = 3) on neid, kes vastas küsimusele rahuldava vastusega.

Analüüsiti ka professionaalse rahulolu ja ametialase tegevuse tulemuslikkuse seoseid tööõuete ja ressurssidega (Tabel 9).

Tabel 9. Korrelatsioonitabel professionaalse rahulolu ja ametialase tegevuse tulemuslikkusega

Tunnus	Korrelatsiooni kordaja	Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?	Kuidas hindate oma ametialase tegevuse tulemuslikkust?
Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?	R	1	.67**
	Sig.(2-tailed)		.00
Vahetu juhi toetus	R		.20*
	Sig.(2-tailed)		.03
Kolleegide toetus	R		.02
	Sig.(2-tailed)		.02
Iseseisvus	R	.22*	
	Sig.(2-tailed)	.01	
Areng	R	.24**	
	Sig.(2-tailed)	.00	

Allikas: autori koostatud (\*p < 0,05, \*\*p < 0,01)

Tulemustest selgub, et mida rohkem on juhtidel arenguvõimalusi ja iseseisvust, seda kõrgem on nende rahulolu oma professionaalse tegevusega ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,05$  ja  $r = 24$ ,  $p < 0,01$ ). Positiivne seos on ametialase tegevuse tulemuslikkuse ja vahetu juhi toetuse ( $r = 0,2$ ,  $p < 0,05$ ) ning kolleegide toetuse ( $r = 0,2$ ,  $p < 0,05$ ) vahel, mis näitab, et mida suurem on sotsiaalne toetus, seda rahulolevamad on juhid oma ametialase tegevusega. Võrdluses tööõuete olulisi seoseid välja ei tulnud.

Seos nende kahe tunnuse enda vahel oli  $r = 0.67$  ( $p < 0.01$ ), mis näitab et juhid, kes olid rohkem rahul enda professionaalse tegevusega, hindasid ka ametialast tegevust tulemuslikumaks. Juhtidel oli võimalik soovi korral enda vastuseid selgitada vaba välja vastustes. Seda võimalust kasutas 20 juhti.

Juhid on kirjeldanud enda positiivset töörahulolu eesmärkide täitmise, saadud tunnustuste, kolleegide ja klientide tagasiside ning preemiate saamise põhjal.

*6 aastat tagasi püstitatud eesmärgid on täidetud*

*Mind on märgatud ja olen saanud tunnustust, preemiaid. Mu kolleegid peavad must lugu.*

*Sean alati endale tööalased eesmärgid, mis reeglina saavad ka 100% täidetud.*

*Hinnates asutuse edasiminekut ja arengut minu töötamise aja jooksul ning klientide tagasisidet ja rahulolu.*

On väljendatud motivatsiooni pingutuseks, väärtustatud organisatsiooni muutumist ja arengut, milles on enda kindel panus, kuid jäetud ka arenguruum edasi liikumiseks.

*Ma tegelen oma lemmik erialal, kus hobi ja eriala on seotud, olen valmis pingutama ja panustama.*

*Saan panustada organisatsiooni ja valdkonna muudatustesse.*

*Muutused töökorralduses, maja arengus on organisatsiooni mainet tõstnud.*

*Alati saab olla parem.*

Juhid on olnud oma vastustes ausad ja tunnistanud juhipositsioonil töötamise raskusi, kui eesmärgid on ebaselged, põrkutakse organisatsiooni jäikuse, pidevate muutuste ning infovooga ja kui tagasisidet ei ole, ei suudeta enda sooritust adekvaatselt hinnata. On välja toodud ka inimeste vahelised suhteid ja erinevad väärtusi, mis ei soodusta koostööd.

*Ma ei saa aru, mis on minule ootused ja mis on piisav sooritus.*

*Professionaalne tegevus on sageli piiratud seoses organisatsiooni jäikuse ja hierarhiaga. Paljud mängivad rolli isiklikud suhted.*

*Tulemuslikkus ei sõltu ainult juhist, vaid ka inimestest, kellega koos töötama. Inimeste eesmärgid ja tegutsemine on erinevad ka siis kui jagame ühiseid väärtusi*

*Hariduse valdkonnas ei näe oma töö tulemusi alati kuigi selgelt.*

*Tunnen aeg-ajalt mõttetust ja seda, et ei tee piisavalt.*

*Kui saan aru, mida ja miks tegema pean, siis annan parima, et see hästi teha, vahel lihtsalt ei saa aru, mida ma tegema pean. Infot on minu jaoks liiga palju, prioriteete liiga palju, juhendeid liiga palju, eesmärke liiga palju, muutusi liiga palju. Sageli on tunne fake it still you make it. Ei saa aru, mida teen, aga teen ja lõpuks saab päris hästi tehtud, aga tagantjäreli mõtled, et tore oleks olnud enne teada, mida ma teen, mitte pärast aru saada.*

Pikaaegse staažiga juhtide vastustest loeb välja väsimust, aga ka eri põlvkondade juhtide erinevaid oskusi, juhtimiskire kustumist ja taandumismõtteid.

*Olen olnud üle 30 aasta nii tippjuht kui keskastme juht. On tulnud üle elada palju reforme, suuri arenguid, aga ka majandus- ja muid kriise. Palju on vaja olnud rahalugemise ja aruka kasutamise oskust. Noorema põlvkonna juhtidel on kahjuks seda oskust järjest vähemaks jäänud ja see tekitab probleeme.*

*Lõpmatuseni ei ole jaksu olla innovaatiline ja ideedest tulvil. Taandumistarkus pidi olema kippsete privileeg ja kui 30 aasta järel hakkavad oma ideed ja säde ammenduma, siis on aeg minna ja juhtimine üle anda..... Nii mõtlen ja tunnen praegu.*

*Lihtsalt olude sunnil juhin peale enda eriala ka kahte teist eriala, mis on väljakutsuv ja raskem kuna ise ei saa näitamiseks käsi külge lüüa. Aimult organiseerida, lahendada, otsida.*

### **3.3. Töönõuete, ressursside ja heaolu vaheliste seoste analüüs**

Uurimistöös lähtub autor tunnuste vaheliste seoste kirjeldamisel Kadri Rootalu seisukohast, et sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada juba korrelatsiooniseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5 (Rootalu 2014).

Vaadates koondtunnuste vahelisi statistiliselt olulisi seoseid (Lisa 3), selgub, et kõige tugevam positiivne seos on ressursse iseloomustavate koondtunnuste kaasatuse ja iseseisvuse vahel ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ). See näitab, et mida enam on juht tööelus kaasatud, seda iseseisvamalt saab ta ennast oma ametis tunda. Tegemist on kahe tööalase ressursi vahelise tugeva seosega.

Positiivsed tugevad seosed on ka ajasurve ja juhtide kaebuste vahel, kus korrelatsioonikordaja väärtus on  $r = 0,50$ ,  $p < 0,01$ ). See näitab, et mida enam juht tunneb töötades ajalist survet, seda enam tõuseb kaebuste hulk, on tõsiseltvõetav, et intensiivne töö kasvatab stressi ja väsimuse teket. Ajafaktor ongi kõige tugevamini teiste tööõnnetega korreleeruv koondtunnus: ajasurve ja emotsionaalsete olukordade vahel tööl ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ) ning ajasurve ja keskendumise vahel on positiivne seos ( $r = 0,436$ ,  $p < 0,01$ ). Ajasurve all töötamine on negatiivses seoses juhtide töökindlusega ( $r = -0,18$ ,  $p < 0,05$ ), see näitab, et mida tugevam on ajaline surve juhile, seda vähem kindlust on tal oma töö ja ameti osas. Kõrge töötempo korral võimendub keskendumisvajadus ja ajasurve on tugevam emotsionaalsete olukordade rohkusel. Emotsionaalsetes olukordades tõuseb ka kaebuste hulk, nende koondtunnuste vahel ilmneb mõõdukas positiivne seos ( $r = 0,38$   $p < 0,01$ ). Negatiivset seost saab täheldada emotsionaalsete olukordade ja palgaga rahulolu vahel ( $r = -0,224$ ,  $p < 0,05$ ), mida rohkem keerukaid olukordi tööl, seda väiksem on juhtide rahulolu oma töötasuga.

Tugevapoolne negatiivne korrelatsioon esineb tunnuste vahetu juhi toetus ja kaebused ( $r = -0,30$ ,  $p < 0,01$ ) ning kolleegide toetus ja kaebused ( $r = -0,20$ ,  $p < 0,05$ ) vahel, mis näitab, et mida vähem on tööl sotsiaalset toetust, seda rohkem esineb juhtidel erinevaid kaebuseid.

Positiivne tugevamapoolne seos on ressursse näitavate koondtunnuste vahetu juhi toetus ja iseseisvus vahel ( $r = 0,41$ ,  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida suurem on vahetu juhi toetus, seda iseseisvamalt saab juht töötada. Samuti ilmneb positiivne seos koondtunnuste kolleegide toetuse ja arengu vahel ( $r = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ) ja vahetu juhi toetuse ja arengu vahel ( $r = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ). Leiab kinnitust, et mida suurem on sotsiaalne toetus, seda enam on juhtidel võimalus areneda ja saavutusi saada. Areng korreleerub ka suurema kaasatusega ( $r = 0,303$ ,  $p < 0,01$ ) ja vähesel määral ka töötasuga rahuloluga ( $r = 0,190$ ,  $p < 0,05$ ), see näitab, et juhid, kes hindavad tööl arenguvõimalusi, tunnevad ennast rohkem kaasatuna ja on enam rahul saadava palgaga.

Silmapaistev seos esineb tunnuste vahetu juhi toetus ja kolleegide toetus vahel ( $r = 0,434$ ,  $p < 0,01$ ), mis tähendab, et mida suurem on vahetu juhi toetus, seda kõrgem on ka kolleegide toetus.

Kirjeldatud on statistiliselt olulisi korrelatsioonikordajate positiivseid ja negatiivseid väärtusi, mis on arvutatud 120 vastaja vastuste põhjal.



Järgmisena vaadeldi seoste esinemist koondtunnuste ning juhi vanuse, tööstaaži ja alluvate arvu lõikes (Tabel 10).

Juhi vanuse kasvades ilmneb positiivne tugevamapoolne seos alluvate arvuga, see tähendab et mida vanem on juht, seda rohkem on tema vahetus alluvuses töötajaid ( $r = 0,31, p < 0,01$ ). Tugev seos on juhi staaži ja vanuse vahel ( $r = 0,68, p < 0,01$ ), see tähendab, et mida vanem on juht, seda kauem on ta juhiametis töötanud. Positiivne korrelatsioon esineb ka vanuse ja juhtide kaasatuse vahel ( $r = 0,23, p < 0,05$ ), mis näitab, et mida vanem on juht, seda enam tunneb ta end tööil kaasatuna. Negatiivne seos ilmneb juhi vanuse ja kaebuste vahel ( $r = -0,29, p < 0,01$ ). See toob välja tõsiasja, et mida vanemad on juhid, seda vähem probleeme nad vaimsete ja füüsiliste kaebuste esinemisel nimetavad.

Seos leidub ka juhi alluvate arvu ja sotsiaalse toetuse vahel, viimasest selgub, et mida rohkem on juhil alluvaid, seda väiksem on tal oma juhi toetus ( $r = -0,23, p < 0,05$ ) ja kolleegide toetus ( $r = -0,29, p < 0,01$ )

Tabel 10. Korrelatsioonid juhi vanuse, tööstaaži, alluvate arvu ja tööõuete ning ressursside vahel

Tunnus	Korrelatsiooni kordaja	Juhi vanus	Juhi staaž	Kaasatus	Vahetu juhi toetus	Kolleegide toetus	Iseseisvus	Kaebused
Juhi vanus	R	1	.69**	.23**				-.29**
	Sig. 2-tailed		.00	.02				.00
Juhi staaž	R		1	.20*			.20*	-.29**
	Sig. 2-tailed			.03			.03	.06
Alluvate arv	R	.31**		.29**	.23*	.29**		
	Sig. 2-tailed	.00		.00	.01	.00		

Allikas: autori koostatud

Negatiivne seos ilmneb alluvate arvu ja kaasatuse vahel ( $r = -0,29$ ,  $p < 0,01$ ) ning alluvate arvu ja töökindluse vahel ( $r = -0,18$ ,  $p < 0,01$ ). See tähendab, et mida rohkem alluvaid, seda vähem kaasatuna juht ennast tunneb juht ja tema töökindlus on nõrgem.

Positiivsed seosed on juhi staaži ning kaasatuse ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,05$ ) ja iseseisvuse ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,05$ ) vahel, mis tõestab, et mida kauem on juht töötanud juhipositsioonil, seda rohkem iseseisvust on tal oma ametis ja ta tunneb ennast tööl enam kaasatuna.

### 3.4. Töökorralduse analüüs

Juhtide töökorralduse analüüsimiseks esitati neile kolm küsimust „ Kas juhina töötamise ajal on Teie töökoormus muutunud? „,Kas te teete ületunde“ ja Kas kasutate kaugtöö võimalust?“

Üle kahe kolmandiku vastanutest (78,3%) toob välja, et nende töökoormus on juhina töötamise ajal kogu aeg kasvanud või kasvanud eriti viimasel aastal või viimasel kahel aastal (Tabel 11). Üks neljandik juhtidest (20%) ei ole täheldanud töökoormuse kasvu.

Tabel 11. Töökoormuse muutus

Tunnus	Vastajate arv	Sagedus %	Kumulatiivne sagedus %
1 on igal aastal teatud määral kasvanud	44	36,7	36,7
2 on kasvanud eriti viimasel kahel aastal	31	25,8	62,5
3 on kasvanud eriti viimasel aastal	19	15,8	78,3
4 ei ole oluliselt muutunud	24	20,0	98,3
5 on vähenenud	2	1,7	100,0

Allikas: autori koostatud

Selgub, et ületundide tegemine on juhtidel tavapärane, nimelt vastas 92,5% juhtidest (tunnused 2-5), et nad teevad erinevas mahus ületunde (Tabel 12.) Üheksa juhti on nimetanud, et nad ei tee kunagi ületunde, sama palju on neid juhte, kes töötavad üle 10 lisatunni nädalas ( $n = 9$ , 7,5%).

Tabel 12. Ületundide tegemine

Tunnus	Vastajate arv	Vastajate %	Kumulatiivne %
1 mitte kunagi	9	7,5	7,5
2 aeg-ajalt	63	52,5	60,0
3 keskmiselt 1 tund päevas	20	16,7	76,7
4 kuni 10 tundi nädalas	19	15,8	92,5
5 üle 10 tunni nädalas	9	7,5	100,0

Allikas: autori koostatud

Viimase paari-kolme aastaga populaarsust kogunud kaugtöö on antud valimi poolt vähe kasutust leidnud, pooled juhid ei saa kaugtööd kasutada (51,7%, n = 62). Piiramatult saavad kaugtööd kasutada ainult 14 juhti (11,7%), ülejäänud juhid kasutavad kaugtööd sagedusega korra nädalas kuni kümme korda kuus (Tabel 13).

Kaugtööd kasutanud juhid (37,5%) hindavad kaugtöö mõju enda töörahulolule ja produktiivsusele heaks või väga heaks. Kolm juhti (2,5%) leiab, et kaugtöö langetab nende töörahulolu, kuid nad teevad kaugtööd teatud põhjustel. Kuivõrd kaugtöö kasutamise kogemust oli võimalik juhtidel soovi korral täpsustada, siis on vaba välja vastused koondatud tabelisse (Lisa 3).

Tabel 13. Kaugtöö kasutamine

Tunnus	Vastajate arv	Sagedus %	Kumulatiivne %
1 töötan kogu aeg kaugtööl	0	0	0
2 vastavalt enda soovile piiramatult	14	11,7	11,7
3 kuni 10 päeva kuus	18	15,0	26,7
4 1 päev nädalas	26	21,7	48,3
5 mitte kunagi	62	51,7	51,7

Allikas: autori koostatud

Analüüsi ka kaugtöö, ületundide ning töökoormuse muutuse seoseid tööõuete ja ressursidega (Tabel 14). Analüüsi käigus selgus seos juhtide ületundide ja keskendumise ( $r = 0,19$ ,  $p < 0,05$ ), emotsionaalsete olukordade ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ) ning kaebuste vahel ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ). See näitab, et ületundide kasvades tõuseb juhtidel keskendumisvajadus, rohkem esineb emotsionaalseid olukordi ja juhtidel on enam kaebusi toimetuleku osas. Ületunnid on seotud ka kolleegide toetuse ( $r = -0,19$ ,  $p < 0,04$ ) ja töökindlusega ( $r = -0,26$ ,  $p < 0,00$ ), mis tähendab, et rohkem ületunde seostub väiksema sotsiaalse toetuse ja juhtide alanenud töökindlusega.

Tabel 14. Korrelatsioonid töökorralduse ja tööõuete ning ressurside vahel

Tunnus	Korrelatsioonikordaja	Kas juhina töötamise ajal on Teie töökoormus muutunud?	Kas teete ületunde?	Kas kasutate kaugtöö võimalust?
Vahetu juhi toetus	R			-.21*
				.02
Kolleegide toetus	R		-.19*	-.27**
			.04	.00
Töökindlus	R		-.26**	-.28**
			.00	.00
Palgaga rahulolu	R			-.27**
				.00
Keskendumine	R			
Ajasurve	R	-.34**		
		.00		
Emotsionaalsed olukorrad	R		.22*	
			.12	

Allikas: autori koostatud (\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ )

Autori märkus: küsimuste kaugtöö muutuste ja kasutamise võimaluste vastuste variandid on küsimustikus esitatud tagurpidi järjestuses

Tulemustest võib näha mõõdukat seost töökoormuse muutuse ja ületundide suurema arvu vahel ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) ja keskendumisnõude vahel ( $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ), see tõestab, et mida suurem töökoormus, seda rohkem tehakse ületunde ja tõuseb juhtide keskendumisvajadus.

Töökoormuse ja ajasurve vahel on seos  $r = -0,34$  ( $p < 0,01$ ), mis tõestab, et töökoormuse muutuse korral tõuseb juhtide koormus ja töötempo.

Korrelatsioonikordaja absoluutväärtus on kaugtöö kasutamisel kõige suurem töökindluse ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ) ja palgaga rahulolu ( $r = -0,27$ ,  $p < 0,01$ ) osas, mis tähendab, et kui juhid saavad kasutada kaugtööd, tõuseb nende töökindlus ja nad on rohkem rahul oma töötasuga. Kaugtöö tegemine seostub ka vahetu juhi ( $r = -0,21$ ,  $p < 0,05$ ) ja kolleegide toetusega ( $r = -0,27$ ,  $p < 0,01$ ), see näitab kaugtöö kasutamise positiivset mõju sotsiaalsele toetusele.

### **3.5. Juhtide hinnang heaolule ja organisatsioonilised meetmed**

Organisatsioonides on kõige enam juhtidele kättesaadavad koolitused (Tabel 15). Viimased pakuvad arenguvõimalust ja on vajalikud erialaste teadmiste-oskuste täiendamiseks, antud uurimistöös on 83% juhtidest nimetanud koolitusi ka tööheaolu hoidmise kontekstis. Seejuures on välja toodud erinevaid koolitusi (psühholoogilised koolitused, haridusvaldkonna koolitused, juhtimisalased koolitused, omal valikul koolitused, ülekaalukalt kõige enam aga lihtsalt nimetatud koolitused või ühiskoolitused) ning leitud, et uute asjade rakendamiseks on koolitusi kindlasti vaja.

*Kõik loetletud võimalused on tööandja poolt pakutud. Piisavalt kogunud vaimse tervise professionaalina olen omandanud enesejuhtimise ja-analüüsi oskused, vajamineva ja toetava tugivõrgustiku nii professionaalsel kui eraelulisel tasandil, seega üldiselt ei vaja ei supervisioone ega mentorlust. Teatud uute asjade rakendamisel on kindlasti vaja koolitusi ja ehk ka juhendamisi, aga pidevalt ei vaja.*

Eelpool oleva arvamusega sarnaseid mõtteid saab lugeda veel kahest vastustest, milles juhid toovad välja, et vastutavad ise enda heaolu eest ja on teadlikud toetavatest võimalustest, kuid tõdeavad, et suudavad igapäevaselt oma tööalase tasakaalu ja rahulolu ise leida.

*Tasakaalu ja rahulolu eest vastutab eelkõige juht ise. Koolitused on vahel abiks.*

*Tööheaolu hoidmine on isikliku motivatsiooni küsimus, abi ei vaja.*

Ühe juhi vastusest selgub suur töökoormus, mis takistab koolitustel osalemist.

*Mõnda koolitust oleks küll soovinud, aga ei julge koormuse tõttu küsidaagi.*

Juhtidele on organisatsioonides võimaldatud veel supervisiooni, coachingut, mentorlust ja kovisiooni (s.h. juhtide kovisiooni), kuid neid on kasutatud koolitustest märkimisväärselt vähem. Supervisiooni on toetava võimalusena nimetanud 32 juhti, vastajatest 3 on välja toonud, et teavad, et saaksid supervisioonis käia, kuid kas pole seda veel teinud või ei ole selleks soovi. Ühel juhil on kogemus grupisupervisiooniga.

*Olemas võimalus ka supervisiooniks, mida seni ei ole veel kasutanud.*

Coachingut on kasutanud 23 juhti. Üsna võrdselt coachinguga on juhid kasutanud mentorlust (n = 21). Suurel osal vastajatest (n = 49) on korraka välja toodud mitmeid erinevaid võimalusi, mida nad organisatsioonis teavad, et saavad enda heaolu hoidmiseks kasutada. Lisaks on nimetatud korduvalt ühisüritusi, mitteformaalseid kokkusaamisi ja ühiseid spordiüritusi ning toodud välja, et heaolu võtmetegur on kolleegide vahelised head suhted, koostöö teiste juhtidega, suhtlemine teiste juhtide ja erineval tasemel kolleegidega, koostöövestlused, arenguestlused ning individuaalsed kokkulepped.

Leiab kinnitust, et tööheaolu ressursidena nähakse arengu- ja koolitusvõimaluste kõrval teise tugeva ressursina sotsiaalset toetust (toetavad suhted kollektiivi liikmete vahel, koos tegemine ja kolleegidega suhtluskontaktide hoidmine, ühised vestlused) ning seda illustreerib ilmekalt ühe juhi vastus:

*Supervisioon, ühiskoolitused, aga kõige olulisem- ühised üritused!*

Vaba välja vastustes on üksikud arvamused, mis näitavad, et juhid on oma ametikohal kas alles vähe töötanud, ei ole ennast kursis hoidnud töökohas pakutavate võimalustega või on mõnes osakonnas võimalusi vähe kommunikeeritud või on need suisa puudu: *ei ole olnud võimalusi, ei ole, ei midagi sarnast, ei ole veel midagi jõudnud teha*. Vastuste väike arv on antud valimi suuruse juures ebaoluline, kuid vastused eristuvad teistest, sest juhid ei ole oma organisatsioonis kasutanud ühtegi toetavat meetet. Samuti on nimetatud üksikordadel toetavate võimalustena väliskonverentsidel osalemist, Stebby kasutamist, individuaalsete kokkulepete tegemise ja edasiside saamise võimalust.

Tabel 15. Organisatsioonides kasutatavad meetmed heaolu hoidmiseks

Toetavad meetmed	Vastajate arv (n)
Koolitused	100
Supervisioon	32
Coaching	23
Mentorlus	21
Ühisüritused	6
Kovisioon	5
Juhtide koosolekud, juhtide koostöö	2
Vahetu suhtlus erineval tasemel kolleegidega	1
Koostöövestlused	1
Arenguvestlused	1
Head suhted	1
Stebby	1
Väliskonverentsid	1
Edasiside	1
Individaalsed kokkulepped	1
Ei ole/ei ole kasutanud	3

Allikas: autori koostatud

### 3.6. Juhtide ettepanekud ja ootused edasiseks

Juhtide ootuste osas tööheaoluga tegelemiseks esitati küsimus „*Mida saaks juhtide tööheaolu hoidmiseks ja tõstmiseks veel asutuses ära teha?*“ Sellele küsimusele oli vastamine vabatahtlik ja oma arvamusi sai avatud väljal selgitada. Vasta 82 juhti 120-st. Suur vastajate arv (68,3%) näitab, et juhtide jaoks on heaolu teema oluline ja nad on võtnud aja, et mõelda ja ettepanekuid teha. Töö autor koondas juhtide ootused teemade põhjal (Lisa 4).

Ettepanekud jagunesid alljärgnevalt:

- 1) supervisioon, mentorlus, coaching, kovisioon, psühholoogiline nõustamine (n = 19)
- 2) juhtide toetus, tagasiside, tunnustus, väärtustamine (n = 18)
- 3) paindlik töökorraldus (n = 9)
- 4) info liikumine, eesmärgistamine (n = 8)
- 5) motivatsioonipakett (n = 7)
- 6) tööalane vastutus, ja vabadus (n = 3)
- 7) koolitused (n = 3)

- 8) rahalised ressursid ja ühistegevused (n = 3)
- 9) füüsiline töökeskkond (n = 2)

Kõige enam on juhid välja toonud professionaalse toe soovi: supervisiooni, coachingut, mentorlust, kovisiooni ja psühholoogilist toetust. Võib järeldada, et vastajatel kas puudub piisav võimalus nende hästi teada ja juba küllalt palju kasutusel olevate organisatsiooniliste meetmete kasutamiseks või ei ole need oma asutuses siiani kättesaadavad olnud.

Samas suurusjärgus on nimetatud sotsiaalse toetuse ootust: nimetatakse tunnustuse, ära kuulamise ja huvi tundmise soovi, s.h. otsese juhi märkamist ja mõistmist.

*Üldine tööühikond ja kollektiiv on üliolulised, samuti otseste juhtide suhtumine oma alluvatesse. See määrab kõik.*

*Juhipoolne huvi, kuidas läheb, kas saab lahenduste leidmiseks teha või muuta. Arutelu ja kaasamõtlemit, ka mõistmist ja tuge. Rohkem heatahtlikku suhtlust.*

Töökorraldusega seonduv on leidnud palju kaasa mõtlemit ja seda paindlikkuse, kaugtöö võimaldamise, info liikumise, juhendite ja eesmärkide selguse osas. Kellel kodutöö võimalust ei ole, toovad välja, et kasvõi osaliselt võiks seda pakkuda.

*Osaline kaugtöö võimaldamine.*

*Paindlik lähenemine, ei ole võimalik universaalset lahendust pakkuda.*

Töökeskkonnad on erinevad. Juhtide usk enesetõhususse, nende hoiakud ja väärtused, oma töötajatest hoolimine ja positiivne optimism toetavad teatud juhtudel iseenda ja töötajate heaolu hoidmist. Oma töötajaid hinnatakse ja nende heaolu peetakse tähtsaks. Teadusuuringud on kinnitanud, et töötajate heaolu on otseselt sõltuv juhtide heaolust ja käitumisest. Antud vastused toovad välja juhtide teadlikkuse ja on meeldivaks lisateadmiseks uurimistöo andmetele.

*Kui meie inimesed on rahul, on ka juhi heaolu kõrge.*

*Aus ja toetav arutelu asutuse eesmärkidest, ühine mõistmine, et Exceli tabelid töötavad vaid paberil; nn "pehmete" väärtuste au sisse tõstmine-sisuline töö, inimlikud suhted, respekt kõikide kolleegide suhtes, kooskõlastatud tegevused ja intrigaanlusest hoidumine.*

*Ega ei saagi midagi teha, juba on piisavalt tehtud ja meie asutuses on piisavad võimalused olemas.*



*Tööheaolu hoidmiseks saab kõige rohkem juht ise ära teha. Tuleb olla positiivne. Töötajatega peab olema aus ja avatud. Tuleb anda ausat tagasisidet. Suhtuda töötajatesse võrdväärselt. Hoida ära konfliktide teket. Läbi viia infokoosolekuid, et töötajad oleks informeeritud ja kuulata samas ära töötajate muresid ja ettepanekuid. Juht peaks olema korralikult tasustatud. Rohkem juhtimisalaseid koolitusi.*

Nimetatud on ka soove motivatsioonipaketi täiustamiseks, koolituste saamiseks, ühisürituste tegemiseks ja nendeks suuremate rahaliste ressursside eraldamiseks, aga ka füüsilise keskkonna parendamiseks. Juhid väärtustavad otsustamisvabadust ja enda usaldamist.

Kõik viimati nimetatud on siiski saanud vähem tähelepanu kui psühhosotsiaalsed tegurid, mida on ülekaalukalt kõige rohkem välja toodud. See näitab, et kõige lihtsamini kättesaadavad ja rohkem aega, märkamist ja tahet eeldavad meetmed on juhtidele olulisemad palgast, koolitustest ja materiaalistest ressurssidest. Kuid viimased on hügieenilised motivatsioonitegurid ja peavad olema kõikidel töötajatel, sh juhtidel, tagatud.

### **3.7. Järeldused ja ettepanekud**

Magistritöö järelduste osas analüüsib autor tulemusi püstitatud uurimisküsimuste lõikes.

Esimese uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, kuidas hindavad Eesti avaliku sektori asutuste juhid oma igapäevases töökeskkonnas töönõudmisi.

Töönõuetena on selles uurimustöös analüüsitud ajasurvet ja töökoormust, keskendumisvajadust, kokkupuuteid emotsionaalsete olukordade ja inimestega.

Uuringust tuleb välja, et juhtide töö on nõudlik, eriti keskendumisvajaduse osas, juhid on toonud välja vajadust pidevalt oma tööle kontsentreeruda. Kahele kolmandikule juhtidest on kõige olulisem töönõue seotud mälu ja meelespidamisega ning juhid on ühtsel seisukohal, et paljude asjade meeles pidamine on nende töös kogu aeg vajalik. Ilmneb, et kriitiline tegur on ajasurve, mis tähendab intensiivset ja pingelist töötamist. Ajasurve on tihedalt seotud teiste töönõuetega, tulles tugevamalt esile siis, kui on rohkem emotsionaalseid olukordi ja suureneb vajadus tähelepanu tööle koondamiseks. Pidev tempos töötamine ja intensiivsus kasvatab psühhosotsiaalseid riske. Ajasurve seostub väsimuse ja stressitaseme tõusuga ning korreleerub füüsiliste kaebustega.

Juhtide töökoormus on tavaliselt kõrge, vaja on toime tulla keeruliste tööülesannetega ja täita mitmeid erinevaid kohustusi (Skakon *et al.* 2010). Läbiviidud uuringus hindas oma töökoormust kõrgeks või väga kõrgeks 85% juhte. Suur töökoormus tähendab, et enamus vastanud juhtidest teeb ületunde ja töötab tavapärasest tööajast rohkem. Kuigi ületundide maht ning ületöötamise perioodide sagedus on juhtidel erinev, on see terviserisk. Seda enam, et sageli peetakse juhiametis ületundide tegemist ametipositsiooniga kaasas käivaks ja nagu juhtide arvamustest selgus, see nii on, sest juhtide hinnangul on nende töökoormus juhina töötamise ajal kogu aeg kasvanud. Paljud juhid leidsid, et töökoormus kasvas just viimasel või viimasel kahel aastal, mil toimusid kiired ja ulatuslikud töökorralduslikud muutused. Varasemast teaduskirjandusest leiab järelduse, et täiendava stressiga perioodidel peaks juhtide toetamiseks leidma lisaressurssi (Jaakson, Ashyrov 2022) ja kavandama töökohapõhiseid sekkumisi stressiga tegelemiseks (Jonsdotirr *et al.* 2020). Kui väliskeskkonnas on vähe ressursse, ei saa kõrgete tööalaste nõudmiste, nagu ülekoormuse või rollide ebaselguse, võimalikku negatiivset mõju alandada ning inimene ei saavuta oma tööeesmärke ega saa edasi areneda (Rothmann *et al.* 2006).

Uuringust tuleb välja, et tööpinge vähendab juhtide töökindlust. Töökindluse hinnangud näitavad antud uuringus individuaalseid erinevusi. On juhte, kes ei muretse ametikoha ja töö olemasolu pärast lähitulevikus ja neid, kes vastavad, et töökindlus on neile oluline. Arvamusi võib mõjutada asjaolu, et mõnel juhil on spetsiifilised oskused (meditsiin), pikk staaž ja valdkonna ekspertsus, mis tagab töötamisel suurema turvatunde, kuid teisalt võivad juhtide lähituleviku plaane mõjutada isiklikud soovid karjäärimuudatusteks, muutused isiklikus elus või ka ajutised keerulised tööperioodid, mis alandavad töökindluse tunnet. Need tulemused näitavad, et töökeskkonnas on olulisi tegureid,

Teiseks uuriti juhtide ressursse tööalaste väljakutsetega tegelemiseks.

Tööalaste ressursidena vaadeldakse antud magistritöös sotsiaalset toetust, kaasatust, töökontrolli, autonoomiat ning arenguvõimalusi.

Varasemates uuringutes on leitud, et sotsiaalne toetus on stressi esinemise ja töö rahulolu selgitav tegur (Sargent, Terry 2000 viidatud Galy 2020). Saadud vastustele tuginedes, on kindel ressurss juhtide jaoks kolleegide toetus, sealhulgas head suhted nii oma vahetus alluvuses töötajatega kui ka kindlustunne, et keerulistes olukordades saab oma töötajatele loota. Väike variatiivsus juhtide vastutustes ja positiivne hinnang kolleegidega koostööle, näitab psühhosotsiaalse töökeskkonna

soodsat mõju. Samuti selgus tugevpoolne positiivne seos sotsiaalse toetuse ning juhtide iseseisvuse ja arengu- ning saavutusvõimaluste vahel. Uuringud on leidnud, et toetavad sotsiaalsed suhted võivad parandada tervist, aktiveerides närviotsesse ja füsioloogilist toimimist ning soodustades positiivset tervisekäitumist (Yemiscigil 2022).

Varasemalt läbi viidud Islandi uuring näitab, et kui juhte tööl toetatakse, siis see suurendab nende heaolu. See tähendab, et juhtidel on vähem ebakindlust, parem enesehinnang ja madalam tööstress (Jonsdottir *et al.* 2020). Antud magistritöös selgus, et juhtide hinnang oma vahetu juhi toetusele on madalam kolleegide toetusest. Kui kõrvutada arvulisi tulemusi juhtide vaba välja vastustega, siis näitavad tulemused juhtide vajadust olla töökeskkonnas rohkem märgatud, ära kuulatud ja tunnustatud. Kui eelpool nimetatu on eelkõige seotud vahetu juhi ajaressursi ja tahtega, siis samavõrd ootavad juhid professionaalse toetuse võimalusi coachingu, mentorluse ja psühholoogilise nõustamise sessioonide näol. Viimane on asutustele rahaline väljaminek, kuid ilmselgelt odavam kui hilisem juhtide läbipõlemise ja kurnatusega tegelemine, mis on pikaajase stressi ja väsimuse puhul tõenäoline oht. Personaalsed nõustamissessioonid võiksid töö autori hinnangul tulevikus kuuluda nii alustavate kui pikema tööstaaziga juhtide motivatsioonipaketti.

Töö mitmekesisust võib vaadelda juhtide arengut toetava tegurina. Seda kinnitab seisukoht, et mõningane tööalane pingeline võib olla motiveeriv ja edasiviiv. Kuigi palju erinevaid ülesandeid ja kohustusi tähendab pingutust, siis võivad mõned töönõuded olla ka motiveerivad, kui need pakuvad väljakutset ja tagavad arengu (Tööheaolu.ee, 2021). Nii võib tööga seotud ressursina käsitleda töö mitmekesisust, mida üle poole antud magistritöös vastanud juhtidest on hinnanud kõrgelt.

Õppimise ja arengu ning psühholoogilise heaolu vahel on selge teoreetiline seos. Teooriad peavad kasvu ja arengut inimese olulisteks ja universaalseteks vajadusteks ning selle rahuldamine toob kaasa suurema psühholoogilise heaolu (Deci, Ryan 2000). Isiklikku kasvu ja arenemisvõimalust hindavad avaliku sektori asutuste juhid antud uuringus kõrgelt ja see seostub suurema rahuloluga ametialastes tegevustes.

On leitud, et juhtide kõrgem heaolu on seotud suurema kontrollitaseme, laiema otsustusõiguse ja autonoomiaga oma töös (Li *et al.* 2015). Autonoomia on saanud antud valimi poolt küllalt head tagasisidet, juhtide rahulolu oma professionaalse tegevusega korreleerub võimalusega ise tööalaseid tegevusi läbi viia ja otsustada töö valmimise tähtaegade üle. Töökontroll oma töö ja

töökeskkonna üle on oluline ressurss. Vastutaval ametikohal on selleks suuremad võimalused. Antud uurimistöös selgub, et iseseisvust tajuvad rohkem juhid, kes on pikema tööstaaziga, samuti tunnevad kauem juhiametis töötanud suuremat kaasatust.

Ressursina vaadeldi veel juhtide rahulolu töötasu, töökindluse ja kaasatusega ning iseseisvust. Töötasuga rahulolule on antud käesolevas uurimuses vastanute poolt veidi üle keskmise hinnanguid. Samas on juhtide rahulolu üsna erinev, on nii neid, kes on oma töötasuga rahul kui ka neid, kes sooviksid paremat palka. Kuna meesjuhtide rahulolu palgaga oli naisjuhtide omast veidi kõrgem, siis võib arvata, et vastanute hulgas on erineval palgaastmel töötavaid juhte ning võib leida viiteid naiste ja meeste palgalõhele.

Kolmandaks uuriti, millise hinnangu annavad juhid enda töösooritusele ja toimetulekule.

Varasemalt tehtud uuringud näitavad, et positiivne tööga rahulolu on seotud enesekohaste hinnangutega oma töötulemustele ja ressursside olemasoluga (Galy 2020). Antud magistritöös leidis kinnitust, et mida rahulolevamad olid juhid enda professionaalse tegevusega, seda positiivsemalt hindasid nad oma ametialase tegevuse tulemuslikkust. Töösoorituse ja professionaalse tegevusega rahulolu hindas kaks kolmandikku juhtidest heaks ja väga heaks ning praegusel ametikohal töötamise tulemuslikkusega on juhid veelgi enam rahul.

Antud magistritöö raames selgus, et teatud valdkondades ei saa juhid tööiseloomust tulenevalt kaugtööd teha, mis tõestab Rothmann *et al.* järeldust, et tööalased nõudmised ja tööressursid erinevates organisatsioonides on erinevad ning selle teadmine ja eelnev uurimine on oluline, et kavandada vastavaid sekkumisi tööalase heaolu edendamiseks (Rothmann *et al.* 2006). Valimis vastanud juhtidest ei kasuta rohkem kui pooled kaugtööd, kuid sooviksid aeg-ajalt kaugtööd teha. Seda võib selgitada traditsioonilistes valdkondades (meditsiin, haridus) tehtud juhtimisotsustega, sest vajatakse rohkem kohanemisaega, et uute töötamisviiside rakendamiseks valmis olla. Teaduskirjandus kinnitab, et juhtides võib tekitada frustratsiooni nii töökoormuse kasv kui ka uute juhtimiskäitumiste omaksvõtt, sest olenemata sellest, mil viisil ja kus keegi töötab, oodatakse juhtidelt suuremat mõistmist tekkivates erandlikes olukordades ja oskust leida töötajatele personaalseid lahendusi (Gauer, Germann 2022).

Neljandaks küsiti juhtidelt, millised organisatoorsed meetodid on toetanud nende tööheaolu hoidmist ja tõstmist.

Juhtide vastustest selgub, et organisatsioonides mõeldakse juhtide heaolule ja kõige enam on praegu kasutusel traditsiooniline koolitamine. Koolitustest kolm korda vähem tuuakse välja personaalseid meetmeid nagu supervisioon, coaching ja mentorlus. Mõnel juhul on kasutusel kovisioonid kolleegilt kolleegile toetuseks. Väärtustatakse ühisüritusi ning hinnatakse sõbralikke ja võrdväärseid kollegiaalseid suhteid.

Kõige viimase uurimisküsimusena tõstatas autor juhtide tööõuete, ressursside ja tööheaolu vahelise seose analüüsimise ja annab sellele omapoolse hinnangu.

Juhtide tööheaolu hinnates tuleb arvesse võtta nii tööõuete kui ressursside taset ja vastuseid, mida nad andsid oma vaimsele ja emotsionaalsele toimetulekule. Jaakson ja Ashyrov on leidnud, et juhtimine on seotud tööalase rahuloluga, kuid selle efekt on väike, sest autorite arvates toimib järelvalvevastutus juhtide töös kui keeruline tööõudlus, mistõttu on oluline, et vastutus oleks tasakaalustatud suurema töökontrolliga ja tööõuete ja ressursside vahel oleks tasakaal (Jaakson, Ashyrov 2022). Enamus küsimustikule vastanud juhte tunnistab suurt töökoormust ja selle pidevat kasvu, ületundide tegemist, ajasurvet ning peab tööd juhhipositsioonil väsitavaks. Juhtide tööõudeid tasakaalustavad toetavad sotsiaalsed suhted, arenguvõimalused ning suurem töökontroll enda ajakasutuse osas. Tänu kõrgemale teadlikkusele, mis selgub juhtide kommentaaridest ja oskusele kasutada heaolu toetavaid meetmeid, võib järeldada, et juhid saavad vastutava tööga hästi hakkama, kuid väsimuse ja tööstressi taset tuleb hinnata rahuldavaks.

Seejuures peab arvestama, et juhirolliga seotud suurenenud stress ei ole sageli märgatav, sest juhid on valitud nende võime tõttu kriisidega hästi toime tulla (Van Vugt *et al.* 2008 viidatud Harms 2017).

Juhi toimetulekut, suhtumisi ja käitumist mõjutab juhi isiksus. Isikuomadustest on tugev positiivse heaolu näitajate ennustaja kõrge ekstravertsus (Soh *et al.* 2016). On leitud, et sellised isikuomadused nagu ekstravertsus, kohusetundlikkus ja madal neurootilisus on seotud eudaimoonilise heaolu selliste külgedega nagu enese aktsepteerimine, meisterlikkus ja elueesmärgi teadmine, lisaks on madal neurootilisus seotud autonoomiaga (Deci, Ryan 2001). Antud uurimuses selgus, et juhid, kes on teadlikud heaolu tõstavatest meetmetest, kasutavad aktiivselt organisatsiooni poolt pakutud võimalusi või otsivad neid endale ise, on rohkem rahul tööalase heaoluga. Osa juhte peab ka enda vastutuseks hoolitseda oma motivatsiooni, töö- ja eraelu tasakaalu ning heaolu eest. Seega võib juhtide hoiakutes, kes oma arvamused kirjutasid, leida

mõningaid erinevusi, mis on eeldatavalt põhjustatud juhtide isikuomadustest. Viimast antud magistritöös ei uuritud. Samuti võib juhtide vastuseid lugedes tõdeda, et mida kauem on juhid oma ametis töötanud, seda tasakaalukamalt nad tööpingetesse suhtuvad ning on teadlikumad võimalikest toetavatest meetmetest. Seda kinnitab ka uurimistöös välja tulnud seos, et juhi vanuse tõustes vähenevad nende psühhosotsiaalsed kaebused.

Niisiis on organisatsioonidele kasulik lisaks individuaalsetele ja käitumuslikele lähenemisviisidele kasutada heaolu edendamiseks seisundile orienteeritud sekkumisi, see tähendab tegelemist lisastressiallikatega nagu suur töökoormus, ajasurve ja autonoomia puudumine (Kaluza 2020), sest psühhosotsiaalsed ohutegurid on probleemid, mille põhjusi tuleb otsida nii töökorraldusest, juhtimise aspektides kui ka ülejäänud sotsiaalsest töökeskkonnast, mis paljuski taandub omavahelisele suhtlusele (Tööheaolu.ee, 2023). Väärrib rõhutamist, et Lee *et al.* (2020) sõnul on alternatiivsed tööressursid rolli ja eesmärgi selgus, ülesande olulisus ning tagasiside saamine (Jaakson, Ashyrov 2022).

Eelpool olevast tulenevalt teeb töö autor organisatsioonidele ettepaneku juhtide tööpäevi võimalusel „pildistada“, et hinnata ajasurvest tekkivaid ületunde ja töökoormust, sest juhirollis võivad tööülesanded pingelistel perioodidel kuhjuda, neid saab ümber jagada ja vähem prioriteetseid edasi lükata. Ressursi puudumisel on võimalik leida lisaressurssi, sest pikaajaline tööpinge on tervist kahjustav ja ka juhte ohustab läbipõlemine.

Teiseks näeb autor, toetudes juhtide vastustele ja analüüsides arvulisi näitajaid, et organisatsioonides on arenguruumi pehmete väärtuste ja tunnustuse enamaks kasutamiseks. Organisatsioonid saavad juhtidele pakkuda enesearenguvõimalusi, personaalseid nõustamisi ja coachingu sessioone ning õpetada vaimse tervise hoidmise tehnikaid.

Autori ettepanekul on tähtis juhte heaolu aruteludesse kaasata, sest nagu antud magistritöö raames selgus, räägivad juhid meelsasti kaasa kõikides neid vahetult puudutavates töökorralduslikes küsimustes ning nad teavad hästi, mida on töörahulolu heaks oluline ära teha, kuhu ressursse lisada ning kuidas oma heaolu eest hoolitsedes ka töötajate heaolu tagada.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöös uuriti juhtide tööõnudeid ja nende seost tööalase heaoluga Eesti avaliku sektori asutustes. Viimasteks olid sisejulgeoleku-, haridus-, tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonna asutused, kus on tulnud viimastel aastatel teha kiiresti töökorralduslikke muudatusi, et tagada ulatuslike kriiside ajal elanikkonnale teenuste osutamine. Täpsemalt hinnati juhtide igapäevaseid tööõnudeid kõrvuti ressursidega, mis aitavad tööalaste väljakutsetega toime tulla ja lisaks uuriti juhtide hinnanguid oma professionaalsele töösooritusele. Magistritöös toodi välja meetmed, mida organisatsioonid juhtide heaolu toetamiseks kasutavad ja esitati juhtide ettepanekud heaolu hoidmiseks.

Avaliku sektori ülesanne on tagada elanikkonnale eluks oluliste teenuste ja toetuste kättesaadavus erinevates olukordades, sh kriisides, mis tähendab, et nendes asutustes on tööpinge ja ajasurve töötamisel pidevalt kõrged, seda võimendab avalikkuse huvi ning kontroll. Eesti avaliku sektori asutuste juhid on varasemas Kantar Emori Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringus (2021) hinnanud rahulolu oma töökoormusega madalamalt kui teisi töökorralduslikke küsimusi ning seetõttu on oluline teadvustada, et juhtide pingeline töö ohustab pikajalise stressi kujunemist ja väsimuse kuhjumist. Vajalik on teada, millised on juhtide ressursid tööõnudega toimetulekuks ja mida saavad organisatsioonid arvesse võtta, et tagada juhtide tööalane heaolu.

Magistritöö raames viidi läbi empiiriline uuring, milleks moodustati mugavusvalim, et saada vastused eelpool nimetatud nelja valdkonna avaliku sektori juhtidelt, kellele organisatsioonidega kokkuleppel küsimustik edastati. Üldkogumist vastas 120 juhti. Vastajate arv ja kitsendus valdkondade lõikes ei võimalda tulemusi üldistada kõikidele Eesti avaliku sektori juhtidele, kuid saadud tulemused kinnitavad, et juhid töötavad kõrge töökoormusega, töökoormuse kasv on juhtide jaoks olnud märgatav eriti viimastel aastatel või on see olnud nende juhina töötamise perioodil pidevas tõusutrendis. Uuringust selgus, et juhtide peamised tööõnuded on seotud pideva keskendumisvajaduse, tugeva ajasurve ning emotsionaalsete nõudmistega töökeskkonnas, mis tähendab vajadust oma emotsioone kontrollida. Nii nagu

võis eeldada, et vastutav juhiamet on seotud pikkade tööpäevade ja ületundide tegemisega, selgus, et juhid teevad ületunnitööd. Kõrge töökoormus ja ületunnid mõjutavad kõige enam väsimuse teket, mille esinemist tunnistas enamik juhte. Seisukoht, et juhtiv tööroll kahandab psühholoogilisi ressursse ja vastutavale juhi ametikohale on iseloomulik tööstressi kogemine, mis on seotud psühhosotsiaalsete ohutegurite mõjuga juhi vaimsele tervisele, leidis suurel määral kinnitust. Üle poole juhtidest kogeb tööl stressi, neil esineb mõõdukalt keskendumisraskusi, meeleolu muutust ja närvilisust, vähesel määral ka füüsilisi kaebusi.

Vastutava juhiameti kõrged töölased nõuded on osaliselt tasakaalustatud tööalaste ressursside olemasoluga nagu suurem autonoomia ja töökontroll. Tugevate ressurssidena hindavad juhid töökeskkonnas toetavaid sotsiaalseid suhteid, arengu- ja koolitusvõimalusi ning suuremat töökontrolli oma ajakasutuse osas. Tugevad sotsiaalsed suhted ja kindlus, et oma töötajatele saab erinevates olukordades loota, tagavad juhtidele kõrgema rahulolu professionaalse töösooritusega, suurema tööalase kaasatuse ning iseseisva tegutsemise ja otsustamise võimaluse.

Töökorralduslikult on juhtidel selge ootus kaugtöö kasutamiseks. Kuigi valimis vastanud juhid töötavad valdkondades, kus tööiseloom eeldab enamasti juhi vahetut kohalolu töökeskkonnas ja üle poole juhtidest ei saa kaugtööl töötada, on soovituslik edaspidi leida lahendusi, et kaasaegsete ja laialt levinud töötamisviiside kättesaadavus oleks tagatud kõikides sektorites ja see hõlmaks avaliku sektori juhte. Juhid, kes saavad kaugtööd teha, tõid esile suurema tööalase rahulolutunde ja selle positiivse mõju töö produktiivsusele.

Organisatsioonid arendavad ja toetavad oma juhte traditsioonilisel moel, pakkudes võimalusi enesearenguks ja korraldades koolitusi, veerandil vastanud juhtidest on lisaks võimalus osaleda supervisioonis, saada tuge mentorilt või coachilt. Juhtide arengusoovides on kõige enam välja toodud ootus saada personaalseid ja professionaalseid nõustamisi, kas coachi, mentori või superviisoriga.

Uuringu tulemuste põhjal on organisatsioonides oluline hinnata juhtide toimetuleku ressursse, et vältida pikaajalise stressi ja ülekoormuse negatiivseid mõjusid, pakkuda tulemuslikuks töötamiseks toetust ja tagada juhtidele paindlikud töötingimused, sh kaugtöö kasutamine. Tööalase heaolu tagamiseks on oluline arvestada juhtide soovidega ning pakkuda neile professionaalset tuge, regulaarset tagasisidet ja tunnustust.



## **SUMMARY**

### **MANAGERS' JOB REQUIREMENTS AND LINKS TO WELL-BEING IN ESTONIAN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS**

Ave Karu

This master thesis researches the job requirements of managers and their relationship with job well-being in Estonian public sector institutions. The latter were institutions in the fields of internal security, education, health care and social services, where changes in work organisation have been urgently needed in recent years in order to ensure the provision of services to the population in times of major crises. The thesis identified the measures that organisations use to support managers' well-being and presented managers' suggestions for maintaining well-being. The role of the public sector is to ensure the availability of essential services and supports to the population in different situations, which means that these institutions are under constant pressure of work and time, amplified by public interest and scrutiny.

An empirical study was carried out as part of the thesis, using a convenience sample to obtain responses from public sector managers in the four areas mentioned above, to whom a questionnaire was sent in agreement with the organisations. From the total sample, 120 managers responded. The number of respondents and the narrowness of the sectoral breakdown do not allow the results to be generalised to all managers in the Estonian public sector, but the results obtained confirm that managers are working with a high workload, and that the increase in workload has been noticeable for managers. The survey found that the main work demands on managers are related to the need for constant concentration, intense time pressure and emotional demands in the work environment, which means the need to control one's emotions. High workloads and overtime working have the greatest impact on fatigue, which was acknowledged by the majority of managers. The view that managerial roles deplete psychological resources and that the occupation of manager in charge is characterised by the experience of work stress, which is linked to the impact of psychosocial risk factors on the well-being of the manager, was partially confirmed.

More than half of managers experience stress at work, but despite working frequently in a stressful environment, managers rate the prevalence of the main symptoms of stress, such as nervousness, mood disorders, concentration difficulties and physical complaints, as low. The high job demands of a responsible managerial position are balanced by the availability of job-related resources such as greater autonomy and job control, indicating that managers experience good mental well-being at work due to their role.

As strong resources, managers value supportive social relationships in the work environment, opportunities for development and training, and greater job control over their use of time. When comparing male and female managers, there was no difference in their ratings of job demands and resources.

In terms of work organisation, managers have a clear expectation to use teleworking. More than half of the managers are not able to work remotely, so it is desirable to find solutions in the future to ensure that modern and widespread working practices are available in public sector, including managers. Managers who are able to use teleworking highlighted a greater sense of job satisfaction and positive impact on work productivity.

Organisations develop and support their managers in the traditional way by providing training. Managers' development aspirations are most frequently expressed in terms of the expectation of receiving personal and professional advice, either from a coach, mentor or supervisor.

Based on the results of the study, it is important for organisations to assess the resources of managers to avoid the negative effects of long-term stress and overwork, to provide support for effective working and to ensure flexible working conditions for managers, including the use of teleworking. To ensure well-being at work, it is important to take into account the wishes of managers in order to provide them with professional support and regular feedback and recognition.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuring. (2021). Kantar Emor.

Kättesaadav:

[https://www.google.com/search?q=kantar+emor+avaliku+sektori+juhtide+p%C3%BChendumise+uuring&rlz=1C1GCEA\\_enEE1005EE1005&oq=kantar+emor+avaliku+sektori+juhtide+p%C3%BChendumise+uuring&aqs=chrome.69i59j0i546l3.12396j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=kantar+emor+avaliku+sektori+juhtide+p%C3%BChendumise+uuring&rlz=1C1GCEA_enEE1005EE1005&oq=kantar+emor+avaliku+sektori+juhtide+p%C3%BChendumise+uuring&aqs=chrome.69i59j0i546l3.12396j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Bakker A., Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology. Vol. 22 No. 3, 2007 pp. 309-328 Emerald Group Publishing Limited 0268-3946.

Bakker A.B, Veldhoven M.J.P.M., Xanthopoulou D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. Journal of Personnel Psychology, Volume 9. Issue 1 p. 3- 16.

Baptiste, N. (2009). Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. Employee Relations Vol. 31 No. 6.

Burke, R.J., Pignata S. (2021). Handbook of research on Stress and Well-Being in the Public Sector. Edward Elgar Publishing, Inc. Extent: 352 pp.

COVID-19 mõjude eriuuring. (2020). SA Kutsekoda Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA.

Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/uuring/covid-19-mojude-eriuuring/>

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000). “The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self- determination of behavior”, Psychological Inquiry, Vol. 11 No. 4, pp. 227-268.

Dirani M.K., Abadi M., Alizadeh A., Barhate B., Gaza C.R., Gunasekara N., Ibrahim G., Majzun Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human Resource Development International, 2020, VOL. 23, NO. 4, 380–394.

Eesti juhtimisvaldkonna uuring. (2021).

Kättesaadav: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>

Galy E. (2020). A multidimensional scale of mental workload evaluation based on Individual-Workload- Activity (IWA) model: Validation and relationships with job satisfaction. The Quantitative Methods for Psychology, 16(3), 240–252.

- Gardner W.L., Cogliser C.C., Davis K.M., Dickens M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 1120–1145.
- Garrsten H., Stoker J.I., Soudis D., Wendt H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 101630.
- Ganster C.G. (2005). Executive job demands: suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review* 2005, Vol. 30, No. 3, 492–502.
- Gauer, S., Germann B. (2022). Managing COVID-19 in workplaces – a theoretical framework for integral employees' health. *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 24 No. 2, 2022 pp. 93-107.
- Global Wellness Institute What is wellness? 17.01.2023  
Kättesaadav: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
- Harms P.D., Credé m., Tynan M., Leon M., Jeung W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* Volume 28, Issue 1, February 2017, Pages 178-194.
- Hirschfeld, R., Bernerth, J., Walker, H. (2021). Explaining Leader Well-Being in the Workplace from Leaders' Identity, Reputation, and Charisma. *Applied Psychology*, 70(3), 1295-1322.
- Jaakson K., Ashyrov G. (2022). Happy to Be a Boss? Cultural Moderators of Relationships Between Supervisory Responsibility and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology* Vol.13:868910
- Jonsdottir, I.J., Rafnsdottir, G.L. and Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Kaluza, A., Boerb D., Buengelerc C., Dicka R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *WORK & STRESS* 2020, Vol. 34, NO. 1, 34–56.
- Kniffin J., Narayanan F. *et al.* (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist* January 2021 Vol. 76 Issue 1 Pages 63–77.
- Köppe, C., Kammerhoff, J. & Schütz, A. (2018). Leader-follower crossover: exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior. *Journal of Managerial Psychology*, vol 33(3), 297-310.
- Lopez-Zafra E., Pulido-Martos M., Cortés-Denia D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*. 10/12/2022, Vol. 12 Issue 1, p1-10. 10p.

- Li W.D., Schaubroeck J.M., Xie J.L., Keller A.C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual-pathway modeling leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*. 2018; 39:971–989.
- McDonnell A., Beck M. (2021). The impact of the Covid-19 Pandemic on management and organisational related issues. *Irish Journal of Management*, 40(2), 74-77.
- Piirsalu-Kivihall K.(2015) Mis üldse on tööheaolu? 23.01.2023  
Kättesaadav: <https://www.xn--theaolu-90aa.ee>
- Rootalu K. (2014). Seoste analüüsimine.  
Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/seoste-analyysimine>
- Rothmann S., Geldenhuys M., Mostert K. (2006). A psychometric evaluation of the job demands resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Rämmer, A.(2014). Valiidsus ja reliaablus.  
Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
- Ryan R.M., Deci E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 2001, Vol 52: 141-66.
- Shelton C.H., Hein S.D., Phipps K.A. (2021). Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 2, pp. 408-429.
- Skakon J., Nielsen K., Borgb V., Guzmanc J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* Vol. 24, No. 2, April June 2010.
- Sonnetag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261–293.
- Statistikaamet. (2022). Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast. 14.04.2022  
Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtööd-teeb-üle-veerandi-eesti-tootajaskonnast-0>
- Statistikaamet (2022). Tööaeg on muutunud paindlikumaks ja tööga rahulolu kasvanud. 20.05.2022  
Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/tooaeg-muutunud-paindlikumaks-ja-tooga-rahulolu-kasvanud>
- Sudha K.S., Shahnawaz M.G., Farhat A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *SAGE Publications* 20(2) 111–120 2016 MDI.
- Tööelu.ee (2023). Kaugtöö tegemine. 29.03.2023  
Kättesaadav: <https://tooeu.ee/et/34/mis-kaugtoo-millal-voib-kaugtööd-teha>

Tööelu.ee (2023) Tööstress. 08.05.2021

Kättesaadav: <https://tooelu.ee/et/68/toostress-ja-labipolemine>

Töö ja oskused 2025. (2016). Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates. SA Kutsekoda Tallinn.

Vadi M., Jaakson K., Raun M., Õunapuu T. (2021). Kas juhtimisel on jaksu ja kus varitsevad lõksud? Sirp 15.07.2022.

Kättesaadav: <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/kas-juhtimisel-on-jaksu-ja-kus-varitsevad-loksud/>

Virtuaalkliinik (2021). Tööstress on Euroopa levinumaid probleeme. 19.10.2021.

Kättesaadav: <https://www.virtuaalkliinik.ee/uudised/2021/10/19/toostress-on-euroopa-levinumaid-terviseprobleeme>

Väli I. (2021). Magistritöö. Töötajate tööheaolu mõjutavad tegurid muutunud kaugtöö kontekstis Tallinna Tehnikaülikool.

Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/bfccc57a>

Wheatley D. (2022). Well-being and the quality of working lives. Edwar Elgar Publishing, Inc. Extent: 352 pp.

Wilmot M.P., Wanberg C.R., Kammeyer-Mueller J-D., Deniz S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. Journal of Applied Psychology, Ones Online First Publication, May 23, 2019.

Yemiscigil A., Born D., Snook S., Pate E. (2022). Authentic leader(ship)development and leaders' psychological well-being:an outcome-wide analysis. Leadership & Organization Development Journal Vol. 43 No. 8, 2022 pp. 1287-1307.

Õunapuu, L. (2012). Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes. Tartu Ülikool.

Kättesaadav: <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html>

## LISAD

### Lisa 1. Ankeetküsimustik

Tere!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe tudeng Ave Karu. Oma magistritöös uurin Eesti avaliku sektori asutuste juhtide tööõudmisi ja töökoormust. Töö eesmärk on analüüsida tööõuete mõju juhtide tööheaolule.

Palun Teil vastata allolevale küsimustikule, kus enamik küsimusi on valikvastustega ja üksikutele avatud välja küsimustele saab vastata ühe lausega. Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 15 minutit.

Tagan vastajatele konfidentsiaalsuse, analüüsin saadud andmeid üldistatud kujul ja kasutan neid ainult käesoleva magistritöö koostamisel. Olen väga tänulik igale vastajale ja soovi korral teen koostööd Teie asutusega, et magistritöö valmimise järgselt tutvustada uurimistöö tulemusi.

Minu kontakt: [karu.ave@gmail.com](mailto:karu.ave@gmail.com)

### 1. Isiklikud andmed

- Palun valige valdkond!
  - Sisejulgeolek
  - Haridus
  - Tervshoid
  - Sotsiaal
- Kui palju on teie vahetus alluvuses töötajaid?
- Kui kaua olete töötanud juhina?
  - 1-3 aastat
  - 4-5 aastat

6-9 aastat  
üle 10 aasta  
rohkem kui 15 aastat

- Teie sugu
  - naine
  - mees
- Teie vanus
  - kuni 29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - üle 60

## **2. Tööalased nõuded, töökoormus, ressursid**

Palun valige kõige täpsem vastust! *1 - mitte kunagi 2 - harva 3 - mõnikord 4 - sageli 5 – alati*

1. Kas teil on suur töökoormus?
2. Kas tunnete töötamisel ajalist survet?
3. Kas peate samaaegselt keskenduma mitmele erinevale tegevusele?
4. Kas peate pidevalt hoidma oma tähelepanu tööl?
5. Kas Teil tuleb oma töös palju asju meeles pidada?
6. Kas puutute tööl kokku teemadega, mis Teid isiklikult mõjutavad?
7. Kas Teil on tööl kokkupuuteid keeruliste inimestega?
8. Kas tööl esineb emotsionaalselt häirivaid olukordi?
9. Kas Teie töös on piisavalt mitmekesisust?
10. Kas Teie töö võimaldab Teile isikliku kasvu ja arengut?
11. Kas tunnete, et suudate tööl midagi saavutada?
12. Kas saate tööl iseseisvalt mõelda ja tegutseda?
13. Kas tunnete tööl vabadust ise tööalaste tegevuste läbi viimisel?
14. Kas tunnete, et teie tegevustel on Teie asutuse otsustele mõju?
15. Kas saate ise otsustada, millal Teie töö peab olema valmis?
16. Kas saate loota oma töötajatele, kui tööl on vaja lahendada keerulisi olukordi?
17. Kas teil on võimalus küsida vajadusel abi oma kolleegidelt?
18. Kas te saate oma alluvatega hästi läbi?



19. Kas teie juht toetab teid tööalastes raskustes?
20. Kas teil on oma juhiga head suhted?
21. Kas Teie juht hindab Teie tööd?
22. Kas teate täpselt, mida Teilt töö juures teised kolleegid ootavad?
23. Kas Teate täpselt, mille eest oma töös vastutate?
24. Kas teate, mida vahetu juht Teie tööalasest sooritusest arvab?
25. Kas saate piisavalt teavet oma töö eesmärkide kohta?
26. Kas vahetu juht annab Teile infot organisatsiooni ja/või osakonna oluliste küsimuste kohta?
27. Kas olete kursis organisatsiooni oluliste küsimustega?
28. Kas olete asutuses kaasatud oma tegevusvaldkonna oluliste ostuste tegemisse?
29. Kas Teil on võimalik arutada vahetu juhiga oma tööprobleeme?
30. Kas Teil on võimalik tööl tekkivate probleemidega veel kellegi poole peale oma vahetu juhi pöörduda?
31. Kas vajate kindlustunnet, et Teil on ühe aasta pärast olemas töö?
32. Kas vajate kindlust, et töötate ühe aasta pärast samal ametikohal?
33. Kas vajate kindlust, et ühe aasta pärast on Teie tööülesanded samad nagu praegu?
34. Kas olete rahul palgaga, mida Teile töö eest makstakse?
35. Kas Teie palk on piisav mugavaks äraelamiseks?
36. Kas organisatsioon pakub Teile võimalusi osaleda koolitustel?
37. Kas Teil on võimalik teha ametialast karjääri?

Palun valige valikvastuste seast enda kohta täpsem!

*Mitte kunagi, vähe, pigem jah, aeg-ajalt, sageli, kogu aeg*

38. Kas Teie töö on väsitav?
39. Kas Teil esineb füüsilisi kaebusi (peavalud, seedehäired, liigesevalu)?
40. Kas Teil esineb keskendumisraskusi?
41. Kas Teil esineb meelolumuutusi?
42. Kas Teie emotsionaalne seisund mõjutab töötamist?
43. Kas tunnete end närvilisena ja ärritununa?
44. Kas Teie töö on stressirohke?
45. Kas Te muretsete oma professionaalse tuleviku pärast?
46. Kas tunnete, et Te ei jõua oma töid töö ajal valmis?

### 3. Töörahalolu ja töösooritus

Palun valige rippmenüüst enda kohta täpsem vastus!

*Rahuldav, keskpärane, hea, väga hea, suurepärane*

47. Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?

48. Kuidas hindate oma ametialase tegevuse tulemuslikkust?

49. Kui soovite, selgitage lühidalt eelnevaid vastuseid! (vaba välja vastus, vabatahtlik)

### 4. Töökorraldus

Palun vastake küsimustiku viimasele kuuetele küsimusele! Aitäh!

50. Kas juhina töötamise ajal on Teie töökoormus muutunud?

on igal aastal teatud määral kasvanud

on kasvanud viimasel aastal

on kasvanud eriti viimasel kahel aastal

on vähenenud

ei ole oluliselt muutunud

51. Kas teete ületunde?

mitte kunagi

aeg-ajalt

keskmiselt üks tund päevas

kuni 10 lisatundi nädalas

igal nädalal üle 10 lisatunni

52. Kas kasutate kaugtöö võimalust?

töötan ainult kaugtööl

vastavalt enda soovile piiramatult

kuni 10 päeva kuus

1 päev nädalas

mitte kunagi

53. Kuidas hindate kaugtöö mõju töölasele rahulolule?

ei kasuta kaugtöö võimalust üldse

tõstab vähesel määral töörahalolu

tõstab oluliselt töörahulolu

töörahulolu on kõrge, sest mõjutab positiivselt minu töötulemusi ja produktiivsust  
langetab töörahulolu, kuid kasutan kaugtöötamist teatud põhjustel

ei tähelda mõju töörahulolule

muu...(võimalus lisada enda arvamus)

54. Milliseid võimalusi olete saanud kasutada asutusesiseselt enda tööheaolu hoidmiseks:  
supervisioon, mentorlus, coaching, koolitused? (vaba välja vastus, kohustuslik)

55. Mida saaks juhtide tööheaolu hoidmiseks ja tõstmiseks veel asutuses ära teha? (vaba välja  
vastus, vabatahtlik)

**Lisa 2. Kirjeldav statistika: töönõuded, töökoormus, ressursid**

Küsimus	Vastajad	Enim vastatud	%	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
1. Kas teil on suur töökoormus?	naised	–	–	4,17	0,753
	mehed	–	–	4,05	0,945
	kokku	4	52,5	4,15	0,785
2. Kas tunnete töötamisel ajalist survet?	naised	–	–	3,88	0,782
	mehed	–	–	3,85	0,988
	kokku	4	54,2	3,88	0,815
3. Kas peate samaaegselt keskenduma mitmele erinevale tegevusele?	naised	–	–	4,48	0,577
	mehed	–	–	4,35	0,745
	kokku	5	51,7	4,46	0,607
4. Kas peate pidevalt hoidma oma tähelepanu tööol?	naised	–	–	4,34	0,742
	mehed	–	–	4,20	0,616
	kokku	5	54	4,32	0,722
5. Kas Teil tuleb oma töös palju asju meeles pidada?	naised	–	–	4,74	0,485
	mehed	–	–	4,50	0,513
	kokku	5	71,7	4,70	0,495
6. Kas puutute tööol kokku teemadega, mis Teid isiklikult mõjutavad?	naised	–	–	3,60	0,888
	mehed	–	–	3,65	0,875
	kokku	4	37,5	3,61	0,882
7. Kas Teil on tööol kokkupuuteid keeruliste inimestega?	naised	–	–	3,99	0,810
	mehed	–	–	3,70	1,031
	kokku	4	45	3,94	0,853
8. Kas tööol esineb emotsionaalselt häirivaid olukordi?	naised	–	–	3,54	0,797
	mehed	–	–	3,35	1,089
	kokku	4	40,8	3,51	0,850
9. Kas Teie töös on piisavalt mitmekesisust?	naised	–	–	4,53	0,611
	mehed	–	–	4,55	0,510
	kokku	5	58,3	4,53	0,593
10. Kas Teie töö võimaldab Teile isikliku kasvu ja arengut?	naised	–	–	4,28	0,766
	mehed	–	–	4,20	0,616
	kokku	4	45,8	4,27	0,742
11. Kas tunnete, et suudate tööol midagi saavutada?	naised	–	–	4,08	0,677
	mehed	–	–	3,85	0,813
	kokku	4	53,3	4,04	0,703
12. Kas saate tööol iseseisvalt mõelda ja tegutseda?	naised	–	–	4,23	0,723
	mehed	–	–	4,35	0,587
	kokku	4	45,8	4,27	0,742
13. Kas tunnete tööol vabadust ise tööalaste tegevuste läbi viimisel?	naised	–	–	4,10	0,870
	mehed	–	–	3,85	0,671
	kokku	4	47,5	4,06	0,843
14. Kas tunnete, et teie tegevustel on Teie asutuse otsustele mõju?	naised	–	–	4,01	0,835
	mehed	–	–	3,70	0,979

Küsimus	Vastajad	Enim vastatud	%	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
	kokku	4	45,8	3,96	0,864
15. Kas saate ise otsustada, millal Teie töö peab olema valmis?	naised	–	–	3,28	0,792
	mehed	–	–	3,20	0,696
	kokku	3	43,3	3,27	0,677
16. Kas saate loota oma töötajatele, kui tööl on vaja lahendada keerulisi olukordi?	naised	–	–	4,08	0,813
	mehed	–	–	4,15	0,677
	kokku	4	55,8	4,09	0,698
17. Kas teil on võimalus küsida vajadusel abi oma kolleegidelt?	naised	–	–	4,54	0,658
	mehed	–	–	4,45	0,759
	kokku	5	61,7	4,53	0,673
18. Kas te saate oma alluvatega hästi läbi?	naised	–	–	4,43	0,517
	mehed	–	–	4,50	0,513
	kokku	4	54,2	4,44	0,515
19. Kas teie juht toetab teid tööalastes raskustes?	naised	–	–	3,81	1,022
	mehed	–	–	4,05	1,050
	kokku	4	41,7	3,85	1,026
20. Kas teil on oma juhiga head suhted?	naised	–	–	4,26	0,824
	mehed	–	–	4,30	0,865
	kokku	5	47,5	4,27	0,827
21. Kas Teie juht hindab Teie tööd?	naised	–	–	3,97	0,948
	mehed	–	–	4,00	0,649
	kokku	4	43,3	3,98	0,902
22. Kas teate täpselt, mida Teilt töö juures teised kolleegid ootavad?	naised	–	–	3,83	0,711
	mehed	–	–	3,75	0,639
	kokku	4	63,3	3,82	0,698
23. Kas Teate täpselt, mille eest oma töös vastutate?	naised	–	–	4,46	0,723
	mehed	–	–	4,55	0,605
	kokku	5	55,8	4,48	0,702
24. Kas teate, mida vahetu juht Teie tööalasest sooritusest arvab?	naised	–	–	3,40	1,092
	mehed	–	–	3,50	0,827
	kokku	4	35,0	3,42	1,050
25. Kas saate piisavalt teavet oma töö eesmärkide kohta?	naised	–	–	3,82	0,989
	mehed	–	–	3,75	0,786
	kokku	4	35,0	3,81	0,955
26. Kas vahetu juht annab Teile infot organisatsiooni ja/või osakonna oluliste küsimuste kohta?	naised	–	–	3,94	1,003
	mehed	–	–	3,85	0,934
	kokku	4	39,2	3,93	0,989
27. Kas olete kursis organisatsiooni oluliste küsimustega?	naised	–	–	4,28	0,792
	mehed	–	–	4,30	0,923
	kokku	5	47,5	4,28	0,812
28. Kas olete asutuses kaasatud oma tegevusvaldkonna oluliste ostuste tegemisse?	naised	–	–	3,96	0,978
	mehed	–	–	3,90	1,021
	kokku	5	34,2	3,95	0,981
29. Kas Teil on võimalik arutada vahetu juhiga oma tööprobleeme?	naised	–	–	4,13	0,971
	mehed	–	–	4,10	0,912
	kokku	5	43,3	4,13	0,958

Küsimus	Vastajad	Enim vastatud	%	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
30. Kas Teil on võimalik tööl tekkivate probleemidega veel kellegi poole peale oma vahetu juhi pöörduda?	naised	–	–	3,99	1,020
	mehed	–	–	3,90	0,968
	kokku	5	37,5	3,98	1,008
31. Kas vajate kindlustunnet, et Teil on ühe aasta pärast olemas töö?	naised	–	–	3,42	1.319
	mehed	–	–	3,50	1,277
	kokku	4	29,2	3,43	1.308
32. Kas vajate kindlust, et töötate ühe aasta pärast samal ametikohal?	naised	–	–	3,27	1,347
	mehed	–	–	3,05	1.191
	kokku	3	24,2	3,23	1.087
33. Kas vajate kindlust, et ühe aasta pärast on Teie tööülesanded samad nagu praegu?	naised	–	–	2,90	0,973
	mehed	–	–	3,00	1,221
	kokku	3	39,2	2,92	1,066
34. Kas olete rahul palgaga, mida Teile töö eest makstakse?	naised	–	–	3,19	1,116
	mehed	–	–	3,60	0,754
	kokku	4	34,2	3,26	1.073
35. Kas Teie palk on piisav mugavaks äraelamiseks?	naised	–	–	2,94	1,105
	mehed	–	–	3,45	0,999
	kokku	3	32,5	3.03	1,101
36. Kas organisatsioon pakub Teile võimalusi osaleda koolitustel?	naised	–	–	4.50	0,704
	mehed	–	–	4,25	0,716
	kokku	5	57,5	4,46	0,709
37. Kas Teil on võimalik teha ametialast karjääri?	naised	–	–	3,72	0,996
	mehed	–	–	3,80	0,951
	kokku	4	43,3	3,73	0,985
38. Kas Teie töö on väsitav?	naised	–	–	3,95	1,158
	mehed	–	–	3,90	1,553
	kokku	3	46,2	3,94	1,225
39. Kas Teil esineb füüsilisi kaebusi (peavalud, seedehäired, liigesevalu)?	naised	–	–	3,41	0,123
	mehed	–	–	2.75	0,270
	kokku	4	35,0	3,30	1,248
40. Kas Teil esineb keskendumisraskusi?	naised	–	–	3,01	1,111
	mehed	–	–	2,60	1,231
	kokku	2	44,2	2,94	1,137
41. Kas Teil esineb meelolumuutusi?	naised	–	–	2,57	0,967
	mehed	–	–	2,50	1,000
	kokku	2	55,0	2,56	0,968
42. Kas Teie emotsionaalne seisund mõjutab töötamist?	naised	–	–	2,61	1,096
	mehed	–	–	2,35	0,933
	kokku	2	48,3	2,56	1,071
43. Kas tunnete end närvilisena ja ärritununa?	naised	–	–	2,53	1,039
	mehed	–	–	2,60	0,940
	kokku	2	63,3	2,54	1.020
44. Kas Teie töö on stressirohke?	naised	–	–	4,36	1.030
	mehed	–	–	4,05	1.317
	kokku	5	45,8	4,31	1,083
	naised	–	–	3,06	1,205

Küsimus	Vastajad	Enim vastatud	%	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
45. Kas Te muretsete oma professionaalse tuleviku pärast?	mehed	–	–	3,35	1,268
	kokku	2	41,7	3,11	1,215
46. Kas tunnete, et Te ei jõua oma töid töö ajal valmis?	naised	–	–	3,4	1,463
	mehed	–	–	3,2	1,346
	kokku	2	32,5	3,37	1,455
47. Milline on Teie rahulolu oma professionaalse tegevusega?	naised	–	–	4,27	0,750
	mehed	–	–	4,10	0,788
	kokku	4	50,0	4,24	0,756
48. Kuidas hindate oma ametialase tegevuse tulemuslikkust?	naised	–	–	4,33	0,711
	mehed	–	–	4,10	0,852
	kokku	4	52,5	4,29	0,738
49. Kui soovite, selgitage lühidalt eelnevaid vastuseid!	vaba välja vastused				
50. Kas juhina töötamise ajal on Teie töökoormus muutunud?	naised	–	–	2,12	1,122
	mehed	–	–	2,85	1,387
	kokku	1	36,2	2,24	1,195
51. Kas teete ületunde?	naised	–	–	2,58	1,046
	mehed	–	–	2,90	1,210
	kokku	2	52,5	2,63	1,076
52. Kas kasutate kaugtöö võimalust?	naised	–	–	4,17	1,025
	mehed	–	–	3,95	1,234
	kokku	5	51,7	4,13	1,061
53. Kuidas hindate kaugtöö mõju enda töölasele rahulolule?	naised	–	–		
	mehed	–	–		
	kokku	–	–		
54. Milliseid võimalusi olete saanud kasutada asutusesiselt enda tööheaolu hoidmiseks?	vaba välja vastused				
55. Mida saaks juhtide tööheaolu hoidmiseks ja tõstmiseks veel asutuses ära teha?	vaba välja vastused				

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Kaugtöö kasutamine

Kui kasutaksin mingil määral kaugtööd, mõjuks see töörahulolule pigem positiivselt.
Kaugtöö mõjuks produktiivselt, kui oleks minu otsese juhi poolt nõusolek seda teha.
Ei saa hinnata, ei ole võimaldatud.
Juhi poolt ei soosita kaugtööd, teeksin ise 2-3 korda kuus hea meelega.
Olen kaugtöö võimalust ainult Covid -isolatsiooni ja muu haigestumise tõttu.
Sooviksin kasutada töörahulolu parandamiseks, hetkel ei ole saanud seda kasutada.
Teen kaugtööd, kui töövälisel ajal on tarvis lahendada kiireloomulisi tööalaseid küsimusi.
Vastasel juhul ma ei saaks sellel ametil töötada ja tõstab töörahulolu.

Allikas: autori koostatud

### Lisa 4. Juhtide ettepanekud tööheaolu hoidmiseks

<b>Supervisioon, mentorlus, coaching, kovisioon, psühholoogiline nõustamine (n = 19)</b>
Supervisioon, koolitused on väga kallid.
Coachi ja superviisori regulaarne võimalus.
Mentorlus
Mentorlus, coaching
Kovisioon
Mentor igale uuele juhile.
Coaching ja supervisioon oleks vajalik, et paremini sihte seada.
Coaching
Asutus võiks pakkuda mentorlust (just alustavatele juhtidele) ja coachingut.
Psühholoogilist nõustamist ja mentorlust.
Coaching ja mentorlus igale juhile.
Supervisiooni ja arenguveestluste võimalusi pakkuda.
Regulaarsed supervisioonid.
Regulaarne psühholoogiline nõustamine/tugi.
Psühholoogiline nõustamine.
Õpetada erinevaid pingemaandamise ja tööpäeva järgse stressileevenduse viise.*
Juhtide koostööklubi.*
Regulaarsed arenguveestlused.*
1:1 vestlusi rohkem kui kord aastas ja hommikukohvi suunatud arutelusid teiste juhtidega.*
<b>Juhtide toetus, tagasiside, tunnustus, väärtustamine (n = 18)</b>
Väärtustada neid.
Tagasisidestamine tööle.
Palju (positiivset) tagasisidet, psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamist.
Regulaarne tagasiside.
Rohkem tunnustamist laialdasemalt.
Olla positiivne.
Ei oska öelda ehk rohkem, et märgatakse tehtut ja tunnustatakse.
Tunnustamine
Rohkem toetust.
Hoolimine, toetus, tunnustamine ja kindlustunne, et vajatakse ka lähitulevikus.



Otseselt juhilt tahaks rohkem tuge, mõistmist, mitte ainult nõudmist.
Eesmärk, tagasiside, tunnustus, areng.
Vastavalt panusele hinnata vääriliselt. Ühtlasi hinnata juhi kui oma ala professionaali panust.
Juhipoolne huvi, kuidas läheb, kas saab lahenduste leidmiseks teha või muuta. Arutelu ja kaasamõtlemist, ka mõistmist ja tuge. Rohkem heatahtlikku suhtlust.
Juhtide poolne tugi ja vajadusel abi.
Toetus juhtide poolt, pikem tasustatud puhkus.
Üldine tööõhkkond ja kollektiiv on üliolulised, samuti otseste juhide suhtumine oma alluvatesse. See määrab kõik.
Tagasiside töö kohta.
Juhtimistasandite töö kvaliteeti hinnates lisaks sisulisemalt kui numbrilised näitajad. Tegevuste jälgimine/vaatlemine, 360kraadi tagasiside vmt.*
<b>Paindlik töökorraldus (n = 9)</b>
1 päev nädalas kodukontorit.
Kaugtöö. Nt paar korda kuus, ainult haiguse ajal vms. Kui töötada tervishoius ja omada meditsiinilist haridust/tausta, siis paratamatult kaugtöö võimalused on väiksemad. Haiglad töötavad 24/7.
Osaline kaugtöö võimaldamine.
1 päev nädalas kaugtöö võimalust.
Aega on vaja.
Paremini planeerida.
Paindlik lähenemine, ei ole võimalik universaalset lahendust pakkuda.
Parem aja planeerimine ja kasutus.
Parem tähtaegade planeerimine, parem ja pikaajalisem koosolekute etteplaneerimine.
<b>Info liikumine, eesmärgistamine (n = 8)</b>
Tösta informeerituse taset kavandatud muudatustest, kaasata aruteludesse.
Hoida infoväljas.
Jagada asjakohast infot õigeaegselt. Kriitilisemalt valida teemasid, mida fookusesse võtta, kas on vaja ja kuidas on vaja tegeleda. Prioriteedid selgeks(1-3, mitte 18), protsessid lihtsamaks, muudatuste juhtimine süsteemseks.
Selge kommunikatsioon, otsuste läbipaistvus, juhtimise läbipaistvus.
Kuulata ettepanekuid ning arutada probleemide lahenduste üle.

Allikas: autori koostatud

\* Ettepanekud lisatud vastavalt sobivale temale

## Lisa 5. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Ave Karu

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Juhtide tööalased nõuded ja seosed heaoluga Eesti avaliku sektori asutustes“,

mille juhendaja on Tiiu Kamdron ja kaasjuhendaja Velli Parts,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

09.05.2023

---

<sup>1</sup> Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.