

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerli Jõesaar

**TÖÖKONFLIKTIDE TEKKIMISE PÕHJUSED, VÕIMALIKE  
PÕHJUSTE KÕRVALDAMISE VÕIMALUSED JA MÕJU  
TÖÖSUHETELE HOOLDEKODUDES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10361 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kerli Jõesaar .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191798HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: joesaarkerli@hotmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# LÜHIKOKKUVÕTE

Üldine rahvastiku vananemise protsess mõjutab oluliselt sotsiaalvaldkonnas hooldekodude olemust. Hooldekodu personal peab töötama üheskoos, suhtlema paljude klientide ja nende lähedastega ning töökonfliktide tekkimine on lihtne tulema. Töökonfliktid on ülemaailmne probleem organisatsioonidele, selleks tuleb osata neid ennetada või vajadusel võimalikult hästi juhtida. Hooldekodu juhtidel ja töötajatel on töökonfliktidega toimetulekul oluline roll.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Magistritöö teoreetiline panus on parandada üldist hooldekodude töökeskkonna kvaliteeti ja välja töötada töökonfliktide sekkumise viise.

Magistritöö teoreetiline peatükk kajastab töökonfliktide mõistet, kus on välja toodud töökonfliktide olemus kui lahkarvamus isikute vahel, kellel on kokkusobimatud eesmärgid. Lisaks erinevaid töökonfliktide liigitusi, lahendamise viise ning kuidas töökonfliktid mõjutavad töösuhteid, mille mõju võib olla oma loomult positiivne või negatiivne. Uurimuse läbiviimiseks koostas töö autor hooldekodu töötajatele ja juhtidele eraldi ankeetküsimustikud, kus töötajatega kasutati struktureeritud küsimustikku ning hooldekodu juhtidega avatud küsimustega küsimustikku. Uurimuses kasutatakse kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset strateegiat. Valimi suurus käesolevas magistritöös on 90 inimest, kes omakorda jagunesid kahte rühma, kuhu kuulus 84 hooldekodu töötajat ja 6 hooldekodu juhti.

Peatüki lõpus kajastatakse uuringu tulemusi. Järelduste ja arutelu peatükis esitab magistritöö autor uuringu tulemuste põhjal järeldused töökonfliktide olukorrast hooldekodudes. Uuringust selgus, et hooldekodudes esineb tavaliselt enim suhtekonflikte ning klientide lähedastel ootuste konflikte. Hooldekodus on töösuhed negatiivselt mõjutatud suurest tööga seotud koormusest, sest töö on füüsiliselt kui vaimselt raske. Töökonfliktide ennetava tegevusega tegeletakse pidevalt. Konfliktide lahendamiseks kasutatakse enim kompromissi. Hooldekodudes on töökonflikte mida saab lahendada kuid ka selliseid millele saab leida ainult leevendust. Kokkuvõtvalt on leidnud kinnitust, et töökonfliktide esinemine hooldekodudes mõjutab töötajaid ning probleemide ennetamise ja lahendamise jaoks tuleb juhtidel järjepidevalt tegeleda. Käesolev magistritöö annab ülevaate et toime tulla hooldekodu töökonfliktide ja nende lahendamise, ning parandada üldist sotsiaalhoolekande tööd. Antud magistritöö valim on väike ja üldistavaid järeldusi ei saa teha kõikidele hooldekodudele, vaid tegemist on käesoleva uuringu valimi tulemustega. Täiendavalt on autor teinud ettepanekud järgnevate uuringute läbiviimiseks.

Märksõnad: organisatsioon, töökeskkond, töökonfliktid, hooldekodu personal, suhtekonfliktid.

# ABSTRACT

## CAUSES OF WORKPLACE CONFLICTS, OPTIONS TO ELIMINATE THE CAUSES AND IMPACT OF CONFLICTS ON WORKPLACE RELATIONSHIPS IN CARE HOMES

KERLI JÕESAAR

The general process of population aging has a significant impact on the nature of care homes in the social field. Care home staff need to work together, communicate with many clients and their loved ones, and work conflicts are easy to come by. Conflicts at work are a worldwide problem to organizations, and they need to be able to prevent them or manage them as best they can when needed. The managers and employees of care homes have an important role to play in dealing with work conflicts.

The purpose of this master's thesis is to find out the most common causes of work conflicts, the possibilities of eliminating possible causes and the impact on employment relationships in care homes. The theoretical contribution of the master's thesis is to improve the general quality of the working environment in care homes and to develop ways of intervening in these conflicts.

The theoretical chapter of the master's thesis reflects the concept of workplace conflicts, which outlines the nature of these conflicts as a disagreement between persons with incompatible goals. In addition, different classifications of workplace conflicts, ways of resolving them and how these conflicts affect employment relationships, the effects of which may be positive or negative in nature. In order to conduct the research, the author prepared separate questionnaires for the employees and managers of the care home, where a structured questionnaire was used with the employees and an open-ended questionnaire with the managers of care homes. The study uses a quantitative as well as a qualitative strategy. The sample size in this master's thesis is 90 people, who in turn were divided into two groups of 84 care home employees and 6 care home managers. The results of the study are presented at the end of the chapter.

In the chapter on conclusions and discussion, the author of the master's thesis presents conclusions about the situation of workplace conflicts in care homes based on the results of the study. The survey revealed that care homes usually have the most relationship conflicts and conflicts of expectations among those close to their clients. In a care home, employment relationships are negatively affected by the high workload involved, as work is both physically and mentally demanding. Work conflict prevention activities are carried out on an ongoing basis. Compromise is most often used to resolve conflicts. There are work conflicts in care homes that can be resolved, but also those that can only be alleviated. In conclusion, it has been confirmed that the existence of workplace conflicts in care homes affects employees and that the prevention and resolution of problems must be addressed by managers on a regular basis. This master's thesis provides an overview of how to deal with work-related conflicts in a care home and their resolution, and to improve the general work of social welfare. The sample of this master's thesis is small; therefore, it is not possible to draw general conclusions for all care homes. These are only the results based on the sample of this study. In addition, the author has proposed the following studies.

Keywords: organization, work environment, workplace conflicts, care home staff, relationship conflicts.

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1 TEOREETILINE TAUST TÖÖKONFLIKTIDEST .....	10
1.1 Töökonfliktide olemus .....	10
1.2 Töökonfliktide tekke põhjused .....	12
1.3 Töökonfliktide lahendamine .....	15
1.4 Töökonfliktide mõju töösuhetele .....	18
2 EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1 Uuringu meetodika .....	20
2.2 Valimit kirjeldav statistika.....	23
2.3 Gruppide kirjeldav statistika.....	24
2.4 Isikuandmete ja teemagruppide analüüs .....	28
2.5 Gruppide seoste korrelatsioonianalüüs .....	30
2.6 Juhtide ankeetküsimustike tulemused.....	30
3 JÄRELDUSED JA ARUTELU.....	34
KOKKUVÕTE .....	40
SUMMARY .....	43
KASUTATUD KIRJANDUS .....	46
LISAD .....	50
Lisa 1. Sisemiste ja väliste vastuolude põhjuste skeem.....	50
Lisa 2. Üldine hoolekandeesutuse struktuur.....	51

Lisa 3. Hooldekodu töötajate töökonfliktide ankeetküsitlus .....	52
Lisa 4. Hooldekodu juhtide ankeetküsitlus .....	56
Lisa 5 . Töötajate ja juhtide ankeetküsimuse valimi kirjeldus. ....	58
Lisa 6. Gruppide korrelatsioonianalüüs.....	59
Lisa 7. Lihtlitsents .....	61

## SISSEJUHATUS

Enamus inimesed veedavad suure osa oma elust töökeskkonnas, ning neid ümbritsevad inimesed mõjutavad suuresti kogu organisatsiooni toimivust (Sviyash, 2007, 75). Töökonflikt on loomulik nähtus tööalases tegevuses, kus on tegemist inimestevaheliste suhetega. Töökonflikt saab tekkida, kui erinevatel arvamustel on kaks või enam osapoolt. Mõningatel juhtudel võib töökonflikt kasvada suureks ning mille lahendamine võib osutada väga keerukaks. Parimaks töökonfliktidega toimetulekuks peab organisatsiooni juhtkond olema pädev töökonflikte analüüsima ja vajadusel leidma konfliktidele võimalikult sobivamad lahendused. (Lehtsaar, 2008)

Sotsiaalministeeriumi 2019. aastal läbiviidud töökeskkonna vaimse tervise analüüsis on kirjeldatud psühhosotsiaalseid ohutegureid töökeskkonnas kui väljakutsuvat teemat. Vaimset tervist mõjutavad oluliselt isiku tehtav töö ning ümbritsev keskkond. Uuringust selgub, et Eesti ettevõtetes pole üldiselt psühhosotsiaalsed ohutegurid hinnatud ega maandatud. Riskide maandamine on keeruline, kuna puuduvad vastavad oskused ja teadmised, kuidas töötajat töökeskkonnas olevate probleemide korral aidata. Toodi välja, et kohati on ebaselge tööandja roll erinevate konfliktide puhul ja nende sekkumisvajadus. (Haidak & Suder, 2019)

Eelnevalt läbiviidud uuringutes on kajastatud töökonfliktide mõju sotsiaaltöövaldkonnas, kus töökonflikte peetakse kahjulikuks üksikisiku, meeskonna ning organisatsiooni efektiivsusele. Töökonfliktid võivad olla üle maailma probleem organisatsioonide jaoks. Sellest tulenevalt on vajadus töökonflikte võimalusel ära hoida või hästi juhtida. Varasemalt on leitud, et töökonfliktidega tegelemine võib kulutada kolmandiku juhi tööajast. (Ika *et al.*, 2019) Vastavate töökeskkonnas esinevate probleemide parimaks käsitlemiseks soovib töö autor läbi viia magistr töö raames teadusuuringu, et tulevikus töökeskkonnas konflikte võimalusel vähendada ning nende olemasolul neid efektiivselt lahendada.

Magistr töö teema aktuaalsus seisneb sotsiaaltöövaldkonna töötajate töökonfliktidel, mis võivad luua negatiivse töökeskkonna ning vähendada töörahulolu. Sotsiaaltöövaldkonna töötajad peavad töötama üheskoos, suhtlema paljude klientidega ja töökonfliktide tekkimine on lihtne tulema

(*Ibid.*). Oma arusaama kaitsmiseks käituvad inimesed erinevalt, mõni on väga tasakaalukas, kuid nii mõnigi väljendab konflikti situatsioonis end väga raevukalt (Borodkin & Korjak, 1988).

Magistritöö raames uuritakse töökonfliktide olemust ööpäevaringsetes hooldekodudes. Ööpäevaringne hooldekodu on kohaliku omavalitsuse korraldatav sotsiaalteenus, mida osutatakse väljaspool isiku kodu. Hooldekodu on üldiselt riigi või omavalitsuse osalusega asutus või organisatsioon, mis tegeleb hoolekandega. Eesti tegutsevad ka mõned erahooldekodud, kuid nende mugavused ja hind on oluliselt kõrgemad. Hooldekodude olemust nähakse tihti problemaatilisena kuna üldine rahvastiku vananemise protsess just Euroopa riikides on esmakordne inimkonna ajaloos ning on vajadus tagada hooldekodukohti, pakutavaid teenuseid ja tagada vastav hoolduspersonal (Sakkeus, 2016, 189).

Hooldekodu eesmärk ja sisu on pakkuda turvalist keskkonda ning tagada toimetulek täisealisel isikul, kes oma terviseseisundist, tegevusvõimest ja elukeskkonnast tulenevatel põhjustel ei ole suuteline kodustes tingimustes iseseisvalt toime tulema püsivalt ega ajutiselt. (Sotsiaalhoolekande seadus, 2022) Suure osa ööpäevaringsete hooldekodu klientidest moodustab hooldusvajadusega eakad (Sotsiaalministeerium, 2020).

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

- Millised on hooldekodus töökonfliktide tekkimise põhjused ja liigid?
- Kuidas töökonflikte hooldekodus ennetada?
- Millised on töökonfliktide lahendamise võimalused hooldekodus?
- Kuidas töökonfliktid mõjutavad töösuhteid hooldekodus?

Uurimaks töötajate ja juhtide töökonfliktide põhjuseid, mõju töösuhetele ning võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalusi hooldekodudes, on töö autor kasutanud kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset strateegiat, mis omakorda moodustab kombineeritud meetodi.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest suuremast peatükist, mis omakorda on jagatud väiksemateks alapeatükkideks. Esimene magistritöö peatükk koosneb teoreetilisest osast, mis on



jagatud neljaks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis on kirjeldatud töökonflikti mõistet, tunnetust ja eelnevaid uuringuid. Teises alapeatükis on välja toodud töökonfliktide erinevad liigituse võimalused, tekkimise viisid, ehk milleks on enamasti inimestel sisemine või väline konflikt ja mis mõjutab konfliktide tekkimist üldiselt sotsiaalhoolekandes. Kolmandas alapeatükis on kirjeldatud erinevaid eelnevaid töökonfliktide lahendamise viise. Neljandas alapeatükis keskendutakse töökonfliktide mõjust töösuhetele. Põhiliselt positiivsele ja negatiivsele tulemusele töökonfliktidel.

Teine magistr töö suurem peatükk koosneb empiirilise uuringu osast, milles on esmalt kirjeldatud uuringu meetodikat ehk kuidas toimub vajalike andmete kogumine uuringu käigus. Andmete kogumiseks kasutas magistr töö autor kahte suunda. Hooldekodu personaliga kasutati struktureeritud küsimustikku ning hooldekodu juhtidega avatud küsimustega küsimustikku. Uuringus kasutatavad küsimustikud on töö autori poolt koostatud toetudes eelnevalt läbiviidud uuringutele. Valimit kirjeldav statistika alapeatükis kirjeldatakse valimi suurust ning avalduvad andmed vastanute kohta ehk hooldekodu personali ja juhtide küsimustiku esimese osa tulemused. Personali ja juhtide ankeetküsimustike tulemuste alapeatükis tuuakse välja uuringus kogutud ja analüüsitud andmed.

Kolmandas järelduste ja arutelu suuremas peatükis teeb magistr töö autor uuringu tulemuste põhjal järeldused töökonfliktide olukorrast hooldekodudes, vastates eesmärgi saavutamiseks seatud uurimisküsimustele. Magistr töö annab ülevaate kuidas toime tulla hooldekodu töökonfliktide ja nende lahendamisega, ning parandada üldist sotsiaalhoolekande tööd.

# 1 TEOREETILINE TAUST TÖÖKONFLIKTIDEST

Peatükis antakse ülevaade töökonfliktide teoreetilistest käsitlustest ja eelnevatest uuringutest. Käsitletakse töökonfliktide olemust, liigitatakse töökonfliktid tekkimise järgi, töökonfliktide lahendamise viisid ning kuidas töökonfliktid võivad mõjutada töösuhteid.

## 1.1 Töökonfliktide olemus

Inimestevahelisi töökonflikte peetakse organisatsiooni vältimatuks osaks (Andersen, 2006). Töökonfliktideni võib viia töökohal inimeste vaheline tajumine ja teiste kavatsused (Jha & Jha, 2010). Konflikti määratletakse kui "teatavat liiki sotsiaalset suhtlusprotsessi osapoolte vahel, kellel on üksteist välistavad või ühildamatud väärtused". Isikutevaheline konflikt on määratletud kui lahkarvamus kahe isiku vahel, kes tajuvad, et neil on kokkusobimatud eesmärgid (Ul Haq, 2011). Inimestesisesed töökonfliktid tekivad inimeste sees, arvestades, et inimestevahelised töökonfliktid toimuvad inimeste vahel. Ehk niikaua kui on inimesi on esindatud töökonfliktid.

Töökonfliktide universaalne määratlus puudub, kuid konflikti ennast kirjeldatakse, kus üks osapooltest tajub, et teine pool on meelestatud negatiivselt. Samamoodi Hocker ja Wilmot (1985) määratles „konflikti kui väljendatud võitlust vähemalt kahe üksteisest sõltuva osapoole vahel, kes võivad tajuda kokkusobimatuid eesmäärke, vähest kasu ja teise osapoole sekkumist nende saavutamisse eesmärgil.“ (Barki & Hartwick, 2004) Tajumine põhineb individuaalsetel erinevustel (Jha & Jha, 2010). Nii ebameeldiv kui see ka pole, on töökonfliktide täielik vältimine pigem muinasjutt kui realistlik ootus (Patton, 2014). Lahkarvamusd sunnivad vastuoluliste küsimuste üle järele mõtlema, ning välja võivad kujuneda uued väljavaated.

Töökonfliktide kaudu võivad organisatsioonides esile kerkida erinevad probleemid, mille lahendamise käigus on võimalik stimuleerida töötajate mõistmist ja probleemide tõhusamat lahendamist. Töökonfliktid võivad tekkida tegevuste tõttu, mis ei vasta vajadustele ja huvidele,

vastuolu käitumisel, erinevused hoiakutes ja väärtushinnangutes, eksklusiivsed eelistused ühistegevuses, vaidlus, piiratud ressursid ja vastastikune sõltuvus funktsioonide või tegevuste täitmisel (Jha & Jha, 2010). Nähes, et töökonfliktid on organisatsiooni vältimatu osa ja, et töökonfliktidel võivad mitmel viisil olla konstruktiivsed tagajärjed. Väljakutseks saab olema tekkivate töökonfliktide maksimaalne ärakasutamine ja proovimine kasutada neid konstruktiivses suunas. (Andersen, 2006)

Töökonflikti protsessi kaudu õpib töörühm olema kohanemisvõimeline ja see on organisatsiooni protsessis oluline tegur. Organisatsiooni, kus täielikult puuduvad töökonfliktid, saab nimetada nullkonfliktitasemega organisatsiooniks, kuid neil organisatsioonidel puudub liikumapanev jõud. Töökonflikti puudumine annab eksliku mulje, et kõik on üksteisega nõus ja mõistavad üksteist. (*Ibid.*)

„Lennart Meri on kunagi öelnud, et konfliktid on vältimatud mis tahes vabas ühiskonnas, ning nende õigeaegne tajumine, äratundmine ja lahendamine põlistab eeskätt demokraatlikku toimemehhanismi, põlistamata demokraatia karkusid.“ (Kass, 2011). Inimestevahelised töökonfliktid on dünaamiline protsess, mis toimub üksikisikute või rühmade vahel, kellel on selles vastastikused sõltuvussuhted. Organisatsiooniline elu on täis puhtaid lahkavamusi. Võimalikud lahkavamused tekivad siis, kui eesmärkide, ülesannete või tegevuste osas on arvamuste erinevusi. Individuaalne erinevus tuleb inimestevahelistest probleemidest, organisatsioonide sisestest ja välistest teguritest (Jha & Jha, 2010). Kõik lahkavamuste erinevused pole alati töökonfliktid. Töökonfliktiks võib nimetada sellist erimeelsust, mis vajab sekkumist. (Barki & Hartwick, 2004)

Lahkarvamused, mida iseloomustavad tunnused (Lehtsaar, 2008):

- tajutakse eesmärkide, väärtuste ja nende saavutamise ühitamatust. Ühe osapoole soovide täitmiseks peab teine osapool tagasi tõmbuma;
- erinevad arusaamad suunavad ja mõjutavad osapoolt suhteid;
- tajutav vastaseis, mis sunnib tegusema ja vastavaid lahendusi otsima.

Inimestega võib seostada mitmeid erinevaid konflikti tunnetusi. Lahkarvamused on kirjanduses kõige sagedamini käsitletud ja hinnatud tunnetus. Lahkarvamused on olemas, kui osapooled arvavad, et väärtushinnangute, vajaduste, huvide, arvamuste, eesmärkide või teiste lahknemise eesmärgid on olemas. Teiseks, mitmed erinevad käitumisviisid nagu arutelu, argumenteerimine, konkurents, on seostatud poliitilist manööverdumist, tagant torkimist, agressiooni, vaenulikkust ja

hävitamist inimestevaheliseks töökonfliktiks. Maslow (2007) on kirjeldanud konflikti kui valikut, millist teed kaudu saada eesmärgini. Kuigi selline käitumine võib olla töökonfliktidele tüüpiline ei tähenda see alati töökonflikti olemasolu. Alles siis, kui ühe poole käitumine segab teise osapoole tegevust ning on selle vastu oma huvide ja eesmärkide saavutamisel, mis väidetavalt on konfliktid. (Barki & Hartwick, 2004) Töökonfliktide mahasurumine ja vältimine võib viia grupimõtlemiseni, loovuse vähenemiseni ja suurenenud võimalus kontrollimatu töökonflikti eskaleerumiseks. Pinged ja konfliktid aga tekitavad tihti olukorra, mida tuleb lahendada, sellega seoses saab tööd organisatsioonis ümber korraldada ja pidada konflikti osas läbirääkimisi. Töökonfliktide kõrvaldamine on üldiselt võimatu, vaid nende tekkimisel saab kasutada professionaalseid lahendusmeetodeid. (Andersen, 2006)

Töökonflikte iseloomustab esialgselt hüpotees, et kehvad töösuhted (st madal tase, sotsiaalne tugi) ja iseloomustatud töö sisu, kõrged psühholoogilised nõudmised töökohtal, madalad teadmised või suur rollide ebaselgus kujutavad endast suuremat riski inimestevaheliste töökonfliktide tekkimisel. Eeldatakse, et töösuhted on negatiivselt mõjutatud suurest tööga seotud koormusest sotsiaalvaldkonnas. (*Ibid.*) Enamgi veel, et väga nõudlik töökeskkond (nt suured füüsilised nõuded või kehv füüsiline koormus) ehk töökeskkond, kujutab endast kõrgemat riski inimestevaheliste töökonfliktide tekkimisel. Seda eeldati ka teatud töötingimustel. Näiteks vahetustega töö ja ületunnid, aga ka vähesed karjäärivõimalused suurendavad riski inimestevaheliste töökonfliktide tekkeks. (Raeve *et al.*, 2008) Kui kuuleme töökonfliktist, siis mõtleme, et see on tüli, kuigi töökonflikti saab ka mõtestada väga erinevalt. Töökonflikti määratluseks võivad olla vastuolu, lahkeli, kokkupõrge, pörkumine jne. Üldisteks töökonflikti põhjusteks on muidugi indiviididevahelised vastuolud. Üldiselt teatakse töökonfliktide negatiivsest mõjust, kuid töökonflikt võib viia ka positiivse tulemuseni. (Lu *et al.*, 2011)

## **1.2 Töökonfliktide tekke põhjused**

Töökonflikt on organisatsioonis sagedane nähtus, mis mõjutab paljusid, selle olulisust tõendab enam kui 70 aastat kestnud uurimustöö, mis on kokku võetud paljudes raamatutes, ajakirjades ja ajakirjade ülevaateartiklites (Barki & Hartwick, 2004). Töökonfliktide liigitamine on abiks konfliktikäsitlusi võrrelda ja täiendada. Mõni võrdsustab töökonflikti lahkarvamustega või eriarvamused (Al-Hamdan *et al.*, 2016). Mõned peavad seda antagonistlikuks või vaenulikuks käitumiseks, teised vaatavad seda kui segu negatiivsest emotsioonist nagu ärevus, armukadedus,

pettumus, viha ja kolmandad käsitlevad töökonflikti ülaltoodud kombinatsioonina. Mitmed eelnevad uuringud on eristunud organisatsioonides leiduvate inimestevaheliste töökonfliktide tüüpide järgi näiteks ülesande, protsessi ja suhtekonflikt (Barki & Hartwick, 2004).

Konflikt võib tekkida ka siis, kui grupi liikmetel ei ole ühiseid eesmärke, huve ega motivatsiooni. Töökonfliktide tekkimine ei pea alati olema seotud otseselt töökohaga. Enim viidatud töökonfliktide kategooria eristab vaidlusi tööeesmärkide ja teiste ülesannetega seotud küsimustes. (Bruk-Lee *et al.*, 2013). Inimestevahelised suhted võib viia töökonfliktini ka välised probleemid. Näiteks konfliktid kodus, vaidlused abikaasaga, erinevused rahvused, sotsiaalne tõrjutus kogukonnas, vaidlused naabritega, perekonnaseis, üksindus, jne. See kõik võib töökohal vallandada inimestevahelise konflikti kaudselt. (Jha & Jha, 2010)

Konfliktide tekkimise põhjusena töökohal on enim kajastatud erinevat tüüpi potentsiaalseid võimalusi. Shweta ja Srirang on välja toonud neli erinevat konfliktide eelkäijat: individuaalsed erinevused, inimestevahelised probleemid, organisatsioonilised tegurid ja organisatsioonivälised tegurid (Jha & Jha, 2010). Individuaalse erinevus seisneb iga töötaja erinevas isiksuses. Näiteks võib tunduda, et töötajate konfliktid esinevad puhtisiklikul pinnal, üksteise mittemõistmise tagajärjel (Borodkin & Korjak, 1988). Stiimulid konfliktide tekkimiseks on erinevad. Läbiviidud uuringutes näitavad tulemused, et tööga seotud konfliktidega on leitud kolm erinevat tüüpi, milleks on mitmesugused käitumuslikud, füüsilised ja psühholoogilised pinged (Bruk-Lee *et al.*, 2013). Individuaalsed erinevused peegelduvad üksikisiku suhtumisel, arvamusel, veendumusel samuti mõjutab emotsionaalne stabiilsus, küpsus, haridus, sugu jne. (Whetten & Cameron, 2011)

Organisatsioonilised tegurid ja probleemid võivad mängida olulist rolli inimestevaheliste konfliktide tekkimisel töökohal. Töökoormus, mis ei võimalda vahetuse jooksul teostada vajalikke tööülesandeid (Kim *et al.*, 2015). Surve töötada rohkem ja vähemate ressurssidega leppides võivad põhjustada ärritust ja viha. Erinevad muutused töökorralduses, mis on seotud ebaselgete ootustega kuna töötajatel on vaja teha tööd, mida tavaliselt ei loeta nende tööosaks ja puuduvad ka kogemused (Andersen, 2006). Samuti koduse elu ühildamine tööga. Lisaks kerkisid paljudes riikides esile töötingimused (ületunnitöö, graafikud), need pole küll konflikti tunnused, kuid need on võimalikud konflikti tekkimise tunnused (Wright *et al.*, 2014). Uuringud on kinnitanud, et vahetustega töötajatel esineb enim töökonflikte (Raeve *et al.*, 2008). Näiteks vahetustega töö või tavaline ületunnitöö ei pruugi alati sobida lapsevanemaks olemise, majapidamise või vaba aja tegevustes osalemisega. Urmas Kaarlep on oma intervjuus toonud välja, et kõige raskem otsus

juhina on siis, kui peab minema konflikti firma vajaduste ja inimlikkuse vahel (Karu, 2001). Töötajad võivad väsida ülekoormusest, ärrituvad ja kahjustavad suhteid tööl. Näiteks erimeelsused selle üle, kes on faktiliselt õige võib kergesti muutuda kibedaks rabelemiseks selle üle, kes on moraalselt õige (Whetten & Cameron, 2011). Samuti ebaselge rollimääratlus ja vastutus võib viia inimestevahelise hõõrumiseni. (Raeve *et al.*, 2008)

Töökonflikti saab liigitata ka välise ja sisemise töökonflikti vahel (vt. Lisa 1). Väline töökonflikt on vastuolu indiviidide vahel. Sisemine konflikt on pigem indiviidis endas. Sisemised konfliktid on vastuolud inimese vajaduste, uskumuse ja väärtuste vahel. Indiviidid ei julge oma arvamust avaldada kuna grupp mõtleb teisiti (Kriips, 2011, 30). Sisemist konflikti tuntakse enamasti siis, kui inimene tunneb, et peab tegema ebasoodsaid valikuid. Tavaelus tähendab see seda, et inimene, kellel on endal siseprobleemid, on tihti ka töökeskkonnas konfliktialtimad (Lehtsaar, 2008, 131). Sisekonflikt vajab lahendamist, sest nende tajumisega kaasnevad negatiivsed emotsioonid. (Lu *et al.*, 2011)

Järgnevalt on võimalik töökonfliktide liigitada: ülesande ja suhte konfliktideks, mis annab raamistiku töökonfliktide erineva mõju arutamiseks. Ülesande konflikt tekib siis, kui on lahkavamus selle üle, kuidas täita ülesanne samas, kui suhtekonflikt on seotud kokkusobimatute isikutevaheliste suhetega. Suhtekonflikte on raske hallata, mille tulemuseks on suurenenud surve ja vähenenud võime nendega toime tulla (Almost *et al.*, 2010). Arvatakse, et suhtekonflikt takistab jõudlust, kuna see põhjustab negatiivseid emotsioone ja häirivat käitumist, on mõned uuringud näidanud, et ülesandega seotud konflikt võib suurendada jõudlust, sest see stimuleerib eelduste ja alternatiivide avatut väljendamist ja hindamist, suurendades seeläbi paremate lahenduste loomise võimalust. (Lu *et al.*, 2011)

Gruppidevahelise konfliktina on eelnevates tervishoius uuringutes viidatud just juhendajate ja õdede vahelistele töökonfliktidele (Raeve *et al.*, 2008) ja juhtide ebaõiglus kellegi eelistamisel (Kim *et al.*, 2015). Meditsiiniõed tunnevad sageli ebaõiglast ja ebaviisakat käitumist enda suhtes (Wright *et al.*, 2014). Sellised töökonfliktid tekivad omavahelisest kohtlemisest, neid võib nimetada ka kutsealade vaheliseks konfliktiks. Ebapädev delegeerimine päädib rahulolematusega töötajates (Burns, 2007, 16). Tihti avaldub õdede ja arstide vaheline konflikt olukord patsiendi hooldamise ajal. (Zeinhom Ahmed Higazee, 2015) Jha, Shweta ja Srirangon (2010) välja toonud ülemuste ja töötajate vahelise autokraatliku juhtimisstiili, kus töökonflikti tekkimise võimalus on väga kõrge. Organisatsioonis töökonflikti tekkimisel mängivad olulist rolli suhtlemisstiilid

(Kallam *et al.*, 2003, 192). Tänapäeval eeldatakse, et ka juhid on osa meeskonnast, mitte aste kõrgemal (Karu, 2001, 62). Erilist tähelepanu töökonfliktide tekkimisel hooldekodudes tuleb suunata ootuste konfliktidele. Ootused tervishoiuteenuse osutajale kipuvad tekitama pettumust (Patton, 2014). Hooldekodude põhilised ootustega seotud konfliktid on tekkinud enamasti asutuses oleva isiku lähedastel. (Kim *et al.*, 2015)

### **1.3 Töökonfliktide lahendamine**

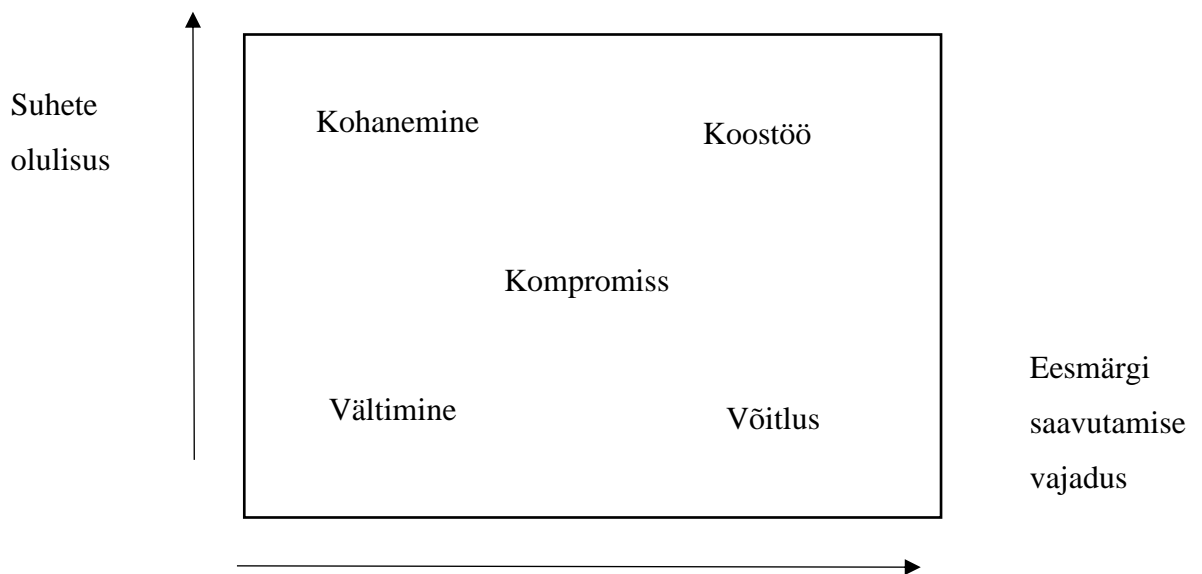
Viimastel aastatel on tööorganisatsioonid seisnud silmitsi üha konkurentsivõimelisema ülemaailmse ärikliimaga. Inimesed reageerivad töökonfliktile ja tulevad sellega toime mitmel viisil (Morrison, 1998). See sunnib organisatsioone töötama välja poliitika, mille eesmärk on ühelt poolt suurendada töökoha pühendumist ning sunnib teiselt poolt arendama oma oskusi tõhusaks töökonfliktide juhtimiseks. (Balay, 2007, 321)

Töökonflikti lahendamisele suunatakse palju tähelepanu, selgitades välja töökonfliktide lahendamisel esmalt konflikti allikas (Borodkin & Korjak, 1988). Varajane konflikti käsitlemine aitab säilitada töösuhteid ja tervislikuma töökeskkonna. Töökonfliktide lahendamise eesmärk on olemasoleva töökonflikti suunamine selle asemel, et seda mitte märgata. Üldiselt ollakse kindlal veendumusel, et olgu töökonfliktid millised tahes, neile tuleb leida lahendus. Eelnevalt on välja töötatud mitmeid töökonfliktide lahendamise viise, kuid iga situatsioon töökeskkonnas on erinev. Ajapikku on erinevates lahenduste stiilides tehtud täiendusi ja kaasajastatud. Töökonflikti olukorraga tegelemisel tuleb töökonflikti objektiivselt hinnata. (Patton, 2014) Töökonfliktide haldamise viis määrab, kas tagajärjed on olemuselt konstruktiivse või hävitava iseloomuga. Konfliktide ohjamisel on oluline roll läbirääkimiste oskusel (Niiberg & Urva, 2009, 206). See tähendab, et teatud stiilid töökonfliktide käsitlemine on konstruktiivsemad kui teised. Uuringute käigus on tuvastatud erinevaid stiile, mida inimesed tavaliselt tööl konfliktide lahendamiseks kasutavad. Need stiilid on traditsiooniliselt põhinenud kahel mõõtmel: mure iseenda pärast ja mure teiste pärast. (Rahim, 2001, 41)

Konfliktide juhtimine konstruktiivse tegevuse suunas on ülekaalukalt parim lähenemine, kuid konfliktide juhtimise stiilid on keerulised ja võidakse kasutada mõnda stiil rohkem kui teisi. Tavaliselt sõltub see konkreetsest olukorrast ja mis on nende peamine vahend töökonfliktide lahendamiseks. Konfliktide ohjamine on üks kõige olulisemaid konfliktikirjanduse küsimusi, see

viitab käitumisele, mida osalejad kasutavad konflikti korral (Balay, 2007, 322). Stiilid hõlmavad koostööst sõltuvalt, kas konflikt tuleb lahendada kiiresti ja jõuliselt või tuleb sõlmida vastavad kokkulepped. Kokkulepped ja lahkarvamused tuleb kindlaks teha enne kõige sobivama lahenduse pakkumist. (Lahana *et al.*, 2017)

Järgnevalt (Joonis 2) tuuakse välja organisatsioonides kasutatavate töökonfliktide lahendamise viis liiki, mida käsitletakse Rahimi ja Bonoma mudelina, erinedes omavahel kuivõrd arvestatakse enda või vastas poole eesmärke (Lehtsaar, 2008, 224).



Joonis 2. Konflikti lahendamise stiilid

Allikas: autori koostatud, tuginedes Thomas- Kilmannile (Sample, 2008)

Vältimine on olukord, kus üritatakse töökonfliktiga tegelemisest pigem eemale hoida. Vältimine hõlmab tagasilükkamist, teatud edasilükkamise mõttes raskuste kõrvale jätmine. Eelnev uuring on näitand, et vältimist kasutavad pigem nooremad (Lahana *et al.*, 2017). Töökonflikti vältimine lihtsalt teeskleb, et töökonflikti tegelikult ei eksisteeri ja loodab, et see kaob (Balay, 2007, 323). Teatakse, et olukord vajab lahendamist, kuid ükskõiksusest jääb sellele tähelepanu väheseks. Formaalse õigustusega inimesed organisatsioonis tekitavad teistes tunde, et las olla, välditakse teemat ja eelistatakse vaikida. Sellisel stiilil ei arvestata kummagi osapoole eesmärkide ega huvidega.

Kohanemine on olukord, kus eelistatakse teise osapoole soove rohkem kui enda omasid. Hea läbisaamise nimel unustatakse põhiküsimus ja luuakse ilustatud pilt. Vastaspoolele antakse see, mida ta soovib, kuigi enda seisukohad ja huvid jäetakse kõrvale. (Kass, 2011, 193)



Võitlus on stiil, kus püütakse üksteisest domineerivam olla ja oma arvamust pigem peale suruda. Eesmärk on saavutada enda tahetu. Sellise stiili kasutaja on keskendunud ainult omaenda huvidel ja kasutab teise osapoole suhtes võimu (Kass, 2011, 192). Võidakse hoolida teisest osapooldest, kuid oma eesmärkide pealesurumine tekitab tunde kui isekast käitumisest. (Krips, 2011, 335)

Kompromiss on, kus püütakse leida mõlemale osapooltele võimalikult head lahendused. Eeldatakse, et mõlemad soovivad teha järeleandmisi, saavutades toimiv, kuid mitte parim lahendus. Kompromissile minejaid huvitab eelkõige suhete säilimine (Niiberg & Urva, 2009, 207). Jordaania õdede hulgas läbiviidud uuringus selgus, et enim kasutavad sealsed tervishoiutöötajad töökonfliktide lahendamiseks kompromissistiili (Al-Hamdan *et al.*, 2016). Kompromissi iseloomustab, et mõlemad osapooled loobuvad millestki vastuvõetava otsuse tegemiseks. (Rahim, 2001)

Koostööl on eesmärk leida mõlemale osapooltele oodatav lahendus. Tervishoius töötavatest õdedest kasutas koostööd alles teise lahendusena. Koostööl tegeletakse põhiprobleemi lahendamisega, sealjuures näidates üles üksteise suhtes viisakat käitumist. Mõlemad töökonfliktis osalejad saavad avaldada oma arvamust. (Lahana *et al.*, 2017)

Inimene võib kasutada töökonfliktide lahendamiseks erinevaid stiile erinevas olukorras, kuid suuresti mõjutab stiili valikut iseloom, hetkeolukord ja ametikoht. Tervishoius on enim kasutatavad stiilid vältimine ja kompromiss, kuid need on vaid ajutised lahendused (*Ibid.*). Eelnevalt viiest käsitlemise stiilist on neljal stiilil ühele osapooltele tajutav tulemus tema arvelt. Kõige kahjustavamaks stiiliks peetakse vältimist. Ainuke stiil, mille tulemusel võidavad kõik, on koostöö, kus mõlemad poolelt võrdsed muretsevad enda ja teiste pärast. See stiil on üldiselt kõige konstruktiivsem stiil ja see on seotud kultuurilise koostöö normidega; kui usaldus ja avatus. Teadmised töökonfliktide lahendamisest on oluline osa organisatsiooni ettevalmistamiseks. Eelnevas uuringus on kajastatud, et konfliktide juhtimiseks on vajalik kolmas isik (*Ibid.*). Töökonfliktide juhtimisest arusaamine on nutikas investeering nii organisatsioonile kui üksikutele töötajatele. Halvimal juhul võivad töökonfliktid organisatsiooni halvendada mitmel tasandil, kui neid ei suunata „õiges suunas“. (Andersen, 2006, 226)

## 1.4 Töökonfliktide mõju töösuhetele

Töösuhted on organisatsiooni kuuluvatele isikutele ülioluline. Töökeskkond, kus inimene töötab, peaks olema järjekindlalt hoolitsetud, et ennetada erinevad võimalikud riskid, mis tekitavad töörahulolematusest. Inimestevahelised töökonfliktid on töökohal üsna tavalised, kuna inimesed veedavad pikki tunde tööl, kus puutuvad kokku juhtide, töökaaslaste ja klientidega. Inimestevaheliste isiklike töökonfliktide tekkele aitavad kaasa mitmed organisatsioonilised tegurid töökohal. Üldiselt on inimestevahelised töökonfliktid töökohal seotud erimeelsuste, erinevate isikute või juhtidega kokkusobimatusena. (Jha & Jha, 2010)

Sotsiaalvaldkonna töötajad suhtlevad klientide ja lähedastega otse, ehk kogu hoolekandetöö on kohtumine kahe või enama isiksuse vahel (Thunman, 2013). Arstid, õed ja hooldajad moodustavad suurima osa hoolekandetasutuse töötajatest (Ika *et al.*, 2019). Uuringus osalenud inimteenindajate stressirohkeid konflikte ja madalat vaimset heaolu võib mõista kui hooldekodu töökorraldusest tulenevat osa. (Thunman, 2013) Hooldekodu töötajate töökonfliktidel on palju tagajärgi. Otsesed ja kaudsed konfliktid töökohal mõjutavad töötajate vaimset ja füüsilist tervist (Liu *et al.*, 2008). Parimal juhul toovad konfliktid kaasa kasulikke muutusi töökohal. Halvimal juhul võib see mõjutada patsientide elu. Töökonfliktide mõjusid on tunda kogu organisatsiooni ulatuses. (Patton, 2014)

Töökonfliktid on üldiselt oma loomult positiivsed või negatiivsed (Ika *et al.*, 2019). Mõned uuringud on tähendanud, et ülesandekonfliktid toovad kaasa positiivseid tagajärgi, samas kui on leitud, et suhtekonfliktid viivad negatiivsete tagajärgedeni. (Barki & Hartwick, 2004) Positiivsete tagajärgedega töökonflikte nimetatakse pigem erijuhtudeks organisatsioonides. Positiivsed on sellised situatsioonid, kus töökonflikti ajendil on teostatud muudatus, mis omakorda on viinud teatud uuendusteni. Samuti mõni konflikt võib luua ka paremini üksteise mõistmise, kuna inimesed saavad konflikti käigus oma arusaamatused selgeks räägitud ehk inimesed avavad end. (Ika *et al.*, 2019) Kuid oluliselt suuremat mõju avaldavad negatiivsed konfliktid töökohtades. Ebaefektiivne töökonfliktide ennetamine võib kaasa tuua negatiivse seisundi, patsientide rahulolematust, hasartmängud, õenduse kvaliteedi langust ja ebaefektiivseid tervisekulud. Konfliktid inimeste vahel võivad viia madala töö kvaliteedini, tekkida raskused keskendumisel, ärevus, unehäired, enesesse tõmbumine. Konflikti suurim negatiivne mõju seisneb suutmatuses pakkuda teenuseid ja langetab klientide rahulolu. (*Ibid.*) Töökonfliktid mõjutavad otseselt rahulolu tööga, ehk viib töörahulolematusest ja soodustab tööstressi tekkimist (Almost *et al.*, 2010). Eelnevad uuringud

on näidanud, et inimestevahelised konfliktid tekitavad tööstressi, mis on kahjuliku mõjuga üksikisikule kui ka organisatsioonile (Ul Haq, 2011). Stress on aga oma loomult kuhjuv, töötajad muutuvad närviliseks, tööviljakus langeb, juhtuvad õnnetused ja haigestutakse kergesti. Lisaks võib tekkida probleem alkoholi, suitsetamise ja liigsöömisega. Stress ehk ajuväsimus algab kesknärvisüsteemist, mis koordineerib inimese eri protsesse. Kui stressorid on pikaajalised, siis väheneb dopamiin ajus mis toodab meelehead ja noradrenaliini mis aitab tegeleda stressiga. See kõik mõjutab tähelepanu, tuju ja und. Stressorid otseselt mõjutavad unekvaliteeti ja söögiisu. Uuringutes on selgunud, et pingepeavalud on 40-60 protsendil seotud stressist töökohal. (Saar, 2009, 49)

Samuti on eelnevates uuringutes viidatud, et inimestevahelised konfliktid on üks põhjusi, mis põhjustavad töajõu voolavust organisatsioonis. See omakorda viib hoolekandeteenuse halvenemiseni. (Ul Haq, 2011) Sageli lõpetavad töötajad vabatahtlikult töölepingu, kuna tunnevad töökohal pidevaid konflikte, tekitades sellega töajõuvoolavuse suurenemise. (Jha & Jha, 2010) Töajõu voolavuse suurenemine tekitab aga omakorda organisatsioonis ja töötajates probleeme. Hooldustöötajate töölt puudumine, uute töötajate leidmine, ületunnid, kaebuste sazenemine, õenduspersonali pidev orientatsioon ja kaalutlused erialalt lahkumiseks. (Patton, 2014)

Konfliktid töökohal võivad luua negatiivse töökeskkonna ja vähendada tootlikust. (Ika *et al.*, 2019) Lahendamata töökonfliktid mõjutavad peale töajõu voolavuse oluliselt patsiendihoolduse kvaliteeti (Patton, 2014). Stressirohke keskkond põhjustab raskusi eesmärgi saavutamisel, mis toob endaga kaasa madalad töötulemused ning mõjutab otseselt patsientide hooldust ja organisatsiooni mainet (Shah, 2017). Hooldusteenuse nõrgenemine tekitab omakorda meditsiinilisi vigu ja seab patsiendid reaalsesse ohtu.

Töökonflikte vähendaks kui parandataks töötingimusi, ületundide vähendamine ja karjäärivõimalused (Raeve, Jansen, A van den Brandt, & M Vasse, 2008). Tõhus ja konstruktiivne konfliktide haldamine võib minimeerida konfliktide mõjusid. Koostöö vajab hooldekodudes võrdset pädevust võimaldada vastastikust hindamist ja koostööd (Ika *et al.*, 2019). Eeldatakse, et tulevikus nõudlus sotsiaaltöövaldkonnas töötajate järele kasvab oluliselt. OSKA uuringu tulemustena on prognoosperioodil 2020 - 2030. aastal enim juurde vaja hooldustöötajaid. (Pihl & Krusell, 2021) Töötajate hoidmiseks tervishoiuvaldkonnas tuleb pöörata olulist tähelepanu oma töötajate tööga rahulolule. (Patton, 2014) Väga tähtis on luua töökoht, mis teeb õnnelikuks ja toob rahulolu (Saar, 2009, 77)

## 2 EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu peatükk kirjeldab magistritöös kasutatud uurimismeetodeid, valimit ning läbiviidud uuringu tulemusi. Uuringus saadud tulemused ja nendest tehtud järeldused annavad sisendi hooldekodude parema toimivuse tagamiseks. Eesti hooldekodud on üldiselt kohaliku omavalitsuse osalusega ettevõtted, mille tavapärase struktuurimudel on leitav (vt. Lisa 2).

### 2.1 Uuringu metoodika

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Uuring annab ülevaate kui suur nõudlus on töötajatel, et nende omavahelistele suhete arendamisele tööandja pühenduks, ning millised on riiklikud võimalused parandada hooldekodude toimivust. Uuritavates hooldekodudes korraldatakse igal aastal personali rahulolu uuringuid ja arenguveestluseid, mille tulemuste raames on parendatud töökeskkonda, kuid põhjalikke töökonflikte käsitlevat uuringut pole viimastel aastatel läbi viidud. Uurimismeetodina on kasutusel juhtumiuurimus (Õunapuu, 2014). Kus kasutati kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset strateegiat, mis omakorda moodustab kombineeritud meetodi (Ghauri & Gronhaug, 2004). Töö autor on selgitanud uuringus osalejatele, et kogutud andmeid kasutatakse ainult teaduslikul eesmärgil ja vastused analüüsitakse üldistatud kujul ehk küsimustikule vastamine oli anonüümne. Andmete kogumiseks kasutas magistritöö autor kahte suunda.

Esimese suunana koguti andmeid hooldekodu töötajate hulgas, kus kasutati struktureeritud küsimustikku, mille koostamisel lähtuti teoreetilisest raamistikust ning mis oma olemuselt on valikvastustega ankeetküsimustik (vt. Lisa 3). Ankeetküsimustik on jagatud kaheks erinevaks osaks, kus esimeses osas küsitakse andmeid vastanute kohta ning teises osas on kasutatud väidete hindamiseks Likerti skaalat (Likert Scale). Likerti 5-palli skaala, kus „1“ Ei nõustu üldse; „2“ Nõustun osaliselt; „3“ Raske öelda; „4“ Nõustun ja hinnang „5“ Nõustun täielikult. Magistritöö ankeetküsimustik on autori koostatud lähtudes eelnevalt läbiviidud valdkonna uuringutest, mille

struktuur on jaotunud vastavalt: töötaja suhtumine töökonfliktidesse (2), töökonfliktide mõju töösuhetele (2), positiivne töökeskkonna kliima (6), töörolli konflikt (3), töönõudmised (2), kirjeldus töötajate omavaheliste suhete kohta, kus on palutud valida vastajale sobivaim variant (A,B,C) (Sias, 2005), positiivsed ja negatiivsed suhted töökaaslastega (7/5) (Hain, 2005, 56), grupisisesed konfliktid (4), konfliktid klientide ja lähedastega (5), pingete tugevust ja konfliktidega toimetulekul uuriti suhtumist konfliktidesse organisatsiooni tasandil (4) ning konflikti lahendamine organisatsioonis (8) (Jehn, 1995). Viimase grupina, kuidas töökonfliktid mõjuvad töömotivatsioonile (6).

Teise suunana osalesid uuringus hooldekodu juhid, kellega viidi läbi samuti ankeetküsimustik, mis on jagatud kaheks erinevaks osaks (vt. Lisa 4). Hooldekodu juhtide ankeetküsimustiku esimene osa on sama, mis hooldekodu töötajatel, kus uuriti andmed vastanute kohta. Hooldekodu juhtide teine osa ankeetküsimustikus on avatud küsimustega küsimustik. Vastajad on valitud sihipäraselt ehk nende hooldekodude juhid, kus olid ankeetküsimustikule vastajateks hooldekodu töötajad, et saada ülevaade kogu organisatsiooni nägemus töökonfliktidele. Töö autor soovis kasutada juhtidega avatud küsimustega küsimustiku, et välja selgitada mõned olulised näitajad sügavamalt kui struktureeritudküsitlus neid esile oleks toonud.

Mõlemal suunal ehk hooldekodu töötajate kui juhtidega koguti andmeid paber kandjal. Vastav lahendus oli vajalik, et saada uuringu käigus võimalikult palju tagasisidet, kuna paljud hooldekodu töötajad ei orienteeru digimaailmas ning juhtide arvates oli see parim lahendus, et saada võimalikult palju küsitlusankeete täita. Küsimustikud töötajatele ja juhtidele jagas töö autor isiklikult hooldekodudes kohapeal, ning tähtaja saabudes kogus küsitlusankeedid kokku. Uuringu andmeid koguti perioodil 21. veebruar kuni 29. veebruar 2022.

Magistritöö raames kasutati andmete analüüsimiseks vastavalt töötajate ja juhtide uuringus erinevaid meetodeid. Ankeetküsimustiku andmete analüüsimiseks kasutati statistiliste andmetöötluse meetodit (Tooding & Tiit, 2019), milleks oli MS Excel ja IBM® SPSS® Statistics statistikatarkvara platvormi, mis võimaldas kogutud andmetest kiiresti kasulikke teavet hankida (IBM, 2022). Andmetega viidi läbi erinevaid andmeanalüüse, kus magistritöö uuringu küsimustike usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach`'s Alpha analüüsi, mille tulemusi tõlgendatakse vastavalt:  $\alpha \geq 0,9$  suurepärase;  $0,9 > \alpha \geq 0,8$  hea;  $0,8 > \alpha \geq 0,7$  vastuvõetav;  $0,7 > \alpha \geq 0,6$  küsitav;  $0,6 > \alpha \geq 0,5$  kehv;  $0,5 > \alpha$  vastuvõetamatu (Cripps, 2017, 109). Ehk mida lähemal on Cronbachi alfa koefitsient 1,0 seda kindlam on sisemine järjepidevus. Järgnevalt kasutati erinevuste

võrdlemiseks One-Way ANOVA dispersioonanalüüsi, mis näitab tõenäosuse ( $p$ ) seost, mille keskmise erinevuse veapiir on 0,05 (95%), ning veapiir  $p$  alla 0,01, ehk 99% kindlusega pole see juhuslik tulemus. Omavaheliste seoste hindamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonanalüüsi ( $\rho$ ) ning korrelatiivne hindamine toimus järgmiselt: kuni 0,1 olematu; 0,1-0,2 väga nõrk; 0,2-0,3 nõrk; 0,3-0,7 keskmine; 0,7-0,9 tugev ning 0,9-1,0 väga tugev seos. Korrelatsioonikordaja väärtused asuvad vahemikus -1 ja 1 vahel, ehk 0 näitab seose puudumist. (Õunapuu, 2014)

Hooldekodu juhtidega läbiviidud ankeetküsimustiku esimeses osas, kus küsiti andmeid vastanute kohta, analüüsiti samuti IBM® SPSS® Statistics statistikatarkvara platvormil, et välja selgitada üldine ülevaade hooldekodude juhtkonnast. Juhtide uuringul kasutati kvalitatiivset meetodit, sest töö koostaja jaoks oli oluline, et avalduksid just uuritavad seisukohad. (Laherand, 2012) Magistritöö töötajate ja juhtide ankeetküsimustike tulemusi kirjeldavas peatükis on välja toodud juhtide vastused üldistatud kujul. Hooldekodude juhtide vastused on tähistatud numbritega 1-6 ning olulisemad tulemused vastavalt eraldi kajastatud. Järelduste tegemiseks on kasutatud deduktiivset meetodit, mis on väga levinud andmeanalüüsi viis (Ghuri & Gronhaug, 2004). Liikumissuund deduktiivse meetodi puhul on üldiselt üksiku tuletamisele. Andmeid analüüsitakse teooriast lähtuvalt, mille uurimistulemused on selgelt ja lihtsalt tõlgendatavad. Läbi viidud hooldekodude töötajate ja juhtide uuringu tulemuste kajastamisel kasutatakse vastavaid tähiseid:  $m$  = aritmeetiline keskmine,  $me$  = mediaan,  $sd$  = standardhälve,  $min$  = miinimum,  $max$  = maksimum,  $n$  = vastanuid.

Magistritöö valimi sihtrühmaks olid Eesti riigis asuvate hooldekodude töötajad ja juhid. Töö autor lähtus valimi moodustamisel E-krediidinfo veebilehel leitavast ettevõtte töötajate arvust, mille andmed pärinevad Maksu ja tolliameti töötamise registrisse kantud töötajate arv seisuga 31.12.2021. Esialgne kuue hooldekodu töötajate valim oli umbes 120 töötajat. Valimi puhul on tegemist mugavusvalimiga, ehk valimi moodustasid kõik hooldekodud, kellele töö autor tegi ettepaneku uuringus osaleda. Ankeetküsimustiku lõpliku valimi moodustasid hooldekodus tööl viibinud hooldusjuhid, meditsiiniõed, tegevusjuhendajad, raamatupidajad, majandustöötajad, hooldajad, abihooldustöötajad, praktikandid ning juhid. Uuringus ei osalenud puhkusel ja haiguslehel viibinud töötajad. Uuringu algse valimi ja uuringus osalenute määr on 70% mis osutus oodatust kõrgemaks, kuna algne uuringueesmärk oli 60%. Magistritöö viimasel peatükil arutleb töö autor uuringus avaldunud omavaheliste seoste üle millised on töökonfliktide tekkimise levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes.

## 2.2 Valimit kirjeldav statistika

Valimis oli kuus Eesti ööpäevaringset hooldusteenust pakkuvat hooldekodu. Eelpool mainitult osales kokku uuringus 90 vastanut, kellest 84 töötajat ja kuus hooldekodu juhti. Kirjeldavad statistikas avalduvad andmed vastanute kohta korraga ehk töötajate ja juhtide ankeetküsimustiku tulemused, kuna esimene osa mõlemas küsimustikus oli põhimõtteliselt ühtne (vt. Lisa 5). Kus töötajatel on kaheksa ja juhtidel seitse küsimust.

Töötajate ankeetküsimustiku vastanutest olid neli meest ja ülekaalukalt 80 naist ning juhte üks mees ja viis naist. Haridustasemelt oli hooldekodu töötajad jagunemine vastavalt: 19 töötajal põhiharidus, 17 töötajal keskharidus, 35 töötajal keskeriharidus ning 13 töötajal kõrgharidus. Juhtide ankeetküsimustikust selgus, et kõik kuus juhti omavad kõrgharidust. Töötajate seas hooldustöötaja kutse omamise ülevaade: kus 28 töötajat ei oma vastavat kutset, 17 töötajat omab hooldustöötaja kolmandat taset, 26 töötajat omab hooldustöötaja neljandat taset ning meditsiiniõdesid on neli. Muud haridust omab üheksa töötajat, eelduslikult on sellele variandile vastanud hooldekodu teenindav personal. Juhtide uuringus selgus, et kõik kuus juhti omavad kõrgharidust vastavatel erialadel, mis annab aluspõhja hooldekodu juhtimiseks. Vastanutes kaks omavad meditsiiniõde, üks ärijuhtimise ja kolm sotsiaaltöö haridust. Töötajate vanuseline jaotus vastavalt: 10 töötajat on 20-30 aastased, 18 töötajat on 31-40 aastased, 26 töötajat on 41-50 aastased, 23 töötajat on 51-60 aastased ning seitse töötajat on 61 ja enam aastat vana. Juhtide vanuseline jaotus: üks juht 31-40 aastane, üks juht 41-50 aastane, kolm juhti 51-60 aastased ning üks juht 61 ja enam aastane.

Töötajate tööstaaž hooldekodus näitab, et töötajatest enim on hooldekodus töötanud 3-5 aastat ehk 22 töötajat, järgnevalt 21 töötajat 6-10 aastat, 11 töötajat on mõlemas 1-2 aastat ja 11-15 aastat vahemikus. 10 töötajat on hooldekodus töötanud alla ühe aasta, viis töötajat 10-20 aasta ning neli töötajat on hooldekodus töötanud 21 ja enam aastat. Juhtide tööstaažid jagunevad vastavalt: kaks juhti on töötanud hooldekodus juhina 11-15 aastat. Ülejäänud vastajad neli jagunevad omakorda igas vanuseklassis üksikult, milleks on: alla ühe aasta, 3-5 aastat, 6-10 aastat ning 16-20 aastat.

Hooldekodu töökeskkonnas esinevate konfliktide esinemissagedust kord kuus on kõige enim nimetatud, ehk 36 töötajal ja kolmel juhil. Kord mõne kuu jooksul on esinenud konflikte 23 töötajal ja ühel juhil. Kord nädalas esinevaid töökeskkonna konflikte on 14 töötajal ning kahel juhil. Iga päev on konflikte neljal töötajal, ning konflikte pole esinenud seitsmel töötajal.

Hooldekodu töötajate seas koolitusel ja enesearengul osalemine jaguneb ülekaalukalt positiivses suunas, kuna 84 vastajast 80 on hooldekodus töötamise ajal ennast täiendanud. Samuti osalevad kõik kuus hooldekodu juhti koolitustel ja tegelevad enesearendamisega. Hooldekodu töötajatest 19 väidavad, et konfliktid saavad alati lahendatud. 24 töötajat on arvamusel, et töökohal jäävad konfliktid lahendamata pigem harva ning 23 töötajal mõnikord. Konfliktid jäävad tihti lahendamata 14 töötajal ja neljal töötajal jäävad konfliktid alati lahendamata.

## 2.3 Gruppide kirjeldav statistika

Ankeetküsimustik on loodud 13 erineva grupina, milles on kokku 54 erinevat valdkonna väidet ning üks kirjeldav väide, kus tuleb kolme vastuse vahel valida sobivaim variant. Tulemustes on ümber pööratud kahe väite tulemused. Väidet on vajalik pöörata, kui reliaablusanalüüsist selgub, et mõni väide on negatiivse korrelatsioonikordajaga, mis omakorda väljendab väidete seoste vähenemist. Negatiivne korrelatsioonikordaja näitab, et seos antud väidete vahel on kahanev. Läbiviidud küsimustikuga hinnati hooldekodu töötajate väidete hinnanguid töökeskkonnale, suhetele, konfliktidele nende normidele ja lahendamisele ning konfliktide mõju. Valdkondade kaupa on uuringu tulemusi kirjeldatud (vt Tabel 2), kus on välja toodud 12 erineva grupi vastajad, väidete arv grupis, Cronbachi alfa, keskväärtuse tulemus, mediaan ja standardhälve.

Tabel 2. Töötajate küsimustiku teemagruppide tulemused

	n	$\alpha$	m	me	sd
Töötaja suhtumine töökonfliktidesse (2)	84	0,73	2,67	2,50	0,869
Töökonfliktide mõju töösuhetele (2)	84	0,56	2,51	2,50	0,803
Positiivne töökeskkonna kliima (6)	84	0,56	3,15	3,08	0,618
Töörolli konflikt (3)	84	0,69	2,44	2,33	0,910
Töönõudmised (2)	84	0,81	3,59	4,00	1,036
Suhted töökaaslastega positiivsed (7)	84	0,86	3,04	3,00	0,792
Suhted töökaaslastega negatiivsed (5)	84	0,75	2,04	1,80	0,668
Grupisesesed konfliktid (4)	84	0,79	2,52	2,50	0,854
Konfliktid klientide ja lähedastega (5)	84	0,77	2,32	2,20	0,807
Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil (8)	84	0,59	2,97	3,00	0,587
Konflikti lahendamine organisatsioonis	84	0,80	2,71	2,63	0,669
Töökonfliktide mõju töömotivatsioonile (6)	84	0,65	2,47	2,5	0,660

Allikas: Autori koostatud



Gruppide ühisel analüüsimisel selgus, et hooldekodu töötajatest on kõigile gruppidele ühiselt vastatud (n = 84). Cronbach'i alfad jäävad vahemikku 0,56 - 0,86. Tabelist nähtub, et küsimustike gruppidest neljal on kooskõla aktsepteeritav  $\alpha \geq 0,7$  ja kolmel grupil  $\alpha \geq 0,8$  hea. Ankeetküsimustiku gruppidest kõrgeima Cronbach'i alfa väärtuse näitajaga on „Suhted töökaaslastega positiivsed“, mille küsimustike sisereliaablust hinnati ( $\alpha = 0,86$ ) see tähendab, et tunnuste seos on hea usaldusväarsusega. Ühtlasi on tabelist näha, et „Töönõudmised“ grupil on suurimad näitajad aritmeetiline keskmine (m = 3,59) ja mediaan (me = 4,00) ning (sd = 1,036), mis kirjeldab, et antud grupi väidetega on pigem nõustunud, kuid töötajate antud väärtus väidetele on suurima hajuvusega. Vaadates üksikult „Töönõudmised“ grupis olevaid väiteid on selgelt nähtav hinnang, nõustunud ja nõustunud täielikult (n = 48), et „Töö hooldekodus on füüsiliselt raske“ (m = 3,55, sd = 1,145) ning (n = 52) „Töö hooldekodus on vaimselt raske“ (m = 3,63, sd = 1,145) töötajal. Tabeli standardhälve on väiksem (sd = 0,587) „Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil“ mis kirjeldab, et antud grupi hinnangud on väikse hajuvusega.

Magistritöö autor soovis hinnata hooldekodu töötajate suhtumist töökonfliktidesse, mida mõõdeti kahe väitega (vt Tabel 3). Suhtumist töökonfliktidesse hinnati usaldusväarsust Cronbach  $\alpha$  analüüsi abil, kus selgus, et ( $\alpha = 0,73$ ) on vastuvõetav tulemus. Kahest väitest kõrgema aritmeetilise keskmisega (m = 2,93) ehk töötajate hinnates on raske öelda, et „Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos“. Standardhälve iseloomustab vastuse hajuvust keskmise ümber (sd = 1,02) saame välja lugeda, et vastanud on enamuses vahemikus hinnanud antud väidet „Nõustun osaliselt“ kuni „Nõustun täielikult“ hinnanguga. Väitele „Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed“ on vastajate hinnang (m = 2,41) ja (sd = 1,02) kus on näha, et hooldekodu töötajad ei pea pigem konflikte normaalseks. Korrelatsioon (p = 0,57) näitab, et väidete „Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos“ ja „Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed“ seos on keskmise tugevusega.

Tabel 3. Suhtumine töökonfliktidesse

	Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos.	Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed.
Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos.	1.000	
Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed.	.570**	1.000

\*\* p < 0,01

Allikas: Autori koostatud

Gruppide üldistavale osale järgnevalt vaadeldi gruppides olevaid väiteid üksikult, kust nähtub, et hooldekodu töötajatest mitte keegi ei nõustunud täielikult, et „Töökonfliktid võivad töötajate vahelisi suhteid parandada“ ning ainult (n = 7) nõustus antud väitega. Positiivse töökeskkonna kliima grupis on töötajad hinnanud (m = 3,59) „Mul on hooldustöötaja tööks vajalike teadmisi/oskusi“ (sd = 1,025), näitab hooldekodu töötajate heale hinnangule, et nad oskavad oma tööd. Kuigi (n = 3) ei oma vajalike teadmisi, siis kuna uuring viidi läbi kõigi hooldekodude töötajatega, saab järeldada, et need vastanud võisid töötada toitlustus- või majandusosakonnas. Suurima standardhälbega (sd = 1,299) on antud grupis väide „Kõiki töötajaid koheldakse võrdselt“ (m = 2,89), kuigi standardhälbe hajuvus näitab, et töötajad tunnetavad, et päris võrdne kohtlemine siiski pole. Vastanutest (n = 34) pigem ei nõustu ja ei nõustu üldse, et hooldekodudes on võrdne kohtlemine. Töörolli konflikti grupis madalaima (m = 2,29) „Pea täitma teiste töökohustusi“ ning madalaima (sd = 1,025) näitab pigem mitte nõustumist, et hooldekodus peab teiste töökohustusi täitma.

Töö autor soovis eraldi välja tuua hooldekodu töötajate kirjelduse omavaheliste suhete kohta, kus on palutud valida vastajale sobivaim variant (A, B, C), mis kõige enam iseloomustab töökohas kujunenud omavahelisi suhteid ( vt Tabel 4).

Tabel 4. Omavaheliste suhete kirjeldus

Variant	N
A	21
B	53
C	10
Kokku	84

Allikas: autori koostatud

Üle poole (n = 53) vastanutest väidab, et jagavad omavahel infot oma tööülesannete kohta ja proovivad üksteiselt saada tagasisidet, samuti jagavad vajalikku tööinfot. Aitavad igauht hädast välja vastavalt vajadusele. Arutavad vahetevahel isiklikel teemadel, nagu sõbrad ja perekond. Vastanutest (n = 21) väidab, et peamiselt jagavad omavahel vaid töö tegemiseks vajalikku teavet. Pakkudes üksteisele väga piiratud emotsionaalset või psühholoogilist tuge. Suurtes sõbrasuhetes hooldekodu personalist on (n = 10), kellel ei ole omavahel saladusi tööd puudutavates küsimustes. Teevad ühiseid jõupingutusi, et töö saaks hästi tehtud ja pakuvad igauhele emotsionaalset tuge.

Räägivad ausalt peaaegu kõikidel teemadel. Räägivad üksteisega ausalt sellest, kuidas tunnevad end tööl ja väljaspool tööd. Üldiselt kajastab uuringu tulemus, et enamus hooldekodu personalist suhtlevad omavahel, neljandik personalist pigem ainult tööalaselt. Kõige väiksem osa personalist on töökeskkonnas väga heades omavahelistes suhetes. Samuti suhted töökaaslastega positiivsed grupis on ainult (n = 1) väitnud, et tal pole oma töökaaslastega positiivseid suhteid.

Järgnevalt on negatiivsed suhted töökaaslastega grupist vaadatud üksikult väidete hinnanguid (vt Tabel 5). Negatiivsed suhted töökaaslastega grupi väidete madalaim aritmeetiline keskmine (m = 1,79) ja (sd = 0,893) „Mõnikord tunnen end ebakindlalt, sest ma ei saa oma töökaaslastega hästi läbi“ ning kõrgeim aritmeetiline keskmine (m = 2,44) ja (sd = 1,022) „Minu töökaaslaste vahel esineb sageli pingeid“, hinnangustest nähtub, et uuringus osalenud hooldekodu töötajad pigem ei hinda antud grupi väiteid kõrgelt. Seda kinnitab ka grupi väidete (me = 1– 2) vahemik, kus pigem ja ei nõustuta üldse. Väite „Tunnen end sageli õnnetuna, sest mu suhted töökaaslasega ei laabu“ (me = 1) on kõige madalam ja saab järeldada, et töökaaslased ei tunne ennast õnnetuna ja üldiselt suhted töökaaslastega laabuvad. Väidetega „Mõnikord tunnen end ebakindlalt, sest ma ei saa oma töökaaslastega hästi läbi“ ja „Minu töökaaslased ei saa omavahel hästi läbi“ pole täielikult nõustunud ükski töötaja (min = 1; max = 4). Kuigi küsitluse järgnevas grupis kus oli uuritud vastajate hinnangut grupisisestele konfliktidele on kõrgeim aritmeetiline keskmine (m = 2,73) ja (sd = 1,079) „Töökaaslaste vahel on hõõrdumisi“. Kahe eelneva grupi uuringu tulemustest nähtub, et töötajate hulgas esineb mingil määral negatiivseid suhteid, kuid üldiselt on need vähemuses. See, et hooldekodudes esineb töökaaslaste vahel hõõrumisi, saab lugeda pigem tavapäraseks, kuna töökeskkonnas neid ikka tekib kuid need pole võtnud oluliselt üle konflikti olemust.

Tabel 5. Suhted töökaaslastega negatiivsed grupi väited

	M	Me	Sd	Min	Max
Minu töökaaslaste vahel esineb sageli pingeid	2,44	2	1,022	1	5
Vaidleme tihti töökaaslastega töösajade üle.	2,25	2	0,998	1	5
Tunnen end sageli õnnetuna, sest mu suhted töökaaslasega ei laabu.	1,82	1	1,066	1	5
Mõnikord tunnen end ebakindlalt, sest ma ei saa oma töökaaslastega hästi läbi.	1,79	2	0,893	1	4
Minu töökaaslased ei saa omavahel hästi läbi.	1,87	2	0,847	1	4

Allikas: Autori koostatud

Konfliktid klientide ja lähedastega (vt Tabel 6) grupis on kõrgeima aritmeetilise keskmise ( $m = 2,82$ ) ja ( $sd = 0,893$ ) „Klientide lähedaste ootused on suuremad kui hooldekodu suudab pakkuda, ning ( $m = 2,45$ ) ja madalaim ( $sd = 0, 0,847$ ) „Klientide lähedased süüdistavad töötajaid klientide probleemides“. Kahest väitest nähtub, et hooldekodu personal peab tegelema klientide hooldustöö kui ka lähedaste muredega.

Tabel 6. Konfliktid klientide ja lähedastega

	M	Sd
Töötajate ja klientide vahel esineb sageli konflikte	2,42	1,022
Klientide taltsutamiseks tuleb kasutada füüsilist jõudu	1,95	0,998
Tunnete, et kliendid ärritavad teid oma soovidega.	1,94	1,066
Klientide lähedaste ootused on suuremad kui hooldekodu suudab pakkuda.	2,82	0,893
Klientide lähedased süüdistavad töötajaid klientide probleemides.	2,45	0,847

Allikas: Autori koostatud

Organisatsiooni tasandil on ainult ( $n = 2$ ) töötajat täielikult väitnud, et „Kui tekib konflikt, tehakse samme konflikti koheseks lahendamiseks“ mis näitab, et konfliktide lahendamine võtab aega. Kuigi ( $m = 3,11$ ) ja ( $sd = 1,042$ ) näitab, et „Juhtkond reageerib töökonfliktidele“ kuigi ( $m = 2,24$ ) „Konfliktide lahendamiseks on väljatöötatud süsteem“ nähtub, et otsest süsteemi pole välja töötatud. Töökonfliktide mõju töemotivatsioonile grupi kõrgeima aritmeetilise keskmisega on väide ( $m = 3,18$ ,  $sd = 1,174$ ) „Töökonfliktid kahjustavad töökvaliteeti“ ning ( $m = 2,94$ ,  $sd = 1,176$ ) „Töökonfliktid kaotavad tahtmise tööd teha“.

## 2.4 Isikuandmete ja teemagruppide analüüs

Antud alagrupis vaadatakse, kuidas ankeetküsimustiku esimeses osas uuritud andmed on seotud teise osa tulemustega. Järgnevast (vt Tabel 7) näeme, et vanuseliselt 20-60 aastastel hooldekodu personalist ( $n = 34$ ) on raske öelda kas „Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos“ ning, et „Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed“. Järgnevalt vanuseliselt kõige vanemad, 61 ja enam aastased pigem ei nõustu antud väidetega.

Tabel 7. Vanuseline suhtumine töökonfliktidesse

Vanus	Töötajate suhtumine töökonfliktidesse					Kokku
	1	2	3	4	5	
20-30 aastane	1	2	4	3	0	10
32-40 aastane	0	6	10	2	0	18
41-50 aastane	9	6	10	0	1	26
51-60 aastane	5	8	9	1	0	23
61 ja enam aastane	2	3	1	1	0	7
Kokku	17	25	34	7	1	84

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt vaadeldi kuidas on seotud töökeskkonnas esinevate konfliktide sagedus töötajate ankeetküsimustike gruppidega (vt Tabel 8).

Tabel 8. Konfliktide sageduse seos gruppidega

		Töötaja suhtumine töökonfliktidesse	Töökonfliktide mõju töösuhetele	Positiivne töökeskkonna kliima	Töörulli konflikt	Töönõudmised	Suhted töökaaslastega positiivsed	Suhted töökaaslasteta negatiivsed	Grupisesed konfliktid	Konfliktid klientide ja lähedastega	Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil	Konflikti lahendamine organisatsioonis	Konfliktide mõju töömotivatsioonile
1	m	2,65	2,58	3,07	2,31	3,35	3,15	1,73	2,07	2,21	2,78	2,88	2,28
	me	2,50	2,50	3,00	2,33	3,25	3,07	1,70	2,00	2,10	3,00	2,75	2,33
	st	0,767	0,842	0,709	0,763	1,001	0,842	0,542	0,561	0,727	0,652	0,620	0,578
	n	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2	m	2,57	2,51	3,09	2,39	3,69	3,02	2,07	2,60	2,35	2,73	2,58	2,46
	me	2,50	2,50	3,20	2,33	4,00	3,07	2,00	2,62	2,20	2,67	2,56	2,42
	st	0,776	0,815	0,672	0,945	0,980	0,855	0,576	0,809	0,805	0,854	0,614	0,593
	n	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
3	m	2,88	2,39	3,08	2,78	3,78	2,87	2,49	3,10	2,43	2,65	2,69	2,82
	me	3,000	2,25	3,00	2,83	4,00	2,78	2,60	3,00	2,60	2,67	2,56	2,92
	st	1,170	0,739	0,610	1,029	1,179	0,541	0,846	0,978	0,951	0,874	0,816	0,801
	n	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Kokku													
m	2,67	2,51	3,08	2,44	3,59	3,04	2,04	2,52	2,32	2,73	2,71	2,47	
me	2,50	2,50	3,00	2,33	4,00	3,00	1,80	2,50	2,20	2,67	2,62	2,50	
st	0,869	0,803	0,665	0,911	1,036	0,791	0,685	0,854	0,807	0,784	0,669	0,661	
n	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	

Allikas: autori koostatud

Hooldekodu töötajatega läbiviidud ankeetküsimuse „Kui sageli esineb töökeskkonnas konflikte“ on kodeeritud vastavalt väidetele: „Konflikte ei ole esinenud“ ja „Kord mõne kuu jooksul“ = 1; Kord kuus = 2; „Kord nädalas“ ja „Konflikte esineb iga päev“ = 3. Konfliktide esinemis sagedus ja teema gruppides kõrgeim konflikte kord kuus ( $m = 3,78$ ,  $sd = 0,080$ ) on töönõudmiste“ grupis. Kellel esineb kord kuus konflikte on hinnanud kõrgemalt ka töönõudmisi. Kõrgelt on hinnatud ka antud gruppi, kellel esineb konflikte kord nädalas ja iga päev ( $m = 3,69$ ), kuid ( $sd = 1,179$ ) mis näitab, et selle väite hinnangud on eelnevast rohkem hajuvad. Madalaim, kus konflikte ei ole esinenud ja kord mõne kuu jooksul ( $m = 1,73$ ,  $sd = 0,542$ ) on hinnang „Suhted töökaaslasteta negatiivsed“ nähtub, et vastajad, kellel on konflikte harvem hindab ka „Suhted töökaaslasteta negatiivsed“ võiteid madalamalt.

## 2.5 Gruppide seoste korrelatsioonianalüüs

Töö autor viis läbi ankeetküsimustiku 12 erineva grupi omavaheliste seoste hindamiseks korrelatsioonianalüüsi, milleks kasutas Spearman'i korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Korrelatsiooni analüüsist (vt. Lisa 6) nähtub, et nõrgad ja keskmised seosed on mitmete gruppide vahel. Kõige kõrgema korrelatiivse seosega ( $\rho = 0,630$ ,  $p = 0,001$ ), kui suhted on töökaaslastega negatiivsed, siis on konflikte grupisiseselt. Järgnevalt on oluliselt seotud mõju töömotivatsioonile, kui on grupisisesed konflikte ( $\rho = 0,482$ ,  $p = 0,001$ ), suhted töökaaslastega negatiivsed ( $\rho = 0,442$ ,  $p = 0,001$ ), ning kui esinevad konfliktid klientide ja lähedastega ( $\rho = 0,403$ ,  $p = 0,001$ ). Antud andmete põhjal saab öelda, et seosed on statistiliselt olulised.

## 2.6 Juhtide ankeetküsimustike tulemused

Juhtide ankeetküsimustiku tulemuste peatükis on juhtide vastused üldistatud kujul, kuid olulisemad uuringu tulemused hooldekodu juhtidega on välja toodud nummerdatud kujul. Uuringus osalenud kuus juhti on järjesatud numbritega 1-6.

Juhtide hinnangul peamised murekohad hooldekodu personali töökorraldusega on järgnevad. Kahe juhi hinnangul on suurimaks probleemiks personali puudust, kus väidetakse, et (2) „Covid on töökorralduse peapeale keeranud“ ning (3) „keeruline leida uusi töötajaid, palgad väiksed ja töö on raske“. Tööjõu puuduse keerukusele viitab ka (5) „probleem, kui keegi personalist

haigestub ning töögraafik tuleb ümber teha. Tuleb suud kulutada kokkuleppeks“ millega kaasneb (6) „kellegi tegemata töö ära tegemine ja sellega seonduv pahameel“. Üksikult on juhtide hinnangul probleemiks klientide hooldusvajadus ja lähedaste suured ootused, töötajate intelligentsuse tase ning puuduliku kommunikatsiooni probleem.

Kõikidele juhtidele teadaolevalt esinevad hooldekodudes tavaliselt enim suhtekonfliktid. Üksikult on juhid välja toonud põhjused konflikti tekkimisel, milleks on (1) „kommunikatsioonist tingitud konfliktid“ ning (6) „koostöö ei laabu. Probleemi arutelu ja lahendamine kasvab üle vastastikuseks süüdistamiseks. Ei jõuta lihtsates asjades kokkuleppele või eiratakse kokkuleppeid“. Kaks juhti on välja toonud seotuse tööga, et konfliktid saavad alguse (1) „ebatäpsused töös“ ja (4) „töötajate eriarvamused töö osas, kes teeb vähem, kes rohkem tööd“. Üks juht arvab, et (5) „Ilmselt on enim probleeme klientide (dementsed) ja personali vahel. Mõni klient on võtnud hooldaja sihikule ja hakkab lihtsalt kiusama. Teinekord on probleemiks mitmekesi toas olevate klientide omavahelised suhted, vajalik leida nende eraldamine“. Oluline on märkida, et üks juht on välja toonud (3) „töökonflikte esineb rohkem konfliktsete töötajate/klientidega. Ehk väljakujunenud isiksused“.

Kõik vastanutest kuus juhti on pidanud töökonflikte lahendama ning proovinud leida lahendusi osapoolte ärakuulamisega ja osapooltega rääkides. Üks juhtidest on väitnud, et kui probleemidele ei leita lahendust (3) „siis edaspidiste probleemide vältimiseks tuleb kellelgi lahkuda töölt“. Väga meeldivalt oli üks juht välja toonud (4) „Pigem peaksime olema üks suur pere, et töökeskkond oleks rahulik“.

Juhtidelt uuriti, kas ja millistele töökonfliktide väljatöötatud lahendustele nad tuginevad (kompromiss, vältimine, võitlus, kohanemine, koostöö). Üks juht on vastanud, et kasutab kõiki eelnevaid variante, kuna olukorrad on erinevad. Juhtidest neli tuginevad konfliktide lahendamisel kompromissile, neist üks juht on leidnud lahendusi kohanemise kaudu. Täiendavalt on üks juht selgitanud, et (5) „vältimine ning võitlus (rusikatega vehklemine) pole minu ampluaa“. Üks juht on vastanud, et on konflikte, mida saab lahendada ja konflikte, millele saame leida ainult leevendusi. Kõik juhid on tegelenud, et töötajate, klientide ja lähedaste vahelisi konflikte ennetada. Üks juht on välja toonud, et ennetavat tegevust alustas ta enne töötaja tööle võtmist ehk uurides eelnevalt kandidaadi tausta. Mis on hea lahendus kõrvaldada juba eos tekkida võivaid probleeme. Organisatsiooni tasandil toimuvad ühes hooldekodus ühisüritused ja koolitused, et töötajad saavad suhelda omavahel ka tööväliselt. Kahes hooldekodus kasutakse võimalust sättida töötajaid tööle

sellistes vahetustes, kus töökaaslased omavahel klapiivad. Ühes hooldekodus on olemas dokument (6) „Eetilise tegutsemise põhimõtted“, mis toetab töötajaid suhtlemisel.

Töökonfliktide tagajärjel on lahkunud töötajaid kahes hooldekodus kas siis hooldekodu juhi või töötaja poolt lepingu lõpetamisega. Samuti kaks hooldekodu juhti on välja toonud, et (3) „tööjõu voolavust on palju, töö on raske ja alarahastatud“ ning (4) „töötaja lahkub, kuna ei jõua nii füüsiliselt ja vaimselt rasked tööd teha“. Üks juhtidest on arvamusel, et hooldekodu toimimisel rikuvad konfliktid töökeskkonda. Kuuest juhist viis on vastanud, et kliendid ja nende lähedased suhtuvad hooldekodu personali üldiselt positiivselt. Üks hooldekodu juht väidab, et (6) „enamus klientidest ja nende lähedastest on tänulikud selle eest, kui rasket tööd inimesed teevad“, kuid paraku on ka kolm juhti kirjeldanud erandeid, kus on olnud tegemist nõudlike lähedastega.

Juhtidelt uuriti, kas klientidel ja lähedastel on esinenud konflikte hooldekodu juhiga, mille põhjus on näiteks töökorraldus, külastuspiirang, hinnatõus, klientide hooldus, puhtus, toitlustus jne. Läbi aegade on esinenud erinevaid probleeme kõikidel hooldekodu juhtidel. Kahel juhil on tulnud tegeleda tulnud kõigi eelnevates näidetes olevate teemadega. Kahel juhil on viimase aja suurim probleem olnud haiguse perioodil töökorraldus ja külastuspiirang. Ühe hooldekodu juht on puutunud kokku olukorraga, kus külastuspiirangu seadmist tuli selgitada, et kas see on nende ainuke meede olukorra lahendamiseks. Pöördumises viidati, et kui hooldekodu ei tegutse nii nagu lähedane eeldab, siis pöördub ta Sotsiaalkindlustusametisse ja õiguskantsleri poole. Üks juhtidest nägi, et klientidel on probleemiks Covid-19 puhangu ajal isolatsioonis viibimisega, kurnav olla isolatsioonis kuni kuu aega (toast mitte väljuda). Hinnatõus on hooldekodudes raske teema, kaks juhti on selle probleemiga pidanud tegelema. Samuti alusetud süüdistused mis vajavad selgitust.

Hooldekodu juhtide hinnangul üldiselt töökorralduse muutused töökeskkonnas mõjutavad konfliktide esinemist. Kahe hooldekodu juhid kirjeldavad, et töötajad on üldiselt vastutulelikud, kuid vahel esineb ka vastasseisu. Kuid on arusaadav, et (1) „uute nõuete ja korraldustega harjumine võtab aega“. Ühe hooldekodu juhi hinnangul olid pandeemia ajal hommikud ettearvamatud ning töötajatele tuli arusaadavalt selgitada, miks mingeid muutusi töökorralduses tehti. Ühes hooldekodus on olnud juhtum, kus töötajalt midagi paludes on viinud suure konfliktini. Hooldekodude juhtidest kolm näevad, et parandada üldist hooldekodude toimivust Eesti riigis on vaja rahalisi ressursse. Riigilt oodatakse lahendust või toetust hooldekodu kohamaksu leevendamiseks. Samuti üks juhtidest näeb, et (6) „riik on kehtestanud hooldekodudele kõrged nõuded, kuid rahaliselt ei panusta“. Kahe juhi nägemus on, et hooldekodude tänapäevaseks



muutmine ja arvestades ruumiplaneerimise sobivust parandaks oluliselt toimivust. Üks juht on ressurssidest tuleneva puuduse tõttu viidanud töötajate ja klientide abistamiseks vajalike vahendite nagu liftid ja käimisraamide vajadusele. Ühe hooldekodu juht soovib, et töötajatele oleks võimalik maksta väärilist töötasu. (4) „Vananimene peab saama väärilt oma viimased elupäevad veeta soojas toas, hoolitsetult, toidetult ja võimetekohase tegevustega ning saama hakkama osutatud teenuse eest tasumisega väljateenitud pensioniga“.

### 3 JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Käesolevas magistritöö peatükis toob töö autor välja teoreetiliste lähtekohtade ning läbiviidud hooldekodude töötajate ja juhtide uuringu seosed. Seoste põhjal tehakse järeldused töökonfliktide olukorrast hooldekodudes. Arvestades, et konflikti määratletakse kui "teatavat liiki sotsiaalset suhtlusprotsessi osapoolte vahel, kellel on üksteist välistavad või ühildamatud väärtused" ning isikutevaheline konflikt on määratletud kui lahkarvamus kahe isiku vahel, kes tajuvad, et neil on kokkusobimatud eesmärgid (Ul Haq, 2011). Käesoleva magistritöö teoreetiline panus on parandada üldist hooldekodude töökeskkonna kvaliteeti ning saada teada tunnetatud põhjused ja välja töötada töökonfliktide sekkumise viise. Antud magistritöö valim oli väike ja üldistavaid järeldusi ei saa teha kõikidele hooldekodudele, vaid tegemist on käesoleva uuringu valimi tulemustega. Uuringu tulemuste järgselt tehakse ettepanekud edasiste uuringute läbiviimiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati neli järgnevat uurimisküsimust, millele vastuseid otsiti.

- Millised on hooldekodus töökonfliktide tekkimise põhjused ja liigid?
- Kuidas töökonflikte hooldekodus ennetada?
- Millised on töökonfliktide lahendamise võimalused hooldekodus?
- Kuidas töökonfliktid mõjutavad töösuhteid hooldekodus?

Esmalt sooviti välja selgitada, millised on hooldekodus töökonfliktide tekkimise põhjused ja liigid. Hooldekodu personali töökonfliktide tekkimise põhjuseid on mitmeid erinevaid tüüpe. Nimelt individuaalsed erinevused, inimeste vahelised probleemid, organisatsioonilised tegurid ja organisatsioonivälised tegurid (Jha & Jha, 2010). Autori arvates on oluline hooldekodus töötava töötaja enda isiksus. Töötajad, kellel esineb sisemisi konflikte, on väliste konfliktide tekkimisel suurem toime. Töökonfliktide liigitamisel selgus uuringust, et hooldekodudes esineb tavaliselt enim suhtekonflikte. Arvatakse, et suhtekonflikt takistab jõudlust, kuna see põhjustab negatiivseid emotsioone ja häirivat käitumist (Lu *et al.*, 2011). Uuringus osalenud hooldekodude juhid

tegelevad suhtekonfliktide vähendamiseks läbi erinevate tegevuste, kuid autor arvab, et aina arenevas ühiskonnas tuleb tähelepanu pöörata veelgi rohkem töötajate omavahelisele suhtlusele. Hooldekodu töötajatest on suurtes sõbrasuhetes ainult kümme vastanut, kellel ei ole omavahel saladusi tööd puudutavates küsimustes. Teevad ühiseid jõupingutusi, et töö saaks hästi tehtud ja pakuvad igapäevasele emotsionaalset tuge. Räägivad ausalt peaaegu kõikidel teemadel. Räägivad üksteisega ausalt sellest, kuidas tunnevad end tööl ja väljaspool tööd (Sias, 2005). Üldiselt kajastab uuringu tulemus, et enamik hooldekodu personalist suhtlevad omavahel väga vähesed ja enamik personalist suhtleb kaaslasega pigem tööalaselt.

Hooldekodu personal koosneb põhiliselt naistest ja hariduselt on keskeriharidusega ( $n = 35$ ), kuigi saame kinnitada, et haridustase ei ole konfliktide ( $p = -1,53$ ) tekkimisel oluline. Uuringus selgus, et mida vanem on hooldekodu töötaja, seda vähem aktsepteerivad nad töökeskkonnas konflikte ja pigem ei pea neid normaalsuseks. Täielikult saab kinnitada, et töösuhted on negatiivselt mõjutatud suurest tööga seotud koormusest sotsiaalvaldkonnas (Andersen, 2006). Käesolevas uuringus selgus, et töötajad hindavad pigem hooldekodus töötamist nii füüsiliselt kui vaimselt raskeks. Hooldekodu väga nõudlik töökeskkond (suured füüsilised nõuded või kehv füüsiline koormus) ehk töökeskkond, kujutab endast kõrgemat riski inimestevaheliste töökonfliktide tekkimisel (Raeve *et al.*, 2008). Hooldekodu töökeskkonnas esineb konflikte enim kord kuus. Eeldusele, et töösuhted on mõjutatud tööga seotud koormusest. Üks põhiline probleemi allikas on töötajate tajumine suhtumisel, ehk „Kõiki töötajaid koheldakse võrdselt“ ( $m = 2,89$ ,  $sd = 1,299$ ). Saab järeldada, et päris võrdne kohtlemine siiski kõigi hinnangul pole. Töötajad hindasid grupisiseste konfliktide grupis kõrgeimalt, et „Töökaaslaste vahel on „hõõrdumisi“. Sellest tulenevalt saab järeldada, et töökaaslaste vahel esineb mingil määral negatiivseid suhteid. Üldiselt on hooldekodu töötajad hinnanud töökonfliktide esinemist keskpäraselt, kuid juhtide hinnangul põhjustab oluliselt murekohti personali töökorraldusega pidevad muutused. Pikale veninud haiguste perioodil on töökorraldus eriti kriitilises olukorras, kus tuleb teha töögraafikus muutusi, mis omakorda tekitab vahel vastasseisu ja on viinud suure konfliktini. Hooldekodus töötamise raskust on kinnitanud ka käesolev uuring, ning autori hinnangul on vajalik töökorraldusest tulenevate probleemide vähendamiseks leida võimalusi personali koosseisu suurendamiseks, et vähendada töökoormust.

Hooldekodudes töökonfliktide ennetamisel on töötajate, klientide ja lähedaste vaheline suhtlus väga vajalik. Töösuhted on organisatsiooni kuuluvatele isikutele üliolulised ning töökeskkond kus inimene töötab, peaks olema järjekindlalt hoolitsetud, et ennetada erinevad võimalikke riske mis

võivad viia töörahulolematuseni (Jha & Jha, 2010). Uuringus osalenud hooldekodud tegelevad pidevalt läbi erinevate võimaluste inimeste ühildamisega. Üldine hooldekodude kontingent täiendab ennast pidevalt koolitustel. Töötajatele ühtse tunde loomiseks organiseeritakse ühisüritusi, koolitusi ja üldkoosolekuid. Töökonfliktide ennetamisel ja nende lahendamisel tuleb oluliselt järgida suhtlemisstiili. Autori arvates peaksid juhid, töötajad, kliendid ja nende lähedased ühiselt leidma võimalused parima hooldusteenuse võimaldamiseks. Kuigi uuringust selgus, et erilist tähelepanu töökonfliktide tekkimisel hooldekodudes tuleb suunata ootuste konfliktidele. Ootused tervishoiuteenuse osutajale kipuvad tekitama pettumust (Patton, 2014). Hooldekodu põhilised ootuste konfliktid tekivad enamasti asutuses oleva kliendi lähedastel (Kim *et al.*, 2015). Tuleb ette kliente ja lähedasi, kes pole personaliga rahul, kuid seda juhtub harva. Eriti tekitab murekohti, kui klientidel on suur hooldusvajadus ja selliseid kliente on tavapärasest rohkem. Töötajate ankeetküsitlusega uuriti konflikte klientide ja lähedastega, kust selgus, et „Klientide lähedaste ootused on suuremad kui hooldekodu suudab pakkuda,, (m = 2,82, sd = 1,066) ning (m = 2,45, sd = 1,226) „Klientide lähedased süüdistavad töötajaid klientide probleemides“. Kahest eelnevast väitest saab kinnitada, et hooldekodus on olnud olukordi kus klientide lähedased peavad oluliseks oma ootuste väljendamist ja on süüdistatud töötajaid klientide probleemides. Konfliktide vältimiseks, klientide väärtuslike asjade üle on hooldekodud pigem keeldunud hoiustamast näiteks ehteid ja sularaha. Autori arvamusel on see mõistlik keeldumine, kuna hooldekodu ei saa tegeleda kellegi vara eest vastutamisega. Erandina abielusõrmus mis on klientidele emotsionaalse väärtusega. Hooldekodus töötav inimene pole pelgalt hooldustöötaja. Autori arvates leevendaks töötajate, klientide ja lähedaste lahkarmumisi piisavat ennetustöö teostamine. Võimalusel välja töötada vastavad infovoldikud tüüpilisematest probleemidest nagu unustamine ja asjade kaotamine. Ning välja töötada ka hooldekodu töökorraldusreeglid, mis selgitab miks teatud tegevusi ja millal neid teostatakse. Töögraafiku koostamisel lähtutakse, et töötajad sobiksid omavahel paremini. Klientidest tulenevad probleemid on põhjustatud omavahel raskelt käituvatest klientidest. Samuti nagu ei sobi personali hulgas koostööle mõned töötajad, nii on ka klientidega, kui tekivad konfliktid, tuleb leida lahendus ümberpaigutamiseks. Covid-19 haiguse perioodil oli klientide vabadust piiratud ja see tekitas probleeme klientide, lähedaste ja töötajate vahel. Hooldekodu kliendid ja nende lähedased on väga erinevate nõudmistega, kuid töö autor arvab, et viies oma lähedase hooldekodusse elama, tuleb lähedastel arvestada organisatsioonis kehtestatud reeglitega.

Läbiviidud uuringus selgus, et kasutusel on olnud kõiki teoorias kirjeldatud lahendused, milleks on kompromiss, vältimine, võitlus, kohanemine ja koostöö. Hooldekodude esmaseks töökonfliktide lahendamise võimaluseks on töötajate ja juhtide arutelu konflikti põhjusest. Töökonflikti lahendamisele suunatakse palju tähelepanu, selgitades välja töökonfliktide lahendamisel esmalt konflikti allikas (Borodkin & Korjak, 1988). Antud uuring kinnitab, et konfliktid, mis jõuavad juhini, saavad üldjuhul reageeritud. Enim kasutatud lahendusviis hooldekodudes on kompromiss, kus selgitatakse konflikti allikas ja sellest tulenevalt arvestada mõlema osapoolde soovidega kompromissi leidmisel. Kompromiss on, kus püütakse leida mõlemale osapooldele võimalikult head lahendused. Eeldatakse, et mõlemad soovivad teha järeleandmisi, kus kompromissile minejaid huvitab eelkõige suhete säilimine (Niiberg & Urva, 2009, 207). Ka eelnevad uuringud kinnitavad, et tervishoiuvaldkondades kasutatakse enim antud stiili.

Hooldekodu töötajate hinnangul saab enamvähem konfliktide lahendamise jagada, kus (n = 19) väidavad, et konfliktid saavad alati lahendatud ning (n = 14) jäävad tihti ja (n = 4) jäävad konfliktid alati lahendamata. Antud uuringu tulemus kinnitab, et konfliktide lahendamisega hooldekodudes tegeletakse, kuid on samuti olukordi, mis ei saa lahendatud. Töö autori arvates saab eeldada, et need töötajad, kellel isikust tulenevalt esineb rohkem konflikte, siis nendega ei jõuta tegeleda. Üldiselt ollakse kindlal veendumusel, et olgu töökonfliktid millised tahes, neile tuleb leida lahendus (Patton, 2014). Situatsioonid hooldekodu töökeskkonnas on erinevad ja üldine norm peaks olema, et töötajad tunnevad, et nende probleemidega tegeletakse. Töötajate hinnangul esineb konflikte iga päev neljal, kuigi kuus töötajat pole konflikte töökeskkonnas kogunud. Konfliktide kohene lahendamine on uuringus jäetud kinnitamata ja üldine väljatöötatud süsteem hooldekodudes puudub. Organisatsiooni tasandil on ainult kaks töötajat täielikult väitnud, et „Kui tekib konflikt, tehakse samme konflikti koheseks lahendamiseks“, mis näitab, et konfliktide lahendamine võtab aega. Hooldekodus on konflikte, mida saab lahendada ja konflikte millele saab leida ainult leevendust, esmalt töötajate ja klientide abistamiseks vajalikud vahendid nagu liftid, käimisraamid ning tegeleda probleemiga, et töötajatele maksta väärilist töötasu. Töökonfliktide täielik kõrvaldamine on üldiselt võimatu, vaid nende tekkimisel tuleks kasutada professionaalseid lahendusmeetodeid (Andersen, 2006).

Töö käigus uuriti, kuidas konfliktid mõjutavad töösuhteid. Uuringuga saame kinnitada, et töökonfliktid rikuvad töökeskkonda, kuigi eelnevalt teooria osas kirjeldatud tööjõu voolavus pole saanud kinnitust. Hooldekodu töötajate ankeetküsimustiku väide „Olen hiljuti mõelnud töökoha

vahetusele“ ( $m = 2,31$ ,  $sd = 1,192$ ) näitab, et üldistavalt ei saa öelda, et kõik töötajad lahkuksid hooldekodust, vaid standardhälbe suurusest lähtuvalt on töötajaid, kes lahkuksid, ja kes mitte. Töötajaid on üksikutel juhtudel vallandatud, kuid üldiselt lahkuvad töötajad ise. Eeldusele, et töösuhted on mõjutatud tööga seotud koormusest (Andersen, 2006). Samuti on eelnevates uuringutes viidatud, et inimestevahelised konfliktid on üks põhjusi, mis põhjustavad tööjõu voolavust organisatsioonis, mis omakorda võib viia hoolekandeteenuse halvenemiseni. (Ul Haq, 2011) Saame uuringuga kinnistust, et tööjõu voolavuse põhjuseks saab lugeda, et töö on füüsiliselt ja vaimselt raske ja see kurnab töötajaid. Otseselt töötajate vaimse tervise häireid pole täheldatud kuid konfliktid häirivad kogu hooldekodu toimivust. Mida kinnitab ka uuringu tulemus töökonfliktide mõju töömotivatsioonile grupi kõrgeima aritmeetilise keskmisega väide ( $m = 3,18$ ,  $sd = 1,174$ ) „Töökonfliktid kahjustavad töö kvaliteeti“. Tööjõu voolavusest ja alarahastusest tulenev personali puuduse probleem võib viia uute konfliktide tekkimiseni. Hooldustöötajate töölt puudumine, uute töötajate leidmine, ületunnid, kaebuste sagenemine, õenduspersonali pidev orientatsioon ja kaalutlused erialalt lahkumine (Patton, 2014). Uued konfliktid aga tekitavad uusi probleeme.

Uuringus osalejad näevad, et hooldekodude parema toimivuse tagamiseks Eesti riigis on vaja abistavaid rahalisi ressursse. Autor arvab, et kuna rahvastiku üldine vananemine toob endaga kaasa hooldekodude kohtade vajaduse ning, et töökeskkonda edendada, tuleb enim pöörata tähelepanu töötajate hoidmisele. Eelnevates uuringute on välja toodud, et stressirohke keskkond põhjustab raskusi eesmärgi saavutamisel, mis toob endaga kaasa madalad töötulemused ning mõjutab otseselt patsientide hooldust ja organisatsiooni mainet (Shah, 2017). Hooldusteenuse nõrgenemine tekitab omakorda meditsiinilisi vigu ja seab patsiendid reaalsesse ohtu. Kuna antud uuringus on eelnevalt leidnud kinnitust, et töötajatel ja lähedaste vahel on esinenud omavahelisi konflikte, siis antud töös nende konfliktide põhjusi pole välja selgitatud. Kuigi töö autor arvab, et kui lähedastel on probleeme olnud töökorraldusega, siis võib olla ka lähedasi, kellel on probleeme klientide hooldusteenuse kvaliteediga.

Magistritöö käigus läbiviidud uuringus on leidnud kinnitust oodatav tulemus, et hooldekodude töökeskkonnas esineb töökonflikte ja need mõjutavad mingil määral töötajaid, kliente ja nende lähedasi. Kuigi antud magistritöö nõrga osana saab välja tuua, et tegemist on tundliku temaga ja inimesed võivad hinnanguid ilustada. Sõltumata väikesest valimist on tulemused head, aga tulemused pigem illustratiivsed. Antud magistritöös täpselt ei uuritud konfliktide suurus aga autor tugineb oma arvamusele ja hooldekodu töö spetsiifikale. Kuna hooldekodus töötamist peetakse

keerukaks ning emotsionaalselt koormavaks, siis võibolla pisikesi kokkupõrkeid ei loeta töötajate poolt töökonfliktiks. Uuringu kahel erineval suunal on hooldekodus töökonfliktide olemus töötajate hinnangul pigem neutraalsed ja juhtidel kirjeldatud põhjalikult probleeme.

Eelnevale tuginedes soovib magistritöö autor teha ettepanekud järgnevate uuringute läbiviimiseks. Käesolevast uuringust jäid piirangute tõttu välja, kuid järgnevates uuringutes oleks hea kaasata ka hooldekodu kliendid. Inimesed elavad pikka aega hooldekodus üheskoos ja nende elutingimused on üsna piiratud. Ning uuringuga saaks välja selgitada, kui palju toimub klientide omavahelisi konflikte ja kuidas need mõjutavad hooldekodu töötajate tööd ning kuidas see mõjub hoolduskvaliteedile. Järgnevalt võiks antud uuringut kasutades viia läbi uuring kõikides Eesti hooldekodudes, et saaks teha üldistusi kõikides hooldekodudes. Ning detailsemalt võiks uurida põhjuseid, miks töötajad peavad oma tööd vaimselt ja füüsiliselt väga nõudlikuks.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö teema aktuaalsus seisneb sotsiaaltöö valdkonna töötajate töökonfliktidel, mis võivad luua negatiivse töökeskkonna ning vähendada töörahulolu. Oluline roll seisneb üldisel rahvastiku vananemise protsessil, mis mõjutab oluliselt sotsiaalvaldkonnas hooldekodude olemust. Hooldekodu personal peab töötama üheskoos, suhtlema paljude klientide ja nende lähedastega ning töökonfliktide tekkimine on lihtne tulema. Töökonfliktid on ülemaailmne probleem organisatsioonides, selle vähendamiseks tuleb osata neid ennetada või vajadusel võimalikult hästi juhtida. Hooldekodu juhtidel ja töötajatel on töökonfliktidega toimetulekul oluline roll.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Käesoleva magistritöö teoreetiline panus on parandada üldist hooldekodude töökeskkonna kvaliteeti, saada teada tunnetatud põhjused ja välja töötada töökonfliktidesse sekkumise viise.

Käesolevas magistritöös on autor kirjeldanud teoreetilist tausta töökonfliktidest, milles on välja toodud töökonfliktide olemus kui lahkavamus isikute vahel, kellel on kokkusobimatud eesmärgid. Konfliktide tekkimise põhjusena töökohal on kajastatud erinevat tüüpi potentsiaalseid võimalusi, tegureid ja liike. Eelnevalt on välja töötatud mitmeid töökonfliktide lahendamise viise, kuid iga situatsioon töökeskkonnas on erinev. Töökonfliktide mõju töösuhetele võib olla oma loomult positiivne või negatiivne.

Empiirilise uuringu peatükk annab ülevaate magistritöös kasutatud uuringu metoodikast, kus uuringu metoodikana on tuginetud kombineeritud meetodile, mis koosneb kvantitatiivsest kui ka kvalitatiivsest strateegiast. Andmete kogumiseks kasutas magistritöö autor kahte suunda. Mõlemal suunal nii hooldekodu töötajate kui juhtidega koguti andmeid paberikandjal ankeetküsimustikuga. Ankeetküsimustikud on jagatud omakorda kaheks osaks. Esimeses küsimistiku osas uuriti andmeid töötajate ja juhtide kohta. Töötajate küsimustiku teises osas oli vaja hinnata väiteid, kus gruppide ja väidete moodustamisel on osaliselt tuginetud eelnevatele läbiviidud uuringutele. Juhtide küsimustiku teises osas tuli vastata kirjalikult avatud küsimustele. Magistritöö valimi



moodustas kuus ööpäevaringset hooldusteenust pakkuvat hooldekodu, kus osales kokku 90 vastajat, kellest 84 olid töötajad ja kuus hooldekodu juhid. Valimit kirjeldava statistikaga on antud ülevaade töötajate ja juhtide andmete kohta ning gruppide kirjeldavas statistikas 13 erineva grupi väidetele antud hinnangute tulemused. Analüüsi töötajate ankeetküsimustiku hinnangute tulemusi omavahel, kirjeldatakse juhtide vastused üldistatud kujul ning välja on toodud olulisemad tulemused.

Magistritöö järelduste ja arutelu peatükis on kajastatud magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisküsimuste tulemused, kus esmalt läbi viidud uuringust selgus, et hooldekodudes esineb tavaliselt enim suhtekonflikte. Täielikult saab kinnitada, et töösuhted on negatiivselt mõjutatud suurest tööga seotud koormusest, sest hooldekodus töötamine on füüsiliselt kui vaimselt raske. Murekohaks hooldekodus on pidevad muutused personali töökorralduses, mis omakorda tekitab personali hulgas vastasseisu ja on viinud suure konfliktini. Lisaks suhtekonfliktidele tuleb hooldekodus ette ootuste konflikte, kus klientide ja lähedaste ootused on suuremad kui hooldekodu suudab pakkuda. Hooldekodu personal on pidanud lisaks klientide hooldusele tegelema ka lähedaste murede lahendamise, kuna kliendid ja nende lähedased on väga erinevate nõudmistega. Järgnevalt selgus, et põhiline rõhk töökonfliktide ennetamisel on osapoolte vaheline suhtlus. Samuti arendavad hooldekodu töötajad ja juhid ennast koolitustel pidevalt. Ühtse tunde loomine läbi erinevate ühistegevuste ning samuti töögraafikute koostamisel arvestatakse personali soove ja kokkusobivust. Ennetava tegevusena ei hoiusta hooldekodu klientide hinnalist vara.

Töökonfliktide lahendamise võimalusena hooldekodudes on kasutusel erinevad stiilid, kuid enim kasutatakse kompromissi. Hooldekodudes pole eraldi väljatöötatud töökonfliktide lahendamise süsteeme. Põhiline rõhk on töökonfliktidest rääkimisel ja neile ühise lahenduse leidmine. Üldiselt saavad töökonfliktid lahendatud, kuid on ka neid töötajaid, kes on arvamusel, et nende töökonfliktid on jäänud lahendamata. Hooldekodus on töökonflikte, mida saab lahendada ja konflikte millele saab leida ainult leevendust. Töötajate ja klientide abistamiseks on kasutusel vajalikud vahendid, mis lihtsustavad töökuulgu. Üldiselt on hooldekodudes töökonfliktide täielik kõrvaldamine võimatu, vaid neid tuleb osata võimalikult väheste kahjudega lahendada.

Uuring on kinnitanud, et töökonfliktid rikuvad üldiselt töökeskkonda. Mõned töötajad on lahkunud töölt, kuid siiski enamus hooldekodu töötajatest ei mõtle töökoha vahetusele. Otseselt vaimse tervise häireid pole täheldatud, kuid ka vähene tööjõu voolavus ja alarahastusest tulenev personali puuduse probleem võib viia uute konfliktideni.

Kokkuvõtvalt saab kinnitada, et töökonfliktide esinemine hooldekodudes mõjutab töötajaid ning probleemidega ennetamise ja lahendamise jaoks tuleb juhtidel järjepidevalt tegeleda. Antud magistr töö valim oli väike ja üldistavaid järeldusi ei saa teha kõikidele hooldekodudele, vaid tegemist on käesoleva uuringu valimi tulemustega. Töö autor on teinud ettepanekud järgnevate uuringute läbiviimiseks, kus võimalusel kaasata uuringusse hooldekodu kliendid, viia läbi uuringud ka teistes hooldekodudes. Detailsemalt võiks uurida põhjuseid, miks töötajad peavad oma tööd vaimselt ja füüsiliselt väga nõudlikuks.

## **SUMMARY**

### **CAUSES OF WORKPLACE CONFLICTS, OPTIONS TO ELIMINATE THE CAUSES AND IMPACT OF CONFLICTS ON WORKPLACE RELATIONSHIPS IN CARE HOMES**

The topicality of the master's thesis lies in the workplace conflicts of the employees in the field of social work, which can create a negative work environment and reduce job satisfaction. An important role is played by the general aging process, which has a significant impact on the nature of care homes in the social field. Care home staff need to work together, communicate with many clients and their loved ones, and work conflicts are easy to come by. Conflicts at work are a worldwide problem to organizations, and they need to be able to prevent them or manage them as best they can when needed. The managers and employees of care homes have an important role to play in dealing with work conflicts.

The aim of this master's thesis was to find out the most common causes of work conflicts, the possibilities of eliminating possible causes and the impact on employment relationships in care homes. The theoretical contribution of this master's thesis is to improve the general quality of the working environment in care homes, to find out the perceived causes and to develop ways of intervening in work conflicts.

In this master's thesis, the author has described the theoretical background of workplace conflicts, which highlights the nature of these conflicts as a disagreement between persons with incompatible goals. Different types of potential opportunities, factors and types have been reported as the cause of conflicts in the workplace. Several ways of resolving work conflicts have been developed in the past, but each situation in the work environment is different. The impact of work conflicts on work relations can be positive or negative in nature.

The chapter of empirical research provides an overview of the research methodology used in the master's thesis, where the research methodology is based on a combined method, which consists of a quantitative as well as a qualitative strategy. The author of the master's thesis used two

directions to collect data. In both directions, data were collected with a paper questionnaire from both care home staff and managers. The questionnaires are divided into two parts. The first part of the questionnaire examined data on employees and managers. In the second part of the employee questionnaire, it was necessary to assess the statements where the groupings and statements were based in part on previous surveys. The second part of the managers' questionnaire had to answer written open questions. The sample of the master's thesis consisted of six care homes providing round-the-clock care, with a total of 90 respondents, of whom 84 were employees and six were care home managers. The statistics describing the sample provide an overview of the data of employees and managers, and the statistics describing the groups provide the results of evaluations of the claims of 13 different groups. The results of the evaluations of the employees' questionnaire were analysed, the answers of the managers are described in a generalized form and the most important results are presented.

The chapter of the conclusions and discussion of the master's thesis presents the results of the research questionnaires set to achieve the goal of this study. The first survey found that care homes usually had the most relationship conflicts. It can be fully confirmed that the employment relationship is negatively affected by the heavy workload, as working in a care home is physically and mentally difficult. The concern in the care home is the constant changes in the way the work is organized, which in turn creates confrontation among the staff and has led to a great deal of conflict. In addition to relationship conflicts, conflicts of expectations arise in the care home, where the expectations of clients and relatives are higher than the care home can provide. In addition to the care of the customers, the staff of the care home has also had to deal with the concerns of their relatives, as the customers and their relatives have very different expectations. It turned out that the main emphasis in the prevention of work conflicts is the communication between the parties. The employees and managers of care homes are also constantly developing themselves during the trainings. Creating a common sense through various joint activities as well as scheduling work considers the wishes and compatibility of the staff. As a preventive measure, care homes do not deposit valuable assets of their clients.

Different approaches are taken in care homes to resolve work conflicts, but compromise is used the most. There are no specifically developed work conflict resolution systems in care homes. The main emphasis is on talking about workplace conflicts and finding a common solution to them. In general, workplace conflicts can be resolved, but there are also employees who feel that their conflicts remain unresolved. There are work conflicts in care homes that can be resolved and

conflicts that can only be alleviated. The necessary tools are in place to help employees and customers simplify their workflows. In general, it is impossible to completely eliminate workplace conflicts in care homes, but they can be resolved with as little damage as possible.

The study has confirmed that workplace conflicts generally affect the work environment in a negative way. Some workers have left work, but most care home workers are not thinking about changing jobs. No direct mental health problems have been observed, but low labour turnover and staff shortages due to underfunding may also lead to new conflicts.

In summary, it can be confirmed that the existence of workplace conflicts in care homes affects employees, and that prevention and resolution of problems must be addressed by managers on a regular basis. The sample of this master's thesis was small, and it is not possible to draw general conclusions for all care homes, but these are the results of the sample of this study. The author of the work has proposed to carry out follow-up research. Where possible include the clients of the care homes into the research and conduct research in more care homes as well. The reasons for why the employees regard their work mentally and physically very demanding could be studied in more detail.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Al-Hamdan, Z., Nussera, H., & Masa'Deh, R. (2016). Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *Journal of Nursing Management* 24(2), 137-145
- Almost, J., McGillis Hall, L., Laschinger, H., & Laschinger HK, L. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of Nursing Management* 18,, 981–992.
- Andersen, G. (2006). Conflicts during organizational change: Destructive or constructive? *Nordic Psychology*, 215-231.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review* 8(2), 321-336.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualising the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management* 15(3). doi:10.1108/eb022913
- Borodkin, F., & Korjak, N. (1988). *Tähelepanu–konflikt!* Tallinn: Valgus.
- Bruk-Lee, V., Nixon, E., & Spector, P. (2013). An expanded typology of conflict at work: Task, relationship and non-task organizational conflict as social stressors. *Work and Stress* 27(4), 37-41.
- Burns, R. (2007). *Edukas delegeerimine*. OÜ Agitaator.
- Cripps, B. (2017). *Psychometric Testing: Critical Perspectives*. Singapore: Wiley.
- Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid*. Tallinn: Külim.
- Haidak, M., & Suder, S. (2019). *Töökeskonna vaimse tervise analüüs*. Allikas: Sotsiaalministeerium: [https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna\\_vaimse\\_tervise\\_analuus\\_2019.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna_vaimse_tervise_analuus_2019.pdf)
- Hain, C. (2005). *Coworker Relationships: Using a New Measure to Predict Health Related Outcomes*. Allikas:

[https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/22203/hain\\_cindy\\_a\\_masters\\_2005.PDF?sequence=1](https://library2.smu.ca/bitstream/handle/01/22203/hain_cindy_a_masters_2005.PDF?sequence=1)

- Hocker, J., & Wilmot, W. (1985). *Interpersonal conflict*. Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown
- IBM. (2022). Allikas: IBM SPSS Statistics: <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- Ika, C., Novieastari, E., & Nuraini, T. (2019). The role of a head nurses in preventing interdisciplinary conflicts. *Enfermería Clínica Vol. 29. Issue S2.*, 123-127.  
doi:10.1016/j.enfcli.2019.04.019
- Jehn, K. (1995). *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. Allikas:  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Jehn\\_1995\\_A\\_multimethod\\_examination.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Jehn_1995_A_multimethod_examination.pdf)
- Jha, S., & Jha, S. (2010). Antecedents of Interpersonal Conflicts at Workplace. *Journal of Management & Public Policy, Vol. 1, No. 2 pp.*, 75-80.
- Kallam, H., Kolbre, E., Lend, E., Möller, L., Reinhold, V., Simson, A.-L., . . . Venesaar, U. (2003). *Ärikorralduse põhiteadmisi*. Tallinn: Külim.
- Karu, S. (2001). *Juhtimise valu ja võlu*. Tartu: OÜ Rafiko.
- Kass, M. (2011). *Eesti naine. Eesti mees. Konfliktid ennetamine*. Tartu: SE&JS kirjastus.
- Kim, W., Nicotera, A., & McNulty, J. (2015). Nurses' perceptions of conflict as constructive or destructive. *Journal of Advanced Nursing*71(9), 2073-2083.
- Kriips, H. (2011). *Konfliktidest ja suhtlemisostkustest õpetamisel ning juhtimisel*. Tartu: AS Atlex.
- Lahana, E., Tsaras, K., Kalaitzidou, A., Galanis, P., Kaitelidou, D., & Sarafis, P. (2017). Conflicts management in public sector nursing ÖIGE. *International Journal of Healthcare Management* 12(4), 1-7.
- Laherand, M.-L. (2012). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Sulesepp.
- Lehtsaar, T. (2008). *Suhtlemiskonfliktid psühholoogia*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Liu, C., Nauta, M., Spector, P., & Li, C. (2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the US: A cross-cultural comparison. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 295-313.

- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22 No. 2, pp, 131-150.
- Maslow, A. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra kirjastus.
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. Allikas: ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/44823994\\_Management\\_Theories\\_for\\_Educational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/44823994_Management_Theories_for_Educational_Change)
- Niiberg, T., & Urva, T. (2009). *Enesekehtestamine- ei või jah?* Tartu: AS Atlex.
- Patton, C. (2014). Conflict in healthcare: A literature review. *The Internet Journal of Healthcare Administration*, 1-11.
- Pihl, K., & Krusell, S. (2021). *Värske OSKA uuringu kohaselt on sotsiaaltöövaldkonnas endiselt vaja tööjõudu juurde*. Allikas: Tervise Arengu Instituut: <https://www.tai.ee/et/sotsiaaltoovarske-oska-uuringu-kohaselt-sotsiaaltoovalkonnas-endiselt-vaja-toojoudu-juurde>
- Raeve, L., Jansen, N., A van den Brandt, P., & M Vasse, R. (2008). Risk factors for interpersonal conflict at work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 34(2), 96-106. doi:10.5271/sjweh.1223
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. United States of America.
- Saar, T. (2009). *Tee unistuste töökohani*. Tallinn: Eesti Ekspressi kirjastuse AS.
- Sakkeus, L. (2016). *Rahvastikuvananemine*. Tartu Ülikooli Kirjastus. Allikas: Tallinna Ülikool.
- Sample, J. (2008). The Five Conflict-Handling Modes. *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*, 2-11.
- Shah, M. (2017). Impact of interpersonal conflict in health care setting on patient care; the role of nursing leadership style on resolving the conflict. *Nursing & Care Open Access Journal*. 2(2), 44-46.
- Sias, P. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies* 56(4), 375-395.
- Sotsiaalhoolekande seadus*. (2021). Allikas: Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/128042022008>



Sotsiaalministeerium. (2020). Allikas: Üldhooldekodud: <https://www.sm.ee/et/uldhooldusteenust-pakkuvad-hoolekandeesutused>

Sviyash, A. (2007). *Mida teha kui kõik pole nii nagu tahaks*. Tallinn: OÜ Mantra.

Zeinhom Ahmed Higazee, M. (2015). Types and Levels of Conflicts Experienced By Nurses in the Hospital Settings. *Health Science Journal*, 1-6.

Thunman, E. (2013). Inauthenticity at Work: Moral Conflicts in Market-oriented Welfare Organizations. *Nordic Journal of Working Life Studies* 3(2), 37.

Tooding, L.-M., & Tiit, E.-M. (2019). *Statistikaleksikos*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Ul-Haq, I. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 287-310.

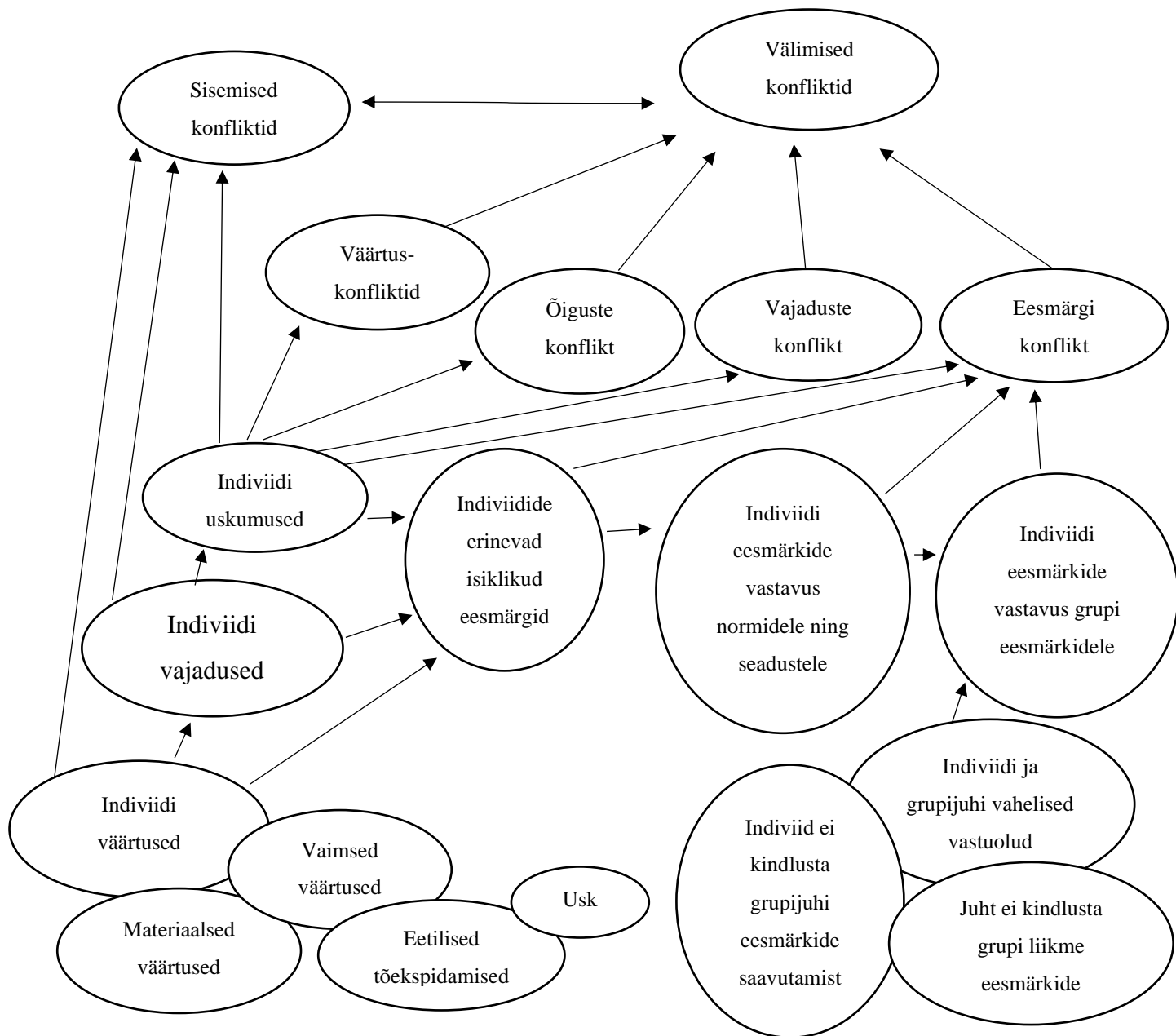
Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Developing management skills*.

Wright, R., Mohr, C., & Sinclair, R. (2014). Conflict on the treatment floor: an investigation of interpersonal conflict experienced by nurses. *Journal of Research in Nursing*, 19, 26-37.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimismeetod sotsiaalteenustes*. Allikas: Tartu Ülikool: [http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dSPACE.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)

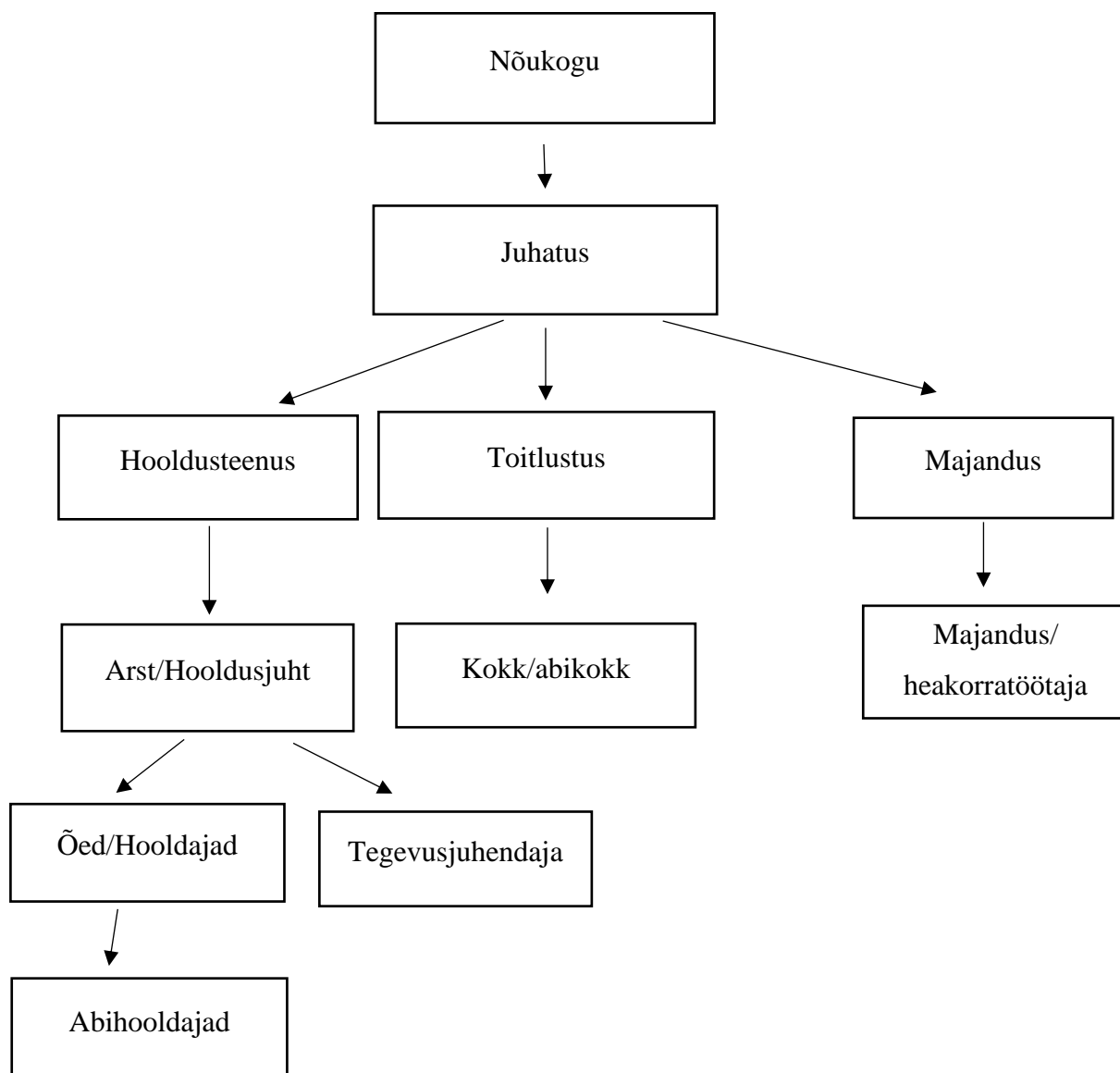
# LISAD

## Lisa 1. Sisemiste ja väliste vastuolude põhjuste skeem



Joonis 1. Üldskeem sisemiste ja väliste vastuolude kujunemine.  
Allikas: (Krips, 2011, 31)

## Lisa 2. Üldine hoolekandeesutuse struktuur



Joonis 3. Üldine hooldekodude struktuur  
Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Hooldekodu töötajate töökonfliktide ankeetküsitlus

#### Hea vastaja!

Palun teil täita küsimustik, mille eesmärgiks on välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Saadud andmed on olulised töökeskkonna kvaliteedi parandamiseks.

Kogutud andmeid kasutatakse ainult teaduslikul eesmärgil ja on osa Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistritöö koostamisel. Vastused analüüsitakse ainult üldistatud kujul. Küsimustikule vastamine on anonüümne.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 15-20 minutit. Vastata on võimalik kuni 28. veebruar 2022.

*Teie osavõtt ja arvamused on väga olulised uuringu õnnestumiseks.*

Täna koostöö eest!

Kerli Jõesaar

Küsimuste korral võta minuga ühendust e-posti aadressil [joesaarkerli@hotmail.com](mailto:joesaarkerli@hotmail.com)

#### I osa. Andmed vastanute kohta

1) Sugu <input type="radio"/> Naine <input type="radio"/> Mees	2) Haridustase <input type="radio"/> Põhiharidus <input type="radio"/> Keskhariidus <input type="radio"/> Keskeriharidus <input type="radio"/> Kõrgharidus	3) Oman hooldustöötaja kutset. <input type="radio"/> Ei oma haridust <input type="radio"/> Hooldustöötaja tase 3 <input type="radio"/> Hooldustöötaja tase 4 <input type="radio"/> Meditsiiniõde <input type="radio"/> Muu.....
4) Vanus <input type="radio"/> Kuni- 20 aastane <input type="radio"/> 20-30 aastane <input type="radio"/> 31-40 aastane <input type="radio"/> 41-50 aastane <input type="radio"/> 51-60 aastane <input type="radio"/> 61 ja enam	5) Tööstaaž hooldekodus <input type="radio"/> Alla ühe aasta <input type="radio"/> 1-2 aastat <input type="radio"/> 3-5 aastat <input type="radio"/> 6-10 aastat <input type="radio"/> 11-15 aastat <input type="radio"/> 16-20 aastat <input type="radio"/> 21 ja enam	6) Kui sageli esineb töökeskkonnas konflikte? <input type="radio"/> Konflikte ei ole esinenud <input type="radio"/> Kord mõne kuu jooksul <input type="radio"/> Kord kuus <input type="radio"/> Kord nädalas <input type="radio"/> Iga päev
7) Töökohal jäävad konfliktid lahendamata. <input type="radio"/> Ei jää <input type="radio"/> Jäävad harva <input type="radio"/> Jäävad mõnikord <input type="radio"/> Jäävad tihti <input type="radio"/> Jäävad alati lahendamata	8) Osalen tööga seotud koolitustel/enesearengul. <input type="radio"/> Jah <input type="radio"/> Ei	

**II osa. Palun tehke märge järgneva väite puhul teile sobivamale vastusevariandile.**

<b>VÄIDE</b>	<b>Ei nõustu üldse</b>	<b>Pigem ei nõustun</b>	<b>Raske öelda</b>	<b>Nõustun</b>	<b>Nõustun täielikult</b>
<b>Töötaja suhtumine töökonfliktidesse</b>					
Töökonfliktid on töökeskkonnas paratamatud, kuna inimesed veedavad palju aega koos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Töökonfliktid on töökeskkonnas normaalsed.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Töökonfliktide mõju töösuhetele</b>					
Töökonfliktid võivad töötajate vahelisi suhteid parandada.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Töökonfliktid on head erimeelsuste lahendamiseks.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Positiivne töökeskkonna kliima</b>					
Töökeskkond ja vahendid on hooldekodudele vastavad.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mul on hooldustöötaja tööks vajalike teadmisi/oskusi.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kõiki töötajaid koheldakse võrdselt.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Töötajate ja juhtide vahelised suhted on head.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Töötajate ja klientide vahelised suhted on head.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Hooldekodudes esineb töökiusu.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Töörolli konflikt</b>					
Töökohustuste täitmiseks pean tegema ületunde.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pea täitma teiste töökohustusi.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tööülesanded on pidevalt muutuvad.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Töönõudmised</b>					
Töö hooldekodus on füüsiliselt raske.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Töö hooldekodus on vaimselt raske.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Palun lugege järgmisi kirjeldusi töötajate omavaheliste suhete kohta ja märkige variant (A, B või C), mis kõige enam iseloomustab teie töökohas kujunenud omavahelisi suhteid. Variant _____ on meie töökoha suhteid iseloomustav.</b>					
<b>A</b> Peamiselt jagame omavahel vaid töö tegemiseks vajalikku teavet. Pakume üksteisele väga piiratud emotsionaalset või psühholoogilist tuge.					
<b>B</b> Jagame omavahel infot oma tööülesannete kohta ja proovime üksteiselt saada tagasisidet, samuti jagame vajalikku tööinfot. Aitame igaüht hädast välja vastavalt vajadusele. Arutame vahetevahel isiklikel teemadel, nagu sõbrad ja perekond.					
<b>C</b> Meil ei ole omavahel saladusi tööd puudutavates küsimustes. Teeme ühiseid jõupingutusi, et töö saaks hästi tehtud ja pakume igaühele emotsionaalset tuge. Räägime ausalt peaaegu kõikidel teemadel. Räägime üksteisega ausalt sellest, kuidas tunneme end tööl ja väljaspool tööd.					

<b>Suhted töökaaslastega positiivsed</b>					
Mul on hea töömeeskond.	1	2	3	4	5
Mulle meeldib veeta aega oma töökaaslastega.	1	2	3	4	5
Mina ja mu töökaaslased teeme omavahel head koostööd.	1	2	3	4	5
Töökaaslased mõjutavad minu töökogemust positiivselt.	1	2	3	4	5
Mul on oma töökaaslastega positiivsed suhted.	1	2	3	4	5
Naudin aega, mille veedan koos oma töökaaslastega.	1	2	3	4	5
Mul on vedanud, et saan töötada koos oma praeguste töökaaslastega.	1	2	3	4	5
<b>Suhted töökaaslastega negatiivsed</b>					
Minu töökaaslaste vahel esineb sageli pingeid.	1	2	3	4	5
Vaidleme tihti töökaaslastega tööasjade üle.	1	2	3	4	5
Tunnen end sageli õnnetuna, sest mu suhted töökaaslastega ei laabu.	1	2	3	4	5
Mõnikord tunnen end ebakindlalt, sest ma ei saa oma töökaaslastega hästi läbi.	1	2	3	4	5
Minu töökaaslased ei saa omavahel hästi läbi.	1	2	3	4	5
<b>Grupisesed konfliktid</b>					
Töökaaslaste vahel on „hõõrdumisi“	1	2	3	4	5
Töökaaslaste vahel on pingeid palju.	1	2	3	4	5
Tööl esineb emotsionaalseid konflikte.	1	2	3	4	5
Töötajad on tihti eriarvamusel tehtava töö suhtes.	1	2	3	4	5
<b>Konfliktid klientide ja lähedastega</b>					
Töötajate ja klientide vahel esineb sageli konflikte.	1	2	3	4	5
Klientide taltsutamiseks tuleb kasutada füüsilist jõudu.	1	2	3	4	5
Tunnete, et kliendid ärritavad teid oma soovidega.	1	2	3	4	5
Klientide lähedaste ootused on suuremad kui hooldekodu suudab pakkuda.	1	2	3	4	5
Klientide lähedased süüdistavad töötajaid klientide probleemides.	1	2	3	4	5
<b>Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil</b>					
Töökohal käsitletakse konflikte avalikult.	1	2	3	4	5
Töökohal üritavad inimesed konflikte iga hinna eest vältida.	1	2	3	4	5
Kui tekib konflikt, tehakse samme konflikti koheseks lahendamiseks.	1	2	3	4	5
Töökohal julgustatakse eriarvamuste väljendamist.	1	2	3	4	5

<b>Konflikti lahendamine organisatsioonis</b>					
Juhtkond reageerib töökonfliktidele.	1	2	3	4	5
Konfliktide lahendamiseks on väljatöötatud süsteem.	1	2	3	4	5
Selgitatakse välja töökonflikti tekkimise põhjus.	1	2	3	4	5
Töökohal lahendatakse konkreetse töö osas tekkinud erimeelsused.	1	2	3	4	5
Töökohal lahendatakse tavaliselt emotsionaalsed konfliktid.	1	2	3	4	5
Töökohal lahendatakse tavaliselt erimeelsused teemal, kes mida tegema peaks.	1	2	3	4	5
Töökohal lahendatakse konfliktid kujunenud olukorra käigus	1	2	3	4	5
Töökohal lahendatakse konfliktid samal päeval	1	2	3	4	5
<b>Töökonfliktide mõju töömotivatsioonile</b>					
Töökonfliktid kaotavad tahtmise tööd teha.	1	2	3	4	5
Töökonfliktid kahjustavad töökvaliteeti.	1	2	3	4	5
Tunnen, et hooldekodu kliendid otsivad tihti tüli.	1	2	3	4	5
Suhtlus hooldekodu klientide lähedastega on keeruline.	1	2	3	4	5
Tööl käimine tekitab teis ebamugavust.	1	2	3	4	5
Olen mõelnud hiljuti töökoha vahetusele.	1	2	3	4	5

*Tänan, et täitsite küsimustiku!*

## Lisa 4. Hooldekodu juhtide ankeetküsitlus

### Hea vastaja!

Palun teil täita küsimustik, mille eesmärgiks on välja selgitada töökonfliktide levinumad põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju töösuhetele hooldekodudes. Saadud andmed on olulised töökeskkonna kvaliteedi parandamiseks.

Kogutud andmeid kasutatakse ainult teaduslikul eesmärgil ja on osa Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistritöö koostamisel. Vastused analüüsitakse ainult üldistatud kujul. Küsimustikule vastamine on anonüümne.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 15-20 minutit. Vastata on võimalik kuni 28. veebruar 2022.

*Teie osavõtt ja arvamused on väga olulised uuringu õnnestumiseks.*

Tänan koostöö eest!

Kerli Jõesaar

Küsimuste korral võta minuga ühendust e-posti aadressil [joesaarkerli@hotmail.com](mailto:joesaarkerli@hotmail.com)

### I osa. Andmed vastanute kohta

- |   |  |
|---|--|
| 1. Sugu                                     | 5. Tööstaaž hooldekodus                          |
| <input type="radio"/> Naine                 | <input type="radio"/> Alla ühe aasta             |
| <input type="radio"/> Mees                  | <input type="radio"/> 1- 2 aastat                |
|   | <input type="radio"/> 3- 5 aastat                |
| 2. Haridustase                              | <input type="radio"/> 6- 10 aastat               |
| <input type="radio"/> Põhiharidus           | <input type="radio"/> 11- 15 aastat              |
| <input type="radio"/> Keskhariidus          | <input type="radio"/> 16- 20 aastat              |
| <input type="radio"/> Keskerihariidus       | <input type="radio"/> 21 ja enam aastat          |
| <input type="radio"/> Kõrghariidus          |  |
| 3. Oman hooldustöötaja kutset.              | 6. Kui sageli esineb töökeskkonnas konflikte?    |
| <input type="radio"/> Ei oma haridust       | <input type="radio"/> Konflikte esineb igapäev   |
| <input type="radio"/> Hooldustöötaja tase 3 | <input type="radio"/> Kord nädalas               |
| <input type="radio"/> Hooldustöötaja tase 4 | <input type="radio"/> Kord kuus                  |
| <input type="radio"/> Meditsiiniõde         | <input type="radio"/> Kord mõne kuu jooksul      |
| <input type="radio"/> Muu.....              | <input type="radio"/> Konflikte ei ole esinenud  |
| 4. Vanus                                    | 7. Osalen tööga seotud koolitustel/enesearengul. |
| <input type="radio"/> Kuni- 20 aastane      | <input type="radio"/> Jah                        |
| <input type="radio"/> 20-30 aastane         | <input type="radio"/> Ei                         |
| <input type="radio"/> 31-40 aastane         |  |
| <input type="radio"/> 41-50 aastane         |  |
| <input type="radio"/> 51-60 aastane         |  |
| <input type="radio"/> 61 ja enam aastane    |  |



### Küsimused juhtidega

1. Palun kirjeldage peamisi murekohti personali töökorraldusega hooldekodus.  
.....  
.....  
.....
2. Kuidas mõjutab töökorralduse muutused töökohal konfliktide esinemist?  
.....  
.....  
.....
3. Millist tüüpi töökonflikte esineb teile teadaolevalt enim hooldekodus?  
.....  
.....  
.....
4. Kas ja kuidas olete proovinud töökonflikte lahendada?  
.....  
.....  
.....
5. Kas töökonfliktide lahendamisel tuginate eelnevalt väljatöötatud lahendustele?  
(Kompromiss, vältimine, võitlus, kohanemine, koostöö)  
.....  
.....  
.....
6. Kirjeldage, mida olete teinud, et ennetada töötajate, klientide ja lähedaste vahelisi konflikte.  
.....  
.....  
.....
7. Kas töökonfliktide tagajärjel on töötajatel tekkinud vaimse tervise häireid, suurenenud tööjõu volavus või hooldekodu toimimist takistavaid tegureid?  
.....  
.....  
.....
8. Kuidas suhtuvad kliendid ja lähedased hooldekodu personali?  
.....  
.....  
.....
9. Kas klientidel ja lähedastel on esinenud konflikte hooldekodu juhiga? Kirjeldage põhjused.  
(Nt: töökorraldus, külastuspiirang, hinnatõus, klientide hooldus, puhtus, toitlustus jne)  
.....  
.....  
.....
10. Mida näete teie kui hooldekodu juht, et parandada üldist hooldekodude toimivust Eesti riigis.  
.....  
.....  
.....

*Tänan vastamiseks pühendatud aja eest*

## Lisa 5 . Töötajate ja juhtide ankeetküsimuse valimi kirjeldus

Tabel 1. Valimit kirjeldav statistika

		Töötajad	Juhid
Sugu	Mees	4	1
	Naine	80	5
Haridustase	Põhiharidus	19	
	Keskharidus	17	
	Keskeriharidus	35	
	Kõrgharidus	13	6
Oman hooldustöötaja kutset	Ei oma haridust	28	
	Hooldustöötaja tase 3	17	
	Hooldustöötaja tase 4	26	
	Meditsiiniõde	4	2
	Sotsiaaltöö		3
	Muu	9	1
Vanus	20 - 30 aastane	10	
	31 - 40 aastane	18	1
	41 - 50 aastane	26	1
	51 - 60 aastane	23	3
	61 ja enam aastane	7	1
Tööstaaž hooldekodus	Alla ühe aasta	10	1
	1 - 2 aastat	11	
	3 - 5 aastat	22	1
	6 - 10 aastat	21	1
	11 - 15 aastat	11	2
	16 - 20 aastat	5	1
	21 ja enam aastat	4	
Konfliktide esinemine töökeskkonnas	Konflikte ei ole esinenud	7	
	Kord mõne kuu jooksul	23	1
	Kord kuus	36	3
	Kord nädalas	14	2
	Iga päev	4	
Osalevad koolitustel/enesearengul	Ei	4	
	Jah	80	6
Töökohal jäävad konfliktid lahendamata.	Ei jää	19	
	Jäävad harva	24	
	Jäävad mõnikord	23	
	Jäävad tihti	14	
	Jäävad alati lahendamata	4	

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Gruppide korrelatsioonianalüüs

Tabel 9. Gruppide omavaheliste seoste korrelatsioonianalüüs

		Töötaja suhtumine töökonfliktidesse	Töökonfliktimõju töösuhetele	Positiivne töökeskonna kliima	Töörolli konflikt	Töönõudmised	Suhted töökaaslastega positiivsed	Suhted töökaaslastega negatiivsed	Grupisesed konfliktid	Konfliktid klientide ja lähedastega	Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil	Konflikti lahendamine organisatsioonis	Töökonfliktide mõju töömotivatsioonile
Töötaja suhtumine töökonfliktidesse	Korrelatsiooni kordaja	1,000											
	Olulisuse tõenäosus												
Töökonfliktimõju töösuhetele	Korrelatsiooni kordaja	,415**	1,000										
	Olulisuse tõenäosus	0,001											
Positiivne töökeskonna kliima	Korrelatsiooni kordaja	0,087	0,060	1,000									
	Olulisuse tõenäosus	0,433	0,590										
Töörolli konflikt	Korrelatsiooni kordaja	,318**	,234*	0,056	1,000								
	Olulisuse tõenäosus	0,003	0,032	0,610									
Töönõudmised	Korrelatsiooni kordaja	- 0,091	0,084	0,094	0,008	1,000							
	Olulisuse tõenäosus	0,411	0,450	0,397	0,945								

Suhted töökaaslastega positiivsed	Korrelatsiooni kordaja	- 0,043	0,198	,323**	-0,064	,247*	1,000						
	Olulisuse tõenäosus	0,699	0,071	0,003	0,561	0,023							
Suhted töökaaslastega negatiivsed	Korrelatsiooni kordaja	,259*	0,128	0,153	,297**	0,158	- 0,110	1,000					
	Olulisuse tõenäosus	0,018	0,248	0,167	0,006	0,154	0,322						
Grupisised konfliktid	Korrelatsioonik ordaja	,311**	0,011	0,067	,357**	0,156	-0,037	,630**	1,000				
	Olulisuse tõenäosus	0,004	0,921	0,544	0,001	0,155	0,741	0,001					
Konfliktid klientide ja lähedastega	Korrelatsioonik ordaja	0,127	0,027	0,016	0,166	0,162	0,099	,424**	,380**	1,000			
	Olulisuse tõenäosus	0,250	0,808	0,884	0,130	0,142	0,372	0,001	0,001				
Suhtumine konfliktidesse organisatsiooni tasandil	Korrelatsioonik ordaja	,322**	0,102	,276*	-0,050	0,000	0,171	-0,098	-0,016	0,046	1,000		
	Olulisuse tõenäosus	0,003	0,354	0,011	0,649	0,997	0,119	0,380	0,888	0,675			
Konflikti lahendamine organisatsioonis	Korrelatsioonik ordaja	0,123	0,175	,231*	-0,076	-0,041	,289**	-0,039	-0,061	0,119	,354**	1,000	
	Olulisuse tõenäosus	0,265	0,111	0,035	0,492	0,709	0,008	0,729	0,581	0,282	0,001		
Töökonfliktide mõju töömotivatsioonile	Korrelatsioonik ordaja	,276*	-0,018	-0,012	,250*	0,179	-0,193	,442**	,482**	,403**	0,204	0,072	1,000
	Olulisuse tõenäosus	0,011	0,873	0,916	0,022	0,103	0,078	0,001	0,001	0,001	0,062	0,517	

\*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 7. Lihtlitsents

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

Mina Kerli Jõesaar (*autori nimi*)

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

Töökonfliktide tekkimise põhjused, võimalike põhjuste kõrvaldamise võimalused ja mõju  
töösuhetele hooldekodudes \_\_\_\_\_,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Liina Randmann \_\_\_\_\_,

(*juhendaja nimi*)

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*