

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Diana Marran

**ÕENDUSJUHTIDE TÖÖELU KVALITEET
SA PÕHJA-EESTI REGIONAALHAIGLA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Professor Mare Teichmann

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Diana Marran

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Mare Teichmann “ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

ÕENDUSJUHTIDE TÖÖELU KVALITEET PÕHJA-EESTI REGIONAALHAIGLA NÄITEL

Diana Marran

Töötajate tööalane kasvamine ning areng on oluliseks võtmeteguriks nii ettevõtete kui kogu ühiskonna arengus. Tööelu kvaliteedi ja produktiivsuse omavaheline seos on teoretikute ja praktikute pidevas huviorbiidis ning leitud on, et töötajate subjektiivne hinnang oma produktiivsusele, on paljuski seotud ka objektiivsete tulemuslikkuse näitajatega.

Magistritöö eesmärgiks on analüüsida õendusjuhtide tööelu kvaliteeti mõjutavaid tegureid, võrrelda uuringutulemusi Eestis keskmiselt, samadele teguritele antud hinnangutega ning kaardistada tööelu kvaliteedi tegurite seotus produktiivsusega.

Töö eesmärgi saavutamiseks on magistritöö teoreetilises osas antud ülevaade tööelu kvaliteedi kontseptsioonist. Töö empiirilises osas on esitatud Põhja-Eesti Regionaalhaiglas töötavate õendusjuhtide seas läbiviidud uuringu tulemustel põhinev analüüs ja arutelu.

Uuringutulemustest lähtuvalt saab õendusjuhtide tööelu kvaliteedi lugeda mõnevõrra Eesti keskmisest tööelu kvaliteedist kõrgemaks. Samuti leidis tõendamist tööelu kvaliteedi ja produktiivsuse omavaheline seotus. Õendusjuhtide töö tulemuslikkust mõjutavad tööelu kvaliteedi teguritest enim töö iseloom, töökeskkond ja -ohutus, töö tempo ning tööalased suhted. Mõõdukas seos on töö tulemuslikkusel ka töö tasustamisega seotud teguritega, eelkõige lisatasude ning karjäärivõimalustega.

Võtmesõnad: tööelu kvaliteet, õendusjuht, suhted tööl, tööga seotud nõuded, töö tempo, töö tasu, töö iseloom, töö keskkond ja -ohutus

ABSTRACT

ÕENDUSJUHTIDE TÖÖELU KVALITEET PÕHJA-EESTI REGIONAALHAIGLA NÄITEL

Diana Marran

“Quality of working life of the nursing leaders on the example of the North Estonian Medical Centre”

The development of workers in a working environment is an important aspect for a firm as well as for the community as a whole. The relationship between the quality of working life and productivity is a common topic amongst theorists and practitioners alike. It has been found that the subjective assessment of workers is very much related to their objective work result.

The aim of the present master's thesis is to analyze aspects that affect the quality of working life of nursing leaders, compare and contrast the results with the Estonian average and to analyze the relationship between the aspects of working life and productivity.

To achieve the objective of the research, an overview of the theoretical concept of quality of working life is given first. An overview of the research and discussion, based on the questionnaire survey carried out among the nursing leaders of the North Estonian Medical Centre, is given in the empirical part of the master thesis.

Based on the results of the study, there can be stated, that the quality of working life of nursing leaders is better than the Estonian average. The results also show the existence of a relation between the quality of working life and productivity. The aspects that affect the productivity of nursing leaders the most are as follows: the nature of work, the working environment and -safety, the tempo of work as well as relationships at work. A relationship between the productivity and the payment also exists. The primary aspects that impact relationship between the productivity and the payment are extra-benefits of work and the opportunities of making a career.

Keywords: QWL (quality of working life), nursing leaders, relationships at work, work related requirements, work tempo, payment, work nature, working environment and -safety

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	6
1 TÖÖELU KVALITEET	8
1.1 Tööelu kvaliteedi koht elukvaliteedis	8
1.2 Tööelu kvaliteedi mõiste.....	9
1.3 Tööelu kvaliteedi ajalooline kujunemine.....	12
1.4 Tööelu kvaliteedi teoreetilised lähtekohad	14
1.5 Tööelu kvaliteedi majanduslik olemus	18
2 TÖÖELU KVALITEETI KUJUNDAVAD TEGURID	22
2.1 Suhted tööil	22
2.2 Tööga seotud nõuded	24
2.3 Töö tempo	25
2.4 Töö tasu.....	26
2.5 Töö iseloom	27
2.6 Töö keskkond ja -ohutus.....	29
3 UURING - ÕENDUSJUHTIDE TÖÖELU KVALITEET	31
3.1 Põhja-Eesti Regionaalhaigla lühitutvustus	31
3.2 Uuringu metoodika	31
3.3 Tulemuste analüüs ja arutelu	34
3.3.1 Suhted tööil	35
3.3.2 Tööga seotud nõuded	43
3.3.3 Töö tempo	45
3.3.4 Töö tasu.....	48
3.3.5 Töö iseloom	50
3.3.6 Töö keskkond ja -ohutus.....	54
3.4 Järeldused.....	57
KOKKUVÕTE.....	61
RESUME	65
LISAD	74

SISSEJUHATUS

Tänapäeva organisatsioonid näevad inimest üha enam varana, kes on väljaõpetatav ja eesmärkide saavutamiseks kasutatav aga ka väljavahetatav ja asendatav (Üksvärav, 2008). Käsitledes töötajat kui ettevõtte vara, kuulub inimestele nende isiklik kapital, mille nad võivad organisatsioonist iga hetk välja võtta ja seetõttu tuleb organisatsiooniga liitumine ja kohale jäämine nende jaoks ahvatlevaks muuta, kasutades nii töötajate kapitali ettevõtte huvides, samal ajal neile endile väärtust lisades (Mayo, 2001). Eestis tegelevad läbimõeldud ja sihipärase personalistrateegiaga enamasti suurkorporatsioonid sh ei osata väiksemates ettevõtetes töötajate väärtustamisega kaasnevat kasu sageli veel hinnata, kogu teadlik tegutsemine on fokuseeritud müügi- ja finantsnäitajatele. Laiema üldsuse aspektist saab tööelu kvaliteeti paljuski käsitleda, kui tööandjate poolt kasutamata ressursi ettevõtte äritegevuse jätkusuutlikkuse tagamisel ja tootmisefektiivsuse suurendamisel.

Tööelu kvaliteedi individuaalne ja organisatsiooniline lähenemine põimuvad läbi töötajate heaolu tõstmise, mis aitab kaasa ettevõtte produktiivsuse suurenemisele, seega vastab tööelu kvaliteet nii organisatsiooni vajadustele, kui töötaja kasvu vajadustele (Orpen, 1981). Inimese tööelu kvaliteeti ei saa käsitleda elukvaliteedist eraldiseisvana, seetõttu mõjutavad ettevõtted oma töötajate produktiivsust mitmeti. Hea tööelu kvaliteedi juhtimine arendab töötajaid ja nende pühendumist, töötajate tervise eest hoolitsemine aitab kaasa nende pikemaajalisemale, pühendunud panustamisele tootmises (Horst *et al*, 2014).

Eestis on varasemaid, tööelu kvaliteeti kajastavaid uurimistöid leida vähe. Enamasti käsitletakse eelnevates töödes üht või paari tööelu kvaliteeti mõjutavat tegurit, nt üldist tööga rahulolu, tööstressi või juhi ja töötajate omavahelisi suhteid. Käesolevas töös käsitletakse ja hinnatakse olulisemaid tööelu kvaliteeti mõjutavaid tegureid ning nende koostoimet komplekselt.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on analüüsida Põhja-Eesti Regionaalhaigla õendusjuhtide tööelu kvaliteeti ja seda mõjutavaid tegureid. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teaduslike kirjandusallikate põhjal ülevaade tööelu kvaliteedi kontseptsioonist;
- viia läbi empiiriline tööelu kvaliteedi uuring SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla (edaspidi: PERH) õendusjuhtide seas;
- analüüsida õendusjuhtide tööelu kvaliteedile antud hinnanguid ning nende hinnangute erinevust Eestis keskmiselt samadele teguritele antud hinnangutega;
- kaardistada tööelu kvaliteeti kujundavate tegurite seos töötajate subjektiivsete hinnangutega oma töö tulemuslikkusele.

Uuringutulemused annavad juhtidele vajalikku teavet tööelu kvaliteediga seotud juhtimisotsuste parendamiseks.

Magistritöö koosneb kahest osast, kus esimeses osas käsitletakse tööelu kvaliteedi teoreetilisi seisukohti ning teises osas kirjeldatakse Põhja-Eesti Regionaalhaiglas töötavate õendusjuhtide seas läbiviidud uuringu tulemusi. Töö teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist, millest esimeses antakse alapeatükkide raames ülevaade tööelu kvaliteedi osatähtsusest elukvaliteedis, kontseptsiooni teoreetilistest lähtekohtadest, selle ajaloolisest kujunemisest ja majanduslikust olemusest. Töö teises osas avatakse, erinevate autorite käsitluste põhjal olulisemate tööelu kvaliteeti mõjutavate tegurite sisu. Töö kolmandas, empiirilises osas, kirjeldatakse uuringu meetodikat ja valimit, antakse lühiülevaade organisatsioonist, kus uuring läbi viidi ning esitatakse uuringu tulemused.

Magistritöö autor tänab siiralt oma juhendajat innustamise ja toetuse eest. Samuti tänab töö autor uuringus osalenud õendusjuhte Põhja-Eesti Regionaalhaiglast, kelle sisend käesoleva magistritöö valmimisse on kõrge väärtusega. Etteulatuvalt tänusõnad retsensendile, kelle tähelepanekud ja kriitika aitavad uurimistöo tulemuslikkust paremini mõista ja analüüsida.

1 TÖÖELU KVALITEET

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tööelu kvaliteedi ja elukvaliteedi omavahelisest põimumisest, tööelu kvaliteedi mõiste definitsioonidest ning kontseptsiooni ajaloolisest kujunemisest. Erinevate autorite seisukohtade kõrvutamise ja/või vastandamise läbi selgitatakse tööelu kvaliteedi teoreetilist tagapõhja ning antakse ülevaade tööelu kvaliteedi olulisusest majanduslikus kontekstis.

1.1 Tööelu kvaliteedi koht elukvaliteedis

WHO (*ing.k. World Health Organisation*) definitsiooni järgi kannab elukvaliteedi mõiste endas inimese eesmärkidest lähtuvat taju oma positsioonist selles kultuuri- ja väärtuste süsteemis, milles ta elab. Laiem huvi inimese elukvaliteedi vastu saab alguse juba Kreeka filosoofidelt, kes oma hedooniliste vaadetega mõtestasid inimese eksistentsi ülimala väärtusena võimalikult suurt naudingute ja hüvede kogumit (Markham, 2009). Samuti vanast Kreekast alguse saanud heaolu eudaimooniline vaade, peab õnnetunde tekkimise allikaks vaimset ja psüühilist enesearengut, isiklikku kasvumist ja maksimaalset eneseteostust (Linnamägi, Ainjärv, 2007). Metauuringute tulemusena on leitud, et inimese üldist eluga rahulolu mõjutavad kõige enam kolm põhiväärtust: tööga rahulolu, lähedussuhete kvaliteet ja isiklik rahulolu oma eluga toimetulekul. Siit tuleneb ka tööalaste suhete tohutu mõju inimeste elule ning tööalaste pingete ja konfliktide mõju organisatsiooni üldisele õhkkonnale (Juhid otsustavad... 2001).

Mitte ükski ühiskond ega kogukond ei saa olla efektiivne, ilma, et selle liikmete materiaalsed ja psühholoogilised vajadused oleksid rahuldatud. Tööelu kvaliteet on üheks oluliseks kogukonna psühholoogilise rahulolu elemendiks (Orpen, 1981). Võttes arvesse, et keskmiselt veedab inimene peale hariduse omandamist töötades ligikaudu 40 aastat, on elukvaliteedi üheks oluliseks sisendiks kindlasti inimese töö. Töö on inimese elu ja kogukonna keskne osa. Paljud tööstuspsühholoogid on erinevatele uuringutulemustele tuginedes leidnud, et olulisimaks töö nautimist soodustavaks teguriks on töö moraalne sobivus ja, et just seetõttu peaksid kõik tööturu osalised astuma jõulisemaid samme selles suunas, et neile, kes tööd teha soovivad, oleks töö ka sümpaatne (*Ibid*, 1981).

1.2 Tööelu kvaliteedi mõiste

Tänapäeval ei ole veel erinevate autorite käsitlusi koondades, üldaktsepteeritud definitsiooni tööelu kvaliteedi mõistele leitud, ent vaatamata erinevustele terminoloogias ja rõhuasetuses, on pea kõiki definitsioone läbivateks kriteeriumiteks töö karakteristikute ja töö keskkonna mõju inimeste tööelule ning töötajate füüsiline ja vaimne heaolu (Mirvis, Lawler 1994). Tööelu kvaliteet viitab töötaja ja teda töö ümbritseva keskkonna suhtele, mis on jagatud sotsiaalseks, tehniliseks ja majanduslikuks dimensiooniks (Gayathiri, 2013).

Nii on Carlsoni (1983) järgi tööelu kvaliteet käsitletav ühelt poolt eesmärgina ja teisalt ka jätkuva protsessina selle eesmärgi saavutamiseks. Eesmärgina on tööelu kvaliteet organisatsiooni töö tõhustamine läbi rahuldust pakkuvate ja efektiivsete töökohtade loomise töötajatele kõikidel organisatsiooni tasanditel. Tööelu kvaliteet kui protsess on organisatsiooni töötajate poolne aktiivne osalemine ja pingutus eespool nimetatud eesmärgi saavutamiseks. Organisatsioonis töötavad inimesed annavad oma pühendumuse tulemusena tähendusrikka panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisse ning aitavad ettevõttel toime tulla pidevalt muutuvate nõudmistega majanduskeskkonnas, samal ajal ise oma saavutuste ja isikliku arengu üle uhkust tundes. Tööelu kvaliteet ühendab seega töötajate individuaalsed vajadused ja arengu organisatsiooni eesmärkide ja arenguga. Ka Mirvis ja Lawleri (1994) järgi kannab tööelu kvaliteet endas organisatsiooni ja tema töötajate vahelist majanduslikku, sotsiaalset ja psühholoogilist suhet, kus töötaja jaoks tähendab hea tööelu kvaliteet turvalist ja köitvat töökeskkonda, mis pakub talle arenguvõimalusi, väljakutseid, uusi tööalaseid kogemusi, võimalust olla võrdselt koheldud ning saada piisavat sissetulekut.

Maccoby (2001) arvates on tööelu kvaliteedi kontseptsioon just töötingimuste läbirääkimiskõnelustest alguse saanud ja välja kasvanud ning kannab endas juhatuse ja ühingute kohustust toetada töötajate osalust tööprotsesside parendamises. Ka Markham (2009) on leidnud, et kollektiivlepingute olulisus tööelu kvaliteedi kontekstis on tööstuspsühholoogide poolt sageli jäänud tähelepanuta, kuna on oma loomuselt õiguslik ning ei ole niivõrd seotud sellega, kuidas inimesed käituvad, kuivõrd sellega millised õigused neil peaksid olemas olema ja kas nad neid õigusi kasutavad või mitte. Kollektiivlepingute võtmes on oluline kaal sellel, millistes tingimustes on suudetud

tööandja ja ühingu vahelistes läbirääkimistes kokku leppida ning kuivõrd tööandja neist sätetest kinni peab. Põhiseaduslike õigustena töökohas käsitletakse privaatsust eraelu puutumatus kontekstis, erapooletut kohtlemist lisaks soolise, rassilike, usulise või sotsiaalsesse klassi kuuluvuse järgi ka töötasustamisel, turvalisuse tagamisel, edutamisel. Üheks oluliseks õiguseks on ka sõnavabadus oma arvamuse väljendamiseks enda tööga seonduvalt, ilma, et sellele järgneks hilisem tagakiusamine. Põhiõigusena käsitletakse ka kaebuste esitamise ja nende menetlemise taotlemise õigust kõikidel töötasanditel (Orpen, 1981). Selles valguses põhiseaduslikke õigusi analüüsis ei ole aga kindlasti mitte iseenesestmõistetav nende järgimine kõikides ettevõtetes. Üheks oluliseks küsitavuseks töötajate seas on tõenäoliselt just sõnavabaduse ja kaebuste esitamise julgus, siia lisandub ka nt võrdne kohtlemine edutamisel otsepakkumiste kontekstis.

Danna ja Griffin (1999) rõhutavad aga tööelu kvaliteedi tihedat seotust teiste eluvaldkondadega just individuaalsest aspektist, kirjeldades tööelu kvaliteeti ka kui hierarhilist süsteemi, kus kõige madalamal astmel asuvad töötasu ja kolleegid, keskmisel astmel tööga rahulolu ning kõrgeimal astmel üleüldine eluga rahulolu. Samamoodi on tööelu kvaliteedile lähenenud ka Sirgy *et al.* (2001), iseloomustades tööelu kvaliteeti kui võimalust töötajate erinevate vajaduste rahuldamiseks läbi töös osalemise. Ka Martel ja Dupuis (2006) defineerivad tööelu kvaliteeti kui individuaalsete, töökeskkonnas saadud kogemuste vahendajat võrrelduna indiviidi ootustega oma töökeskkonna suhtes. Sarnaselt eelnevaga kirjeldavad Jayakumar ja Kalaislevi (2012) tööelu kvaliteeti kui inimese tööga seotud tundeid, mis annavad tähenduse tema sisemisele elule.

Euroopa Komisjoni Lissaboni strateegia raamdokumendis kirjeldatakse tööelu kvaliteeti kui mitmeid tunnuseid koondavat nähtust, mis kujuneb töö ja töötaja vahelise interaktsiooni tulemusena. Sealjuures kannab tööelu kvaliteet endas tööga hõivatust, töötaja omadusi, töötaja omaduste ja töökoha nõuete omavahelist vastavust ning töötaja subjektiivset hinnangut nimetatud teguritele (Royuela *et al.*, 2007). Eesti sotsiaalministeerium on tööelu kvaliteeti iseloomustanud kui osa kogu elukvaliteedist, mida mõjutab töö. See on selgelt enam kui lihtsalt tööga rahulolu või heaolutunne tööd tehes, hõlmates endas mitmete tööeluga seotud tegurite koostoimet: tööstressi, rahulolu

palgataseme, tööaja, töötingimuste ja töökorraldusega, suhteid töökaaslastega ja juhtidega, töökoormust, tööhõivekindlust, töötajate kaasamist, enesearendamise võimalusi, töökultuuri, töö- ja pereelu tasakaalustatust, psühholoogilist heaolutunnet, individuaalseid võimeid ning oskusi, juhtide ja kolleegide poolt pakutavat tuge, jne (Tööelu kvaliteet...2013).

Kuigi tööelu kvaliteet kannab endas rohkesti töötajate heaolu, erineb see paljude autorite (nt Sirgy *et al.* 2001, Kabanoff 1980, Martel, Dupuis 2006, Danna, Griffin 1999, Orpen 1981, Kerce ja Booth-Kewley 1993, Igbaria *et al* 1994) käsitluste kohaselt kindlasti lihtsalt tööga rahulolust. Sirgy, *et al.*, (2001) selgituste kohaselt on tööga rahulolu näol tegemist ainult ühe tööelu kvaliteedi väljundteguriga. Tööelu kvaliteet ei mõjuta mitte ainult tööga rahulolu, vaid ka rahulolu elu teiste domeenidega, nt rahulolu pereeluga, vaba ajaga, sotsiaalse elu ja finantseluga. Brooks ja Gawel (2001) toovad tööga rahulolu ja tööelu kvaliteedi erinevuse esile selgitades, et enamasti koonduvad tööga rahulolu uuringud selle ümber, mis töötajale 'meeldib' või 'ei meeldi' ning kus probleemide lahenduseks on midagi, mida juhatus saab ära teha. Tööelu kvaliteedi uuringud keskenduvad aga seevastu töötajatele võimaluste loomisele selleks, et nad saaksid anda omaltpoolt mõtestatud panuse organisatsiooni tegevusse. Kerce ja Booth-Kewley (1993) kohaselt on tööga rahulolu lihtne viis tööelu kvaliteedi formuleerimiseks. See aga iseenesest ei peegelda töökeskkonna mõju inimestele. Nii ongi, et samal ajal kui rahulolu uuringud näitavad, et töötajad on üldiselt oma tööga rahul, toovad teadlaste poolsed juhtumiuuringud välja selle, et töötajad on tegelikult vihased, õnnetud ja leiavad oma töö olevat igava.

Ka Orpen (1981) on leidnud, et tööga rahulolu ja tööelu kvaliteet ei ole samatähenduslikud ning seda vähemalt kolmel erineval põhjusel. Esmalt välistab tööga rahulolu mõiste konkreetse viite tulemuslikkusele, olles enamasti defineeritud kui erinevus selle vahel, mida inimene arvab, et ta peaks oma tööst saama ja mida ta tunneb, et ta tegelikult saab. Teiseks on tööelu kvaliteedi kontseptsioon piiratud ja negatiivse varjundiga, kuna sageli on praktikas tööga rahulolu uuringud läbi viidud eesmärgiga teada saada ja kõrvaldada töökeskkonnast ebameeldivad tegurid. Kolmandana toob Orpen välja, et tööga rahulolu ei kannu endas nii olulist, mentaalse tervise käsitlust, mis on aga tööelu kvaliteedi kontseptsioonis tema arvates kesksel kohal. Nii võib olla, et

inimese, kes ootab oma tööelult vähe ja saab ka vähe, tööga rahulolu on kõrge, ent tema seisundit ei saa kindlasti mitte kirjeldada kui psühholoogilist heaolu. Psühholoogiline heaolu, mis on tööelu kõrge kvaliteedi näitaja, ei ole saavutatav üksnes negatiivsete olukordade kõrvaldamisega töökeskkonnast. Tööelu kõrge kvaliteedi saavutamiseks on tarvis töötajal tunda enda nn psühholoogilist kasvamist.

Erinevate autorite tööelu kvaliteedi definitsioonid toovad esile kontseptsiooni laia mitmemõõtmelisuse, kus omavahel seotud teguritena on teiste seas olulisel kohal tööga rahulolu, kaasamine, motivatsioon, produktiivsus, tervis, turvalisus, heaolu, kompetentside arendamine ja töö ning teiste eludomeenide omavaheline integreeritus. Kokkuvõtvalt on viimase kolme aastakümne jooksul toimunud muutused tööelu kvaliteedi kontseptsiooni määratlemisel olnud üsnagi lineaarsed, olles alguse saanud objektiivsetest määratlustest ning liikunud üha enam subjektiivsuse, dünaamilisuse ja süsteemsuse poole. Kui algselt olid tööelu kvaliteedi sünonüümideks tööga hõivatus, tööga kindlustatus ning töö tasustatus, siis hiljem lisandus sellele ka subjektiivne, tööga rahulolu mõõde (Markham, 2009).

1.3 Tööelu kvaliteedi ajalooline kujunemine

Kuigi tööelu kvaliteedi mõistet hakati kasutama alles 19.sajandi lõpupoole, saab juba ka enne seda toimunud üksikuid aktsioone, mida organisatsioonid oma töötajate heaolu tõstmiseks läbi viisid, käsitleda kui töötajate tööelu kvaliteedi parendamist. Nii peetakse klassikaliseks tööelu kvaliteedi algusajaks sotsioloog Elton Mayo poolt *Western Electric'u Hawthorn'i* tehases 1933. aastal läbiviidud uurimusi, millega Mayo tõestas töötajatele pööratud tähelepanu seotust töötajate tulemuslikkusega. Ligi kolmkümmend aastat hiljem, 1960-ndate alguses, viidi Rootsis läbi laiaulatuslik töötingimusi puudutav uuring, mille tulemusel hakkas sotsiaaldemokraatliku valitsuse poliitika soosima töötajatele keskendunud ettevõtteid. Mitmed töötajate töötingimuste parendamiseks loodud fondid pälvisid tähelepanu ja järgimist ka mujal Euroopas (Martel ja Dupuis, 2006, Goode, 1989 vahendusel).

Ka teisel pool Atlandit survestati ettevõtteid Euroopa eeskujuga järgima ning teadaolevalt kasutati „tööelu kvaliteedi“ terminit esmalt just *General Motors'is* läbiviidud programmi raames, kus töötajatele anti võimalus aktiivselt kaasa rääkida oma

töötingimusi puudutavates diskussioonides. Mitmete tööelu kvaliteeti käsitlevate autorite arvates on just *General Motors'i* programm lähtepunktiks paljude teadlaste, tööandjate, ametiühingute ja töötajate hilisematele püüdlustele tööelu puudutavate osapoolte ühitamiseks. Lisaks eelpool toodule, suurendas teadlaste huvi tööelu kvaliteedi vastu ka pidev haridustaseme tõus ning USA eelarve probleemid, mis sundisid juhte uuendama oma tootmismeetodeid. Nii olid 1970-ndad viljakaks perioodiks tööelu kvaliteedi defineerimisele ka teadusmaailmas, kulmineerudes 1972. aastal tööelu kvaliteedi rahvusvahelise konverentsiga New Yorgis. Konverentsi üheks väljundiks oli kokkulepe teadlaste ja organisatsioonide ühisest jõupingutuse vajadusest teoreetilise tööelu kvaliteedi baasi ülesehitamiseks, mille tulemusena loodi juba järgmisel aastal Tööelu Kvaliteedi Nõukogu, mandaadiga edendada töökeskkonda puudutavat vaimset tervist käsitlevat teadus- ja teabevahetust (Martel ja Dupuis, 2006, Goode, 1989 vahendusel). Sestpeale on erinevad valdkonna uurijad käsitlenud tööelu kvaliteedi all mitmesuguseid töökohaga seotud tegureid ja nende koostoimet sh piisavat ja õiglast hüvitist, üldist tööga rahulolu, töökeskkonna- ja tööohutuse tingimusi, arenguvõimalusi, suhteid juhtidega, sotsiaalset integratsiooni töökohal, töö ühiskondlikku tähtsust, tööstressi, tööhõivekindlust, võrdsust ja õiglust töösuhetes, töö- ja pereelu tasakaalu, jne (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2012).

Markham (2009) on tööelu kvaliteedi määratlused jaganud nelja perioodi, kus:

- aastatel 1959 - 1972 käsitleti tööelu kvaliteeti peamiselt kui inimese individuaalset reaktsiooni oma töökogemusele;
- aastatel 1969 - 1975 lisandus indiviidi tööga rahulolule organisatsiooni töötulemusi muutev vaatenurk st vaatluse alla võeti inimese ja organisatsiooni vahelise koostöö tulemuslikkus;
- aastatel 1972 - 1975 vaadeldi tööelu kvaliteeti kui meetodite kogumit, mille eesmärgiks oli töökeskkonna parendamine, töötaja ja organisatsiooni produktiivsuse tõstmine;
- aastatel 1975 - 1980 aktiveeriti tööelu kvaliteedi tähtsustamises vähenes, paljude teoreetikute arvates olid selle põhjuseks ülemaailmsed majanduslikud probleemid ja energiakriis;
- aastatel 1979 - 1982 tärkas huvi tööelu kvaliteedi vastu taas ning tööelu kvaliteedist hakkas kujunema globaalne kontseptsioon.

1.4 Tööelu kvaliteedi teoreetilised lähtekohad

Tööelu kvaliteedi kontseptsiooni mõistmiseks on erinevad autorid pöördunud tagasi mitmete varasemate, teoreetiliste ja praktiliste lähenemiste juurde. Tööelu kvaliteedi vundamendiks on loetud nii vajaduste rahuldatusel põhinevaid teooriaid, töö karakteristikute mudelit, kõrvalmõju-, segmenteerimise- ja ülekande efekti, sotsiotehnilist süsteemiteooriat, ametiühingute liikumisi, jm.

Vajaduste rahuldatusel põhineva lähenemise juured saavad alguse Maslow, Alderferi, Herzbergi ja McGregori motivatsiooniteooriatest. Maslow inimvajaduste hierarhia erinevad tasemed on paljuski samastatavad tööelu kvaliteedi erinevate teguritega. Füsioloogiliste vajadustena saab tööelu kontekstis käsitleda töötasu, millele järgnevad töökeskkonna turvalisuse vajadus (sh õiguse ja piiride vajadus). Kui nii füsioloogilised- kui ka turvalisuse vajadused on enam-vähem rahuldatud, kerkib esile kuuluvuse vajadus, seejärel vajadus tunnustuse järele - vajadus olla tugev, meisterlik, pädev, sõltumatu ja vaba, omada mainet ja prestiiži, jne. Viimasel tasemel saab töökäitumist motiveerivaks teguriks eneseteostuse vajadus – enesega rahul olemiseks peavad inimesed saama realiseerida oma potentsiaali. Maslow järgi on inimese motivatsioonilise elu korraldamise põhimõtte põhivajaduste paigutumine vähema või suurema prioriteetsuse hierarhiasse, sealjuures on nn madalama taseme vajadused tugevamad ja võimsamad, kui kõrgema taseme vajadused. Kõrgemad vajadused võivad ilmned ka mitte ainult madalamate vajaduste rahuldumise järel, vaid ka peale madalamate vajaduste pealesunnitud või vabatahtlikku pärssimist, loobumist või allasurumist, mille põhjuseks omakorda võib olla nt väärtuste ümberhindamine (Maslow, 2007).

Üheks edukamaks Maslow inimvajaduste hierarhia edasiarenduseks peetakse Clayton Alderfer'i ERG (*existence, relatedness, growth* ing.k eksistents, seotus, kasv) teooriat, millega Alderfer sidus Maslow teooria empiiriliste tõestustega ning reorganiseeris hierarhia ümber lihtsamaks kolmetasemeliseks mudeliks. Erinevalt Maslowst leiab Alderfer oma teorias, et nn kõrgema taseme vajadused võivad tekkida ka siis, kui madalama taseme vajadused ei ole rahuldatud ning peale mõõdukat rahuldatus saavutamist ei pruugi vajaduse poolne motivatsioon sugugi mitte langeda vaid võib edaspidigi isikut motiveerida (*ERG Theory of Motivation*, 2012).

Douglas McGregori X ja Y teooria kohaselt saab ettevõtte oma töötajaid käsitleda kahel erineval viisil. X-teooria põhiselt on inimene ettevõttele lihtne, materiaalne töövahend, kelle tõhusamaks rakendamiseks tuleb juhtkonnal kasutada veenmist, autasustamist, karistamist ja kontrollimist. Y-teooria kohaselt käsitleb ettevõtte aga oma töötajat kui vara, kelle eneseteostuse vajaduse toetamise ja suunamise kaudu on juhtkonnal võimalik liikuda organisatsiooni eesmärkide täitmise poole (McGregor, 1966). Tööelu kvaliteedi kontseptsioon eeldab kõikide töötajate kuulumist Y-kategooriasse.

Porter on oma 1961. aasta uurimuses käsitlenud vajaduste rahuldatust organisatsioonilises kontekstis, keskendudes sealjuures eelkõige juhtivametikohtadel töötavate inimeste vajaduste rahuldatuse puudujääkidele ning erinevate vajaduste olulisusele. Porteri uurimuse kandvaks profiiliks oli töötajate vajaduste taseme ja organisatsioonis olemasolevate, töötajate vajaduste rahuldamiseks vajaminevate, ressursside taseme omavaheline kongruents. Viie, kõige olulisema vajadusvaldkonnana käsitles Porter töö turvalisust (sh töötasu ning töökoha püsivus), sotsiaalsust (kuuluvustunne, tööalased suhted aga ka sõprussidemed), lugupidamist, autonoomiat ja eneseteostust (Porter, 1961).

Mitmed autorid (Loscocco, Roschelle 1991, Sirgy *et al.* 2001, Easton, Van Laar 2012) on leidnud, et just Hackman ja Oldhami poolt 1974. aastal loodud töö karakteristikute mudel (ing.k. *job characteristics model*) kirjeldab kõige selgemalt inimese psühholoogilise kasvuga seotud, tööelu kvaliteeti mõjutavaid vajadusi. Töö karakteristikute mudeli kohaselt on kolmeks kriitiliseks, indiviidi tööpanust suunavaks valdkonnaks: tööd mõjutavate tegurite tuumik (nt oskused, töö sisu, autonoomia, tagasiside); psühholoogilised seisundid, mida töötaja kogeb tööd tehes (nt kogetud töö mõttekus ja vastutus) ning isiklikud ja tööalased tulemid. Oma töö vajalikkuse, mõttekuse ja vastutuse tunnetamine ning tagasisidestatus kujundab indiviidi tööalast motiveeritust, töösse panustamist, töölt eemale hoidmist ja tööga rahulolu. Töö karakteristikute mudelis rõhutatud indiviidi sisemise motiveerituse olulisust toetab ka sotsio-tehniline süsteemiteooria, mis põhineb iseregulatsiooni efektiivsusel ning leiab, et sisemisel kontrollil on töötulemustele märgatavalt suurem mõju kui välisel, juhtide poolt jälgitud ja rangelt protseduuridega reguleeritud kontrollil (Trist, 1981).

Kõrvalmõju või ülekande (ing.k *spillover*) efektil põhinev lähenemine tööelu kvaliteedile postuleerib, et rahulolu ühes eluvaldkonnas võib mõjutada rahulolu teises eluvaldkonnas. Teooria kohaselt on inimese elus hierarhia kõige ülemisel tasemel elu (eluga rahulolu, isiklik õnn ja subjektiivne heaolu), alumistel tasanditel asetsevad pereelu, tööelu, puhkus ja kogukond. Rahulolematuse või rahulolu kõikides nendes elu alamdomeenides kandub üle ülemdomeeni (Quintela, 2004). Ehk siis tööga rahulolev inimene on rahul ka oma isikliku eluga ja vastupidi. Positiivne töö- ja pereeluga rahulolu vaheline korrelatsioon seda hüpoteesi ka kinnitab (Judge, 1994). Kuna inimese aeg on limiteeritud, siis paraku tänases konkurentsitihedas maailmas tuleb ilmselgelt puudu ressursidest jagamaks ennast mitme eluvaldkonna vahel. Seetõttu on ka paljud töö- ja pereelu käsitlevad uuringud jõudnud suuresti „võit-kaotus“ tulemusele, käsitledes peamiselt töö-pereelu konflikti.

Kanter (1989) on leidnud, et töö- ja pereelu omavaheline põimitus ei lase neid kahte eluvaldkonda tegelikkuses eraldi käsitleda. Esiteks on perekonna kohalolek töökohal tunda läbi kultuurilise tausta: perekonnaliikmete otsused töökoha valikul, samuti tööga seotud suhtumine ja väärtushinnangud. Teisena toob Kanter välja konkreetset pereettevõtteid, kus sõltuvus perekonnast on ilmselge. Kolmas seos ilmneb, kui perekonnaliige on tihedalt seotud oma lähedase karjäärieluga, saates teda ärikohtumistele, avalikel esinemistele, jne. Seega, kui tööl valitsev emotsionaalne kliima mõjutab pereelu, mõjutavad ka perekonnas valitsevad suhtumised, väärtushinnangud, jne tööelu. Perekond võib mõjutada tööle orienteeritust, motivatsiooni, võimeid, emotsionaalset energiat ja töötaja poolt ettevõttele esitatavaid nõudmisi. Eelpool toodud mõjurid tulevad sagedamini esile just naissoo puhul, meeste töö- ja eraelu omavaheline põimumine on harvem. Viimane on ehk põhjendatav naiste suurema osalusega pereelus, kuna enamasti on laste kasvatamine siiski naiste kanda, see aga tähendab mõneks ajaks töölt eemale jäämist, raskendades võib-olla hiljem uuesti töösse sisse elamist, haiguslehti laste haigestumise korral, tööandjate kõhklusi noorte naiste värbamisel, jne. Perekonna mõju tööle võib väljenduda ka olukorras, kus inimesel tuleb vastu võtta ebaseeldiv või mitte rahuldust pakkuv töökoht just pere ülalpidamise põhjusel.

Staines (1980) on kolme valdkonna – tööelu, pereelu ja vaba- e puhkeaja – ülekande efekti võrreldes leidnud, et töö mõjutab siiski kõige enam teisi eluvaldkondi, vaba aeg

kõige vähem ning perekonna mõjud teistesse eluvaldkondadesse jäävad nende kahe vahepeale. Tänu oma suuremale paindlikkusele mõjutab aga vaba aeg tööd enamasti positiivse ülekande võtmes, ent pereelu mõju tööle on vastupidiselt negatiivsema mõjuga. Ja kuigi tulemused näitasid töö-, pere- ja puhkeaja omavahelist nii positiivset, negatiivset, kui ka null korrelatsiooni, jäid selles konkreetsetes uuringus ülekaalukalt peale siiski kolme valdkonna omavahelised positiivsed seosed (Staines, 1980).

Lisaks kõrvalmõju efektile, on tööelu kvaliteedi lähtekohana, käsitletud ka segmenteerimise ja kompenseerimise kontseptsioone, kus viimase mudeli kriitikakohaks on tööga rahulolu ja väljaspool tööd saadava rahulolu pöördvõrdeline seos (Martel, Dupuis, 2006). Nii püüab kompenseerimise mudeli kohaselt inimene ühes eluvaldkonnas saadud negatiivseid emotsioone maandada teises eluvaldkonnas. Näiteks võtab oma tööeluga tugevalt rahulolematu inimene aktiivselt osa kogukondlikust elust, püüdes seeläbi kompenseerida oma tööst saadud negatiivseid emotsioone. Segmenteerimise mudel selgitab aga erinevate eluvaldkondade omavahelise põimimise blokeerimist, kus nt pereelu kokkupuutumist tööga välditakse teadlikult (Sirgy *et al*, 2001).

2001.aastal Sirgy *et al* poolt välja töötatud tööelu kvaliteedi mudel selgitab omakorda kõrvalmõju ja vajaduse rahuldatusel põhineva kontseptsiooni omavahelist seotust. Töötajate tööelu kvaliteet sõltub suures osas sellest, kui võrd saavad individuaalsed vajaduste kogumid organisatsioonis rahuldatud läbi töös osalemise. Inimene tuleb ettevõttesse rahuldama oma isiklike vajadusi, mis suures osas tulenevad teistest eluvaldkondadest ja mille rahuldatus tulemus kandub samuti üle inimese teistesse eluvaldkondadesse: perekonda, kogukonda, õpingutesse, harrastustesse, jm. Peamiste vajadustena käsitletakse mudelis turvalisuse-, majanduslike sh ka pere-, sotsiaalsete -, lugupidamise-, eneseteostuse-, teadmiste- ja loovuse vajadusi ning iga vajaduse rahuldatus läbi tööelus osalemise vaadeldakse kahest - personaalsest ja kogukondlikust, aspektist. Tunnustatuse korral vaadeldi nii organisatsiooni sisest tunnustamist kui ka lugupeetust teistes eluvaldkondades. Sotsiaalsete vajaduste korral vaadeldi nii tööalaseid suhteid kui ka piisava vaba aja olemasolu pere-, kogukondliku, jm suhtlemiseks. Nii on Sirgy *et al*. käsitlemise kohaselt tööelu kvaliteet selgelt tööandja ja töötaja vahelise interaktsiooni tulemus, kus organisatsioonilised tegurid tulenevad

ettevõtte põhiväärtustest ja juhtimisstiilist ning individuaalsed tegurid baseeruvad indiviidi vajadustel. Lõpptulemusena on töötaja organisatsiooniga samastumise suurus sõltuv sellest, kuivõrd on tema individuaalsed vajadused rahuldatud läbi organisatsiooni liikmeks olemise (Sirgy *et al.*2001).

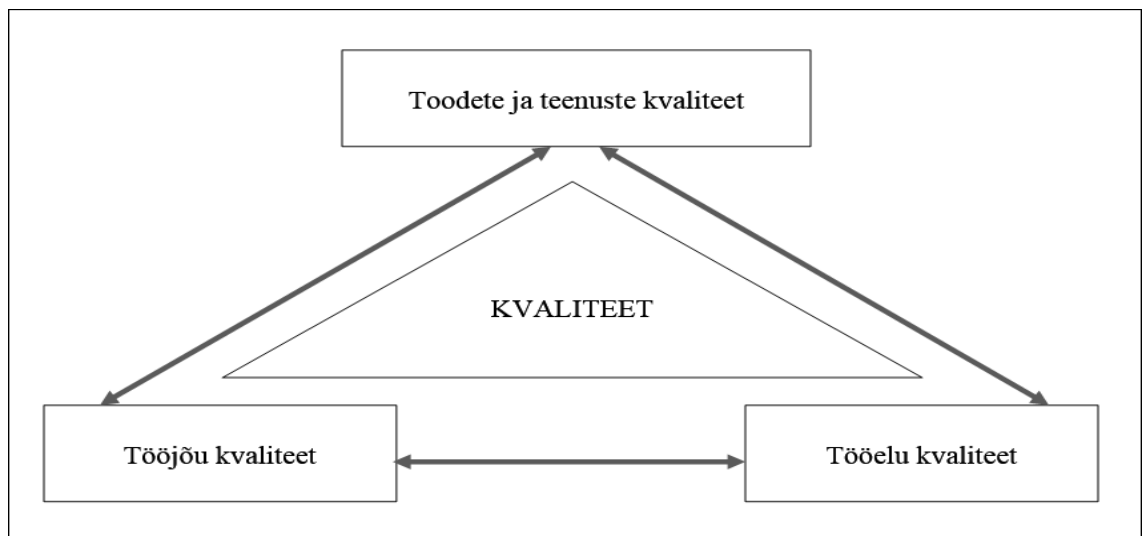
Erinevad motivatsiooniteooriad näitavad selgelt, kuivõrd tihedalt on inimese isiklikud vajadused mõjutatud erinevatest eluvaldkondadest. Kõige primaarsemalt tasemelt alates on meil tarvis süüa ja sooja ning enamasti aitab neid vajadusi rahuldada just töö tegemise eest saadav hüvitis. Turvalisuse- ja kuuluvuse vajadus saadab inimest kindlasti nii eraelus, kui tööl olles. Tunnustuse saamiseks ja eneseteostuse realiseerimiseks on aga paljudele just töö kõige lähem vahend. Tööl saadud emotsioonid mõjutavad meie enesetunnet veel ka pikalt pärast tööd ning harv pole ka juhused, kus nt negatiivsed emotsioonid elatakse tegelikult välja kodus oma kõige lähedasemate peal. Positiivsed läbielamised võivad aga tagada eduka päeva, mõjutades muuhulgas ka nt inimese füüsilist tervist. Töö- ja pereelu omavaheline seotus muutub üha nähtavamaks ka globaliseerumise tagajärjel, väljendugu see siis kas lihttöötaja tööotsingutes lähiriikidest või kõrgemate ametikohtadele edutamise kaasa käivas geograafilises ümberpaigutamises, kus töötaja perekond jääb siis kas kodumaale ning algab töötaja ja pere vaheline kaugsuhe või kui perekond otsustab just ühe liikme töö iseloomu tõttu välismaale kolida.

1.5 Tööelu kvaliteedi majanduslik olemus

Majanduslikus kontekstis on kvaliteet üheks oluliseks terminiks ja verstapostiks. Kvaliteedist räägitakse toodete, teenuste ja teeninduse kvaliteedina, hinna ja kvaliteedi suhtena, juhtimiskvaliteedina, erinevate ISO süsteemide raames, jne. Organisatsiooni loomise ning talitlemise peamine mõte ja põhjus on saavutada ühiselt tegutsedes rohkem ja väiksemate jõupingutustega kui eraldi tegutsedes (Üksvärav, 2008). Seega on organisatsioon oma olemuselt kogum üksikisikutest, kes on organiseerunud seatud eesmärkide saavutamiseks ja üksikisikuid võib nimetada organisatsiooni põhiliseks ehitusmaterjaliks (Brooks, 2006).

Praeguse ajastu edukas organisatsioon on aju-, mitte kapitalirikas ning inimkapital liigub sinna, kus teda vajatakse ja püsib seal, kus temast hoolitakse. Hetkel hinnatakse

Eesti ettevõtete edukust siiski veel eelkõige finantsnäitajate järgi, ent kõige edukamad, trenditundlikumad organisatsioonid tegelevad juba ka tõsisemalt nn inimsoftiga sh organisatsioonis valitseva õhkkonna hindamisega. Enamik juhte peab oma kõige olulisemaks ülesandeks tiptasemel töötajate värbamist ning alalhoidmist ja nii jäetakse sageli märkamata nn. teisejärgulise töötaja pühendumine, klientide mõistmine ja kaastöötajate innustamine, mis ettevõttele tegelikkuses väärtust juurde loob (Tender, 2011). Organisatsiooni edukuse seisukohalt on eesmärkide saavutamiseks oluline rakendada võimalikult palju erinevates indiviidides avalduvaid andelaade ja võimeid, nii loojate ja väljamõtletajate kui ka äratelijate, paikapaniijate ja korraldajate omi (Üksvärav, 2008). Toodete ja teenuste kõrge kvaliteet ei ole saavutatav ilma, et kõrge kvaliteediga tööjõud tagaks kõrge kvaliteediga tootmisprotsessi ja kõrge kvaliteediga tööjõudu on võimalik ettevõttes hoida üksnes läbi kõrge tööelukvaliteedi tagamise (vt ka joonis 1) (Carayon *et al*, 1999).



Joonis 1 Kolm omavahel seotud kvaliteedi aspekti

Allikas: Carayon *et al*, 1999

Ülemaailmse konkurentsiga keskkonnas on organisatsiooni terviklikkus ja tervislikkus kriitilise tähtsusega. Üksikisiku heaolu ei eksisteeri töökohas iseseisvana vaid on osa sotsiaalsest kogukonnast ja kontekstist (Markham, 2009). Kõrge tööelu kvaliteet organisatsioonides on kasulik nii töötajatele, kui tööandjatele, tuues kaasa töötajate tööga rahulolu suurenemise ja organisatsiooni tõhusama toimimise (Stephen, Dhanpal, 2012).

Individuaalset töösoorituse taset peetakse mitmete tööelu kvaliteeti käsitletud autorite poolt üheks olulisemaks tööga rahulolu suunajaks. Ja kuigi oma töösoorituse taseme hindamise näol töötaja poolt, on tegemist subjektiivse hinnanguga, on mitmed uurimused näidanud, et töötajad, kes hindavad oma produktiivsuse kõrgeks, on ka objektiivselt hinnatuna tulemuslikumad ning kindlasti on nende töörahulolu ning üleüldine tööelu kvaliteet kõrgem. Seega peaksid organisatsioonid hea seisma selle eest, et nende töötajad oleksid oma töös võimalikult vilunud ja kompetentsed. Ettevõtete kohustuseks on tagada oma töötajatele optimaalsed tingimused oma tööülesannete edukaks täitmiseks sh töötajaid koolitada, motiveerida ja asjakohaselt teavitada (Orpen, 1981).

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri 2004. aastal läbiviidud uurimuses toodi ettevõtte edukust mõjutavate teguritena esile ärieesmärkide ja personaliarenduse ühildamist, terviseedendamise programme ning töötavade ja töökorralduse parandamist. Erinevates liikmesriikides ning sektorites teostatud juhtumianalüüside põhjal hinnati samas uurimuses tootlikkust tõstvateks teguriteks head töö- ja pereelu ühildamise tingimused, juhtkonna koostööd soosiv käitumine, töötajate suurem iseseisvus ja vastutus ning töömeetodite ja töökoha varustatuse parandamine. Peamiseks väljakutseks leiti aga olevat tööstressi vähendamine, mille üle kurdeti kõikides majandus- ja tegevusvaldkondades sh leiti, et info- ja sidetehnoloogia abil teostavate tööde kasvu tõttu, on seoses töö intensiivsuse ja ajalise survega stressifaktorina teravalt esile kerkinud ka psühhosotsiaalse pinge suurenemine (Euroopa Majandus... 2006).

Tööelu kvaliteedi mõistmine, selle taseme hindamine ei varieeru mitte üksnes kultuuride vahel, vaid on tegelikult iga organisatsiooni spetsiifiline. Üksnes juhtide ja töötajate ühised pingutused, pühendumine ja jagatud mõistmine tööelu kvaliteedist, loovad pinnase tööelu kvaliteeti parendavatele tegevustele. Organisatsiooni liikmete tööelust saadud kogemused, nende jagamine ja nende üle diskuteerimine erinevates struktuuriüksustes on esmaseks etapiks tööelu kvaliteedi innovatsioonis. Uute teadmiste rakendamine igapäevasesse käitumisse, organisatsiooni struktuuri ja protsessidesse nii, et nad tooksid endaga kaasa positiivseid muutusi, on tööelu kvaliteedi tsükli teine etapp (Abraham *et al*, 1992).

Arvestades paljudes riikides toimuvaid demograafilisi muutusi, on personali nappusest tööturul saamas tõenäoliselt veelgi tavalisem nähtus, kui ta seda on tänasel päeval. Piisavalt kvalifitseeritud personali järjepidev tagamine organisatsioonis, on üks personaliosakondade strateegilistest väljakutsetest, millega iga päevaga järjest enam silmitsi seistakse (Benders, Looij, 1994).

2 TÖÖELU KVALITEEDI KUJUNDAVAD TEGURID

Ajalooliselt on Elizur (1990) tööelu kvaliteedi tegurite kujunemise jaganud tinglikult kolme etapiliseks, kus esmalt käsitleti tööelu kvaliteedi kontekstis töökohtade saadavust, koolituste võimalusi, mobiilsust, töö turvalisust ning töötasu. Hiljem lisandusid eelpool toodud teguritele töötingimused, õiglane töötasu ning töökohtade sobivus. Alles hiljuti on tööelu kontekstis vaatluse alla võetud autonoomia, saavutusvajadus, isiklik vastutus, otsustamisõigus ning huvide ja võimete arendamine. Käesolevas peatükis on tööelu kvaliteeti kujundavad tegurid grupeeritud kuue ühise nimetaja alla, milleks on suhted tööol, tööga seotud nõuded, töö tempo, töö tasu, töö iseloom ja töö tervishoid ning töötingimused. Töös käsitletavad tööelu kvaliteedi tegurid on valitud lähtuvalt erinevate autorite käsitlustes esinenud enamlevinud teguritest (vt ka lisa 1).

2.1 Suhted tööol

Juba alates *Hawtrone*'i eksperimentidest *Western Electric*s' tehastes 1940-ndatel, on tõestust leidnud inimsuhete olulisus töökeskkonnas. Elton Mayo näitas sotsiaalpsühholoogia rajajana oma eksperimentidega selgelt, kuidas ebarahuldavad suhted töökohas võivad nullida igasuguse töötasu ja töökeskkonna poolt loodud positiivse efekti. Selle teguri tähtsus tööelu kvaliteedis on kõige paremini selgitatav inimese ühe fundamentaalvajadusega - sotsiaalse kuuluvustundega, mida töökaaslaste omavaheline suhtlemine täita võimaldab (Orpen, 1981).

Läbi oma tööelu suhtleb töötaja mitmete kaastöötajate ja juhtidega, millest saadud kogemused annavad kaasa nii positiivseid, kui negatiivseid emotsioone (Nayak, Sahoo, 2015). Erinevates töögruppides töötamine annab inimesele võimaluse võrrelda enda võimeid ja arusaamasid teistega, mis on vajalik sisend reaalsuse tajumiseks. Lisaks eelpooltoodule kujundavad töögrupid norme ja väärtusi, mis on erinevates töösituatsioonides hakkamasaamise ja käitumise aluseks. Taoliste normide ja väärtuste alusel struktureerivad indiviidid oma sotsiaalse maailma, see aitab neil mõista iseendid ja inimesi, kellega nad lävivad. Just interpersonaalsete suhete sügav mõjuulatus on see, miks tööalased suhted omavad nii kaalukat mõju indiviidi psühholoogilises heaolus ja individuaalses arengus ning tööalases kasvamis (Orpen, 1981).

Toetus, tolerants, võrdne kohtlemine, mobiilsus ja identifitseeritus on need faktorid, mida peetakse olulisteks sotsiaalset interaktsiooni iseloomustavateks teguriteks. Sotsiaalsel toetusel töökohas leitakse olevat oluline kaal töötajate tervisele ja läbipõlemisele. Nii on nt leitud, et suur töökoormus ja pikad tööpäevad on töötajate jaoks palju aktsepteeritavamad, kui neil on sealjuures olemas oma juhtide poolne toetus ja tunnustatus (Markham, 2009).

Tagasiside, kui üks oluline osa töötaja ja juhi vahelises kommunikatsioonis, on Hackman ja Oldham (1974) kohaselt kriitiline faktor töölt puudumiste ja lahkumiste vähendajana. Veelgi enam, tagasiside on tõhusaim personali väljundkäitumise suunaja (Markham, 2009). Töötajale peab olema tagatud tagasiside oma tööülesannete täitmise kohta ja see tagasiside peaks olema võimalikult sagedane, eriti siis, kui see on otseselt seotud võimalusega parandada töötaja töösooritust ja suurendada tema tööga rahulolu (Orpen, 1981). Konstrukttiivne tagasiside mitte ainult ei aita töötajatel oma tööd efektiivsemaks muuta, vaid iseloomustab selgelt ka töötajate ja juhtide vahelist kommunikatsiooni. Hea töösooritusega töötajale on oluline saada julgustust edasiseks tegevuseks, samuti vajavad tagasisidet need töötajad, kelle töösooritus juhti ei ole rahuldanud, juht peaks siinkohal käituma treenerina (ing.k. *coach*). Positiivne suhtlemine töötajatega, nende töösoorituse parandamise eesmärgil, aitab ennetada tööprobleeme ja hoiab ära ebameeldivad olukorrad, mis võivad tekkida töö lõpetamise järgselt antud hinnangutega (Markham, 2009).

Töötajate omavahelised suhted on indikaatoriks kogu organisatsiooni tervisele (Lokanadha, 2010). Seetõttu peavad tööelu kvaliteeti väärtustavad organisatsioonid tegema kõik endast oleneva, et ettevõtte töögruppides oleks tagatud kõrgel tasemel toetus, tolerantsus, võrdõiguslikkus, mobiilsus ja identifitseeritus. Laiemalt kannavad need väärtused endas emotsionaalset tuge; iga grupiliikme individuaalsuse austamist; vastastikust abi; avatust ja otsekohesust inimsuhetega seotud probleemide lahendamisel; usuliste, sotsiaalmajanduslike, jm erinevuste aktsepteerimist; kõikide töögruppidega arvestamist, vaatamata nende hierarhilisele positsioonile või pingereale ettevõtte struktuuris või organisatsiooni eesmärkide saavutamises; grupiliikmete unikaalsuse tunnustamist ning inimeste kuuluvustunde julgustamist nii, et nad tunnetaksid oma grupi liikmeks olemise olulisust kõige isiklikumal ja olulisemal moel (Orpen, 1981).

2.2 Tööga seotud nõuded

Uued muutuvad tööpraktikad ja kiiresti arenev tehnoloogia on muutnud töö olemust, pannes üha sagedamini töötajaid ületunde tegema. Tööprotsessid on enam automatiseeritud, andes seeläbi töötajatele järjest vähem kontrolli oma töö üle. Tänapäeval on töötajad aina suurema surve all omandamaks uusi oskusi ning olemaks võimalikult mitmekülgsed – seda kõike selleks, et kohanduda kiiresti ja võimalikult valutult ümbritseva majanduskeskkonnaga (Markham, 2009). Tööaeg on viimasel ajal saanud olulist poliitilist tähelepanu ka Euroopa kõrge tööpuuduse kontekstis, kus ületötamine on üha sagedasemaks töölt lahkumise põhjuseks (Clark, 1998).

Töökoha ebastabiilsus, kiiresti muutuvad nõudmised ja töö tõhustamise surve on laialt levinud ülemaailmastumise tagajärjed. Isegi stabiilsemates tööstusvaldkondades ning arenenumates ühiskondades on kärpimised ja ühinemised sagedased. Stressirohked töösituatsioonid ja kogemused tööl võivad kahjustada töötajate füüsilist ja vaimset tervist. Kehv tööelu kvaliteet ja sagedane töötu staatus on ka üheks oluliseks varajase tööturult lahkumise põhjusteks (Markham, 2009).

Töökeskkonna kontekstis on oluliseks võtmesõnaks kindlasti ka rolli selgus, mis kannab endas töötaja arusaamist oma tööülesannetest ning vastutusalast. Rolli selgust peetakse töökeskkonna positiivseks omaduseks. Rollikonfliktidena käsitletakse aga olukordi, kus töötaja tunnetab oma erinevate töökohustuste vahelisi vastuolusid või peab valima mitme vastandliku rolli vahel. Rollikonflikti tekkimist võib põhjustada nii töökultuuri taust ühiskonnas, näiteks vähene sõnaõigus (Seppo *et al.*, 2010) kui ka segased tööandja poolsed sisendid töö oodatava tulemuse ja töömeetodite osas (Markham, 2009).

Kaheks olulisemaks mudeliks stressirohke töö käsitlemisel on nõudluse-kontrolli mudel ja pingutuse-tasu mudel. Esimene mudel määratleb stressirohke töö läbi tööülesannete profiili, võrreldes omavahel tööle esitatavaid nõudmisi ja töö üle antud kontrolli. Teine mudel väidab aga, et tasakaalu puudumine kõrgete jõupingutuste ja madala tasu (raha, lugupidamine, karjäärivõimalused, töö turvalisus) vahel, viib inimese tervise kahjustamiseni. Mõlema teooria põhiseisukoht on, et sotsiaalse vahetuse vastastikkuse printsiibi rikkumine võib olla töötajate peamiseks stressi põhjustajaks (Markham, 2009).

2.3 Töö tempo

Töö tempo/töö intensiivsus näitab töö pingelisust, sisaldades endas nii füüsilisi, kui vaimseid aspekte. Enamasti väljendub see töötajale esitatud erinevates füüsilistes, kognitiivsetes või emotsionaalsetes nõudmistes. Selle tööelu kvaliteedi teguri analüüsimisega tõstatub aga mingil määral teoreetiline ja empiiriline ebaselgus, kus ühest küljest vaadatuna ei pruugi madala intensiivsusega töö pakkuda töötajale väljakutseid ning eneseteostuse võimalust. Teisalt on aga kõrge intensiivsusega töö mitmete uuringute kohaselt üheks suurimaks stressi tekitavaks faktoriks ning enamasti käsitletakse kõrget töö intensiivsust siiski kui tööelu kvaliteedi negatiivset indikaatorit, mis toob endaga kaasa suureneva ohu inimeste tervisele ja heaolule (Eurofound, 2012).

Töökoormus ja töö surve võivad väljenduda nii ajalistes tähtaegades, kui ka füüsiliselt või vaimselt rasketes tööülesannetes. Samuti kuulub nende terminite alla mitmel töökohal korraga töötamine aga ka töö iseloomust tulenev tööülesannete killustatus (Markham, 2009). Nii võib näiteks esmapilgul ametijuhendis kirjas olevate tööülesannete järgi paista, et töötajal on kolleegidega võrrelduna täiesti tavapärane ja mõistlik töökoormus, ent kuna töö iseloom eeldab pidevat ühelt ülesandelt teisele ümberlülitumist, on kokkuvõttes tegemist vägagi pingelise töökorraldusega. Ka võivad töösooritusele sätestatavad tähtajad olla ühelt poolt üheks töötajate motiveerimise vahendiks – mida lähedamale tähtaeg jõuab, seda enam on töötaja motiveeritud tööülesandele pühendumisele. Teisalt saab aga tähtaegadest rääkida survevõtmise võtmes. Ebamõistlikud töötähtajad toovad endaga kaasa stressitaseme tõusu ning käega löömise meeoleolu, kus tööülesanne püütakse valmis saada nii kiiresti kui võimalik ja seda sageli töö kvaliteedi arvelt (*Ibid*, 2009).

Oluliseks faktoriks töö tempo nimetaja all on kindlasti ka töö- ja pereelu tasakaal, mis peegeldab endas sünergiat töö- (karjäär ja ambitsioonid) ning „elustiili“ (tervis, naudingud, puhkus, perekond ja spirituaalsed dimensioonid) omavahelistest harmoonilistest suhetest (Nayak, Sahoo, 2015). Kõrge elukvaliteedi tagamiseks on oluline saavutada teatav tasakaal ja harmoonia inimese töö- ja eraelu vahel. Ühelt poolt on vajalik, et inimese elu domineerivaks osaks ei oleks töö. Teisalt ei tohiks aga inimese eraelu olla sellise iseloomuga, mis kahjustaks tema tööelu. Nende kriteeriumite rakendamine tööelu kvaliteedi kujundamises on inimese eludomeenide omavahelise

põimumise tõttu väga raske. Üheks väga levinud näiteks on sagedane väljaspool tööaega töötamine. Selle põhjuseks võib olla üheltpoolt tööandja poolne ebamõistlikult suur töökoormus, ent teisalt võib tegemist olla inimese enda valikuga, kus nt tema eraelu on väga ebarahuldav ja selle unustamiseks sukeldub ta sagedasti töösse (Orpen, 1981).

2.4 Töö tasu

Töötasu ning teised lisahüvitised on mõõdikud, mis näitavad, kui võrd suudab organisatsioon oma töötajate tööalaseid püüdlusi väärtustada (Nayak, Sahoo, 2015). On vaid väike osa inimesi, kes on võimelised tunnetama psühholoogilist heaolu oma tööst, ilma, et nende tööpanus oleks adekvaatselt kompenseeritud (Orpen, 1981). Maslow (2007) on sellise inimese illustreerimiseks toonud nälgiva kunstniku näite, keda hoiab elus eneseteostus ning primaarsed füüsilised vajadused on esindatud vaid minimaalselt.

Õiglase töötasu, on koos tervislike töötingimustega need tegurid, mis võivad kergesti suurendada inimese tööga rahulolu ja vähendada tööga rahulolematust, olles Herzbergi kahe teguri teooria kohaselt selgelt nn hügieenifaktorid. Ilma õiglase tasuta ja tervislike töötingimusteta oleme töösituatsioonis selgelt õnnetus, ent töötasu suurenemine ja töötingimuste paranemine ei tee meid veel ilmtingimata õnnelikuks (Orpen, 1981). Mitmed autorid (Markham, 2009, Lokanadha *et al*, 2010) on leidnud, et kuna elatise teenimise vajadus on selgelt fundamentaalne, inimest tööle sundiv jõud, on see ka tööelu kvaliteedi seisukohalt kõige olulisem kontseptsiooni komponent. Clark *et al* (1998) on oma uuringu, kus võrreldakse tööelu kvaliteeti OECD riikides, peamise resultaadina välja toonud just töötasu olulisuse – ligi seitsme tuhande uuringus osalenud töötaja jaoks olid rahalised hüvitised tugevalt olulisemad, kui teised tööelu aspektid, nagu nt töö turvalisus, töö köitvus või autonoomia.

Töötasu hinnates kerkib aga alati üles õigluse küsimus ning kuigi selle kohta ei ole olemas ühtset lähenemisviisi, on siiski meetodeid, mis töötasu õigluse hindamisel aitavad. Üheks meetodiks on töö hindamise protseduurid: nt tööga seotud nõudmised haridustaseme ja väljaõppe osas, vastutuse määr, otsuste langetamise keerukus, ebaseadmisel töötajate töötingimused. Lisaks on võimalik töötasu õiglust ametikohtadel hinnata

läbi tööturul valitseva nõudluse ja pakkumise ning proportsionaalsete töötasude lõikes (Orpen, 1981).

Oluliseks komponendiks töö tasu hindamisel on kindlasti ka sellised mittemateriaalsed tegurid nagu tunnustatus ja karjäärivõimalused. Loomingulisus ja innovatsioon on olulised psühholoogilise kasvu suunajad, mis läbi omandatud kogemuste panevad inimest üha edasi pingutama selle nimel, et luua midagi varasemast veel erilisemat ja uudsemat - see on pidev kasv. Inimeste tööalane kasvumist ja arengut kirjeldab kõige lihtsamalt soov oma töötulemust järjepidevalt parandada, saades selleks konstruktiivseid soovitusi ning tööpanuse tunnustamist. Karjäärivõimaluste ja tulevikuväljavaadete osas on tööelu kvaliteedi parandamiseks töötajatele olulised selgelt väljendatud tööandjapoolsed ootused ning plaanid edu saavutamiseks (Markham, 2009).

Töötaja oskuste ja teadmiste kasvamine on olulised aspektid tööalaste kompetentside arengus, mis omakorda tõstavad tööelu kvaliteedi taset. Kompetentsi arendamist saab seeläbi defineerida kui tööd, mis oma iseloomult stimuleerib oskuste ja teadmiste pidevat kasvu kas individuaalse karjääri või organisatsioonilise arengu kontekstis. Enamus kaasaegseid organisatsioone ei piira oma treeningprogramme töötaja praeguse tööga seotult, vaid lähevad palju kaugemale, pakkudes tugisüsteeme, mis julgustavad töötajat töökohal täiesti uusi oskusi ja teadmisi omandama (Lokanadha, 2010).

2.5 Töö iseloom

Laiemas kontekstis kannab töö iseloom endas kahte olulist eeldust kõrge tööelu kvaliteedi saavutamises. Esimene neist on töö olemus ehk see mida ja kuidas töötaja töösituatsioonis tegema peab. Teiseks oluliseks eelduseks on formaalsed võimalused tööalaseks kasvuks, edasiliikumiseks ametikohtade lõikes, väljakutsetele vastamiseks ja oma võimete proovile panemiseks. Inimesed mitte ainult ei eelista neid töökohti, mis on oma olemuselt mitmekesised, tagasisidestatud ja autonoomsed, vaid sellised töökohad täiustavad nende heaolu ja tagavad parema vaimse tervise. Ka väga monotoonseid töid on võimalik tegelikkuses ümber korraldada nii, et nad oleksid loomupäraselt huvitavad ja pakuksid töö tegijale väljakutseid (Orpen, 1981).

Tööülesanded peavad olema jagatud ametikohtade lõikes nii, et nad moodustavad ühtse, selge tähendusega terviku, eristudes samal ajal piisavalt teiste töötajate tööülesannetest.

Töötajale tuleb jagada teavet tema tööülesannete seotusest teiste ametikohtade tööülesannetega ja tema tööpanuse olulisusest kogu organisatsiooni kontekstis. Töö peaks andma selle tegijale võimaluse kasutada laia valikut oma võimetest ja oskustest ning töökohustused ja -ülesanded peavad omama selle tegijale tähendust nii, et neid kohustusi hästi või kehvasti täites, tajub ta erinevust nii iseenda, kui oma kolleegide jaoks. Nii on töö tähenduslikkus seotud töötajate poolt loogiliselt mõistetavate töökohustuste ja tööülesannetega, aidates neil mõtestada, kuivõrd puudutab nende töösoorituse tase neid endid ja teisi organisatsiooni töötajaid (Orpen, 1981).

Arenguvõimalused, töö iseloomu komponendina, hõlmavad töö rolle ja töötajale organisatsiooni poolt tagatud võimalusi oma oskuste, teadmiste arendamiseks ja kogemuste omandamiseks. Koos tõusva haridustaseme ja tööalaste püüdluste pideva kasvamisega soovivad töötajad, et organisatsioon annaks neile piisavalt ruumi isiklikuks kasvuks ja karjäärialaseks edenemiseks. Organisatsiooni pühendumus ja investeeringud oma töötajate arendamisse tõstavad mitte ainult tööelu kvaliteedi taset vaid seovad töötajad emotsionaalselt tugevamini organisatsiooni külge ning julgustavad neid organisatsioonis pikemalt edasi töötama (Nayak, Sahoo, 2015). Töötajate arendamisse investeerimise eesmärk ei ole aga kindlasti mitte ainult organisatsioonisisese produktiivsuse tõstmine ja töötajate heaolu tunde suurendamine nendega tegelemise läbi, vaid see annab inimestele võimaluse paremini toime tulla ka teistes eluvaldkondades, kandes endas kindlustunnet, et ollakse pidevas arenemises. See on oluline aspekt, võttes arvesse, et kiiresti muutuvmas majanduskeskkonnas on töö turvalisus muutumas järjest hapramaks (Sinha, 2012).

Töö iseloomu oluliseks teguriks on kindlasti ka autonoomia, mille sisu seisneb töötajatele otsustusvabaduse ja iseseisvuse andmises oma töösoorituse teostamise osas. Mitmed empiirilised uuringud ja teooriad on kinnitanud tööstressi ja autonoomia omavahelist tihedat korrelatsiooni, peamiselt seetõttu, et iseseisev otsustamine jätab töötajatele võimaluse paremini stressi tekitavate olukordadega toime tulemiseks. Autonoomia võib toimida kui puhver tööle esitatud survestavate nõudmiste (ülekoormatus, ajaline surve) osas. Vastutus oma töötulemuste eest on paljuski seotud just töö autonoomiaga (Markham, 2009).

2.6 Töö keskkond ja -ohutus

Laialdaselt aktsepteeritud on teadmine, et inimesed ei tohiks kogeda töötingimusi, mis ohustavad nende tervist (Orpen, 1981). Töökeskkonna ohutuse ja töötervishoiu kriteerium on kontseptuaalselt defineeritud kui indiviidi vaimne ja füüsiline tervislik seisund ning arusaam oma turvalisusest tööülesannete täitmise ajal. Vaimse tervise all käsitletakse tööelu kvaliteedi alases kirjanduses selliseid faktoreid nagu stress, pinge, ärevus, depressioon ja frustratsioon. Füüsilist tervist on kõige enam mõõdetud haigusest põhjustatud töölt puudumiste- ja meditsiiniliste kaebuste läbi. Kolmandat töötervishoiu elementi, töö ohutust, on enim mõõdetud tööl toimunud õnnetustega ning ebatavalise ja ohtliku töö alaga (Taylor, 1973).

Mittekurnav töökeskkond tagab hea tervise ja psühholoogilised tingimused, mis võimaldavad töötajatel tööprotsessides osaleda ilma kõrvaliste pidurdusmehhanismideta. Stress põhjustab lisaks psüühilistele kõrvalekalletele, probleeme lihassüsteemis ja vereringes, mis omakorda tõstavad südamelihase infarkti ohtu. Oht haigestuda nii füüsiliselt, kui psüühiliselt kasvab tihti koos tööl kogetava survega (Lokanadha, 2010).

Töökeskkonna kontekstis on töötajate jaoks oluline roll kanda ka organisatsiooni mainel ja sotsiaalsel vastutusel. Organisatsioonid, kelle tegevuses on näha positiivseid tagajärgi üleüldisele elukvaliteedile, pälvivad rohkem kiidusõnu ning nende prestiiž on kõrgem, kui nendel organisatsioonidel, kelle tegevus võib omada kahjustavaid või kahjulikke tagajärgi. Seos töötajate tööelu kvaliteediga väljendub siinkohal eelkõige selles, et töötajad, kes tunnetavad, et nende tööandjal, kes käitub sotsiaalselt vastutustundlikult (tootmisel, turunduses, taaskasutusel, keskkonna kaitsmisel, personalipraktikates, jne), on tavaks ka oma töötajaid kõrgemalt hinnata (Orpen, 1981). Nad on oma tööandja üle uhked ja hindavad kõrgelt ettevõtte head mainet. Organisatsioonid, kes ei käitu sotsiaalselt vastutustundlikult toovad kaasa oma töötajate enesehinnangu languse, töötajates tekib konflikt oma töö mõttekuse ja väärtuslikkuse osas (Walton, 1991).

Töö turvalisus, tööga kindlustatuse kontekstis, on midagi enamat, kui lihtsalt see, kas inimesel on töö või on ta töötu. Oluline ei ole mitte üksnes hetkel olemasolev töö, vaid ka tulevikuväljavaated konkreetses töövaldkonnas, aga ka sissetulekute vähenemine,

edutamisevõimaluste puudumine ja muud tegurid, mis võivad kaasa tuua töölt lahkumise soovi (nt tööpinge, tööaeg, tervise halvenemine) (Dahl *et al*, 2009). Viimaste kümnendite jooksul toimunud muutused tööturul on endaga kaasa toonud suuri organisatsioonilisi muutusi, mis omakorda mõjutavad töötajate lojaalsust, moraali, motivatsiooni ning tajutavat töö turvalisust. OECD (ing.k. *Organization of Economic Cooperation and Development*) on rõhutanud, et just töö turvalisus on kõige vastuolulisem küsimus tänapäeva töökeskkonnas. Töö turvalisus kannab endas organisatsioonide tugevust tagada oma töötajatele stabiilne töökoht vaatamata üleüldises töökeskkonnas toimuvatele muutustele (Lokanadha, 2010).

3 UURING - ÕENDUSJUHTIDE TÖÖELU KVALITEET

Käesoleva magistritöö raames uuriti õendusjuhtide tööelu kvaliteeti Põhja-Eesti Regionaalhaiglas. Kolmandas peatükis antakse lühiülevaade kõnealuselt meditsiini-asutusest, uuringu meetodikast ja valimist ning esitatakse uuringu tulemused, arutelu ja järeldused. Magistritöö käigus läbiviidud uuringu tulemusi on võrreldud Eestis ja Poolas läbiviidud sarnaste uuringute tulemustega.

3.1 Põhja-Eesti Regionaalhaigla lühitutvustus

Põhja-Eesti Regionaalhaigla (edaspidi PERH) loodi 2001. aastal kuue senini toimetanud raviasutuse ühendamisel. Tänapäeval on see Eesti tipphaigla, kus töötab enam kui 3800 inimest, kes osutavad raviteenust kokku seitsmes kliinikus ja 32 erialakeskuses. PERH peamiseks teeninduspiirkonnaks on Tallinn ja Harjumaa. Arstiabi osutatakse ühes aastas ligikaudu 135 000 patsiendile (Põhja-Eesti ..., 2016).

PERH missiooniks on Eesti elanikkonna ja tervishoiusüsteemi arstliku turvalisuse tagamine paljuprofiilse akuutravi haiglana ning õppe-, teadus- ja arendustöö eestvedamine meditsiinis ja tervishoius. Regionaalhaigla visiooniks on olla Euroopas tunnustatud meditsiinikeskus. Põhiväärtused, milles oma tegevuses lähtutakse, on patsiendikesksus, professionaalsus, uuendusmeelsus ja meeskonnatöö. Regionaalhaigla otsustus- ja juhtimisprotsessid on demokraatlikud, kus kõik raviprotsessis osalejad tunnevad end osana ühtsest meeskonnast ning juhid on teadlikud oma rollist töötajate arendajana ja infovahendajana. Õendusjuhtide peamiseks tööülesanneteks on oma alluvate tegevuste planeerimine, organiseerimine ja kontrollimine, tegevust koordineerivate dokumentide väljatöötamine, kvaliteedialases tegevuses osalemine ja oma personali motiveerimine ning koolitamise korraldamine (Põhja-Eesti ..., 2016).

3.2 Uuringu meetodika

Uuringu raames viidi läbi küsitlus SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla õendusjuhtide hulgas. Tegemist on mugavusvalimisega, kus raviasutuse õendusdirektori poolt saadeti kutse osaleda uuringus kõikidele PERH õendusjuhtidele e-kirja teel 11.aprillil 2016. aastal. Test oli täitmiseks avatud kuni 01.maini 2016. Küsimustikule oli võimalik vastata internetikeskkonnas, aadressil <http://www.pekonsult.ee/testid/kvaliteet>.

php. Uuringus osalemine oli anonüümne ja vabatahtlik, uuringu anonüümsusest teavitati kutse saajaid e-kirja teel saadetud kutses. Uuringus osalejatele saadeti soovi korral tema tulemuste automaatse analüüsi alusel, roboti poolt genereeritud individuaalne tagasiside. Tagasiside sisaldas iga tööelu kvaliteeti iseloomustava teguri lühikirjeldust.

Uuringu aluseks olev test on välja töötatud ja adapteeritud Eestis. Testi valiidsust ja usaldusväarsust on kontrollitud Eesti (edaspidi EE) ja Poola (edaspidi PL) uuringutes, mis viidi läbi 2015 lõpus ja 2016 alguses, ning kus uuringule vastas kokku 553 erineva valdkonna töötajat (319 vastajat Eestist, 234 vastajat Poolast). *Cronbach'i alpha* koefitsientide põhjal, mis jäid 0,72 ja 0,95 vahele, saab küsimustiku hinnata reliabiilseks ja valiidsesks. Testi reliabiilsuse ja valiidsuse kontrollimiseks läbiviidud uuringu tulemuste kohta publitseeritakse teadusartikkel 2016/2017 aastal.

Test on väljatöötatud kolme osalisena. Küsimustiku esimeses osas käsitletakse tööga rahulolu, kus vastajatel palutakse anda hinnang neljale väitele, lähtudes oma viimase kolme kuu kogemusest/tundmusest. Küsimustiku teises osas on kokku 44 tööelu kvaliteeti kajastavat väidet, kus vastajatel palutakse hinnata, kuivõrd meeldivad või ebameeldivad on talle tema töö erinevad komponendid. Küsimustiku kolmas plokk kannab endas kompetentsuse hindamise testiosa, mis koosneb kuueteistkümnest küsimusest, ning kus vastajatel palutakse anda hinnang oma tööalasele kompetentsile. Kolmandas testiosas saadud hinnangute näol on tegemist töötajate subjektiivsete hinnangutega oma produktiivsusele. Testimiseks kasutatakse küsimustiku esimese kahes osas kuuepallilist Likerti tüüpi sundvaliku skaalat ning testi kolmandas osas kaheteistkümnepallilist skaalat. Tööga rahulolu kajastavas osas on etteantud vastusevalikud skaalal '1 = väga rahulolematu' kuni '6 = väga rahulolev' ning tööelu kvaliteeti hindavatele teguritele on võimalik vastata valikus '1 = väga ebameeldiv' kuni '6 = väga meeldiv'. Elektrooniline küsimustik lubab vajadusel vastajal liikuda järgmise küsimuse juurde, jättes soovi korral eelmisele küsimusele vastamata. Sotsiaal-demograafilistest tunnustest palutakse osalejatel ära märkida oma vanus, sugu, perekonnaseis, laste arv, haridus ning tööstaaz praegusel ametikohal.

PERH uuringuga saadud andmete analüüsimiseks on kasutatud statistikatarkvarapaketti SPSS (ing.k. *Statistical Package for Social Sciences*). Likerti tüüpi vastusevariantide tunnused ning haridust kaardistavad vastusevariandid tähistati ordinaal- e

järjestustunnustena. Sugu ja perekonnaseisu kaardistavad vastusevariandid tähistati nominaaltunnusena ning vanust, laste arvu ja tööstaaži kaardistavad vastusevariandid arvtunnustena.

Tulemuste analüüsimiseks on kirjeldavas statistikas kasutatud sagedusjaotusi, aritmeetilist keskmist ning standardhälvet. Järelavas statistikas on kasutatud gruppide võrdlust ja seoste uurimist muutujate vahel. Mitteparameetrilistest testidest kasutati Mann-Whitney U-testi kahe sõltumatu üldkogumi (mehed ja naised) poolt antud hinnangute sarnasuse testimiseks ja Kruskal-Wallis' e H-testi võrdlemaks vastuseid teiste sotsiaal-demograafiliste gruppide (vanus, perekonnaseis, laste arv, haridus) lõikes. Korrelatsioonanalüüsiks kasutati seosekordajate leidmisel, uuritavatest tunnustest lähtuvalt, kontingentsuskordajat või Kendall tau-b korrelatsioonikordajat. Kontingentsuskordajat kasutati m x n sagedustabeli korral, kus vähemalt üks tunnustest oli nominaaltunnus, kordaja abil määrati seoste tugevus. Kendall tau-b korrelatsioonikordajat kasutati, kui mõlemad tunnused olid järjestustunnused, kordajaga määrati nii seoste tugevus, kui suund. Tulemuste tõlgendamisel kasutati järgnevat skaalat: $0,3 < r < 0,5$ mõõdukas seos; $0,5 < r < 0,8$ tugev seos; $0,8 < r < 0,9$ väga tugev seos.

Õendusjuhtide seas läbiviidud uuringule vastas kokku 119 PERH töötajat. Järgnevas tabelis (vt tabel 1) on esitatud küsimustikule vastanute sotsiaal-demograafiline profiil.

Tabel 1 Küsimustikule vastanute jaotus sotsiaal-demograafiliste andmete lõikes

	Vanus	Sugu	Perekonna- seis	Laste arv	Haridus	Tööstaaž
Vastanuid	114	119	119	112	115	98
Aritm.keskm.	41	1,97	2,04	1,32	3,90	10,64
Mood	38	2	2	2	4	4
Min	22	1	1	0	2	1
Max	66	2	4	4	4	47
Std. hälve	11,22	0,18	0,64	0,99	0,32	9,89

Allikas: autori koostatud

Keskmiseks vanuseks oli ankeetküsitlusele vastajate seas 41 eluaastat, kõige vanem töötaja oli 66 aastane ning kõige noorem 22 aastane, enim vastanuid oli 38-aastaste seas. Soolises lõikes olid valdavalt vastajateks naised. Suurem osa ankeetküsitlusele

vastanutest olid oma perekonnaseisuks märkinud abielu/vabaabielu (69%), keskmiselt kasvas perekonnas küsitluse läbiviimise ajal üks laps. Haridustasemete lõikes oli vastanute seas kõige enam kõrgharidusega töötajaid. Keskmiseks tööstaažiks oli 10 aastat, kõige sagedamini oli tööstaažiks märgitud 3-4 aastat, suurima staažiga vastaja omas õendusjuhina 47 aastast tööstaaži. Ligikaudu 60% vastanutest oli õendusvaldkonnas töötanud alla 14-aasta.

3.3 Tulemuste analüüs ja arutelu

PERH õendusjuhtide seas antud hinnangute analüüsimisel kasutati enamasti tulemuste lihtsustamiseks Likerti skaalal antud vastuste jagamist kaheks, kus vastusevariante 1 – 3 tõlgendati kui 'rahulolematu/ei ole meeldiv' hinnanguid ning vastusevariante 4 – 6 kirjeldati kui 'rahulolev/on meeldiv' hinnanguid. Olulisemad vastushinnangute erinevused üksikute skaalade lõikes, nt suur osakaal vastusevalikuid 'mõningal määral rahulolev' hinnangutes, tuuakse töös eraldi välja.

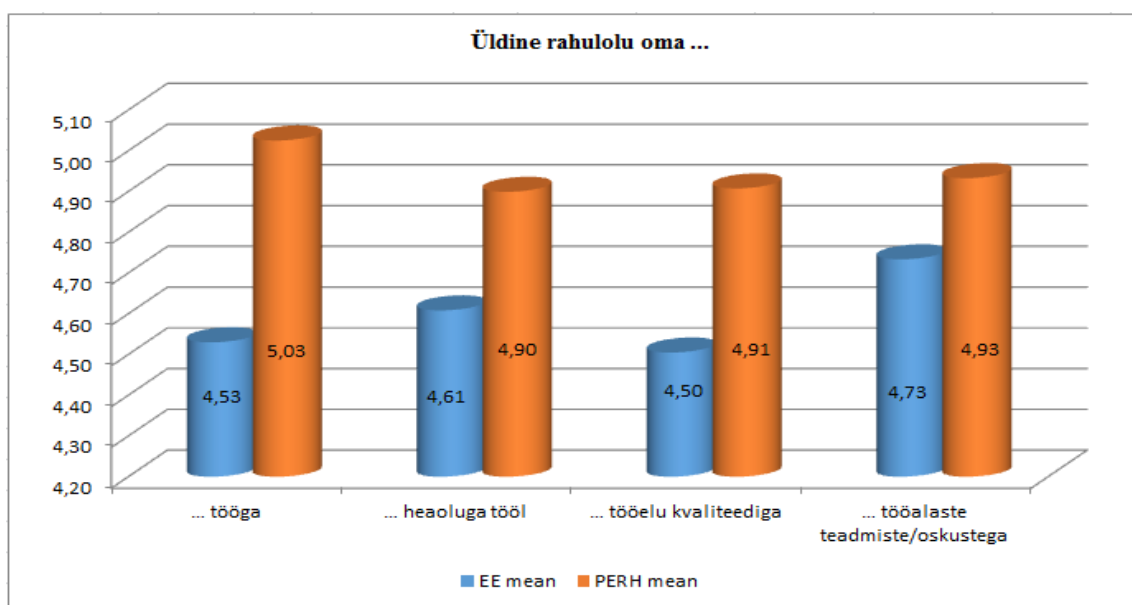
Üleüldist tööga rahulolu mõõdeti testi esimeses osas nelja küsimusega. Vastanud hindasid oma üldise tööga rahulolu heaks (97% vastajatest), tööga väga rahulolevaid õendusjuhte oli sh 23%, tööga rahulolu hindas ebarahuldavaks või mõningal määral ebarahuldavaks kokku üksnes 3% vastanutest, mõningal määral rahuldavaks hindas oma tööga rahulolu 12% vastanutest. Sarnased hinnangud olid antud ka kolmele teisele samas plokis käsitletud küsimusele (vt ka tabel 2).

Tabel 2 Hinnangud üldisele rahulolule

	Üldine rahulolu							
	oma tööga		oma heoluga tööl		oma tööelu kvaliteediga		oma tööalaste oskuste/teadmistega	
	sagedus	%	sagedus	%	sagedus	%	sagedus	%
rahulolematu	2	1,7	1	0,8	2	1,7	0	0
mõningal määral rahulolematu	2	1,7	8	6,7	4	3,4	3	2,5
mõningal määral rahulolev	14	11,8	15	12,6	18	15,1	23	19,3
rahulolev	74	62,2	73	61,3	74	62,2	71	59,7
väga rahulolev	27	22,7	22	18,5	21	17,6	21	17,6

Allikas: autori koostatud

Oma üldisele heaolule antud hinnangud PERH õendusjuhtide seas erinesid statistiliselt oluliselt Eesti keskmistest, tööga seotud heaolule antud hinnangutest ($p < 0,05$) (vt joonis 2). Lisaks tegurite omavahelisele korrelatsioonile, oli rahulolu oma tööga tugevas ning statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses selliste teguritega nagu töö sisu ($r = 0,54$) ja töösuhted ($r = 0,51$). Oma 'heaolule tööl' antud hinnangud olid statistiliselt olulises ja tugevas suhteseoses töö organiseerimisega ($r = 0,53$), info kättesaadavusega ($r = 0,53$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,52$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,54$), tagasiside jagamisega ($r = 0,52$), kuuluvustundega ($r = 0,51$) ning samuti töösuhetega ($r = 0,60$). Rahulolu tööelu kvaliteediga korreleerus positiivselt ja statistiliselt oluliselt töö organiseerimisele- ($r = 0,54$) ja töö suhetele- ($r = 0,53$) antud hinnangutega. Kõigi nelja teguri osas antud hinnangud olid statistiliselt olulises, mõõdukas või tugevas suhteseoses subjektiivsete, produktiivsusele antud hinnangutega ($r > 0,48$).



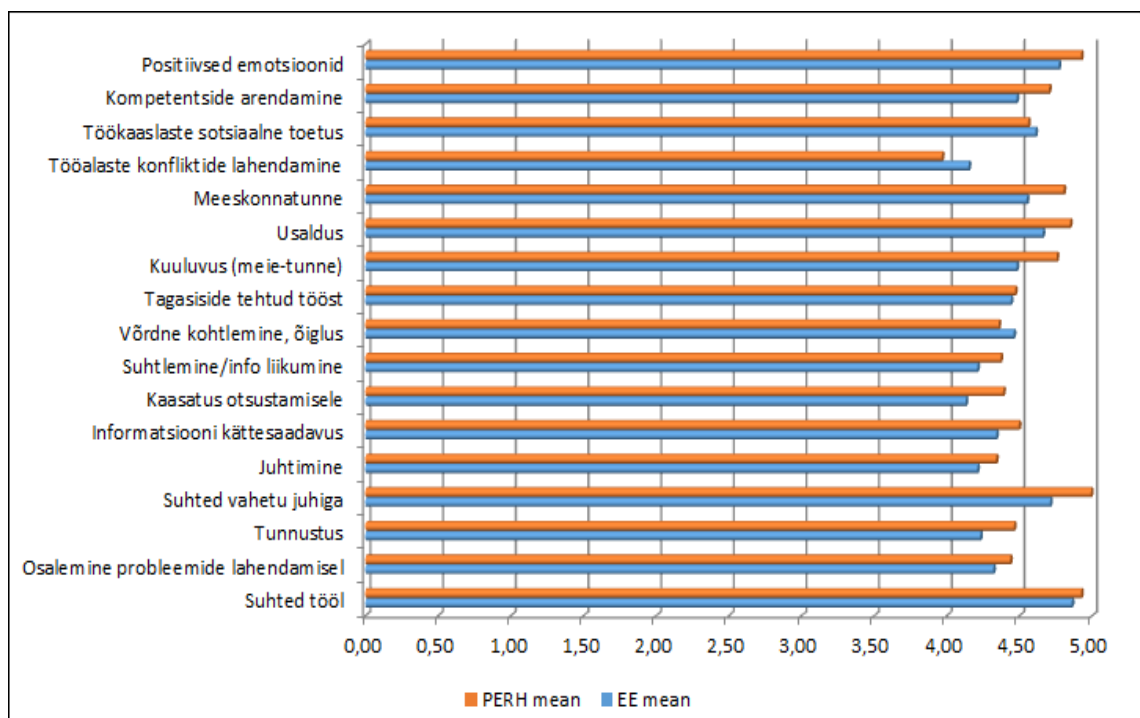
Joonis 2 Üldisele rahulolule antud keskmiste hinnangute võrdlus
Allikas: autori koostatud

3.3.1 Suhted tööl

Töösuhteid uuriva faktori alla on koondatud kokku seitseteist küsimust, mis uurivad suhteid tööl, osalemist probleemide lahendamisel, tunnustuse jagamist, suhteid vahetu juhiga ning juhtimist laiemalt, informatsiooni kättesaadavust, otsustamisele kaasamist, suhtlemist ja info liikumist, võrdset kohtlemist, tagasiside jagamist, kuuluvus- ja

meeskonnatunnet, usaldust, tööalaste konfliktide lahendamist, töökaaslaste sotsiaalset toetust, kompetentside arendamist ning positiivseid emotsioone.

PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud 'suhted töö' faktori alla koondatud teguritele olid mõnevõrra Eesti uuringu keskmistest tulemustest kõrgemad (PERH $m = 4,58$; $std = 0,97$ / EE $m = 4,43$; $std = 0,87$). Küsimuste lõikes olid õendusjuhtide poolt antud hinnangud enamasti positiivsed, kollektiivsete suhete aspektid olid valdavalt hinnatud meeldivaks (vt ka joonis 3 ja lisa 2). Üksnes töökonfliktide lahendamisele antud hinnang PERH uuringus ($m = 3,97$; $std = 1,00$) oli üldisest keskmisest, teguritele antud hinnangust mõnevõrra madalam, kus töökonfliktide lahendamise ettevõttes hindas meeldivaks või väga meeldivaks 29% vastanutest. Pisut kriitilisemaid hinnangud olid vastajad andnud veel ka juhtimisele üldiselt ($m = 4,33$; $std = 1,05$), kaasamisele ($m = 4,39$; $std = 1,01$) ning võrdsele kohtlemisele ($m = 4,36$; $std = 1,09$). Kõige kõrgemalt hinnatud teguriks kõnealuse nimetaja all oli 'suhted juhiga' ($m = 4,99$; $std = 1,04$), kus oma otsese juhiga oli rahulolevaid vastajaid kokku 92%.



Joonis 3 Suhted töö faktorile antud keskmiste hinnangute võrdlus
Allikas: autori koostatud

Soolises, vanuselises ja haridustasemetel lõikes olid hinnangud tööga seotud suhteid iseloomustavatele teguritele sarnased. Erinevused tegurite lõikes tulid esile perekonnaseisu iseloomustavates gruppides, kus enamusele teguritele antud hinnangud ei olnud erineva perekondliku staatusega vastajate hulgas sarnased. Tugev, positiivne ja statistiliselt oluline ($p = 0,00$) suhteseos tuli erinevate perekonnaseisude lõikes esile info kättesaadavuse ($r = 0,53$), info liikumise ($r = 0,55$) ja otsustamisele kaasamist ($r = 0,55$) kaardistavate vastuste osas. Nii hindasid lahutatud perekonnaseisuga vastanud kõiki kolme tegurit kõrgemalt, kui vallalised ja abielus/vabaabielus vastajad.

Erineva laste arvuga gruppide lõikes tuli erinevus esile 'suhted töö' teguri osas ($r = 0,452$; $p = 0,01$) ehk siis erineva laste arvuga vastanute seas ei olnud hinnangud oma töölastele suhetele sarnased. Kui kahe ja nelja lapsega õendusjuhtide seas olid 100% vastanutest oma töölaste suhetega rahul, siis kolme lapsega õendusjuhtide seas oli oma tööalased suhted heaks hinnanud üksnes 75% vastanutest.

Tööstaaži lõikes tulid kõikide tööalaseid suhteid iseloomustavate küsimuste lõikes valimis esile tugevad gruppide vahelised suhteseosed, ent statistiliselt olulised olid neist kaks – 'tunnustus' ($r = 0,80$; $p = 0,00$) ja 'juhtimine' ($r = 0,79$; $p = 0,04$). Kõige madalam keskmine hinnang tunnustuse jagamisele organisatsioonis oli antud 11 - 12 aastase tööstaažiga vastanute seas ($m = 2,75$; $std = 1,15$). Juhtimisele olid andnud madalaima hinnangu kuue aastase tööstaažiga vastanud ($m = 3,20$; $std = 1,92$).

'Suhted töö' küsimusele antud vastused olid PERH uuringus keskmisest uuringutulemusest mõnevõrra kõrgemad ($m = 4,92$; $std = 0,93$), hinnangu 'meeldiv' oli tegurile andnud 50% vastajatest. Eesti keskmisega ($m = 4,86$; $std = 0,94$) võrreldes statistiliselt olulist erinevust teguri keskmises väärtuses ei esinenud. Tegur oli PERH uuringus omavahelises tugevas positiivses seoses üldisele tööga rahulolule, heaoluga töö ning tööelu kvaliteedile ja töökeskkonnale antud hinnangutega ($r > 0,5$). Nimetatud seosed näitavad selgelt, kui võrd oluline kaal on töölastel suhetel inimeste tööelus. Töösuhteid kaardistav tegur on ka produktiivsusele antud subjektiivsete hinnangutega statistiliselt olulises, tugevas korrelatsioonis ($r = 0,52$; $p = 0,00$). Töökeskkonnas veedetud aeg hõlmab suurt osa inimese argipäevast ning head suhted kolleegide ja juhtidega ei anna mitte üksnes võimalust inimesele nii vajalikuks sotsiaalseks

interaktsiooniks, vaid aitavad läbi tööelu kvaliteedi kõrgema taseme tõsta ka inimese elukvaliteeti tervikuna.

PERH õendusjuhtide hinnangud võimalusele osaleda probleemide lahendamises, olid Eesti keskmise, samale tegurile antud hinnangutega sarnased (PERH $m = 4,43$; $std = 0,89$ / EE $m = 4,32$; $std = 1,03$). Võimaluse osaleda probleemide lahendamises oli meeldivaks hinnanud 84% testis osalenud õendusjuhtidest. Tegur oli tugevas positiivses ja statistiliselt olulises suhtes oses tunnustuse jagamisele antud hinnangutega ($r = 0,56$; $p = 0,00$) ehk mida kõrgemaks olid vastajad hinnanud võimaluse osaleda probleemide lahendamisel, seda kõrgemaks oli hinnatud ka ettevõttes jagatav tunnustamine. Tunnustamine omakorda oli tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhtes oses info kättesaadavusega ($r = 0,50$), info liikumisega ($r = 0,52$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,50$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,57$), tagasisidega ($r = 0,53$), eduvõimalustega ($r = 0,54$) ning positiivsete emotsioonidega ($r = 0,54$). Tunnustamisele antud keskmine hinnang PERH uuringus ($m = 4,46$; $std = 1,15$) statistiliselt oluliselt Eesti keskmisest hinnangust ei erinenud. Organisatsioonis jagatava tunnustamise oli meeldivaks hinnanud 85% vastanutest. Töötaja, kes teab, et tal on võimalus probleemide lahendamisel kaasa rääkida, tunneb ennast vajalikuna, ta näeb, et tema arvamus on oluline, puudutagu see siis kas tema enda töö korraldamist, kliendisuhteid, pakutavate teenuste arendamist, tehnoloogilisi uuendusi, vm.

Juhtimisele antud hinnangud PERH uuringus ($m = 4,34$; $std = 1,06$) Eesti keskmisest hinnangust statistiliselt oluliselt ei erinenud. Keskmiselt oli organisatsiooni juhtimisega rahul 82% õendusjuhtidest. Tegurile antud hinnangutel olid tugevad, positiivsed ning statistiliselt olulised ($p = 0,00$) suhtes oses professionaalsete oskuste arengule ($r = 0,51$), karjäärile ($r = 0,53$), info kättesaadavusele ($r = 0,56$), otsustamisele kaasamisele ($r = 0,52$), ning info liikumisele ($r = 0,52$) antud hinnangutega. Nimetatud seosed toetavad tööelu kvaliteedi teoreetilisi seisukohti, kus juhtimisel leitakse olevat kandev roll inimeste tööalases arenemises, mis omakorda muudab efektiivsemaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise.

'Suhted juhiga' küsimuse näol oli aga käesolevas uuringus tegemist ühe kõrgeimalt hinnatud teguriga ($m = 4,99$; $std = 1,05$), kus oma suhted otsese juhiga oli hinnanud meeldivaks 92% vastajatest. Kui Eesti keskmisega võrrelduna, oli 'suhted juhiga' teguri

juures tegemist statistiliselt olulise erinevusega tegurile antud hinnangutes, kus Eesti keskmine väärtus oli mõnevõrra madalam (PERH $m = 4,99$; $std = 1,04$ / EE $m = 4,71$; $std = 1,20$), siis tegurile 'juhtimine' antud hinnangutes statistiliselt olulist erinevust ei esinenud. Keskmisest tugevamaid seoseid 'suhted juhiga' teguril teiste uuringus käsitletud teguritega ei esinenud.

Ka info kättesaadavusele antud hinnangud PERH uuringus ($m = 4,49$; $std = 1,06$) statistiliselt oluliselt, Eesti keskmistest hinnangutest ei erinenud. Tegur oli, lisaks eespoolt toodud seostele, tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis üldise heaoluga tööl ($r = 0,53$), ettevõtte poolt võimaldatavate töövahenditega ($r = 0,54$), otsustamisele kaasamisega ($r = 0,60$), info liikumisega ($r = 0,71$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,54$), tagasisidega ($r = 0,61$), kuuluvustundega ($r = 0,55$), usaldusega ($r = 0,53$) ja eduvõimalustega ($r = 0,53$). Info kättesaadavuse oluline roll organisatsioonis algab kindlasti juba uute töötajate töösse sisse elamisel, kus ettevõttesisesele infole ligipääsu tagamine on esmaseks sisendiks töötajale selles, et ta on ettevõttesse oodatud ja teda usaldatakse. Töösuhte jätkudes kinnistab info kättesaadavus kuuluvustunnet, suurendab organisatsiooniga samastumist ning kannab endas muuhulgas töötaja jaoks teadmist oma olulisusest organisatsiooni struktuuris.

Otsustamisele kaasamine oli üks PERH uuringu keskmisest mõnevõrra madalamalt hinnatud tegur ($m = 4,39$; $std = 1,01$), kus 33% vastajatest olid kaasamise ettevõttes hinnanud üksnes 'mõningal määral meeldivaks'. Eesti keskmisega ($m = 4,13$; $std = 1,26$) võrreldes tuli esile statistiliselt oluline erinevus ($p = 0,02$), kus keskmiselt olid Eestis läbiviidud uuringus osalenud vastajad otsustamisele kaasamist hinnanud madalamalt. Otsustamisele kaasamine, oli PERH uuringus lisaks info kättesaadavusele ($r = 0,60$; $p = 0,00$), veel tugevas, positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis kontrolliga oma töö üle ($r = 0,52$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,58$), tagasisidega ($r = 0,52$), kuuluvustundega ($r = 0,59$), usaldusega ($r = 0,51$), eduvõimalustega ($r = 0,52$) ja positiivsete emotsioonidega ($r = 0,51$). Otsustamisele kaasamine on selgelt seotud infovahetusega ning siinkohal on kindlasti oluline töötajate pidev koolitamine ja informeerimine nende töö seotusest teiste ettevõttesiseste üksustega ning kaasamisprotseduuride välja töötamine, kirja panemine ning juurutamine ettevõttes. Info liikumise olulisus otsustamisele kaasamises tuleb välja ka käesolevas

uuringus, kus tegurid olid omavahelises tugevas, positiivses suhteseoses ($r = 0,62$; $p = 0,00$). Lisaks oli tegur tugevas, positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses kontrolliga oma töö üle ($r = 0,60$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,58$), tagasisidega ($r = 0,54$), edu-võimalustega ($r = 0,55$) ning positiivsete emotsioonidega ($r = 0,50$).

Võrdset kohtlemist tööl oli PERH õendusjuhtide poolt hinnatud keskmiselt mõnevõrra madalamaks ($m = 4,35$; $std = 1,09$), kui teisi töös käsitletud tegureid keskmiselt. Eesti keskmisega võrreldes PERH uuringus statistiliselt olulist erinevust võrdsele kohtlemisele antud hinnangutes ei esinenud. Teguril oli palju positiivseid, tugevaid suhteseoseid teiste tööelu kvaliteedi teguritega (kokku üksteist tugevat seost). Lisaks eespool kirjeldatud suhteseostele, oli võrdne kohtlemine tööl statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) seotud heaoluga tööl üldisemalt ($r = 0,54$), töö organiseerimisega ($r = 0,53$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,57$), tagasisidega ($r = 0,63$), kuuluvustundega ($r = 0,55$), usaldusega ($r = 0,57$) ning eduvõimalustega ($r = 0,55$). Võrreldes PERH uuringu tulemusi EE-PL uuringuga, olid PERH töötajad nt võrdset kohtlemist töö organiseerimisega tugevamalt seostanud (EE-PL $r = 0,45$; $p = 0,00$), millest võib välja lugeda, et töö organiseeritus on võrdse kohtlemise kontekstis PERH õendusjuhtide seas tugevamalt hinnatud, kui teised võrdse kohtlemisega enam levinud töö aspektid, nagu nt töötasu. Nii oli palga suhteseos võrdse kohtlemisega PERH uuringus ka oluliselt madalam ($r = 0,37$; $p = 0,00$), kui EE-PL uuringus ($r = 0,40$; $p = 0,00$).

Tagasisidele antud hinnangud PERH uuringus Eesti keskmisega võrreldes statistiliselt oluliselt ei erinenud, küll aga oli tagasiside hinnatud 'mõningal määral meeldivaks' 35% küsimustikule vastajatest ning 'mõningal määral ebameeldivaks' 10% vastajatest, mis viitab sellele, et tagasiside organisatsioonis peaks olema jagatud konstruktiivsemalt. Tegur oli, lisaks eespool toodule, tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses heaoluga tööl ($r = 0,52$), töötingimustega ($r = 0,51$), töökeskkonnaga ($r = 0,57$), töövahenditega ($r = 0,51$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,55$), tööga kindlustatusega ($r = 0,56$), kuuluvustundega ($r = 0,57$), usaldusega ($r = 0,54$), eduvõimalustega ($r = 0,59$) ning positiivsete emotsioonidega ($r = 0,53$). See näitab, et mida madalamalt hindab töötaja tagasiside jagamist, seda kehvem on ka tema kuuluvustunne, usaldusele antud hinnangud, jm suhteseostes esile kerkinud teguritele antud hinnangud.

Kuuluvustunnet on PERH õendusjuhtide hulgas kõrgemalt hinnatud ($m = 4,76$, $std = 0,92$), kui Eestis keskmiselt ($m = 4,48$; $std = 1,19$) ning erinevus on ka statistiliselt oluline ($p = 0,00$). Oma kuuluvustunde hindasid meeldivaks 90% PERH õendusjuhtidest. Lisaks eespool toodud suhteseostele oli kuuluvustunne väga tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) positiivses korrelatsioonis usaldusega ($r = 0,80$), tugevas positiivses korrelatsioonis tööga rahuloluga ($r = 0,51$), töötingimustega ($r = 0,51$), töökeskkonnaga ($r = 0,51$), organisatsiooni mainega ($r = 0,54$), tööga kindlustatusega ($r = 0,50$), eduvõimalustega ($r = 0,59$) ja meeskonnatundega ($r = 0,68$).

Usaldus omakorda, oli lisaks eespool toodud suhteseostele, tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses töö organiseerimisega ($r = 0,54$), eduvõimalustega ($r = 0,57$) ning meeskonnatundega ($r = 0,57$). Usalduse organisatsioonis hindas meeldivaks 92% küsimustikule vastanud PERH õendusjuhtidest. Eesti keskmise tulemusega võrreldes statistiliselt olulist erinevust usaldusele antud hinnangutes ei esinenud ($p = 0,06$), kuigi PERH õendusjuhtide seas antud hinnang usaldusele oli siiski mõnevõrra kõrgem ($m = 4,85$; $std = 0,84$), kui Eesti keskmine ($m = 4,66$; $std = 1,16$) usaldusele antud hinnang.

Ka meeskonnatundele antud hinnangud ($m = 4,80$; $std = 0,95$) toetavad organisatsioonis valitsevat kuuluvustunnet ning usaldust, olles Eesti keskmisest hinnangust ($m = 4,55$, $std = 1,21$) mõnevõrra kõrgemad ning statistiliselt olulise erinevusega ($p = 0,02$). Meeskonnatunne oli PERH uuringus, lisaks tööalastele suhetele, kuuluvustundele ja usaldusele, tugevas positiivses ning statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis selliste teguritega nagu täiendkoolitused ($r = 0,51$), sotsiaalne toetus ($r = 0,58$), kompetentside arendamine ($r = 0,51$) ning positiivsed emotsioonid ($r = 0,61$). Oma kuuluvus- ja meeskonnatunde olid meeldivaks hinnanud 90% ning usalduse organisatsioonis olid hinnanud meeldivaks 92% õendusjuhtidest. Kuuluvus- ja meeskonnatundele ning usaldusele antud hinnangute suhteliselt kõrge keskmine lubab järeldada, et vaatamata organisatsiooni suurusele, on ettevõtte allüksustes suudetud „meie“ tunnet alal hoida.

Konfliktide lahendamisele antud hinnangud olid töösuhetega seotud küsimuste plokis kõige madalamalt hinnatud teguriks ($m = 3,97$; $std = 1,00$), sealjuures oli 'mõningal määral meeldiv' hinnangu andnud töökonfliktide lahendamisele koguni 44% vastajatest

ning 'väga meeldivaks' oli töökonfliktide lahendamise hinnanud ainult 5% vastajatest. Konfliktide lahendamisele antud hinnangute suhtesed teiste teguritega jäid nõrgaks, üksnes võrdsele kohtlemisele antud hinnangutega oli täheldatav mõõdukas seos ($r = 0,38$, $p = 0,00$). Konfliktide lahendamisele antud hinnangutes statistiliselt olulist seost Eesti keskmise hinnanguga antud teguri osas ei esinenud. Oluliselt madalam, keskmisest erinev tulemus selle teguri osas toob aga organisatsiooni jaoks esile valupunkti, millega tegelemine on hädavajalik.

Sotsiaalne toetus, tööelu kvaliteedi tegurina, jääb PERH uuringus Eesti keskmisega samale tasemele (PERH $m = 4,56$; $std = 0,93$ / EE $m = 4,61$; $std = 1,08$), olles lisaks meeskonnatunde tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhtesoses kompetentside arendamisega ($r = 0,57$) ja positiivsete emotsioonidega ($r = 0,54$). Nii sotsiaalne toetus, kui kompetentside arendamine hakkavad silma oma suhteliselt suure vastajate arvuga 'mõningal määral meeldiv' antud hinnangutegrupis (32%). Kompetentside areng on PERH uuringus statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) seotud professionaalsete oskuste arenguga ($r = 0,51$), töö olulisusega ($r = 0,51$), töö tähenduslikkusega ($r = 0,51$) ja tähtsusega ($r = 0,60$), täiendkoolitustega ($r = 0,62$) ning positiivsete emotsioonidega ($r = 0,58$). PERH uuringus saadud keskmine hinnang kompetentsi tegurile ($m = 4,71$; $std = 0,89$) erineb statistiliselt oluliselt ($p = 0,03$) Eesti keskmisest kompetentsile antud hinnangust (EE $m = 4,48$; $std = 1,15$).

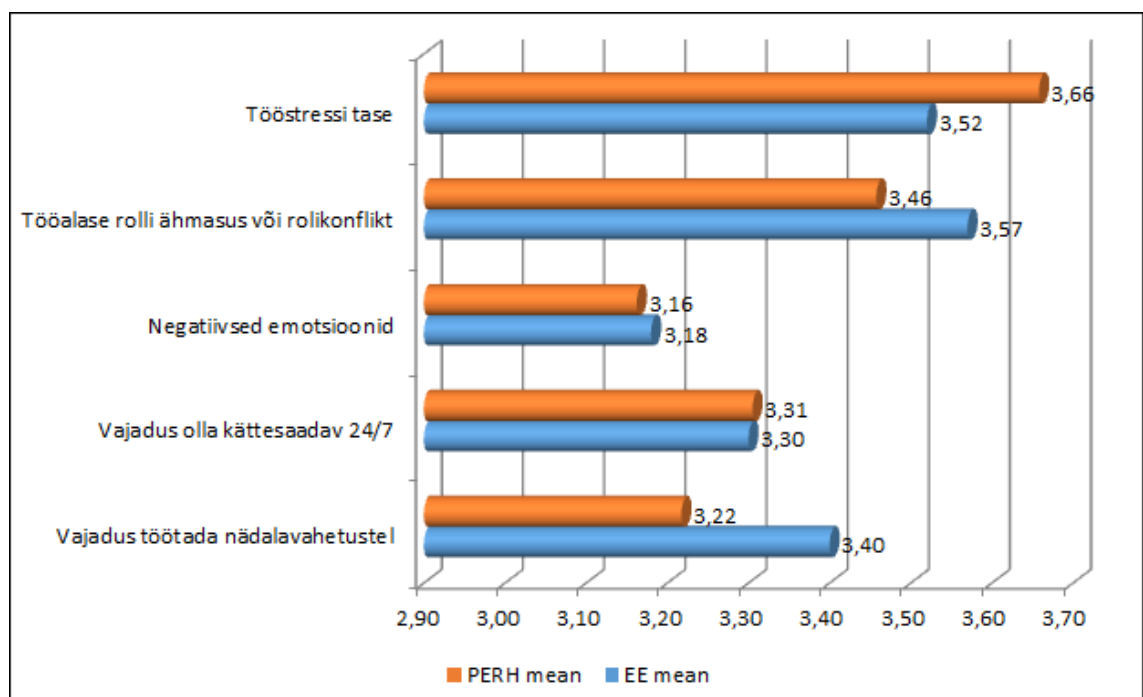
Positiivsed emotsioonid oli üks kolmest, kõige kõrgema hinnangu ($m = 4,92$, $std = 0,77$) saanud tegurist töösuhetega seotud küsimuste plokist, olles Eestis keskmiselt tegurile antud hinnanguga ($m = 4,77$; $std = 1,08$) sarnane. Lisaks eespool toodule olid positiivsed emotsioonid tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhtesoses tunnustamisega ($r = 0,54$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,56$), eduvõimalustega ($r = 0,53$) ja tööülesannete tähtsusega ($r = 0,59$). Positiivsete emotsioonidega töötajad on meditsiinivaldkonnas äärmiselt olulised, seetõttu on kõnealusele tegurile antud hinnangud organisatsioonile tagasisidena kindlasti väga tunnustavad. Positiivsed emotsioonid mitte üksnes ei tee üksiktöötajat õnnelikumaks, vaid kanduvad edasi ka teistele töötajatele ning patsientidele. Õendusjuhtide kõrged hinnangud ja teguri tugevad suhtesosed tunnustamise ja eduvõimalustega lubavad järeldada, et PERH

meditsiiniõdede personali hulgas on tegemist teineteist toetava ja pidevalt areneva meeskonnaga.

3.3.2 Tööga seotud nõuded

Tööga seotud nõuete faktori alla on käesolevas töös läbiviidud uuringus koondatud kokku viis tegurit: tööalase rolli ähmasus ja/või rollikonflikti tajumine, tööstressi tase, negatiivsete emotsioonide esinemine igapäevatöös, vajadus töötada nädalavahetustel ning vajadus olla mobiiltelefoni ja/või e-maili teel kättesaadav 24/7.

PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud tööga seotud nõudeid kaardistavatele faktorile jäid tööalaseid suhteid analüüsinud teguritega võrreldes oluliselt madalamaks (vt ka joonis 4 ja lisa 3). Eesti uuringus saadud keskmiste tulemustega võrrelduna statistiliselt olulist erinevust tegurile antud hinnangutes ei esinenud, tulemused jäid samale tasemele (PERH $m = 3,36$; $std = 1,27$ / EE = 3,45; $std = 1,06$). Enim esinenud vastuseks tööga seotud nõuete tegureid kaardistavates küsimustes oli 'mõningal määral ebameeldiv'.



Joonis 4 Tööga seotud nõuded faktorile antud keskmiste hinnangute võrdlus
Allikas: autori koostatud

Sotsiaal-demograafiliste gruppide lõikes olid tööga seotud nõuetele antud hinnangud sarnased, küll aga tuli statistiliselt oluline, mõõdukas omavaheline seos esile

rollikonflikti tunnetamises erinevate perekonnaseisude lõikes ($r = 0,429$; $p = 0,03$). Kõige enam tunnetasid rollikonflikti või rolli ähmasuse esinemist abielus/vabaabielus õendusjuhid, kõige vähem esines rollisegadust vallalistel. Rollikonflikti tugevam seos tuli esile erineva laste arvuga vastanute vahel ($r = 0,52$; $p = 0,00$), kus joonistus välja muster, et mida enam lapsi vastajal oli, seda enam tunnetas vastaja ka rollikonfliktide esinemist. Erinevused rollikonfliktide ja/või rolliähmasuse tajumises erineva perekonnaseisu ja laste arvuga vastanute vahel viitavad kõige enam töö- ja pereeluga seotud aspektidele.

Tegurile 'vajadus töötada nädalavahetustel' oli PERH õendusjuhtide poolt antud suhteliselt palju negatiivseid hinnanguid, kokku hindas vajaduse nädalavahetustel töötada väga ebameeldivaks 13% vastanutest ning ebameeldivaks 18% vastanutest. Nädalavahetusel töötamise vajadusega oli rahul 41% vastanutest. Kõnealusele tegurile antud keskmine hinnang ($m = 3,22$; $std = 1,43$) Eesti keskmisest ($m = 3,40$; $std = 1,59$) statistiliselt oluliselt ei erinenud. Positiivne, tugev ja statistiliselt oluline korrelatsioon oli nädalavahetustel töötamise vajadusel, vajadusega töötada 24/7 ($r = 0,52$; $p = 0,00$).

'Vajadus olla 24/7 kättesaadav' tegurile PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud ($m = 3,31$; $std = 1,44$) Eesti keskmisest, samale tegurile antud hinnangust ($m = 3,30$; $std = 1,53$) statistiliselt oluliselt ei erinenud. Väga ebameeldivaks või ebameeldivaks hindas teguri 28% vastanutest ning meeldivaks või väga meeldivaks 21% vastanutest. Ligikaudu 50% PERH õendusjuhtidest olid vajaduse töötada 24/7 hinnanud kas 'mõningal määral meeldivaks' või 'mõningal määral ebameeldivaks'.

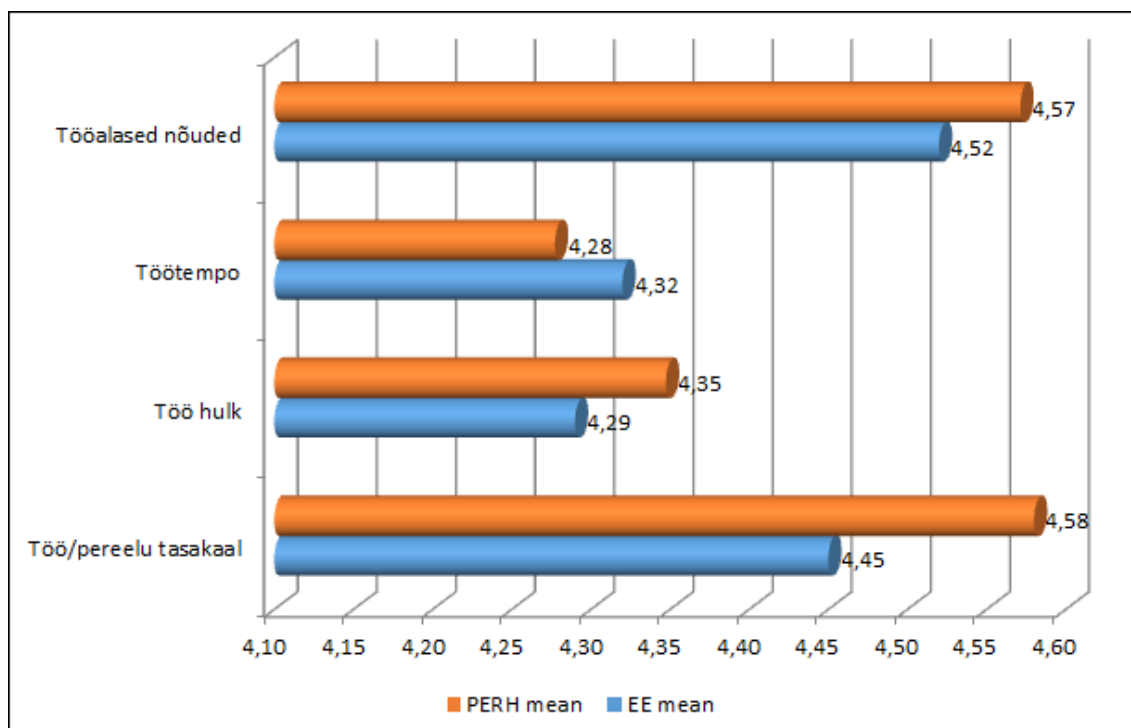
Negatiivsete emotsioonide esinemine oli tööga seotud suhete teemaplokis kõige madalama hinnangu saanud teguriks ($m = 3,16$; $std = 1,11$). Statistiliselt olulist erinevust Eesti keskmisega ($m = 3,18$; $std = 1,25$) ei esinenud. Valdav enamus küsimusele antud hinnangutest olid 'mõningal määral ebameeldiv' ja 'ebameeldiv' (vastavalt 36% ja 26%). Kõige tugevam suhteseos oli negatiivsetel emotsioonidel rollikonfliktiga, tegemist oli mõõduka, positiivse korrelatsiooniga ($r = 0,48$; $p = 0,00$), sama suhteseos EE-PL uuringutulemustes oli oluliselt tugevam ($r = 0,56$; $p = 0,00$).

Rollikonfliktidele esinemisele antud keskmine hinnang PERH õendusjuhtide poolt oli 3,46 ($std = 1,26$), Eesti keskmine hinnang 3,57 ($std = 1,28$), erinevus ei olnud

statistiliselt oluline. Tugevaid suhteseoseid teiste teguritega rollikonfliktile antud hinnangutes ei esinenud. Teguri 'tööl kogetud stress' lõikes oli keskmine tegurile antud hinnang PERH õendusjuhtide seas 3,66 (std = 1,10). Eesti keskmisest hinnangust (m = 3,52; std = 1,31) PERH õendusjuhtide poolt antud hinnang statistiliselt oluliselt ei erinenud.

3.3.3 Töö tempo

Töö tempo all on käesolevas uuringus analüüsitud järgmisi tegureid: töö- ja pereelu tasakaal, töö hulk, töö tempo ning tööalased nõuded. Keskmine hinnang antud faktori all käsitletud teguritele (vt ka joonis 5 ja lisa 4) PERH õendusjuhtide poolt oli 4,44 (std = 1,07), Eesti keskmiseks hinnanguks kõnealusele faktorile 4,35 (std = 0,94). Enim esinenud vastuseks PERH uuringus oli küsimuste lõikes 'meeldiv', keskmiselt oli nimetatud vastusevaliku teinud 45% vastajatest. Produktiivsusega olid omavahelises tugevas korrelatsioonis töö tempoga seotud faktoritest töö- ja pereelu tasakaal ($r = 0,50$; $p = 0,00$) ning töö hulk ($r = 0,50$; $p = 0,00$).



Joonis 5 Töö tempo faktorile antud keskmiste hinnangute võrdlus

Allikas: autori koostatud

Sotsiaal-demograafilistest näitajatest olid faktorile antud vastused sugude ja erinevate vanusegruppide lõikes sarnased. Perekonna staatust kirjeldavates gruppides erinesid aga

töö hulgale, töö tempole ja töö- ning pereelu tasakaalule antud hinnangud. Töö hulgale antud hinnangutes oli kõige suurem erinevus lese staatusega ning vallalise staatusega gruppide poolt antud hinnangutes, kus lese staatusega vastajate poolt antud keskmine hinnang töö hulgale oli 5,50 (std = 0,58) ning vallalise staatuses õendusjuhtide hinnang 4,06 (std = 0,73). Kui nii vallalistest, kui ka abielus/vabaabielus vastajatest oli oma töö hulga hinnatud meeldivaks 78% PERH õendusjuhtidest, siis lahutatud perekonnaseisuga vastajate hulgas oli oma töö hulga hinnatud meeldivaks 93% vastanutest ning leskede seas 100% vastanutest. Tegemist oli mõõduka ($r = 0,47$) ning statistiliselt olulise ($p = 0,00$) korrelatsiooniga.

Töö tempo ja perekonnaseis omavaheline suhteseos oli samuti mõõdukas ($r = 0,44$) ning statistiliselt oluline ($p = 0,02$). Ka töö tempole antud hinnangutes erinesid just vallaliste poolt antud hinnangud teistest perekonnaseisu kaardistavatest gruppidest, kus vallalistest oli oma töö tempo hinnatud meeldivaks 61% vastanutest, abielus/vabaabielus vastajatest 74%, lahutatud perekonnaseisuga vastajatest 80% ning leskedest 100% vastajatest. Mõnevõrra üllatuslikud olid tulemused perekonnaseisu ja töö- ning pereelu puudutavate tulemuste suhteseostes, kus oma töö- ja pereeluga rahulolevaid vallalisi oli vastanute seas vähem (72%), kui nt abielus/vabaabielus vastajaid (84%). Tegemist oli mõõduka ($r = 0,46$) ning statistiliselt olulise ($p = 0,005$) suhteseosega. Tööle esitatud nõudmistele osas tuli positiivne, mõõdukas suhteseos esile erineva laste arvuga gruppide lõikes ($r = 0,44$; $p = 0,04$), kus joonistus välja muster, et mida enam lapsi küsimusele vastajal oli, seda enam rahul oli ta ka oma tööle esitatud nõudmistega. Nii oli ilma lasteta vastajate hulgas oma tööle esitatud nõudmistega rahul üksnes 89% vastanutest, samal ajal kui nelja lapsega vastajatest olid oma tööle esitatud nõudmistega rahul 100% vastanutest.

Vallaliste grupi poolt antud madalaid hinnanguid töö hulga, töö tempo ja töö- ning pereelu tasakaalu kaardistavate küsimuste lõikes võib käesoleva uuringu raames sisuliselt põhjendada vallaliste grupi keskmise vanusega (34 eluaastat) ning laste arvuga, kus vallalistest ligikaudu 63% olid uuringule vastamise ajal veel lastetud. Nii võib vallaliste grupis eeldada kiiremat elutempot, kus väljapoole tööd jääval ajal tegeletakse mitmete huvialadega, kujundatakse oma sotsiaalvõrgustikku, otsitakse veel

iseennast. Vallaliste keskmist vanust vaadates võib lisaks eeldada, et tegemist on grupiga, kes töötamise kõrvalt veel ka aktiivselt õpingutega tegeleb.

Töö hulga antud keskmine hinnang ($m = 4,35$; $std = 1,07$) Eesti keskmisest töö hulga antud hinnangust ($m = 4,29$; $std = 1,11$) statistiliselt oluliselt ei erinenud. Väga tugev, positiivne ning statistiliselt oluline korrelatsioon ($r = 0,81$; $p = 0,00$) tuli esile töö hulga ja töö tempo tegurite vahel. Töö hulga ja produktiivsuse omavaheline suhteseos ($r = 0,50$; $p = 0,00$) näitab ühest küljest justkui, et mida suurem on töö hulk, seda suurem on ka töötaja tulemuslikkus ning kindlasti sunnibki suurem töö maht kohusetundlikku töötajat enam pingutama. Teisalt on siinkohal oluline rõhutada, et tõenäoliselt toob suurenev koormus endaga kaasa tulemuslikkuse tõusu siiski üksnes lühiajaliselt ning suuremale pingutusele peab järgnema tööandja poolt toetatud taastumisperiood. Vastasel juhul võib pidev, kõrgendatud töökoormus viia kiiresti töötaja läbipõlemiseni.

Töö tempole antud keskmine hinnang ($m = 4,28$; $std = 1,13$) käesoleva töö raames läbiviidud uuringus ei erinenud samuti Eesti keskmisest ($m = 4,32$; $std = 1,10$) töö tempole antud hinnangust. Lisaks eespool kirjeldatud väga tugevale suhteseosele töö hulgaga, oli töö tempo veel positiivses, tugevas korrelatsioonis ($r = 0,67$; $p = 0,00$) ka tööalaste nõuetega.

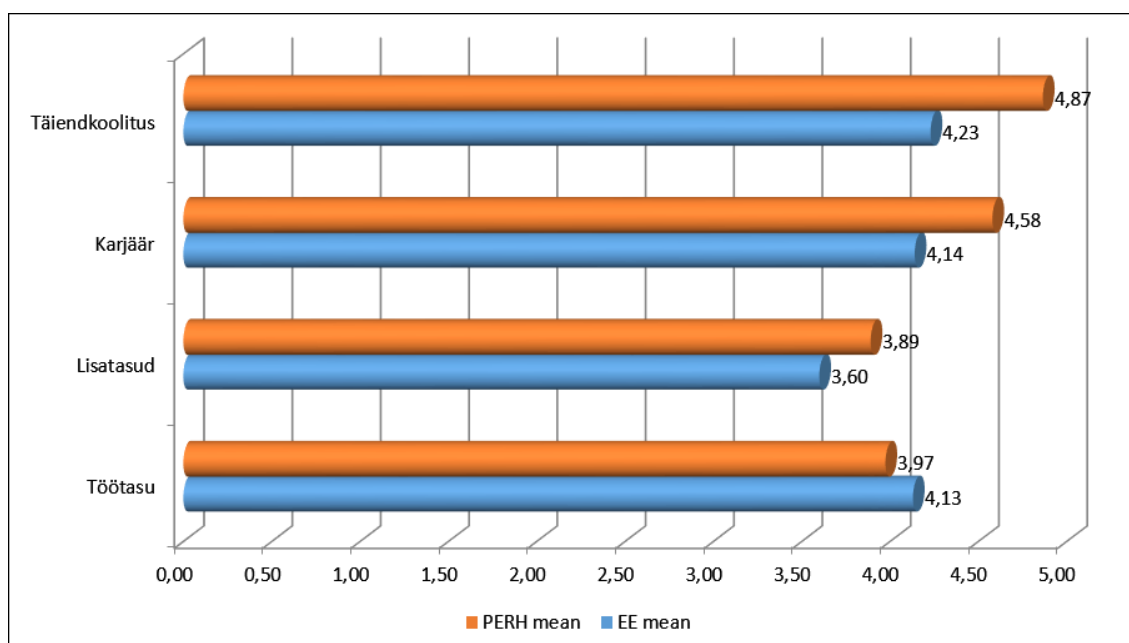
Tööalased nõudmised keskmiseks hinnanguks oli PERH õendusjuhtide seas läbiviidud uuringus 4,57 ($std = 0,99$) ning Eesti keskmiseks hinnanguks 4,52 ($std = 1,02$), statistiliselt olulist seost hinnangute vahel ei esinenud. Vaadeldav tegur oli lisaks eespoolkirjeldatud kahele suhteseosele veel tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis selliste tööelu kvaliteedi teguritega nagu töö sisu ($r = 0,51$), töökeskkond ($r = 0,51$) ning töö- ja pereelu tasakaal (0,53).

Töö- ja pereelu tasakaalu kaardistavale tegurile antud hinnangud ei erinenud PERH uuringus samuti statistiliselt oluliselt Eesti keskmisest hinnangust (PERH $m = 4,58$; $std = 1,08$ / EE $m = 4,45$; $std = 1,09$). Oma töö- ja pereelu tasakaalu oli hinnanud meeldivaks 82% vastanutest. Väga ebameeldivaks oli oma töö- ja pereelu tasakaalu hinnanud 1% vastajatest ning ebameeldivaks 3% vastajatest. Lisaks eespool kirjeldatud suhteseostele oli töö- ja pereelu tasakaal omavahelises tugevas, positiivses

ning statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses kontrolliga oma töö üle ($r = 0,51$) ning võimalusega edu saavutada ($r = 0,52$). Töö- ja pereelu tasakaalu ning produktiivsuse omavaheline tugev suhteseos ($r = 0,50$; $p = 0,00$) kinnitab tööelu kvaliteedi teoreetilist seisukohta erinevate eluvaldkondade omavahelisest tihedast põimitusest. Mida paremaks hindab töötaja oma töö- ja eraelu vahelist tasakaalustatust, seda tulemuslikumaks hindab ta ka oma töösooritust. Vähem ühest eluvaldkonnast teise üle kanduvaid negatiivseid emotsioone ning sisemine rahulolu oma perele pühendatud ajast lubavad töötajal kindlasti tööl enam keskenduda oma tööülesannetele, tagades seeläbi ka töö parema kvaliteedi.

3.3.4 Töö tasu

Töö tasu faktor hõlmab käesolevas töös töötasu, lisatasusid, karjäärivõimalusi ning täiendkoolitust. Keskmiseks hinnanguks faktorile on PERH õendustöötajate poolt antud 4,33 (std = 1,21), Eesti keskmine hinnang töö tasu kajastava faktori raames on 3,96 (std = 1,08). Kõige enam esinenud vastusteks erinevate küsimuste lõikes olid 'mõningal määral meeldiv' ja 'meeldiv'. Kõige madalam keskmine hinnang anti lisatasudele ning kõrgeim keskmine hinnang täiendkoolitustele (vt ka joonis 6 ja lisa 5).



Joonis 6 Töö tasu faktorile antud keskmiste hinnangute võrdlus

Allikas: autori koostatud

Sotsiaal-demograafiliste gruppide lõikes ei olnud hinnangud täiendkoolitustele sarnased erineva perekonnaseisuga gruppide lõikes ($p = 0,01$). Kõige enam olid täiendkoolitustega ettevõttes rahul lahutatud perekonnaseisuga vastajad ($m = 5,0$; $std = 1,10$). Mõõdukas, positiivne suhteseos tuli esile sotsiaal-demograafilise tunnuse 'laste arv' ja teguri 'lisatasud' vahel ($r = 0,49$; $p = 0,02$). Kõige madalam hinnang lisatasudele ($m = 3,75$; $std = 0,75$) oli antud nelja lapsega vastajate poolt. Kõige kõrgemalt hindasid lisatasusid organisatsioonis kahe lapsega vastajad, kellest 65% oli lisatasudega ettevõttes üldiselt rahul. Ka töötasu ja tööstaaži vahel tuli esile tugev suhteseos ($r = 0,79$; $p = 0,03$), kus kõige madalamalt hindasid oma töötasu kuue ja kuueteistkümneme aastase tööstaažiga töötajad ning kõrgeimad hinnangud olid antud 39-47 aastase tööstaažiga vastanute seas.

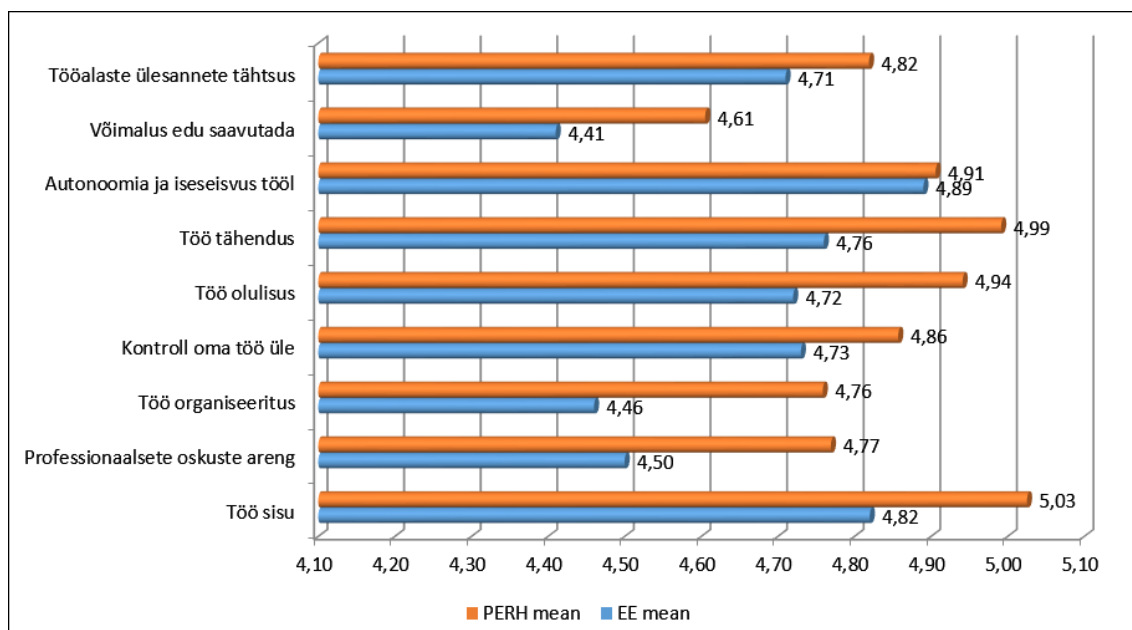
Töötasule antud keskmine hinnang ($m = 3,97$; $std = 1,21$) ei erinenud statistiliselt oluliselt Eesti keskmisest ($m = 4,13$; $std = 1,18$) töötasule antud hinnangust. Kokku hindas oma töötasu meeldivaks 71% vastanutest. Lisatasudele antud keskmine hinnang, PERH õendusjuhtide seas läbiviidud uuringus ($m = 3,89$; $std = 1,42$), erines statistiliselt oluliselt ($p = 0,049$) Eesti keskmisest lisatasudele antud hinnangust ($m = 3,60$; $std = 1,60$). 69% vastajatest leidis, et lisatasud organisatsioonis on üldiselt meeldivad ning 16% vastanutest olid lisatasud ettevõttes hinnanud 'väga ebameeldivaks' või 'ebameeldivaks'. 'Töötasu' ja 'lisatasu' tegurid olid omavahel tugevas positiivses, statistiliselt olulises korrelatsioonis ($r = 0,64$; $p = 0,00$).

Karjääri osas antud hinnangute keskmine tulemus ($m = 4,58$; $std = 1,03$) erines samuti statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) Eesti keskmisest karjäärivõimalustele antud hinnangust ($m = 4,14$; $std = 1,25$), olles viimasest märgatavalt kõrgem. Oma karjäärivõimalused organisatsioonis hindasid üldiselt meeldivaks 86% vastanutest. 'Väga ebameeldiv' hinnanguid tegurile käesolevas uuringus ei antud. Karjäärivõimaluste tegur korreleerus tugevalt ja statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) kolme teguriga: professionaalsete oskuste arenguga ($r = 0,59$), juhtimisega ($r = 0,53$) ning võimalusega saavutada edu ($r = 0,54$). EE-PL uuringuga võrreldes olid viimases karjäärivõimalused veel tugevas suhteseoses otsustamisele kaasamisega ja kompetentside arenguga. Eesti uuringus jäid need suhteseosed mõõdukale tasemele (vastavalt $r = 0,44$; $p = 0,00$ ja $r = 0,36$; $p = 0,00$).

Täiendkoolitustele antud hinnangu keskmine ($m = 4,87$; $std = 0,96$) oli töö tasu kajastava teemaploki kõrgeim, olles ka Eesti keskmisest ($m = 4,23$; $std = 1,37$) statistiliselt oluliselt erinev ($p = 0,00$) ja kõrgem. Täiendkoolituste taseme organisatsioonis hindasid üldiselt meeldivaks 91% PERH õendusjuhtidest. Tegur oli tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses meeskonnatundega ($r = 0,51$) ja kompetentside arendamisega ($r = 0,62$) ehk mida kõrgemaks hinnati töötajate poolt täiendkoolituste taset, seda kõrgemaks hinnati ka kompetentside arendamist ettevõttes ning vastupidi. On ka ootuspärane, et töötajad, kellel on võimalus piisavaks täiendkoolituseks, tunnevad ettevõtte poolset panustamist nii oma erialasesse arengusse, kui ka individuaalsesse kasvamisse. Meeskonnatunde ning täiendkoolituse omavaheline seos on selgitatav võimaluse läbi kohtuda erinevate organisatsiooni allüksuste kolleegidega, nendega ühiselt õppida, probleeme arutada ning neile lahendusi leida, see kõik tugevdab meeskonnavaimu. Täiendkoolituse olulisust 'meie' tunde kasvatamisel kinnitab ka EE-PL uuringu tulemus, kus täiendkoolitused on lisaks PERH uuringus esile tulnud meeskonnatundega seotusele, veel ka tugevas suhteseoses kuuluvustundega. PERH uuringus jääb täiendkoolituste ja kuuluvustunde omavaheline suhtekorrelatsioon mõõdukaks ($r = 0,35$; $p = 0,00$).

3.3.5 Töö iseloom

Töö iseloomu hindava faktori raames on kokku analüüsitud üheksat tegurit: töö sisu, professionaalsete oskuste arengut, töö organiseeritust, kontrolli oma töö üle, töö olulisust ja töö tähendust, autonoomiat ning iseseisvust tööl, võimalust saavutada edu ning tööalaste ülesannete tähtsust. Faktorile antud keskmine hinnang ($m = 4,85$; $std = 0,80$) oli käesolevas töös käsitletavatest tööelu kvaliteedi faktoritele antud hinnanguist kõrgeim, samuti oli faktorile antud hinnang kõrgem Eesti keskmisest faktorile antud hinnangust ($m = 4,66$; $std = 0,63$). Enamlevinud vastuseks töö iseloomu kaardistavate küsimuste lõikes oli 'meeldiv'. Kõige kõrgemad hinnangud olid PERH õendusjuhtide poolt antud tegurile 'töö sisu' ($m = 5,03$; $std = 0,73$) ning kõige madalamad hinnangud tegurile 'võimalus edu saavutada' ($m = 4,61$; $std = 0,96$) (vt joonis 7 ja lisa 6).



Joonis 7 Töö iseloomu analüüsivate tegurite keskmiste hinnangute võrdlus
Allikas: autori koostatud

PERH õendusjuhtide poolt oma kompetentsusele antud hinnangud olid töö iseloomuga seotud teguritest tugevas, positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses töö sisuga, töö organiseeritusega, kontrolliga oma töö üle ning tööalaste ülesannete tähtsusega ($r > 0,51$), millest lähtuvalt saab töö iseloomu faktorina hinnata üheks olulisemaks produktiivsust mõjutavaks teguriks. Tugev, positiivne ning statistiliselt oluline suhteseos näitab, et mida kõrgemaks hindab töötaja oma tööd iseloomustavaid faktoreid, seda kõrgem on ka tema tulemuslikkus.

Sotsiaal-demograafilistes gruppides ei olnud hinnangud taas sarnased perekonnaseisu ja laste arvu iseloomustavates gruppides. Erinevate perekonnastaatuste lõikes antud hinnangud ei olnud gruppide vahel sarnased kuue teguri lõikes: töö organiseerimine ($p = 0,02$), kontroll oma töö üle ($p = 0,01$), töö olulisus ($p = 0,01$), töö tähendus ($p = 0,02$), võimalused saavutada edu ($p = 0,01$) ning tööülesannete tähtsus ($p = 0,00$). Erineva laste arvuga vastajate seas antud hinnangud ei olnud sarnased kahe teguri lõikes: töö olulisus ($p = 0,02$) ja töö tähendus ($p = 0,05$).

Tugev omavaheline suhteseos tuli PERH õendusjuhtide poolt antud hinnanguid analüüsides välja perekonnaseisu ja eduvõimalustele antud hinnangute lõikes ($r = 0,51$; $p = 0,00$). Kõige madalamaks hindasid oma eduvõimalused organisatsioonis lahutatud perekonnaseisuga vastajad, kellest 73% oli eduvõimalused ettevõttes hinnanud üldiselt

meeldivaks, samal ajal kui abielus/vabaabielus vastajate seas olid eduvõimalused organisatsioonis hinnatud meeldivaks 93% vastanutest ja leskede seas 100% vastanutest.

Erinevates perekonnaseisu iseloomustavates gruppides olid hinnangud omavahelises suhteseoses veel ka kontrolliga oma töö üle ($r = 0,47$; $p = 0,00$), töö tähendusega ($r = 0,38$; $p = 0,02$) ning tööülesannete tähtsusega ($r = 0,47$; $p = 0,00$). Kontrolli oma töö üle hindasid madalamalt vallalised ning lahutatud perekonnaseisuga õendusjuhid, ka töö tähendusele anti kõige madalamad hinnangud lahutatud perekonnaseisuga vastajate grupis. Töö ülesannete tähtsuse hindasid kõige madalamaks vallalised õendusjuhid, kelle poolt antud meeldivaid hinnanguid oli 89% ulatuses, samal ajal kui abielus/vabaabielus vastanute seas hinnati töö ülesannete tähtsus meeldivaks 96% vastajate poolt. Leskede vastused olid kõikide kirjeldatud suhteseoste puhul hinnatud 100% 'väga meeldivaks'.

'Töö sisu' oli töö iseloomuga seotud teemaplokis kõige kõrgema keskmise hinnangu saanud tegur ($m = 5,03$; $std = 0,73$), erinedes ka statistiliselt oluliselt ($p = 0,01$) Eesti keskmisest töö sisule antud hinnangust ($m = 4,82$; $std = 0,92$). Töö sisu oli üldiselt meeldivaks hinnatud 95% vastajatest. Tegur oli tugevas, statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses üldise tööga rahuloluga ($r = 0,54$), tööalaste nõuetega ($r = 0,51$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,51$), töö olulisusega ($r = 0,51$), töö tähendusega ($r = 0,51$) ning autonoomiaga ($r = 0,53$).

Töö organiseerimisele antud hinnangute keskmiseks tulemuseks PERH õendusjuhtide seas läbiviidud uuringus oli 4,76 ($std = 0,81$), Eesti keskmiseks 4,46 ($std = 1,05$), tegemist oli statistiliselt olulise erinevusega ($p = 0,00$). Töö organiseerimisele oli üldiselt meeldivate hinnangute osakaal kokku 92%. Tugevad, positiivsed, statistiliselt olulised ($p = 0,00$) suhteseosed tulid teguril esile üldise heaoluga tööl ($r = 0,53$), rahuloluga tööelu kvaliteediga ($r = 0,54$), töötingimustega ($r = 0,54$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,53$) ja usaldusega ($r = 0,54$).

Professionaalsete oskuste arengule antud keskmine hinnang oli PERH uuringus 4,77 ($std = 0,84$), hinnang erines statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) Eesti keskmisest ($m = 4,50$; $std = 1,07$). Üldiselt meeldiva hinnangu oli tegurile andnud kokku 92% vastajatest.

Tegur oli tugevas positiivses ning statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses karjääriga ($r = 0,59$), juhtimisega ($r = 0,51$), kontrolliga oma töö üle ($r = 0,61$), töö olulisusega ($r = 0,57$), organisatsiooni mainega ($r = 0,54$), töö tähtsusega ($r = 0,54$) ning kompetentside arenguga ($r = 0,51$).

Tegurile 'kontroll oma töö üle' antud hinnangute keskmine tulemus PERH õendusjuhtide seas ($m = 4,86$, $std = 0,73$) ei erinenud statistiliselt oluliselt Eesti keskmisest tegurile antud hinnangust ($m = 4,73$; $std = 1,03$). Ligikaudu 75% vastajatest hindasid kontrolli oma töö üle üldiselt meeldivaks. Lisaks korrelatsioonile sama faktori raames analüüsitud teguritega, oli 'kontroll oma töö üle' tugevas, statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses veel ka üldise heaoluga tööl ($r = 0,52$), tunnustusega ($r = 0,50$), info kättesaadavusega ($r = 0,54$), otsustamisele kaasamisega ($r = 0,52$), info liikumisega ($r = 0,60$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,57$), töö- ja pereelu tasakaalule antud hinnangutega ($r = 0,50$), tagasiside ($r = 0,55$), töö tähendusega ($r = 0,50$), eduvõimalustega ($r = 0,58$), tööülesannete tähtsusega ($r = 0,51$) ning positiivsete emotsioonidega ($r = 0,56$).

Töö olulisusele antud keskmine hinnang ($m = 4,94$; $std = 0,84$) käesolevas uuringus oli Eesti keskmisest, töö olulisusele, antud hinnangust ($m = 4,72$; $std = 0,99$) samuti kõrgem ning erinevus oli ka statistiliselt oluline ($p = 0,02$). Töö olulisuse hindas organisatsioonis üldiselt meeldivaks 94% vastanutest. Tegurile antud hinnangud olid statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$) ning positiivselt tugevas korrelatsioonis, lisaks eespool kirjeldatud teguritele, ka töö tähendusele antud hinnangutega ($r = 0,69$) ning kompetentside arendamisele antud hinnangutega ($r = 0,51$).

Töö tähendusele ($m = 4,99$; $std = 0,73$) antud hinnangud PERH uuringus olid samuti Eesti keskmisest, töö tähendusele, antud hinnangust ($m = 4,77$; $std = 0,91$) statistiliselt oluliselt ($p = 0,01$) erinevad. Töö tähenduse hindasid PERH õendusjuhtidest üldiselt meeldivaks 97% vastanutest. Tegur korreleerus positiivselt ja statistiliselt oluliselt ($p = 0,00$), lisaks töö iseloomu faktori all eespool käsitletud teguritega, töövahendite kättesaadavusele antud hinnangutega ($r = 0,50$), organisatsiooni mainele antud hinnangutega ($r = 0,53$), tööga kindlustatusega ($r = 0,54$), autonoomiaga ($r = 0,57$), tööülesannete tähtsusele antud hinnangutega ($r = 0,57$) ja kompetentside arendamisele antud hinnangutega ($r = 0,51$).

Autonoomiale PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangute keskmine ($m = 4,91$; $std = 0,79$) Eesti keskmisest, autonoomiale antud hinnangust ($m = 4,89$; $std = 0,94$) statistiliselt oluliselt ei erinenud. 94% vastajatest oli iseseisvuse oma töös hinnanud üldiselt meeldivaks. Lisaks sama faktori all käsitletud 'töö sisule' ja 'töö tähendusele', olid autonoomiale antud hinnangud käesolevas uuringus tugevas, positiivses suhteseoses ka töövahenditele antud hinnangutega ($r = 0,50$; $p = 0,00$).

'Võimalus edu saavutada' oli töö iseloomu kajastavas teemaplokis uuringus osalejate poolt kõige nõrgemini hinnatud tegur ($m = 4,61$; $std = 0,96$) ning statistiliselt olulist erinevust Eesti keskmisest tegurile antud hinnangust ($m = 4,41$; $std = 1,20$) ei esinenud. Oma võimalused edu saavutada on organisatsioonis üldiselt heaks hinnanud 90% vastanutest. Tegur oli tugevas, positiivses ning statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis, lisaks eespool käsitletud seostele, veel kokku kaheteistkümne teguriga: töövahendite kättesaadavusega ($r = 0,56$), tunnustamisega ($r = 0,54$), karjääri-võimalustega ($r = 0,54$), info kättesaadavusega ($r = 0,53$), otsustamisele kaasamisega ($r = 0,52$), info liikumisega ($r = 0,55$), võrdse kohtlemisega ($r = 0,55$), töö- ja pereelu tasakaaluga ($r = 0,52$), tagasisidele- ($r = 0,59$), kuuluvustundele- ($r = 0,59$), usaldusele- ($r = 0,57$) ning positiivsetele emotsioonidele ($r = 0,53$) antud hinnangutega.

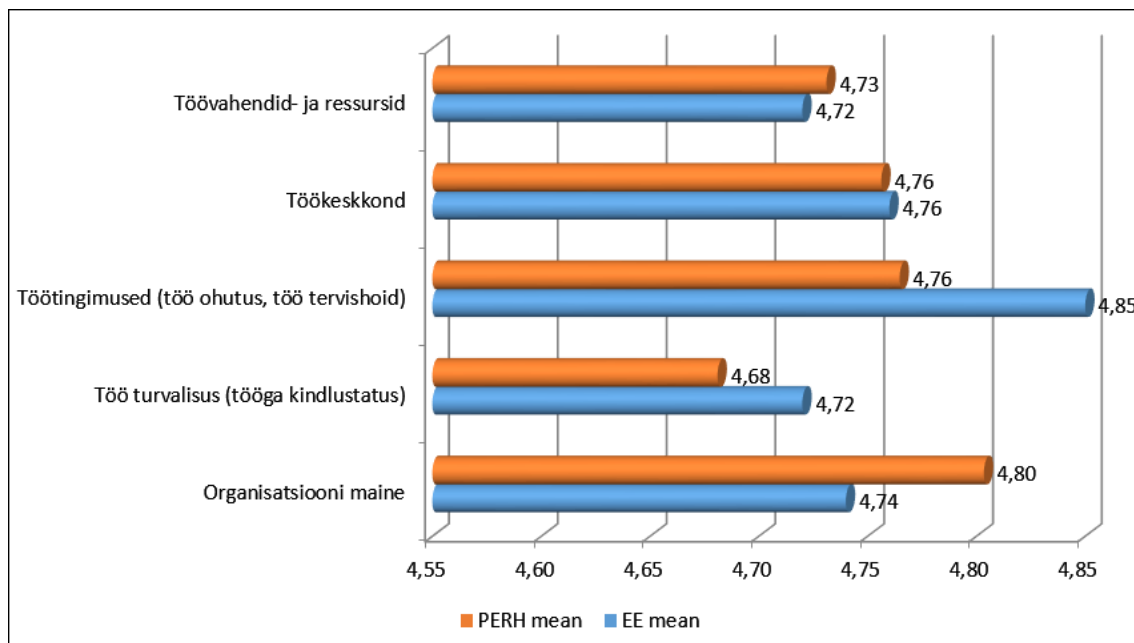
Oma tööülesannete tähtsust hindasid PERH õendusjuhid keskmiselt kõrgelt ($m = 4,82$; $std = 0,79$). Tulemus ei erinenud statistiliselt oluliselt Eesti keskmisest, tööülesannete tähtsusele antud hinnangust ($m = 4,71$; $std = 0,91$). Tegur oli lisaks professionaalsete oskuste arengule ja töö olulisusele ning töö tähendusele tugevas, positiivses suhteseoses kompetentside arendamisega ($r = 0,59$; $p = 0,00$) ja positiivsete emotsioonidega ($r = 0,59$; $p = 0,00$).

3.3.6 Töö keskkond ja -ohutus

Töö keskkonda ja töö ohutust käsitleva faktori all analüüsiti käesolevas töös viit tegurit: organisatsiooni mainet, töö turvalisust tööga kindlustatuse kontekstis, töötingimusi, töökeskkonda ning töövahendite ja -ressursside kättesaadavaust.

PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud olid erinevate küsimuste lõikes Eesti keskmisega samal tasemel (PERH $m = 4,75$; $std = 0,90$; EE $m = 4,77$; $std = 0,84$). Enam esinenud teguritele antud vastuseks analüüsitava faktori lõikes oli 'meeldiv'.

Kõige kõrgemalt hindasid uuringus osalejad kõneluste tegurite lõikes organisatsiooni mainet ($m = 4,80$ $std = 0,78$), ent kõige madalamalt hinnati tööga kindlustust ($m = 4,68$; $std = 0,97$) (vt joonis 8 ja lisa 7).



Joonis 8 Töö keskkonda ja tööohutust analüüsivate tegurite keskmiste hinnangute võrdlus

Allikas: autori koostatud

Sotsiaal-demograafilistest gruppidest tulid esile erisused perekonnastaatusega vastajate hulgas, kus töötingimustele ($p = 0,11$), töökeskkonnale ($p = 0,04$), töövahenditele ($p = 0,01$), organisatsiooni mainele ($p = 0,03$) ning tööga kindlustusele ($p = 0,02$) antud hinnangud erineva perekonnaseisuga vastajate seas ei olnud sarnased. Keskmises ja statistiliselt olulises suhteseoses olid omavahel perekonnaseis ja töötingimused ($r = 0,46$; $p = 0,00$), perekonnaseis ja töökeskkond ($r = 0,41$; $p = 0,02$), perekonnaseis ja töövahendid ($r = 0,40$; $p = 0,03$) ning perekonnaseis ja tööga kindlustatus ($r = 0,45$; $p = 0,00$). Kõikide loetletud suhteseoste puhul olid kõige madalama hinnangu tegurile andnud vallalised õendusjuhid ning kõige kõrgema hinnangu oma töökeskkonda ja -ohutust puudutavatele teguritele olid andnud lesed.

Statistiliselt olulised, tugevad suhteseosed tulid veel esile ka erinevates vanusegruppides ja erineva tööstaažiga vastajate poolt antud hinnangutes. Nii olid omavahelises tugevas korrelatsioonis töökeskkonnale antud hinnangud erinevates vanusegruppides ($r = 0,79$; $p = 0,04$), samuti olid tugevas suhteseoses töövahendite kättesaadavusele antud

hinnangud erinevates vanusegruppides ($r = 0,79$; $p = 0,03$). Tööstaažiga olid tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses töötingimused ($r = 0,80$) ning tööga kindlustatus ($r = 0,78$).

PERH õendusjuhtide poolt töötingimustele antud keskmine hinnang ($m = 4,76$; $std = 0,92$) Eesti keskmisest tegurile antud hinnangust ($m = 4,85$; $std = 1,00$) statistiliselt oluliselt ei erinenud. Oma töötingimustega olid rahul 90% küsimustikule vastanutest. Töötingimused olid PERH õendusjuhtide seas läbiviidud uuringus omavahelises tugevas ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses tööorganiseerimisega ($r = 0,53$), töökeskkonnaga ($r = 0,74$), töövahenditega ($r = 0,54$), tööga kindlustatusega ($r = 0,51$), tagasiside jagamisega ($r = 0,51$), kuuluvustundega ($r = 0,50$) ning meeskonnatundega ($r = 0,55$).

Töökeskkonnale antud hinnangute keskmiseks tulemuseks käesoleva magistr töö raames läbiviidud uuringus oli 4,76 ($std = 0,90$), olles Eesti keskmisega täpselt samal tasemel ($m = 4,75$; $std = 1,05$). Oma töökeskkonna oli hinnanud meeldivaks samuti 90% küsimustikule vastanutest. Lisaks töötingimustele, tulid töökeskkonna teguril esile veel tugevad ja statistiliselt olulised ($p = 0,00$) korrelatsioonid töö hulgaga ($r = 0,51$), tööalaste nõuetega ($r = 0,51$), töövahenditega ($r = 0,55$), töösuhetega ($r = 0,52$), tagasisidega ($r = 0,57$) ning kuuluvustundega ($r = 0,50$).

Töövahendite ja -ressurssidele kättesaadavusele antud hinnangute keskmine käesolevas uuringus ($m = 4,73$ $std = 0,92$) Eesti keskmisest, tegurile antud hinnangust ($m = 4,72$; $std = 1,05$) samuti ei erinenud. Töövahendite ja -ressursside kättesaadavuse oli hinnanud heaks 91% uuringule vastanud PERH õendusjuhtidest. Tugevas, positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) suhteseoses oli tegur lisaks sama faktori all eespool käsitletud teguritele ka tööalaste nõuetega ($r = 0,57$), info kättesaadavusega ($r = 0,54$), tagasiside jagamisega ($r = 0,51$), töö tähendusega ($r = 0,50$) ja autonoomiaga ($r = 0,50$) ning eduvõimalustega ($r = 0,56$). Samuti oli töövahendite ja -ressursside kättesaadavus PERH õendusjuhtide poolt hinnatud oluliseks produktiivsust kujundavaks teguriks ($r = 0,52$; $p = 0,00$). Viimast suhteseost saab pidada igati ootuspäraseks, kuna paremad töövahendid võimaldavadki paremaid töötulemusi, andes mh töötajatele ka kindlustunde oma töösoorituse kvaliteedis, mis on aga meditsiinivaldkonnas kindlasti eriti oluline.

Organisatsiooni maine oli töökeskkonna ja -ohutuse teguritest PERH õendusjuhtide poolt kõige kõrgemalt hinnatud teguriks ($m = 0,48$ std = 0,78), tulemus Eesti keskmisest tööandja mainele antud hinnangust ($m = 4,74$ std = 1,04) statistiliselt oluliselt ei erinenud. Oma tööandja maine olid heaks hinnanud 93% testis osalenud PERH õendusjuhtidest. Organisatsiooni maine oli tugevas positiivses ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) seosesuhtes professionaalsete oskuste arenguga ($r = 0,54$), tööga kindlustatusega ($r = 0,55$), ja kuuluvustundega ($r = 0,54$).

Kõige nõrgemalt hinnatud teguriks töökeskkonna ja tööohutusega seotud teguritest oli tööga kindlustatus ($m = 4,68$ std = 0,97), ent tulemus ei erinenud Eesti keskmisest tööga turvalisusele antud hinnangust ($m = 4,72$ std = 1,06) statistiliselt olulisel määral. Oma töö kestvuse suhtes tundsid ennast kindlalt 85% küsimustikule vastanud õendusjuhtidest. Töö turvalisus, tööga kindlustatuse kontekstis, oli lisaks töötingimustele ja organisatsiooni mainele eel omavahelises tugevas, positiivses, ja statistiliselt olulises ($p = 0,00$) korrelatsioonis tagasisidega ($r = 0,5$) ning kuuluvustundega ($r = 0,50$).

3.4 Järeldused

Käesolevas töös analüüsiti õendusjuhtide tööelu kvaliteeti SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla näitel. Õendusjuhtide poolt antud keskmisi hinnanguid, erinevate tööelu kvaliteedi tegurite lõikes, võrreldi Eesti samalaadses uuringus saadud keskmiste hinnangutega. Järgnevalt analüüsitakse magistr töö raames läbiviidud uuringu tulemusi, võttes kokku olulisemad leiud.

Koondades erinevad tegurid ühiste tööelu kvaliteeti kujundavate faktorite alla ning analüüsides faktorite lõikes saadud tulemusi, on käesoleva magistr töö põhijärelduseks tööelu kvaliteedi ja produktiivsuse omavaheline seotus. Töö käigus analüüsitud faktoritest ei olnud töö tulemuslikkusega seotud üksnes tööga seotud nõudeid kaardistav faktor ning töö tasu suhteseos tulemuslikkusega jäi mõõdukaks, teiste faktorite ja produktiivsuse vaheline korrelatsioon oli aga tugev (vt tabel 3).

Tabel 3 Tööelu kvaliteedi faktorite ja produktiivsuse omavaheline seos ($p = 0,00$)

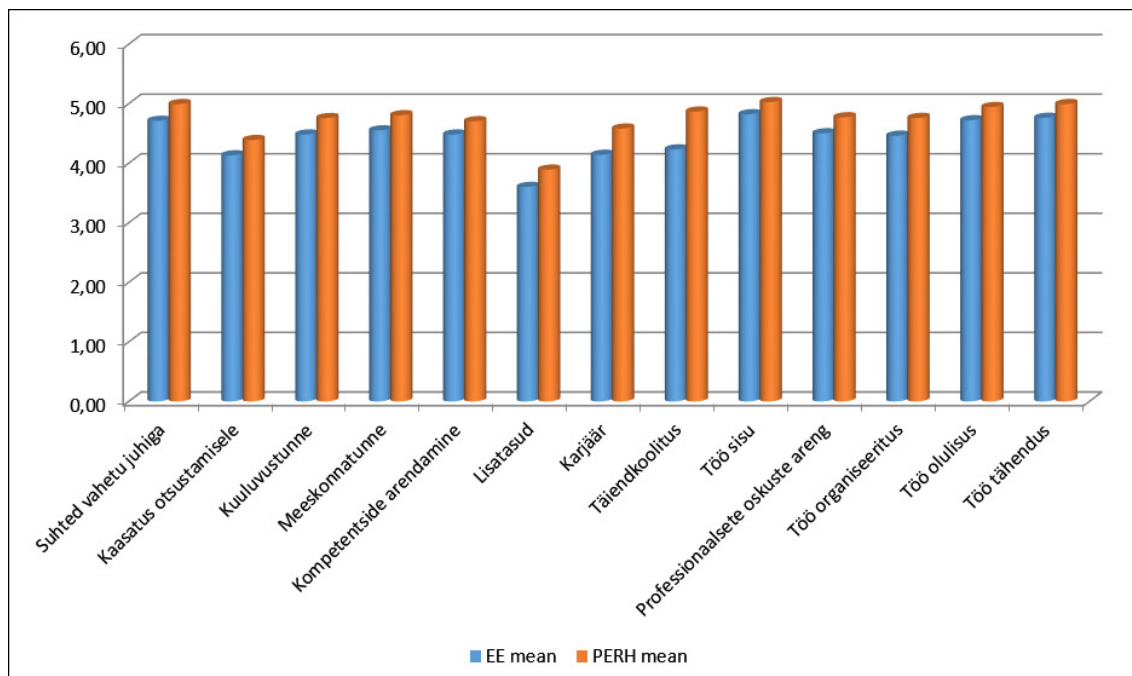
	Produktiivsus (r)
Tööga rahulolu	0,69
Suhted tööl	0,52
Tööga seotud nõuded	0,07
Töö tempo	0,55
Töötasu	0,44
Töö iseloom	0,65
Töökeskkond ja -ohutus	0,58

Allikas: autori koostatud

Töölased suhted kannavad endas, lisaks inimesele nii vajalikule sotsiaalsele interaktsioonile, kolleegide toetust, innustamist ning produktiivsuse kontekstis ehk kõige olulisemat - teadmiste jagamist läbi omavahelise suhtlemise, mis kindlasti suurendab individuaalsete töösoorituste paranemiste summana ettevõtte produktiivsust tervikuna. Töö hulga ja produktiivsuse omavaheline positiivne seos väljendub igapäevatöös tõenäoliselt kõige enam tööle seotud tähtaegadega, kus lähenevad tähtsused survestavad töötajat enam pingutama, ent nii nagu eespool välja toodud, tuleb siinkohal rõhutada, et tavapäraselt intensiivsemale tööle peab järgnema töötaja jaoks piisav taastumisperiood. Töö- ja pereelu ning produktiivsuse omavaheline seos näitab inimese erinevate eluvaldkondade omavahelist sõlmitust ning tasakaal erinevate elu domeenide vahel tagab parema toimetuleku erinevates rollides, mis inimesel tema elus kanda on. Töö iseloomuga seotud teguritest on produktiivsusel oluline seos töö endaga, selle organiseeritusega ning kontrolliga oma töö üle, samuti tööülesannete tähtsusega, mis toob esile, kuivõrd oluline osa on tulemuslikkuse suurendamises töötajale tööalaseks kasvuks tagatud võimalustel ja ressurssidel ning oma tööga seonduvates otsustes kaasaraäkimisel.

PERH õendusjuhtide poolt testi esimeses osas antud hinnangud oma üldisele tööga seotud heaolule erinesid kõigi nelja küsimuse lõikes statistiliselt oluliselt Eesti keskmistest tulemustest. PERH õendusjuhtide hinnangud oma tööga rahulolule, heaolule tööl, tööelu kvaliteedile üldiselt ning rahulolule oma teadmiste ja oskustega olid kõik Eesti keskmistest hinnangutest märgatavalt kõrgemad. Lisaks olid nii üldine rahulolu oma heaoluga tööl, üldine rahulolu tööelu kvaliteediga kui ka üldine rahulolu oma tööalaste teadmiste ja oskustega tugevas, positiivses suhtes seoses produktiivsusega.

Tööelu kvaliteedi üksikute tegurite lõikes erinesid 44'st analüüsitud küsimusest 13'le küsimusele antud hinnangud statistiliselt oluliselt Eesti keskmistest, samadele teguritele antud hinnangutest (vt joonis 9).



Joonis 9 PERH õendusjuhtide poolt Eesti keskmisest kõrgemalt hinnatud tegurid
Allikas: autori koostatud

Kõige enam erines Eesti keskmisest, õendusjuhtide poolt täienduskoolitustele antud hinnang, mis on tegutsemisvaldkonda arvesse võttes väga ootuspärane, vastates PERH missioonile, mille üheks osaks on õppe-, teadus- ja arendustöö eestvedamine meditsiinis ja tervishoius. Ei ole võimalik olla teenäitajaks oma tegutsemisvaldkonnas, ilma oma töötajaid järjepidevalt harimata. Lisaks täiendkoolitustele oli suhteliselt suur erinevus Eesti keskmisest ka PERH õendusjuhtide poolt karjäärivõimalustele antud tagasisidel, mis näitab, et õendusjuhtide tegutsemisalal on edasiliikumise võimalused mõnevõrra paremad, kui Eestis keskmiselt.

Organisatsiooni kasv saab alguse seal töötavate inimeste kasvamisest, kus kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud tagab kvaliteetsed teenused, olles mõõdupuuks teistele samas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele. PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud peaksid kindlasti olema heaks eeskujuks kõikidele teistele organisatsioonidele, tuues esile selle, kuivõrd olulisel kohal on tööelu kvaliteedis töötajate jaoks organisatsiooni poolt pakutavad enesetäiendamise- ja karjäärivõimalused. Täiendkoolitused on koos

karjäärivõimalustega üheks psühholoogilise kasvamise suunajateks, pannes töötajaid üha enam pingutama kõrgema töötulemuse saavutamise nimel. Kompetentsi järjepidev arendamine ergutab töötaja eneseteostust ning suurendab kuuluvustunnet, mida tõestab ka täiendkoolituste, kompetentsi ja meeskonnatunde omavaheline tugev, positiivne suhteseos käesolevas uuringus.

Karjäärivõimaluste tugev, positiivne korrelatsioon professionaalsete oskuste arenguga, edu saavutamise võimalustega ning juhtimisega tõestab aga veelkord, kuivõrd oluline roll on oma töötajate suunamisel ja motiveerimisel kanda juhtivtöötajatel. Kui PERH õendusjuhid hindasid Eesti keskmisest kõrgemaks oma suhteid vahetu juhiga, kuuluvus- ja meeskonnatunnet ning otsustamisele kaasamist, siis üldisele juhtimisele antud hinnangud jäid uuringu keskmistest tulemustest mõnevõrra madalamaks.

Ka professionaalsete oskuste areng, töö organiseeritus ja töö tähendus said PERH õendusjuhtide poolt Eesti keskmisega võrreldes statistiliselt oluliselt erinevad, positiivsemad hinnangud, olles tihedas suhteseoses paljude teiste tööelu kvaliteeti suunavate teguritega. Töö tähendust on sageli peetud üheks olulisemaks komponendiks töötaja suhestumisel oma tööga, mõningate uuringute kohaselt on see olulisem kui töö eest makstav hüvitis, töö turvalisus või arenguvõimalused. Töötaja jaoks on oluline tema töö ühiskondlik tähtsus, võimalused oma panusega midagi muuta ja ära teha, aidata, toetada, kriisiolukordasid lahendada. Võib eeldada, et õendustöötajate ametivalikusse on töö tähendus justkui juba sisse kirjutatud, ent organisatsiooni poolt pakutav tugi, arenguvõimalused, oma tööga seonduvates otsustes kaasarääkimise võimalused, tunnustamine ja oma töötajate väärtustamine on töö tähenduse püsijäämises tähtsal kohal.

Statistiliselt olulist seost küll hinnangutele antud keskmiste vahel ei esine, ent Eesti keskmisest mõnevõrra madalamaks on õendusjuhtide poolt hinnatud võrdne kohtlemine, tööalaste konfliktide lahendamine ja töökaaslaste sotsiaalne toetus. Kõige madalam hinnang, Eesti keskmisega võrreldes, oli PERH õendusjuhtide poolt antud vajadusele töötada nädalavahetustel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli analüüsida õendusjuhtide tööelu kvaliteeti, seda mõjutavaid tegureid ja nende seotust produktiivsusega ning võrrelda uuringu tulemusi Eesti keskmistele, tööelu kvaliteedi teguritele antud hinnangutega. Eesmärgi täitmiseks anti töö teoreetilises osas teaduslikel kirjandusallikatel põhinedes ülevaade tööelu kvaliteedi kontseptsioonist, töö empiirilises osas viidi läbi uuring SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla õendusjuhtide seas.

Uuringutulemustel põhinedes saab väita, et tööelu kvaliteedil on oluline seos tulemuslikkusega. Kõige enam on võimalik produktiivsust suurendada selliste töö iseloomuga seotud tööelu kvaliteedi tegurite parendamise läbi nagu töö sisu, töö organiseeritus, tööalaste ülesannete tähtsus ning kontroll oma töö üle. Töökeskkonna- ja tööohutuse kontekstis on tulemuslikkuses ootuspäraselt oluline roll töövahendite ja ressursside kättesaadavusel. Produktiivsuse ja tööelu kvaliteedi omavaheline tihe seotus tuli uuringutulemustes esile ka töösuhetega seotud valdkonnas. Mõõdukas korrelatsioon produktiivsusega tuli uuringutulemustest välja töö tasustamisega seotud tegurites, eelkõige lisatasude ning karjäärivõimaluste lõikes.

Magistritöös läbiviidud uuringu tulemused kinnitasid ka tööelu kvaliteedi teoreetilist seisukoha erinevate eludomeenide omavahelisest tihedast seotusest, kus ühes eluvaldkonnas saadud kogemused ja emotsioonid mõjutavad teisi eluvaldkondi. Nii oli produktiivsuse üheks oluliseks allikaks töö- ja pereelu omavaheline tasakaalustatus, mis näitab, kuidas inimese sisemine rahulolu oma eraeluga tagab ka tulemuslikuma töösoorituse. Konkurentsitihe majanduskeskkonnas kipub aga pidev ajasurve töötajate isiklikud eludomeenid tahaplaanile suruma, ent siinkohal saaksid tööandjad oma töötajaid abistada, kujundades töökultuuri, kus tööajal ettenähtud tööpausid oleksid puhkamiseks kasutatud ning kus väljaspool tööaega töötamine ei oleks tavapärane.

Õendusjuhtide tööelu kvaliteedi saab uuringutulemustel põhinedes hinnata Eesti keskmisest tööelu kvaliteedist mõnevõrra kõrgemaks (PERH $m = 4,52$; $std = 0,96$ / EE $m = 4,38$; $std = 1,14$). Statistiliselt olulised erinevused tulid käesolevas uuringus esile kolmeteistkümne teguri osas. Õendusjuhid olid Eesti keskmisest kõrgemalt hinnanud oma suhteid vahetu juhiga, otsustamisele kaasamist, kuuluvus- ja

meeskonnatunnet, kompetentside arendamist, lisatasu- ja karjäärivõimalusi, organisatsiooni poolt pakutavaid täiendkoolituse võimalusi, oma töö sisu, professionaalsete oskuste arengut, töö organiseeritust, töö olulisust ja töö tähendust. Õendusjuhtide poolt Eesti keskmisest madalamalt hinnatud tegurites statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Võttes kokku töösuhetega seotud küsimuste plokis õendusjuhtide poolt antud hinnangud, tuleb välja tuua kitsaskohad kolme teguri lõikes – juhtimine, võrdne kohtlemine ja töökonfliktide lahendamine – millele töötajate tööelu kvaliteedi parendamise võtmes esmajoones keskenduda tuleks. Võrdse kohtlemise kontekstis tuli käesoleva töö raames läbiviidud uuringus esile mh tugev suhteseos töö organiseerimisega. Suhteseos nende kahe teguri vahel oli oluliselt tugevam kui suhteseos võrdse kohtlemise ja töötasu vahel, millest viimasest sageli töökeskkonnas võrdse kohtlemise kontekstis palgalõhena enim räägitakse. Keskmisest kõrgemate näitajatega olid töösuhetega seotud plokis hinnangud antud 'suhted töö', 'suhted juhiga' ja 'positiivsed emotsioonid' teguritele. Ka meeskonna- ja kuuluvustunde ning usaldusele antud hinnangud oma ühtsuses lubavad järeldada, et vaatamata suurele organisatsioonile on PERH allüksustes suudetud tagada kokkuhoidmine ja 'meie' tunne.

Töoga seotud nõuetele antud hinnanguid kokku võttes on tegemist kohati väga eraldiseisva teguriga tööelukvaliteedi kontekstis. Küsimustele antud hinnangud ei korreleeru teiste teguritega, samas on tegemist küllaltki ootuspäraste hinnangutega, sest kuigi nädalavahetustel töötamine ja 24/7 valves olek annavad võimaluse pikemaks, järjestikuseks puhkeajaks, on tegemist siiski tavapärasest erinevama elukorraldusega, mis toob endaga kaasa perest eemal viibitud nädalavahetused, puudumised suguvõsa üritustelt, sagedase pinges oleku ning töö- ja perekondlike rollide omavahelise tiheda põimumise. Siinkohal on tegemist aga meditsiiniõdede eriala spetsiifikaga ning kindlasti ei ole võimalik teguritele antud madalate hinnangute parendamiseks õdede töögraafikutest valvekordasid või nädalavahetustel töötamisi välja jätta, ent nende tööpanuse sagedasem tunnustamine ning järjestikuste töötundide positiivsete aspektide enam rõhutamine võiks tulemusi järgnevatel uuringutes tõsta. Töoga seotud nõuete plokis analüüsitud rollikonfliktide ja/või rolli ähmasuse tegurile antud madalate hinnangute tõstmises on oluline roll kindlasti kanda töötajate otsesel juhil, kelle

kohustuseks on tagada kindlate töö- ja ametijuhendite olemasolu. Siiski tundub käesoleva uuringu tulemusi analüüsidest mitte niivõrd tegemist olevat tööalaste rollide ähmasusega, kuivõrd pigem just töö ja väljaspool tööd olevate rollide omavahelise konfliktiga. Tööstress ja negatiivsete emotsioonide kõrge tase on meditsiinivaldkonnas töötajatele sagedaseks ohuks ning kindlasti oma personalist hooliva organisatsiooni pideva tähelepanu all.

Töö tempot kajastavate tegurite lõikes erisusi Eesti keskmistest, samadele teguritele antud hinnangutest, PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangutes ei esinenud. Lisaks omavahelisele tugevale seotusele, olid teemaplokis kaardistatud tegurid veel tugevas suhteseoses töö sisuga, töökeskkonnaga, kontrolliga oma töö üle ning eduvõimalustega ehk siis töö tempo mõjutab tugevalt seda, milliseks hinnatakse oma töö sisu ja töökeskkond, kuivõrd suurt kontrolli tunnetatakse oma töö üle ning millised leitakse olevat oma eduvõimalused antud ametikohal.

PERH õendusjuhtide poolt antud hinnangud töö tasu kaardistavate tegurite osas olid Eesti keskmistest näitajatest valdavalt kõrgemad, üksnes töötasule antud hinnangud jäid pisut Eesti keskmisest hinnangust madalamaks. Karjäärivõimalusi ning täiendkoolituste taset organisatsioonis hinnati PERH õendusjuhtide poolt Eesti keskmiste hinnangutega võrreldes oluliselt kõrgemalt, mis lubab järeldada, et organisatsioonis toimib teadvustatud ja selgelt väljendatud töötajate arendamine.

Töö iseloomu faktori all analüüsitud teguritele antud hinnangute näol oli tegemist tööelu kvaliteedi uuringus kõige positiivsemalt hinnatud küsimustega. Sellest võib järeldada, et PERH õendusjuhid on oma tööd armastavad ja kõrgelt hindavad töötajad. Üheksale küsimustele antud hinnangutest viiele küsimusele – töö sisule, töö organiseerimisele, professionaalsete oskuste arengule, töö tähenduslikkusele ja töö tähtsusele - antud hinnangud erinesid statistiliselt oluliselt Eesti keskmistest hinnangutest. Tulemustest võib järeldada, et töö omab õendusjuhtide jaoks isiklikku tähendust, nad on uhked oma töö olulisuse üle ning väga olulisel kohal nende jaoks on pidev areng ning kasvamine.

Võttes kokku töökeskkonna ja tööohutuse faktori all analüüsitud teguritele antud hinnangud, on PERH õendusjuhid oma töökeskkonda iseloomustavate teguritega samavõrd rahul, kui Eesti töötajaskond keskmiselt. Erinevalt teistest, tööelu kvaliteedi

faktoritest, tuli töökeskkonna faktori juures esile mõnevõrra rohkem erisusi sotsiaal-demograafiliste gruppide lõikes, kus hinnangud erinesid, lisaks perekonnaseisu erinevatele staatustele, veel ka vanuselises lõikes ning erineva tööstaaziga vastanute vahel. Oma töötingimused, tööks vajalike vahendite kättesaadavuse ja töökeskkonna üldisemalt hindasid heaks enamus testile vastanud õendusjuhtidest. Ka organisatsiooni maine oli õendusjuhtide seas kõrgelt hinnatud.

Sotsiaal-demograafilistes näitajates tulid erinevatele tööelu kvaliteedi teguritele antud hinnangutes enamasti esile erinevused erineva perekonnaseisuga vastajate hulgas, kus vallaliste poolt antud hinnanguid võib kokkuvõtvalt lugeda pisut madalamaks, kui teiste perekonnaseisu iseloomustavate gruppide poolt antud hinnanguid. Üheltpoolt võib siin põhjuseks olla taaskord tööelu kvaliteedi teooriates laialt käsitletud erinevate eludomeenide omavaheline põimumine, kus elukaaslase ja/või laste olemasolu toob endaga kaasa ehk suurema stabiilsustunde ning rahulolu, mis kandub üle ka tööellu. Teisalt on vallaliste näol sagedamini tegemist noorte inimestega, kes oma elus veel alles kohta otsivad, maailma avastavad ning kellele seetõttu töö ehk mõnevõrra takistava tegurina võib mõjuda. Osaliselt on kindlasti tegemist ka nooremate põlvkondade kõrgema ambitsioonikusega ning suuremate ootustega, mis võivad aga produktiivsuse kontekstis olla vägagi edasiviivaks jõuks, kus madalam rahulolu toob endaga kaasa vajaduse olukorra parandamiseks ja innovatsiooniks.

RESUME

“Quality of working life of the nursing leaders on the example of the North Estonian Medical Centre”

Diana Marran

The wider community aspect of the QWL (quality of working life) can be seen as a companies untapped resource that can ensure the sustainability and increase efficiency, as the thoughtful and targeted human resource strategy is used mostly in large corporations, but smaller companies are more focused on sales and financial performance.

The aim of this master's thesis was to analyze the QWL of nursing leaders. In accordance with the goal of the thesis the following research tasks were set:

- based on the scientific literature, provide an overview of the concept of QWL;
- conduct a survey among the nursing leaders of the North Estonian Medical Centre;
- to analyze aspects that affect the QWL of nursing leaders, compare and contrast the results with the Estonian average;
- to identify the relationship between the aspects of QWL and productivity.

The survey results should provide managers the information needed to improve the management decisions connected with the QWL.

Based on the results of the study, it can be said that QWL has an important connection with productivity. Productivity of nursing leaders can be best improved by fixing aspects such as the content of the work itself, the organization of work, the importance of the task as well as control over own work. As expected, in the context of the working environment and work safety, productivity increases if the resources and tools needed for the job are more accessible. In the study, the tight relationship between productivity and QWL also arouse in the field of working relationships. There also exists a fair correlation between payment and productivity. With more special-benefits, payments and career opportunities, an increase of productivity can be expected.

The research done in the given master's thesis also proved the theoretical aspect of QWL, related to the tight connection between a person's different life areas, where the experiences and emotions of one domain of life can affect another domain of life. Based on this, one important source of productivity is the balance between work- and family life. If an employee is content with their private life, they are more productive when it comes to work. However, in a competition-heavy economy environment, time constraints push other domains of life aside, but here employers could help their employees by shaping work culture, where fixed worktime breaks could be used for resting and where working after work hours wouldn't be commonplace.

Based on the results of the study, it can also be said that the QWL of nursing leaders is better than the Estonian average. Statistically important differences, where the nursing leaders' evaluations were higher than the Estonian average, became apparent in thirteen factors, such as: the relationship with the immediate leader, involvement in decision making, belonging, team spirit, competence development, bonuses, career opportunities, training provided by the organization, the contents of own work, development of professional skills, the organization of work and the importance and meaning of work.

Bottlenecks that the given organization should work on, are aspects such as larger-scale leadership, equal treatment and the solving of work environment conflict. Comparing with the Estonian average, the nursing leaders also gave lower ratings to aspects like the work role ambiguity or role conflict, payment, work tempo, workplace security in the context of duration as well as work safety. Low ratings were also given to the need of working during weekends and the need to be available 24/7. However, the given results weren't statistically important.

Socio-demographic indicators showed a difference in aspect ratings for different family models. Single workers had generally rated aspects of QWL lower than other workers with different family statuses. On one hand, this is probably due to the theory of different domains of life being tightly intertwined. Having children or a life partner may add to the feeling of security and stability in a worker's personal life, and that in turn affects worktime performance. On the other hand, this might be due to the fact that single people are usually rather young and are only yet finding and exploring their place in the world and work might sometimes be a hindering factor in this. However, the

lower ratings may partially be due to the high ambition and even higher expectations of younger people. This might in turn be quite beneficial for productivity, because lower satisfaction can lead to the need to improve the situation and innovate.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Abraham, B., (Rami) Shani, M., Basuray, T., Steven, A., Scherling, J.L., Odell, L. (1992). *Revisiting Quality of Work Life Interventions: A Cross-cultural Pilot Study*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 5 Iss 4 pp. 59 – 76 <http://dx.doi.org/10.1108/09534819210021465>
- Benders, J., Van de Looij, F. (1994). *Not Just Money: Quality of Working Life as Employment Strategy*. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 7 Iss 6 pp. 9 – 15- <http://dx.doi.org/10.1108/09526869410067070>
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Äripäev, 344 lk.
- Carayon, P., Sainfort, F., Smith, J.M. (1999). *Macroergonomics and Total Quality Management: How to Improve Quality of Working Life?*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 5:2, 303-334, DOI: 10.1080/10803548.1999.11076423. <http://dx.doi.org/10.1080/10803548.1999.11076423>
- Carlson, C.H., (1983). *A Model of Quality of Work Life as a Developmental Process*. Education + Training, Vol. 25 Iss 1 pp. 27-32. <http://dx.doi.org/10.1108/eb016949>
- Clark, A. E. (1998). *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries*. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 34, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/670570634774>
- Dahl, A.S. Nesheim, T. Olsen, M.K. (2009) *Quality of Work: Concept and Measurement*. REC-WP Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe No. 05-2009 http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1489881
- Danna, K.Griffin, W,R.(1999) *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*. Journal of Management.Vol. 25, No. 3, 357-384 <http://jom.sagepub.com/content/25/3/357.full.pdf+html>
- Easton, S.Van Laar, D.A (2012) *Measure of Quality of Working Life*.University of Portsmouth, Quality of Working Life Research Department of Psychology Portsmouth: 59 p. <http://www.qowl.co.uk/researchers/WRQoL%20ebook%20User%20manual%20v34%2013%20Nov12.pdf>
- Eesti Statistikaamet.(2011). *Eesti tööelu-uuring*:116 lk. http://www.sm.ee/fileadmin/media/Dokumendid/V21jaanded/Toimetised/2011/toimetised_20113.pdf
- Elizur, D., (1990). *Quality Circles and Quality of Work Life*. International Journal of Manpower, Vol. 11 Iss 6 pp. 3 – 7. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729010136998>
- ERG Theory of Motivation*. Management Study Guide.<http://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.html>

- Eurofound (2012), *Trends in job quality in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg: 100 p. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/28/en/1/EF1228EN.pdf>
- Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee arvamus (2006) teemal. *Tööelu kvaliteet, tootlikkus ja tööhõive globaliseerumise ning demograafiliste muutuste kontekstis*. Euroopa Liidu Teataja. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:318:0157:0162:ET:PDF>
- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., (2013). *Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance*. International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 1 | January. 2013| PP.01-08.
- Goode, D, A., (1989), ‘*Quality of life, quality of work life*’. in W. E. Kiernan and R. L. Schalock (eds.), *Economics, Industry and Disability: A Look Ahead* (Paul H. Brookes, Baltimore), pp. 337–349
- Hackman, R.J., Oldham, R.G. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences Yale University. 88 p
- Hackman, R.J., Pearce, L.J., Caminis, Y. (1976). *Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: a naturally-occurring quasi-experiment*. Yale University. Technical Report No. 13. School of Organization and Management, December, 1976.
- Horst, J.D., Broday, E.E., Bondarick, R., Serpe, F.L., Pilatti, A.L. (2014). *Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework*. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 87-98. ISSN 2349-0349
- Igbaria, M., Parasuraman, S., Badawy, K.M., (1994). *Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life among Information Systems Personnel*. MIS Quarterly, Vol. 18, No. (Jun., 1994), pp. 175-201. <http://www.jstor.org/stable/249764>
- Jayakumar, A., Kalaiselvi, K. (2012). *Quality of work life-an overview*. International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research, Vol.1 Issue 10. <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMFSMR/2012/October/12.pdf>
- Judge, A.T. (1994). *Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 8 p
- Juhid otsustavad saatuse üle*. (2001). Director Media, <http://www.director.ee/juhid-otsustavad-saatuste-le/>
- Kabanoff, B. (1980). *Work and Nonwork: A Review of Models, Methods, and Findings*. Psychological Bulletin. 1980, Vol.88, No.1,60-77.

- Kanter, M.R. (1989). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for research and Policy*. Family Firm Institute Inc. 39 p.
- Kerce, W.E., Booth-Kewley, S. (1993). *Quality of work life surveys in organizations: Methods and benefits*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 209.
- Levine, F. M. (1983). *Self-developed QWL measures*. Journal of Occupational Behavior, Vol. 4, No. 1, Special Issue: [Participatory Research at Work] (Jan., 1983), pp. 35-46
- Levine, F.M. Taylor, C.J. Davis, E.L. (1984). *Defining Quality of Working Life*. Human Relations. 37:81, 25 p <http://hum.sagepub.com/content/37/1/81.full.pdf+html>
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., Tjam, E., (2001). *Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life*. Leadership in Health Services, Vol. 14 Iss 2 pp. 9 – 15. <http://dx.doi.org/10.1108/13660750110391539>
- Linnamägi, Ü. Ainijärv, H. (2007). *Õnnetunne ja immuunsüsteem*. Eesti Arst 2007; 86 (1): 31-34. http://eestiartst.med24.ee/static/files/052/onnetunne_ja_immuunsustee m.pdf
- Lokanadha ,R.M. Mohan, R.P. (2010). *Quality of work life of employees: emerging dimensions*. Asian Journal of Management Research. 13p. <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1063.pdf>
- Loscocco, A.K., Roschelle, R.A. (1991). *Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review*. Journal of vocational behavior 39, 1991, pp.182-225
- Maccoby, M. (1984). *Helping labor and management setup a quality-of-worklife program*. Monthly labour review. March 1984. <http://www.bls.gov/opub/mlr/1984/03/art4full.pdf>
- Markham, G.L. (2009). *Quality of work life as predictor of employees' mental health*. University of the Free State, 2009 - 380 pages
- Martel ,J.P. Dupuis ,G. (2006). *Quality of Work Life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument*. Social indicators research:2006, 36 p.http://download.springer.com/static/pdf/695/art%253A10.1007%252Fs11205-004-5368-4.pdf?auth66=1392748040_057ba238f95fa16bb41a3965b838d9f9&ext=.pdf
- Maslow, H.A. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus,490 lk.
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn:Pegasus, 279 lk.
- McGregor, D.(1966). *The Human Side of Enterprise*.The Massachusetts Institute of Technology: 11.p.

- Mirkamali, M.S., Thami, N.F. (2011). *A Study on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 179 – 187
- Mirvis, H.P., Lawler, E.E. (1994). Accounting for the Quality of Work Life. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 5, Issue 3, pages 197–212, July 1994
- Mogaddam, D.A., Azad, N., (2015). *An empirical investigation on factors influencing on quality of work life*. *Uncertain Supply Chain Management* 3 375–380
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Swamy, D.R., (2012). *A literature review on Quality of Work life and leadershipstyles*. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)* ISSN: 2248-9622 www.ijera.com Vol. 2, Issue 3, May-Jun 2012, pp.1053-1059 1053.
- Nayak, T, Sahoo, K.C. (2015). *Quality of Work Life and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment*. *Journal of Health Management* 17(3) 263–273. DOI: 10.1177/0972063415589236
- Nayeri, D.N, Salehi, T., Noghabi, A.A.A., (2011). *Quality of work life and productivity among Iranian nurses*, *Contemporary Nurse*, 39:1, 106-118, DOI: 10.5172/conu.2011.39.1.106. <http://dx.doi.org/10.5172/conu.2011.39.1.106>
- Orpen, C. (1981). *The conceptualization of Quality of Working Life*. *SA Journal of Industrial Psychology; Perspectives on Industrial Psychology*. <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewArticle/328>
- Pisanti, R., Van Der Doef, M., Maes, S. Lazzari, D, & Bertini, M (2012). *Job characteristics, organizational conditions, and well-being among Italian and Dutch nurses: a cross-national comparison*. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 829-837. doi:10.1016/j.ijnurstu.
- Porter, L,W. (1961). *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 45(1), Feb 1961, 1-10., <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1962-03732-001>
- Põhja-Eesti Regionaalhaigla. (2016). <http://www.regionaalhaigla.ee/>
- Quintela, Y. (2004). *Motivational Spillover*. 83 p. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-03252003-133841/unrestricted/body.pdf>
- Royuela, V., Lopez-Tamayo, J., Surinach, J. (2007). *The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?* *Research Institute of Applied Economics Working Papers* 2007/13, 15 pages. http://www.ub.edu/irea/working_papers/2007/200713.pdf
- Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, E., Voitka, M., (2010), *Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis*. Eesti Rakendusuringute Keskus, Centar.

- Sinha, C., (2012). *Factors affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations*. Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.11 [31-40] | February-2012
- Sirgy, J.M., Elfraty, D., Siegel, P., Lee, J.D. (2001) *A new measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories*. 62 p. <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1010986923468#>
- Staines, G.L. (1980). *Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork*. Survey Research Center, University of Michigan. Human Relations, Volume 33, Number 2, 1980, pp.111-129. http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67317/10.1177_001872678003300203.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stephen, A., Dhanpal, D., (2012). *Quality of Work Life and its Impact on Job Satisfaction in Small Scale Industrial Units: Employees Perspectives*. Journal of management. Volume 3, Issue 1. DOI: 10.15533/sdm/2012/v3i1/28759
- Swapna, M. (2015). *Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. A Study with Special Reference to Information Technology Industry. Mediterranean Journal of Social Sciences-Vol 6. No 3 52. DOI:10.5901/mjss.2015.v6n3s2p170
- Taylor, J. C. (1973). *Concepts and Problems in Studies of the Quality of Working Life*. Center for Quality of working Life. Institute of Industrial Relations. University of California. Manpower Administration. 62 p. <http://content.cdlib.org/ark:/28722/bk0003v056d/?layout=metadata>
- Tender, T. (2001). *Meie suurim vara on meie töötajad. Miks sa siis nendega ei tegele?* Director Media. <http://www.director.ee/meie-suurim-vara-on-ttajad-miks-sa-siis-nendega-ei-tegele/>
- Trist, E. (1981), *The evolution of socio-technical systems*. Ontario Quality of Working Life Centre. Occasional paper No.2 June 1981.
- Tööelu kvaliteet*. (2016). Eesti Sotsiaalministeerium. <http://www.sm.ee/sinule/tooandjale/tooelu-kvaliteet.html>
- Walton, E. R. (1991). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory. There is a Revolution Under Way in the Management of Work*. Readings on Labor-Management Relations. 11 p.
- Warr, P., Cook, J., Wall, T., (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 1979, 52, 129-148.
- Wiegand, D.M., Chen, P.Y., Hurrell, J.J.Jr., Jex, S., Nakata, A., Nigam, J.A., Robertson, M., Tetrick, L.E., (2012). *A Consensus Method for Updating Psychosocial Measures Used in NIOSH Health Hazard Evaluations*. *JOEM. J Occup Environ Med*. 2012 Mar;54(3):350-5. doi: 10.1097/JOM.0b013e3182440a04.

ÜksvÄrav,R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ kirjastus, 592 lk.

LISAD

Lisa.1 Tööelu kvaliteedi tegurid erinevate autorite uurimustes

	Porter (1961)	Taylor (1973)	Walton (1975)	Hackman, Pearce, Caminis (1976)	Warr (1979)	Orpen (1981)	Levine (1983)	Levine, Taylor, Davis (1984)	Elizur (1990)	Abraham <i>et al</i> (1992)	Benders, Van de Looij (1994)	Igbaria, Parasuraman, Badaway (1994)	Clark (1998)	Carayon (1999)	Danna, Griffin (1999)	Lewis <i>et al</i> (2001)	Sirgy, Elfraty, Siegel, Lee (2001)	Dahl, Nesheim, Olsen (2009)	Eesti Sots. Min (2009)	Markham (2009)	Lokanatha, Mohan (2010)	Mirkamali, Thami (2011)	Nayeri, Noghahi (2011)	Easton, Van Laar (2012)	EU komisjon (2012)	Pisanti <i>et al</i> (2012)	Sinha (2012)	Stephen, Dhampal (2012)	Wiegand <i>et al</i> (2012)	Gayathiri, Ramakrishnan (2013)	Mogaddam, Azad (2015)	Nayak, Sahoo (2015)	Swapna (2015)		
sotsiaalsed suhted töökohas	x		x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
autonoomia	x	x	x	x	x	x	x		x	x			x	x		x		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	
töötasu	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x		x											
töö iseloom (sh töö jaotus, rolli selgus)				x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x			x	
areng		x	x	x		x	x	x		x			x		x	x	x			x	x	x		x	x		x				x	x			
töö- ja eraelu tasakaal		x	x		x	x	x	x			x	x			x		x			x	x	x		x	x		x					x			
töö turvalisus (tööga kindlustatus)	x	x	x		x	x	x			x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x	x			x	
töökeskkond		x	x			x	x		x					x							x	x		x				x	x	x	x	x	x	x	x
karjäärivõimalused		x			x	x						x	x	x	x		x				x		x	x			x	x				x			
tööaeg					x		x			x	x		x	x				x	x					x	x		x	x	x	x	x			x	
eneseteostus	x	x			x	x			x	x				x			x	x		x	x	x							x	x					
töö tähenduslikkus, sisemine motivatsioon		x		x	x	x	x		x	x																			x	x	x				x
töötervishoid		x							x								x		x	x	x	x		x	x						x	x			
tunnustatus					x	x		x					x	x	x		x			x							x	x							
töö turvalisus (füüsiline)		x		x			x		x					x			x				x	x							x						x
tööga rahulolu					x	x			x			x									x			x			x	x	x	x	x				
õppimisvõimalused					x		x			x				x		x													x	x	x				
kaasamine					x	x	x		x		x								x																

Lisa.2 Tööelu kvaliteedi faktori 'Suhted töö' kirjeldav statistika

		Statistics																
		suhted töö	osalemise probl. lahendamisel	tunnustus	suhted juhiga	juhtimine	info kättesaadavus	kaasatus otsustamisele	info liikumine	võrdne kohtlemine	tagasiside	kuuluvustunne	usaldus	meeskonna-tunne	töökonfliktide lahendamine	sootsiaalne toetus	kompetent. side areng	positiivsed emotsioonid
N	Valid	118	117	119	119	118	117	116	119	115	119	119	118	117	119	118	118	119
	Missing	1	2	0	0	1	2	3	0	4	0	0	1	2	0	1	1	0
Mean		4,9237	4,4359	4,4622	4,9916	4,3390	4,4957	4,3879	4,3697	4,3565	4,4706	4,7563	4,8475	4,8034	3,9664	4,5593	4,7034	4,9244
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00 ^a	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,93513	,89428	1,15560	1,04554	1,05588	,95253	1,01100	1,06457	1,09377	1,00695	,92027	,84355	,94904	1,00787	,92950	,88973	,77196

Lisa.3 Tööelu kvaliteedi faktori 'Tööga seotud nõuded' kirjeldav statistika

		Statistics				
		töö nädalavahetustel	kättesaadav 24/7	neg. emotsioonid	rollikonflikt	tööstress
N	Valid	115	118	117	118	117
	Missing	4	1	2	1	2
Mean		3,2174	3,3051	3,1624	3,4576	3,6581
Mode		3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,43137	1,44712	1,11384	1,25844	1,09986

Lisa.4 Tööelu kvaliteedi faktori 'Töö tempo' kirjeldav statistika

Statistics					
		töö hulk	töö tempo	tööalased nõuded	töö- pereelu tasakaal
N	Valid	118	119	119	119
	Missing	1	0	0	0
Mean		4,3475	4,2773	4,5714	4,5798
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		1,06520	1,12690	,99636	1,07747

Lisa.5 Tööelu kvaliteedi faktori 'Töö tasu' kirjeldav statistika

Statistics					
		töötasu	lisatasud	karjäär	täiendkoolitus
N	Valid	117	119	119	119
	Missing	2	0	0	0
Mean		3,9744	3,8908	4,5798	4,8655
Mode		4,00 ^a	4,00	5,00	5,00
Std. Deviation		1,20674	1,42490	1,02920	,96484

Lisa.6 Tööelu kvaliteedi faktori 'Töö iseloom' kirjeldav statistika

Statistics										
		töö sisu	prof. oskuste areng	töö organiseerimine	kontroll oma töö üle	töö olulisus	töö tähendus	autonoomia	võimalus eduks	tööül. tähtsus
N	Valid	119	117	116	119	119	118	117	119	116
	Missing	0	2	3	0	0	1	2	0	3
Mean		5,0252	4,7692	4,7586	4,8571	4,9412	4,9915	4,9060	4,6050	4,8190
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,73024	,84471	,80887	,72819	,83660	,73375	,79852	,95862	,79781

Lisa.7 Tööelu kvaliteedi faktori 'Töö keskkond ja -ohutus' kirjeldav statistika

Statistics						
		töötingimused	töökeskkond	töövahendid	organisatsiooni maine	tööga kindlustatus
N	Valid	119	119	119	117	116
	Missing	0	0	0	2	3
Mean		4,7647	4,7563	4,7311	4,8034	4,6810
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,91786	,90166	,91779	,77947	,97445

Lisa.8 Tööelu kvaliteedi faktorite omavahelised suhtesused

		tööga rahulolu	heaolu töö rahulolu	raamatutöö toobelu	kaaliteadmine	raamatutöö teadmistega	to'o sisu	to'o ramiiseeri toobelu	to'o keskkond	to'o hulk	to'o tempo	to'olased nõuded	to'ovahendid	suhted töö	töötasu	lisatasud	osalemine	probi lahend	tunnustus	suhted juhiga	töö naalavah	prof oskuste areng	karjäär	kättesaadav	juhtimine	immo	kättesaadav	hõlmasus	õigustamise	le	info liikumine	kontrolli oma töö üle	võrdne kohtlemine	töö- pere tasakaal	to'o olulisus	neg emotsioonid	organ maine	tööga kindlustatus	tagasiside	töö täendus	autonoomia	kuuluvus-	usaldus	võimalus eduks	rollikonflikt	täiendkoolit us	tööstress	tööühts	meeskonna tunnne	töökonfliktid e lahend	sots toetus	kompetentsi de areng	pos emotsioonid
tööga rahulolu	r	1,000	688	564	483	540	376	360	377	387	320	461	411	512	169	172	275	299	312	092	421	409	226	369	382	352	275	491	399	335	432	-002	405	273	420	447	462	423	416	318	-009	253	161	402	400	079	363	283	394				
	p	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	035	029	001	000	000	000	247	000	004	000	000	000	000	001	000	000	000	000	984	000	001	000	000	000	000	000	000	000	910	002	046	000	000	327	000	001	000		
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	118	119	119	119	119	118	117	119	117	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118	119				
heaolu töö	r	688	1,000	761	376	443	533	465	478	445	407	493	394	599	246	278	390	403	329	074	359	398	198	488	532	451	490	524	541	483	423	-001	352	348	518	393	352	505	471	447	027	219	160	458	445	304	473	327	495				
	p	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	002	000	000	000	000	000	350	000	011	000	000	000	000	000	000	000	000	000	993	000	000	000	000	000	000	000	000	734	007	045	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	118	119	119	119	119	118	117	119	117	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118	119				
rahulolu tööelu kvaliteedid	r	564	761	1,000	524	460	540	449	401	393	347	392	344	526	188	291	248	307	273	055	366	334	167	404	460	349	378	493	444	420	371	-093	345	383	492	378	356	381	390	423	-038	202	002	438	399	239	418	305	474				
	p	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	019	000	002	000	001	000	000	000	032	000	000	000	000	000	000	000	000	246	000	000	000	000	000	000	000	000	627	013	977	000	000	003	000	000	000	000			
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	118	119	119	119	118	117	119	117	119	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118	119				
rahulolu töö teadmisteg	r	483	376	524	1,000	301	345	295	281	207	184	246	346	309	236	151	129	188	049	071	432	293	053	285	320	262	286	445	223	323	310	-092	345	330	236	340	418	281	269	227	-033	144	004	331	246	068	188	208	295				
	p	000	000	000	000	000	000	000	001	011	022	003	000	000	003	056	117	019	547	369	000	000	499	000	000	000	001	000	000	006	000	252	000	000	003	000	001	001	005	675	078	964	000	003	401	023	012	000					
	N	118	118	118	118	118	115	118	118	117	118	118	118	118	117	116	118	116	118	116	114	116	118	117	116	115	118	118	114	118	118	116	116	116	115	118	116	116	118	117	118	118	116	115	116	118	117	117	119	118	118		
töö teadmisteg to'osisu	r	540	443	460	301	1,000	468	255	351	476	458	508	380	383	150	141	275	289	338	074	440	420	175	296	258	190	295	514	327	480	509	017	332	261	376	510	534	217	332	389	035	164	077	406	234	112	217	327					
	p	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	002	001	000	349	000	000	025	000	000	002	021	000	000	000	000	000	828	000	001	000	000	008	000	000	658	045	340	000	004	164	001	006	000					
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	119	119	119	119	118	117	119	117	119	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	119	118	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118	119		
töö organiseerimine	r	376	533	540	345	468	1,000	535	487	441	454	470	357	497	333	342	443	382	268	017	348	317	087	392	470	363	453	494	530	446	333	-061	452	381	455	418	422	486	536	383	028	212	061	427	436	195	433	327	484				
	p	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	001	831	000	000	270	000	000	000	000	000	000	000	000	448	000	000	000	000	000	000	000	000	726	010	446	000	000	016	000	000	000				
	N	116	116	116	115	116	116	116	116	115	116	116	116	116	116	114	116	114	116	116	112	114	116	115	115	114	113	116	116	112	116	116	114	114	113	116	115	114	114	115	116	115	116	115	116	115	116	115	116				
töötõingimused	r	360	465	449	295	255	535	1,000	745	455	406	495	540	444	415	457	334	366	312	-025	399	439	020	409	461	422	373	304	421	352	280	-127	490	512	507	406	359	502	444	384	-086	371	160	304	553	162	394	385	406				
	p	000	000	000	000	002	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	748	000	000	794	000	000	000	000	000	000	000	104	000	000	000	000	000	000	000	000	000	267	000	041	000	000	039	000	000				
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	118	119	119	119	118	117	119	117	119	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	116	119	118	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118	119	
töökeskonn	r	377	478	401	261	351	487	745	1,000	511	427	508	548	525	421	454	415	390	375	050	312	422	062	324	474	385	383	296	475	388	275	-074	407	453	570	478	435	504	485	466	045	314	144	339	498	195	442	334	348				
	p	000	000	000	001	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	516	000	000	419	000	000	000	000	000	000	001	345	000	000	000	000	000	000	000	000	000	564	000	067	000	000	013	000	000				
	N	119	119	119	118	119	116	119	119	118	119	119	119	118	117	119	117	119	119	119	115	117	119	118	118	117	116	119	119	115	119	119	117	116	119	118	117	116	119	118	119	118	119	118	119	117	116	117	119	118	118		
töö hulk	r	387	445	393	207	476	441	455	511	1,000	805	634	443	379	429	381	440	375	330	158	304	370	200	369	427	277	353	383	393	479	263	000	261	321	430	333	323	284	276	380	018	217	217	291	276	168	284	270	342				
	p	000	000	000	011	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	040	000	000	008	000	000	001	996	001	000	000	000	001	996	001	000	000																	

