

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse Instituut

Liis Tamman

**INDIVIDUAALNE TÖÖ KOHANDAMINE TALLINNA
NOORTEKESKUSTES**

Magistritöö
Õppekava personalijuhtimine

Juhendajad: Taimi Elenurm, *MBA*
Rasmus Pedanik, *MA*

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 12 205 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liis Tamman.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152854HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: tammanliis@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Rasmus Pedanik, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1. Individuaalne töö kohandamine	7
1.2. Töörahololu ja individuaalne töö kohandamine	9
1.3. Juhtide toel töötajate autonoomia tõstmine ja individuaalne töö kohandamine	14
1.4. Individuaalse töö kohandamise võimalused noorsootöös	17
2. EMPIIRILINE UURIMUS	22
2.1. Uurimuse eesmärk	22
2.2. Uurimuse metoodika	22
2.3. Uurimuse valim ja uurimuse käik	23
3. TULEMUSED, ANALÜÜS JA ARUTELU	25
3.1. Kvantitatiivuuring	27
3.1.1. Töötajate individuaalne töö kohandamine noortekeskustes	27
3.1.2. Individuaalse töö kohandamise ja töörahololu seosed	32
3.1.3. Töötajate autonoomia toetamine noortekeskustes	34
3.2. Kvalitatiivuuring	35
3.2.1. Noorsootöötajate individuaalne töö kohandamine	35
3.2.2. Juhtide individuaalne töö kohandamine	39
3.3. Arutelu ja järeldused	44
3.3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele	44
3.3.2. Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga	47
3.3.3. Ettepanekud individuaalse töö kohandamise parendamiseks	49
3.3.4. Soovitused edasisteks uuringuteks	50
KOKKUVÕTE	51
SUMMARY	53
VIIDATUD KIRJANDUS	55
LISA 1. Küsimustik	58
LISA 2. Korrelatsioonid töörahololu ja individuaalse töö kohandamise vahel	61

LÜHIKOKKUVÕTE

INDIVIDUAALNE TÖÖ KOHANDAMINE TALLINNA NOORTEKESKUSTES

Liis Tamman

Noortekeskustel on väljakutse, kuidas tõsta töötajate töörahulolu, et vähendada tööjõu voolavust. Üheks võimaluseks töörahulolu tõstmiseks ja töötajate töökohal püsimiseks on individuaalne töö kohandamine. Juhid saavad läbi töötajate autonoomia tõstmise toetada töötajate individuaalset töö kohandamist.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada noortekeskuste töötajate võimalused individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Sellest tulenevalt uuritakse individuaalset töö kohandamist ja selle seost töörahuloluga, individuaalse töö kohandamise seost töötajate iseseisvuse ehk autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt ning seda mõjutavaid tegureid eesmärgiga leida, millised on võimalused individuaalse töö kohandamise suurendamiseks. Magistr töö uuring viidi läbi kombineeritud uurimismeetodiga – kvantitatiivselt küsitlus kaardistamiseks senist individuaalset töö kohandamist ja kvalitatiivselt poolstruktureeritud intervjuu saamiseks ülevaate individuaalse töö kohandamise võimalustest Tallinna noortekeskustes. Uuringus lähtuti 2013. aastal Slep ja Vella-Brodrick'i poolt loodud individuaalse töö kohandamise hindamise küsimustikust (JCQ) ja Hackmani, Oldhami (1975) töö karakteristikute mudelist. Uuringus osales 24 Tallinna noortekeskuse töötajat (18 noorsootöötajat ja 6 juhti).

Uuringu tulemustest selgub, et töötajate töörahulolu ja individuaalse töö kohandamise vahel on tugevaid seoseid. Oluliseks osutusid töötajate oskuste ja teadmiste rakendamine ning võimalusel selle sidumine oma huvidega ning töö tähenduslikkus. Kõige enam praktiseeritakse sotsiaalset töö kohandamist, kõige vähem ülesandekeskset töö kohandamist. Individuaalset töö kohandamist mõjutab missugused on tööülesanded, kui palju on töö kujundamises vabadust ning kuidas juhid toetavad töötajate iseseisvust oma töö tegemisel.

Võtmesõnad: individuaalne töö kohandamine, töörahulolu, autonoomia, juhtimine, noortekeskus

SISSEJUHATUS

Tallinna noortekeskustes on läbi aegade olnud võrdlemisi kõrge tööjõu voolavus. 2015. aastal läbiviidud noorsootöötajate arvamusuuringu kohaselt otsis aktiivselt tööd 56% vastanutest. Kokku toimus sellel aastal Tallinna Spordi- ja Noorsooameti andmeil töökoha vahetusi 28 korda (kokku 33,25 ametikohta). 2014. aastal toimus struktuurimuutus, millega kaotati ära Tallinna Noorsootöö Keskus, mille all olid eelnevalt Tallinna noortekeskused. Uue struktuuri kohaselt on Tallinnas asuvad noortekeskused (10) linnaosade haldusalas (8). Puuduvad andmed, mitu 2015. aastal toimunud töökoha vahetust oli mõjutatud struktuurimuutusest. Eelmise struktuuri ajal oli voolavus 18 - 26% aastas. 2016. aasta tööjõu voolavuse määr oli 59%, 2017. aastal 37%. Seega võib väita, et tööjõu voolavus oli probleemiks nii enne kui pärast struktuurimuutust ning suurenes oluliselt pärast struktuurimuutust.

Kui töötajad tegelevad individuaalse töö kohandamisega, võib väheneda tööga rahulolematus, on vähem aktiivseid tööotsijaid ja väheneb töötajate vabatahtlikult lahkumine (Tims, Bakker 2010). Slep ja Vella-Brodrick'i (2014) uuringu andmete tuginedes on tõendeid individuaalse töö kohandamise ja töötajate vaimse tervise vahel. Tulemused näitavad, et individuaalse töö kohandamise pühendumise määr ennustab rahulolu oma sisemiste vajaduste osas, mis omakorda ennustab töörahulolu.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada noorsootöötajate võimalused individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Sellest tulenevalt uuritakse individuaalset töö kohandamist ja selle seost töörahuloluga, töö individuaalse kohandamise seost töötajate autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt ning seda mõjutavaid tegureid eesmärgiga leida, mis on võimalused individuaalse töö kohandamise suurendamiseks ja seeläbi töörahulolu tõstmiseks. Seejuures jätab töö autor teadlikult teemast välja palga, mis on üks töö motivatsiooni allikatest, kuid mille uurimine ei anna lisateavet teemast (viimase 2 aasta jooksul on palga alammäära tõstetud 19,8%). Viiakse läbi kombineeritud uurimismeetodiga uuring, millega küsitletakse töö individuaalse kohandamise küsimustikuga ja poolstruktureeritud intervjuuga 9 Tallinna noortekeskuse 24 töötajat (18 noorsootöötajat ja 6 juhti).

Eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud alljärgnevad uurimisküsimused:

- Milliseid individuaalse töö kohandamise viise kasutatakse noortekeskustes seni kõige enam (ülesande kesksed, tunnetuslikud, sotsiaalsed)? Milliseid võiks senisest enam kasutada?
- Millised tegurid mõjutavad individuaalset töö kohandamist noortekeskustes?
- Missugused on erinevused töötajate ja juhtide individuaalses töö kohandamises?
- Kas ja kuidas on individuaalne töö kohandamine seotud töörahuloluga?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas selgitatakse individuaalset töö kohandamist organisatsioonis, selle seost töörahuloluga, töö individuaalse kohandamise seost töötajate autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt ja töö iseloomust lähtuvaid eeldusi töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Töö teises osas antakse ülevaade uuringu metoodikast ja seejärel käsitletakse läbiviidud uuringu tulemusi. Magistritöö viimases osas analüüsitakse uuringu tulemusi, vastatakse püstitatud uurimisküsimustele ning esitatakse järeldused ja ettepanekud individuaalse töö kohandamise tõhustamisele Tallinna noortekeskustes.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilises ülevaates luuakse empiirilise uuringu jaoks teoreetiline raamistik. Esimeses alapeatükis käsitletakse individuaalset töö kohandamist, teises selle seost töörahuloluga, kolmandas alapeatükis, kuidas juhid saavad töö kohandamist toetada ja neljandas noortekeskuse töö sisu, mis loob eeldused töö kohandamiseks.

1.1. Individuaalne töö kohandamine

Uurides viimase kümnendi jooksul töö kujundmist, on jõutud järeldusele, et töötaja on töö protsessis aktiivne osaleja (Wrzesniewski, Dutton 2001).

Individuaalne töö kohandamine (*job crafting*) on järjepidev tegevus, millega töötajad disainivad ümber oma tööd selleks, et töö sobituks paremini inimese oskuste, huvide ja motivatsiooniga. Töö kohandamisega muudetakse enda ülesannete ja/või suhete piire füüsiliselt või kognitiivselt (Ibid.). Esiteks saab töö kohandamisel muuta piiranguid ehk võtta vähem või rohkem tööülesandeid, muuta ülesannete ulatust või seda, kuidas neid ülesandeid läbi viiakse. Teiseks saab muuta sotsiaalseid suhteid töökohal. Kolmandaks on võimalik muuta suhtumist oma tööülesannetesse (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007).

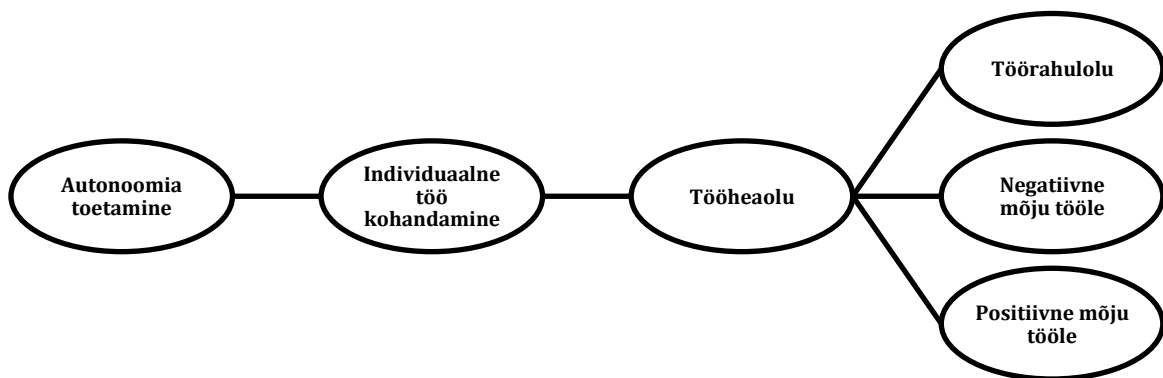
Bakker, Tims ja Derks (2013) on oma käsitlustuses kirjeldanud töö kohandamist kui töötaja poolt tehtud omaalgatuslikke muutusi, mis on eelkõige töönõudmistes (arendavad ja/või takistavad töö nõudmised) ja -ressurssides (struktuursed ja/või sotsiaalsed ressursid).

Töö kohandamist on nimetatud ka isik-keskkond sobivuse käitumiseks, mis eeldab proaktiivset käitumist iseenda või olukorra muutmiseks, et saavutada organisatsiooni keskkonna ja enda kompetentside vahel parem sobivus (Grant, Parker 2009).

Eelnimetatud käsitluste põhjal saab järeldada, et töötajad püüdleval tasakaalu saavutamise poole mitmetes mõõtmetes, nii tööülesannete kui suhete keskselt (Wrzesniewski, Dutton 2001), töö nõudmiste - ja ressursside keskselt (Bakker, Tims ja Derks 2013) kui keskkonna ja enda vahel parema sobivuse leidmisel (Grant, Parker 2009).

2013. aastal läbi viidud individuaalse töö kohandamise uuringus analüüsiti töö kohandamist läbi suhete, tunnetuslike ja ülesande spektri. Autorid jõudsid järeldusele, et individuaalne töö kohandamine (Job Crafting Questionnaire küsimusik järgi) oli positiivses korrelatsioonis proaktiivse käitumisega (organisatsioonikultuuriga kohanduv käitumine, tugevuste kasutamine, iseseisev eesmärkide seadmine) ja positiivse töö toimimisega (tööraahulolu, tööalane entusiasm, positiivne meelestatus) (Slemp, Vella-Brodrick 2013).

Slemp, Kern ja Vella-Brodrick (2015) uurisid sellele järgnevalt tööheaolu uuringus, missugused on seosed individuaalse töö kohandamise, tajutava autonoomia toetamise ja tööheaolu vahel. Uuringus lähtuti alljärgnevast mudelist:



Joonis 1. Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support

Allikas: Slemp, Kern, Vella-Brodrick, 2015

Eelnimetatud uuringu hüpoteesiks oli, et töötajate autonoomia toetamine ennustab töö individuaalset kohandamist, mis omakorda prognoosib tööheaolu. Tööheaolu koosneb mudelis töökoha positiivsest ja negatiivsest mõjust ning tööraahulolust. Antud uuringu järeldustes on mitmeid soovitusi, kuidas juhid saaks toetada töötajaid autonoomia suurendamisel ja kuidas töötajad läbi enda initsiatiivi autonoomiat suurendada saaks. Uuringu tulemused viitavad sellele, et individuaalne töö kohandamine ja töötajate autonoomia toetamine juhtide poolt on võtmetähtsusega ning järgmised uuringud võivad laiendada antud mudelit (Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015).

Eelnevast tulenevalt keskendub töö autor järgnevates alapeatükkides Slemp, Kern, Vella-Brodrick poolt loodud mudeli faktoritele - individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seosele, individuaalse töö kohandamise ja juhtimise toel töötajate autonoomia tõstmisele ning lisaks individuaalse töö kohandamise eeldustele lähtuvalt uuringu sihtgrupi noortekeskuse töötajate tööst.

1.2. Töörahulolu ja individuaalne töö kohandamine

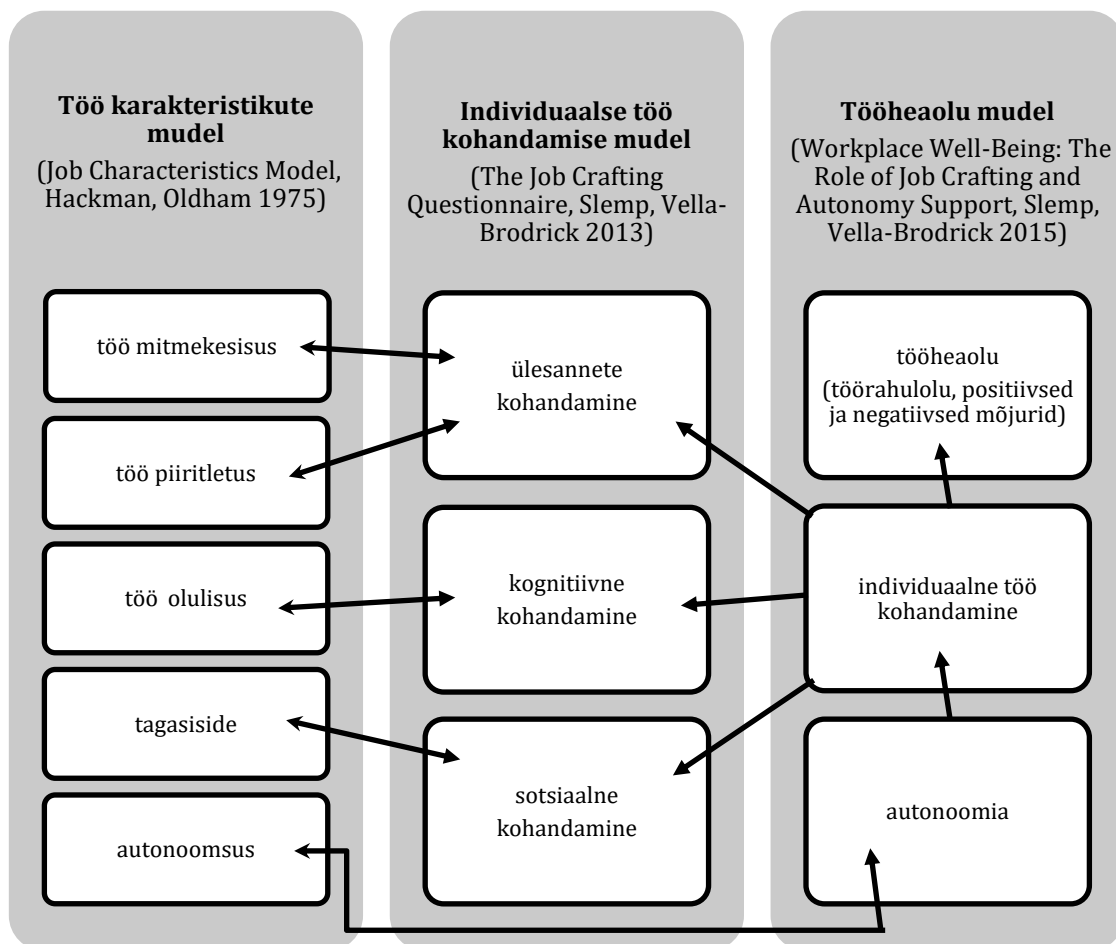
Alljärgnevalt keskendub töö autor sellele, kuidas on individuaalne töö kohandamine seotud töörahuloluga.

Töörahulolu mõjutavad Hackman'i ja Oldham'i (1975) töö karakteristikude mudeli kohaselt viis faktorit: töö mitmekesisus, töö tähtsus, töö piiritletus, autonoomsus ja tagasiside. Armstrong'i ja Taylor'i (2014) poolt läbiviidud uuringute tulemusel saab väita, et töörahulolu peegelduvad töötaja tunded ja hoiakud töö suhtes. Wright'i ja Davis'i (2003) näevad töörahulolu seost kahe käitumisega - liituda ja jääda seotuks organisatsiooniga ja teha kvaliteetselt ning suurel hulgal tööd. Ühtlasi on töörahulolu võimalik näha töötaja ja keskkonna vahelistes suhtes. Töörahulolu kirjeldab suur hulk uuringuid, millest antud peatükis keskendutakse eelnimetatu põhjal sellele, mis on seosed 1) individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu vahel; 2) individuaalse töö kohandamine, keskkonna ja töörahulolu vahel.

Individuaalne töö kohandamine ja töötaja töörahulolu

Töörahulolu tõstmiseks, tööjõu volavuse ja absentismi vähendamiseks on töö karakteristikute mudeli rakendamisel vajalik arvestada kõigi viie näitajaga - töö mitmekesisus, töö piiritletus, töö olulisus, autonoomia, tagasiside (Hackman, Oldham 1980). Slemp, Kern ja Vella-Brodrick'i (2013) poolt loodud valiidses individuaalse töö kohandamise küsimustikuga hinnatakse individuaalset töö kohandamist läbi sotsiaalse, tunnetusliku ja ülesande spektri. 2015. aastal läbi viidud tööheaolu uuringus leiti vastastikune mõju individuaalse töö kohandamise, autonoomia toetamise ja tööheaolu (koosneb töörahulolust, negatiivsetest ja positiivsetest mõjuritest) vahel (Slemp, Kern, Vella-Brodrick'i 2015).

Alljärgneval joonisel antakse ülevaade eelnimetatud töö karakteristikute mudeli, individuaalse töö kohandamise mudeli ning tööheaolu mudeli seostest.



Joonis 2. Töö karakteristikute, individuaalse töö kohandamise ja tööheaolu mudelite seosed
Allikas: autori koostatud

Töö autor leidis eelneva ülevaate baasil järgnevad tööraahulolu kirjeldavate kriteeriumite ja individuaalse töö kohandamise seosed:

1. Töö mitmekesistamine ja töö piiride muutmine kirjeldab ülesannete kohandamist;
2. Tööle tähenduse leidmine kirjeldab kognitiivset töö kohandamist;
3. Autonoomsus kirjeldab läbivalt individuaalset töö kohandamist (ülesannete, sotsiaalset, kognitiivset kohandamist) nii töötaja enda poolt autonoomia tõstmise kui juhtide toetusega töötajatele autonoomia tõstmiseks;
4. Tagasiside on seotud töötajate autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt.

Töö kohandamine sõltub töötaja individuaalsetest erinevustest ja töö iseloomust. Lisaks on see seotud töötajate töösse suhtumise, tööheaoluga ja erinevas vormis töö sooritustega (Rudolph, Katz, Lavigne, Zacher 2017). Selle asemel, et keskenduda sellele, mis määrab hoiakud ja töö tähenduse, küsitakse individuaalse töö kohandamisel, kuidas töötajad saavad ise kujundada oma tööle tähendust. Töötajad, kelle põhihuvi on seotud mingi muu valdkonnaga, saavad võimalusel seda integreerida oma igapäeva töösse ja nii ühe töökoha läbi mitut huvi realiseerida (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007).

Individuaalne töö kohandamine pakub võimaluse töötajatele mitte olla lihtsalt passiivsed tööga leppijad, vaid aktiivsed osalejad oma tööle tähenduse loomisel (Wrzesniewski 2013). Uuringud näitavad, et töö kohandamine aitab töötajatel toetada loovuse ja innovatsiooni teket. See on võimalus panna inimesi mõtlema, kuidas kombineerida vana ja uut, mitte stagneeruda (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007).

Töö kohandamine toob tähelepanu töötajate igapäevale ja sellele kuidas olla tulemuslikum oma töös. Maailmas, kus tähenduslikkus võib olla defitsiit, on töö kohandamine oluline protsess, millega töötaja ise loob tähendust oma tööle. Nii tehes luuakse väärtuslikku tulemust nii endile kui organisatsioonile (Berg, Dutton, Wrzesniewski 2013). Töö kohandamine peaks olema julgustatud ja hõlbustatud organisatsioonis seni kaua, kuni see läheb kokku organisatsiooni eesmärkidega (Petrou 2012).

Töötajad peaksid võtma vastutuse karjääriks vajalike kompetentside arendamise ja oma töö kohandamise ees, sest see aitab kaasa nende konkurentsivõimele nii organisatsiooni sees kui väljas. Nii saab tõsta töötaja rahulolu ja töösooritust. See aitab ühtlasi kaasa töötaja kogemusele karjääriedus ehk tunda ennast konkurentsivõimelisena ning luua tervislik töö ja eraelu tasakaal (Akkermans, Tims 2017).

Kui töötajatele ei paku töö piisavalt võimalusi kasutamaks oma potentsiaali, hakatakse otsima väljakutseid. Osa töötajaid vajab suuremaid väljakutseid, et leida väljund saavutamisevajadusele, mis on seotud eelkõige eesmärkide saavutamise ja seeläbi töömotivatsiooni tõstmisega. Pakkudes asjakohaseid võimalusi, võib väheneda tööga rahulolematust, on vähem aktiivseid tööotsijaid ja väheneb vabatahtlikult töötajate lahkumine (Tims, Bakker 2010). Harju, Hakanen ja Schaufeli (2016) on järeldanud, et väljakutsete otsimine tööle aitab kaasa töötaja pühendumisele, ennetab tööle igavuse tekkimist ja loob individuaalse töö kohandamiseks muid eeldusi. Kui pole võimalik palku

tõsta ja lisatasusid maksta, annab individuaalne töö kohandamine võimaluse motiveerida töötajaid. See aitab ühtlasi nii talendikatel kui kehvade töötulemustega töötajatel muuta oma töösooritust (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2010).

Individuaalne töö kohandamine, keskkond ja töörahulolu

Grant ja Parkeri (2009) individuaalse töö kohandamise käsitluses keskendutakse töötaja ja keskkonna suhtele, andes töötajale proaktiivne roll töö kohandamiseks enda ootustele sobivaks arvestades keskkonna võimalusi.

Osades töö olukordades ei ole piisavalt ressursse tagamaks vajaminevat sotsiaalset toetust või töötajatel pole piisavalt autonoomiat. Sellistel juhtudel oleks hea, kui töötaja saaks ümber organiseerida oma töö ressursid nii, et need aitaksid tal toime tulla töö osas esinevate nõudmiste täitmisega (Tims, Bakker 2010). Tims, Bakker ja Derks (2013) uurisid ja püüdsid välja selgitada, kas töötajad saavad mõjutada enda heaolu kohandades töö nõudeid ja ressursse. Võttes aluseks töö nõuete-ressursside mudeli, võeti hüpoteesiks see, et töö kohandamisel on mõju tööga seotusele, töörahulolule ja läbipõlemisele, läbi muutuste töö nõuetes ja ressurssides. Tulemused näitasid, et töötajad, kes kohandasid oma tööd esimesel uuringu kuul, olid kahe kuu pärast parandanud oma struktuurseid ja sotsiaalseid ressursse. Selle tõstmisel oli seos töörahuloluga – tõusis tööga seotus ja töörahulolu ning vähenes töötajate läbipõlemine.

Erinevate sektorite organisatsioonide uurides on leitud, et töötajad olenemata oma ametist, kes proovivad töö kohandamist, lõpetavad pühendumuselt ja töörahulolu on kõrgem. Ühtlasi saavutatakse paremaid tulemusi ja suudetakse efektiivsemalt toime tulla muutustega (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010). Organisatsiooniliste muutuste korral võib töö kohandamine lisada võimaliku toimimismehhanismi, näiteks vähendades nõudeid ja ennetades seeläbi läbipõlemist (Petrou 2012). Töö kohandamine tõstab töötajate pühendumust ja tööga rahulolu, seejuures vähendab absentismi ja parandab töösooritust (Ghitulescu 2007).

Mäkikangas, Bakkeri ja Schaufeli (2017) sõnul lähtub meeskonna töö kohandamine individuaalse, meeskonna kui organisatsiooni tasandil toimuvast. Oluline on, et iga meeskonna liige oleks kaasatud ja tunneks ennast vastutavana positiivse töökliima eest. Ühtlasi peaks meeskonna liikmed peegeldama kas individuaalselt või kollektiivselt, missugused osad nende tööst on inspireerivad ja tekitavad töörahulolu, kuidas neile meeldiks oma töö ülesandeid ja rolle kohandada ja kuidas saaks

pinget vähendada ja luua organisatsioonikultuur, mis lubaks areneda. Töö kohandamine meeskonna tasandil on sama mõjukas kui individuaalsel tasandil. Mõlemad on ühendatud nii töörahulolu, tööga seotuse kui töösooritusega (Tims., Bakker, Derks, van Rhenen 2013).

Berg, Dutton ja Wrzesniewski käsitluse kohaselt tuleb luua teadlikult töökeskkond, kus töötajatel on võimalus oma tööd kohandada nii, et see vastaks töötajate tugevustele ja motiividele ning samas täidaks organisatsiooni eesmärgi. Juhtide ülesandeks on näidata töötajatele läbi avatud kommunikatsiooni ja iseenda eeskujul, et individuaalne töö kohandamine on organisatsioonis aktsepteeritud (2008). Juhid saavad toetada töötajaid individuaalse töö kohandamise rakendamisel eelkõige toetades nende initsiatiivi ja autonoomia kasvu (Petrou 2012).

Alljärgnevas tabelis on näha 1) individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seose kohta iseloomustavad faktorid ja põhjused miks tasub individuaalse töökohandamisega tegeleda; 2) individuaalse töö kohandamise, töörahulolu ja töö keskkonna seoste kohta, mida tuleb töökeskkonnas arvestada ja missuguste olukordade korral individuaalne töö kohandamine võib aidata töötajate töörahulolu tõsta.

Tabel 1. Individuaalse töö kohandamise seosed töörahulolu ja töö keskkonnaga

Individuaalne töö kohandamine ja töötajate töörahulolu	Individuaalne töö kohandamine ja töökeskkond
<p><u>Mis iseloomustab seost?</u></p> <p>Proaktiivne käitumine (Wrzesniewski 2013); Ülesannete kohandamine (Tims, Bakker 2010; Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975); Sotsiaalne kohandamine (Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975); Tööle tähenduse loomine (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007; Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975); Autonoomia (Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975)</p>	<p><u>Mis on oluline töö keskkonnas?</u></p> <p>Keskkonna võimalustele vastavus (Grant ja Parker 2009); Võimalusel kogu meeskonna kaasatus (Mäkikangas, Bakkeri ja Schaufeli 2017); Juhtide toetus initsiatiivi ja autonoomia tõstmisel (Petrou 2012; Berg, Dutton ja Wrzesniewski 2008; Slemp, Kern, Vella-Brodrick'i 2015).</p>
<p><u>Miks tasub individuaalse töö kohandamise kaudu tõsta töötajate rahulolu?</u></p> <p>Kasvab tööga seotus (Tims, Bakker, Derks 2013)</p>	<p><u>Mille puhul aitab?</u></p> <p>organisatsiooni muutustega toimetulek (Petrou 2012). Kui pole võimalik töötajate palku tõsta (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010)</p>

Paraneb töösooritus (Petrou 2012) Konkurentsivõime kasv (Akkermans, Tims 2017)	Töö ressursside puudus (Tims, Bakker 2010). Töötajate läbipõlemise vähendamine (Tims, Bakker, Derks 2013)
---	--

Allikas: autori koostatud

Eelnevalt käsitletud uuringutest saab järeldada, et töörahulolu tõstmine läbi individuaalse töö kohandamise võib positiivselt mõjutada organisatsioone, milles on käsil muudatused (Petrou 2012; Wright, Davis 2003) ja kus on töötajate läbipõlemise oht (Petrou 2012; Tims, Bakker, Derks 2013). Lisaks võib individuaalse töö kohandamine aidata tõsta töörahulolu, kui pole võimalik tõsta töötajate palku (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010) või on muude töö ressursside puudus (Tims, Bakker 2010). Individuaalse töö kohandamise eeldusteks läbi töörahulolu tõstmise saab pidada töötajate proaktiivset käitumist (Wrzesniewski 2013) ja autonoomiat (Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975) ning valmisolekut ülesannete, suhete ja kognitiivseks kohandamiseks (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007; Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015; Hackman ja Oldham 1975). Individuaalse töö kohandamise läbi võib kasvada tööga seotus (Tims, Bakker, Derks 2013), paraneda töösooritus (Petrou 2012) ja kasvada töötajate konkurentsivõimelisus (Akkermans, Tims 2017). Et individuaalse töö kohandamise läbi töörahulolu tõsta, on vajalik keskkonna võimalustele vastavus (Grant ja Parker 2009), võimalusel terve meeskonna kaasatus (Mäkikangas, Bakkeri ja Schaufeli 2017) ning juhtide toetus töötajate initsiatiivi ja autonoomia tõstmisel (Petrou 2012; Berg, Dutton ja Wrzesniewski 2008; Slemp, Kern, Vella-Brodrick'i 2015).

Töö autor järeldab, et individuaalse töö kohandamise seoses töö rahuloluga indiviidi kui keskkonna poolt vaadatuna eeldab töötaja poolset initsiatiivi ehk teisisõnu töötaja saab ise oma rahulolu tõsta. Töö individuaalset kohandamist saavad toetada juhid. Sellest tulenevalt uurib töö autor järgnevas peatükis, kuidas on võimalik toetada organisatsioonis töörahulolu tõstmist läbi individuaalse töö kohandamise edendamise juhtimise perspektiivist.

1.3. Juhtide toel töötajate autonoomia tõstmine ja individuaalne töö kohandamine

Slemp, Kern, Vella-Brodrick uuringus “Tööheaolu: töö individuaalse kohandamise roll ja autonoomia toetamine” järeldati, et töötajate autonoomia kasvatamise toetamine juhtide poolt on vajalik (2015). Järgnevalt kirjeldatakse läbi erinevate käsitluste, miks ja mis viisil on juhtidel oluline töötajate individuaalset töö kohandamist toetada.

Autonoomiat kirjeldab töö kontekstis kontrolli omamine oma töö ja töökeskkonna üle ning tunne, et on olemas tahe ja valiku võimalus (Vansteenkiste, Ryan 2013). Wrzesniewski ja Dutton (2001) on seisukohal, et võimalus autonoomiaks ülesannete lahendamisel on individuaalse töö kohandamise eeltingimus.

Mitmetes uuringutes on välja toodud tugev seos töörahulolu ja juhtimise vahel (Macdonald & MacIntyre 1997). Enamus varajasemaid töö ümberdisainimise/ kohandamise mudeleid panevad vastutuse juhile aitamaks suurendada töötajate töörahulolu. Uuringud näitavad, et reaalselt ei ole juhtidel aga aega sellesse protsessi panustada. Individuaalsel töö kohandamisel annavad juhid võimaluse oma töötajatel olla ise vastutajad (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010).

Töö kohandamine ei vähenda juhtide vastutust töökohtade re/disainimiseks, see lihtsalt väärtustab võimalust töötajatel oma tööd muuta. See omakorda aitab töötajatel saada töö tegemisest naudingut, mõtestada oma tegevust, suurendada nende kuuluvustunnet, võidelda vastasseisuga ja saavutada paremaid tulemusi (Wrzesniewski, Berg, Dutton 2007).

Juhid, kes autonoomiat toetavate stiilidega juhivad, ootavad töötajate initsiatiivi ja teevad samme toetamiseks töötajate sisemist motivatsiooni. Kontrollivamate juhtimisstiilidega juhid kipuvad töötajaid survestama, kuidas tunda, mõelda või käituda kindlal viisil (Slemp, Kern, Vella-Brodrick 2015). Individuaalse töö kohandamise ja autonoomia uuringus leiti, et töötajate autonoomia tööil viitab positiivsele töö kohandamisele, nimelt rohkem ressursside ja väljakutsete otsimisele ja vähem raskuste vältimisele tööil (Roczniewska, Puchalska-Kamińska 2017).

Tims, Bakker ja Derks (2013) on järeldanud, et organisatsioonid peaksid mitte ainult juhtima töötajate tööheaolu pakkudes töö ressursse ja optimaalsel tasemel töö nõudeid, vaid ka pakkuma võimalusi töö kohandamiseks. Töö kohandamine peaks olema julgustatud ja hõlbustatud organisatsioonis seni kaua, kuni see läheb kokku organisatsiooni eesmärkidega (Petrou 2012).

Bipp ja Demerouti poolt läbi viidud uuringus selgus, et töötajad, kes on aktiivsemad, otsivad võimalusi ja on nõudlikumad, samas kui tööd vältivad töötajad vähendavad oma nõudmisi. Juhid saavad mõjutada töötajate teadlikkust individuaalse töö kohandamise erinevatest lähenemisviisidest. Ainult töösoorituse tõstmise meetoditele keskendumine võib luua takistused positiivseks töö kohandamiseks (2015).

On leitud seos individuaalse tööefektiivsuse, innovatiive meeskonna meelestatuse, positiivse suhtumise ja juhtimisest ühiste arusaamade ning meeskonna töö kohandamise käitumise vahel. Järeldati, et erinevate tasandite juhid peavad olema teadlikud, kui oluline on juhtida sotsiaalseid protsesse ja edendada koostööd meeskonna liikmete vahel, mitte keskenduma vaid ülesannete keskele juhtimisele (Mäkikangas, Bakker, Schaufeli 2017).

Mida parem on töötajate arusaam ühisest juhtimisest, seda paremad on nende teadmised töö kohandamisest meeskonnas ja ühtlasi on seda rohkem töö kohandamist organisatsioonis. Organisatsiooni materiaalsel ressurssidel pole seost individuaalse töö kohandamisega meeskonnas (Mäkikangas, Bakker, Schaufeli 2017).

Töö kohandamine on pigem juhinduv töötaja enda initsiatiivist, kui välisest stiimulitest. Seejuures mängib olulist rolli usaldus töö kohandamise jõustamisel või selle piiramisel (on olemas ka negatiivset töökohandamist). Kui on olemas juhi ja töötaja vaheline usaldus, siis see aitab töötajatel julgelt vastu võtta väljakutseid ja riskida, mis võib tuua kasulikke tulemusi (Berg, Dutton, Wrzesniewski 2011).

Kuigi individuaalne töö kohandamine on nii-öelda alt üles ja eelkõige iseenda poolt initsieeritud tegevus, saavad organisatsioonid julgustada seda käitumist valima. Selleks on võimalik pakkuda mentorlust, mille läbi võimalik anda vabadust oma tööd kujundada, kuid samas tuua näiteid, kuidas hea töö kujundamine välja näeb. Näiteks luua avatud õhkkond, mille läbi individuaalsed vajadused on arutatud, pööratud tähelepanu parimatele praktikatele ja juht või mentor ise on eeskujuks oma töö kohandamise käitumisega. Organisatsiooni jaoks on oluline, et töötaja märkaks, et ta on ise see inimene, kes teab oma töö kohta kõige paremini ja aidata tal märgata, et seal on ruumi töö täiendamiseks nii, et töö sobib töötajale rohkem. Loodetavasti kasutatakse seda teavet organisatsioonides rohkem, et tõsta töötaja motivatsiooni ning töösooritust (Demerouti 2014). Teadvustada töö kohandamist kui võimalikku ja loomulikku käitumist, on unikaalseks võimaluseks tõsta töötajate potentsiaali ja saavutada mitmesuguseid positiivseid tulemusi organisatsiooni töös (Petrou 2012).

Mida suurem on valmisolek oma iseseisvuse suurendamiseks ja oskuste arendamiseks tööl, seda enam tahetakse ka toetust ja tagasisidet. Lisaks tõuseb valmidus võtta vastu uusi ülesandeid, et ise areneda (Algpeus 2016). Võiks pakkuda töötajatele individuaalset tagasisidet ja soovitusi, kuidas töötajad saaksid oma ressursse optimaalselt kasutada ja väljakutsetega toime tulla. Ühtlasi saavad töötajad üksteist toetada jagades oma kogemust töö keskkonna parimas kasutamises. Töötajate pühendumuse tõstmiseks läbi töö kohandamise sekkumiste aitab neil paremini toime tulla

töökoormuse ja emotsionaalselt raskete olukordadega töös ja hoida neid entusiastlikena oma ameti osas ja rahul oma tööga (Wingerden, Bakker, Derks 2017).

Individuaalset töö kohandamist saab toetada läbi juhtide. Sekkumised töökohal võivad olla üheks viisiks, kuidas tõsta töötajate teadlikkust ja valmisolekut individuaalseks töö kohandamiseks. Regulaarne tagasiside, mis on konkreetsete töö nõudmiste või töö ressursside kohta, abistab töötajaid märkama, mida saaks teisti teha (Petrou 2012).

Eelneva põhjal saab järeldada, et töö individuaalsel kohandamisel on põhivastutus töötajal endal oma töö kohandamiseks (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010; Berg, Dutton, Wrzesniewski 2011). Juhi rolliks on seda toetada ja vajadusel aidata töötajal aru saada selle vajalikkusest ja töökohandamise võimalustest organisatsiooni piires. Tuleb osata eriti sotsiaalseid ressursse juhtida organisatsioonis, õigel ajal pakkuda nõustamist ja töötajat vajadusel juhendada ning suunata (Petrou 2012; Demerouti 2014; Wingerden, Bakker, Derks 2017). Jätkuvalt ei tohi ära unustada, et organisatsiooni eesmärgiks on tõsta sooritust ehk kohandamise toetamine peab toimima seni kuni see teenib organisatsiooni eesmärgi (Petrou 2012). Järgnevas peatükis keskendutakse sellele, mis mõjutab noortekeskuse noorsootöötaja töö individuaalset töö kohandamist.

1.4. Individuaalse töö kohandamise võimalused noorsootöös

Tööga rahulolevatest noorsootöötajatest on noorsootöö valdkonnas puudus. Neid inimesi on raske leida ja tööl hoida, sest töö sisu on emotsionaalselt koormav ning professionaalset tuge ei pakuta piisavalt. Noorsootöötajate palk ja tunnustamine on olnud läbi aegade alamotiveerituse põhjusteks. Nende kõrval on oluline aga ka muude vahenditega noorsootöötajate motiveerituna hoidmine ja läbipõlemisriskide maandamine (Beilmann, Pihor 2011).

Kuigi osades ametites on võimalik rohkem tööd kohandada kui teistes, on siiski igas töös situatsioone, kus on võimalik muuta oma tööd haaravamaks ja ennast teostada (Slemp, Vella-Brodrick 2014). Slemp ja Vella-Brodrick valideeritud küsimustikus Job Crafting Questionare (JCQ) hinnatakse individuaalse töö kohandamist läbi suhete, tunnetuslike ja ülesande spektri (2013). Ülesannete kohandamine (*task crafting*) viitab tegevuste arvu või tüübi muutustele. Suhete kohandamine (*social crafting*) koosneb oma äranägemisel töö suhete kujundamist ehk kellega ja mis teemal tööl suhteid hoitakse. Kognitiivne kohandamine (*cognitive crafting*) on seotud sellega,

kuidas töötaja oma tööd näeb ja kuidas ta saab sellele tähendust luua. Initsieerides eelnimetatud muutusi töö piirides, muutub ühtlasi töö tähendus ja töötaja identiteet (Slemp, Vella-Brodrick 2013). Antud alapeatükis selgitab töö autor läbi kolme mõõtme, mis on noortekeskuse noorsootöö eeldused individuaalseks töö kohandamiseks.

Ülesanded

“Noorsootöö on tingimuste loomine noore isiksuse mitmekülgsaks arenguks, mis võimaldab noortel vaba tahte alusel perekonna-, formaalharidus- ja tööväliselt tegutseda” (Noorsootöö seadus, 2010). Noortekeskus on organisatsioon, mis pakub avatud noorsootöö meetodil võimalust väga erinevateks teenusteks (Haridus- ja Teadusministeerium 2017). Noortekeskuse teenusega tuleb pakkuda noortele keskkonda vaba aja sisustamiseks, mis oleks turvaline, korras, kaasaegsete infotehnoloogiliste vahenditega ja toimuks hästi ligipääsetavas avatud noorteruumis; pakkuda vahetut kontakti noorsootöötajaga, kes suhtleb noortega aktiivselt ning pöörab oma töös erilist tähelepanu noorte kaasamisele ja omaalgatuse toetamisele; võimaluse osaleda üritustel, projektides ja huvitegevuses, mis toetavad noorte omaalgatust, ennetustööd, tööturule sisenemist, loovust, osalust, ettevõtlikkust ja vabatahtlikku tegevust ning mida viiakse läbi eesmärgistatult ja kasutades mitteformaalse õppe meetodeid; noorteinfo vahendamise ning esmatasandi nõustamise; koolivaheaja tegevused; linnalaagrid; võimaluse kasutada noortekeskuse ruume ja vahendeid (Tallinn Linnavolikogu 2014). Paljud noorsootöötajad näevad, et neilt oodatakse töös multifunktsioonalsust ja ei arvestata tööks vajaliku inimressursi planeerimisega piisavalt (Beilmann, Pihor 2011).

Noorsootöölase koolituse valdkonna uuringu raporti kohaselt on noorsootöötajate peamised ülesanded järgnevad: administreerimine ja korraldamine, tehnilised tööfunktsioonid suhtlemine, infovahetus ja koostöö erinevate valdkondade partneritega, organisatoorse funktsioonid, pedagoogiline töö ja huvialaharidus, noorte nõustamine ja juhendamine (Ümarik, Loogma 2005). Noorsootöötajate motivatsiooni ja töörahulolu uuringu kohaselt täidavad noorsootöötajad peamiselt järgnevaid ülesandeid: noortekeskuses positiivse töömeeleolu ja- keskkonna loomine ning kontakti leidmine klientidega, noorte omaalgatuse toetamine ja eneseteostuse võimaldamine, noortele suunatud ürituste korraldamine, osalemine noortekeskuse koosolekutel ja nõupidamisel, noortekeskuse ja seal läbiviidavate programmide ja projektide teavitustöö (Balndina 2014). 2015. aastal Tallinna Spordi- ja Noorsooameti poolt läbi viidud noorsootöötajate arvamusuuringust selgus, et noortekeskuste noorsootöötajad peavad keerulisemateks ülesanneteks projektide

kirjutamist ja elluviimist, noortekeskuse distsipliini ja korra tagamist, tööülesannetega seotud plaanide, eelarvete ja aruannete esitamist, noorte esmast nõustamist ja oma töö analüüsimist (Rannala 2015). Pille Mardiste poolt läbi viidud uuringus “Noorsootöötaja tööalast heaolu mõjutavad probleemid noortekeskuses” täheldati, et noorsootöötajatel on töö planeerimises palju vabadust (Mardiste 2016).

Sotsiaalsed tegurid

Tallinna noorsootöötajate arvamusuuringust selgus, et suurimateks väljakutseteks peeti noortekeskuste omavahelist koostööd, noorte kaasamise teemasid ja noortekeskuste kehva mainet (Rannala 2015). Uurimuses “Noorsootöötaja tööalast heaolu mõjutavad probleemid noortekeskuses” toodi noortekeskuse kollektiivi kirjeldades välja, et meeskond pole ühtne ja probleemiks on konfliktid meeskonnas. Selle põhjuseks peeti eelkõige kõrget tööjõu voolavust, mistõttu ei teki ühtset meeskonda (Mardiste 2016).

Uurimuses “Noorsootöötajad mitteformaalse õppe eesmärgistajana” esines enamustel noorsootöötajatel probleeme enda pädevuste hindamisega. Intervjuude põhjal selgus, et noorsootöötajad analüüsivad sageli tööd vesteldes kolleegidega. Analüüsimiseks ei kasutata aga kindlaid mudeleid (Märtsin 2017). Tallinna noortekeskuste töötajate hinnangul on juhtidel arenguruumi infovahetuses ja tööle tagasiside andmises. Noorsootöötajate arvamusuuringus järeldati, et noortekeskuste juhid peaksid rohkem tähelepanu pöörama töötajatega suhtlemisele (Rannala 2015).

Noorsootöötajate motivatsiooni ja töörahulolu uuringust selgus, et kõige enam - 95,6% vastajatest pidas põhiliseks tööülesandeks positiivse töömeeleolu ja- keskkonna loomist (Balndina 2014).

Kognitiivsed tegurid

2014. aastal uuriti Tallinna Pedagoogilises Seminaris noorsootöö üliõpilaste väärtusstruktuuri, rahulolu ja erialase tööga seotud tulevikuperspektiive. Selle tulemusena leiti, et noorsootöö õppekavade lõikes olid erialase töö leidmise osas paremini meelestatud kaugeõppe üliõpilased. Kui võrrelda noorsootöö üliõpilasi Eesti üliõpilaste üldpopulatsiooniga, on noorsootööd õppivad üliõpilased pisut enam kollektivistlike vaadetega ehk pigem mitte avatud muutustele ja hindavad rohkem altruistlikke väärtusi (Lilleoja 2014).

Noorsootöö seaduse järgi on noor Eesti vabariigis 7-26 eluaastat vana (2009). 2010 aasta statistika põhjal oli kolmandik noorsootöötajatest samas vanuses. Uuringu põhjal pidasid kõige tähtsamaks hoiakuks töötajad oma töös tolerantsust ja omadusena toodi olulisemana esile loomingulisus oma töö tegevuste elluviimisel (Murakas 2010).

Järgnevas tabelis on toodud välja noortekeskuses individuaalse töö kohandamise võimalikud eeldused ja väljakutsed ülesannete, suhete ning kognitiivsete tegurite osas. Tabelit koostades lähtus autor Slempp ja Vella-Brodrick (2013) individuaalse töö kohandamise küsimustikuga (JCQ) hinnatavast kolmest eelnimetatud töö kohandamise alast ja antud peatükis käsitletud uuringutest.

Tabel 2. Noortekeskuses töö individuaalse kohandamise eeldused ja väljakutsed

Individuaalne töö kohandamine noortekeskuses	Ülesanded	Sotsiaalsed tegurid	Kognitiivsed tegurid
eeldused	<ul style="list-style-type: none"> - palju vabadust teenuste kujundamisel (Mardiste 2010); - mitmekesine töö (Ümarik, Loogma 2005; Baldina 2014; Tallinna Linnavolikogu 2014 Haridus-ja Teadusministeerium 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - peetakse oluliseks positiivse töökeskkonna loomist (Baldina 2014) - meeskonnas töö analüüsimine (Märtsin 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - altruistlikud väärtused (Lilleoja 2014) - tolerantsus ja loomingulisus (Murakas 2010)
väljakutsed	<ul style="list-style-type: none"> - töötajalt oodatakse multifunktsionaalsust (Beilmann, Pihor 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> - vähene koostöö (Rannala 2015; Mardiste 2016); - suur tööjõu volavus (Beilmann, Pihor 2011; Mardiste 2016) - juhtide poolt kehva infovahetus ja puudulik tagasisidestamine (Rannala 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> - ei ole avatud muutustele (Lilleoja 2014)

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt saab öelda, et noorsootöö noortekeskustes annab võimaluse mitmekülgsede tegevuste läbiviimiseks (Ümarik, Loogma 2005; Baldina 2014; Tallinna Linnavolikogu 2014; Haridus- ja Teadusministeerium 2017) ja töötajatel on palju vabadust oma töö kujundamisel (Mardiste 2010). Töö autor järeldeb, et eelnimetud faktoreid saab näha eeldustena individuaalseks töö kohandamiseks ülesannete keskselt. Noortekeskuses oodatakse töötajatelt multifunktsionaalsust (Beilmann, Pihor 2011), mis võib osutada väljakutseks ülesannete kohandamisel töö mahu tõttu. Suhete kohandamisel on eelduseks positiivse töökeskkonna loomise soov (Baldina 2014) ja meeskonnas töö analüüsimine (Märtsin 2017) ning väljakutseks võib olla juhtide poolt kehv infovahetus ja tagasiside andmise puudulikkus (Rannala 2015), vähene koostöö (Rannala 2015; Mardiste 2016) ja suur tööjõu voolavus (Beilmann, Pihor 2011; Mardiste 2016). Kognitiivse töö kohandamise eeldusteks noorsootöös on altruistlike väärtuste tähtsustamine (Lilleoja 2014) ning tolerantsus ja loomingulisus (Murakas 2010), väljakutseks võib osutada muutustele mitte avatus.

Töö teoreetilisest osast saab järeldebada, et noorsootöö loob mitmeid eeldusi töö individuaalseks kohandamiseks, see võib olla üheks töörahulolu tõstvaks tegevuseks ning vajadusel oleks seda vaja toetada juhtide poolt. Järgnevas peatükis uurime Tallinna noortekeskuste töötajate (noorsootöötajate ja juhtide) valmisolekut töö individuaalseks kohandamiseks.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Uurimuse eesmärk

Lõputöö eesmärk on välja selgitada noorsootöötajate valmisolek individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes.

Sellest tulenevalt on empiirilise uuringu ülesanded järgnevad:

- selgitada välja töötajate võimalused individuaalseks töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes (24 arvamuse alusel);
- võrrelda individuaalset töö kohandamist noortekeskuse spetsialistide ja juhtide vahel.

Toetudes teoreetilisele materjalile ja uurimuse tulemustele, esitatakse Tallinna noortekeskuste noorsootöötajatele ja juhtidele ettepanekud individuaalse töö kohandamise tõhustamiseks.

2.2. Uurimuse meetodika

Käesolevas töös püstitatud eesmärgi täitmiseks kasutas töö autor uurimusliku osa aineistiku kogumiseks kombineeritud uurimismeetodina kvantitatiivses osas küsimustikku ja kvalitatiivses poolstruktureeritud intervjuud. Meetodite valikul lähtuti vajadusest saada rohket ja aktuaalset informatsiooni uuritava teema kohta.

Küsimustiku aluseks võeti Slempp ja Vella-Brodricki poolt 2013. aastal väljatöötatud individuaalse töö kohandamise küsimustik (JCQ). Originaalküsimustik koosneb kolmest osast ja 15st küsimusest, millega uuritakse individuaalset töö kohandamist läbi suhete, tunnetuslike ja ülesande spektri. Autor täiendas küsimustikku kahe bloki lisamisega. Esiteks lisati töötajate üldandmete blokk 4 küsimusega ja teiseks töörahulolu blokk 7 küsimusega. Töörahulolu bloki koostamise aluseks võeti Hackmani ja Oldhami (1975) töö karakteristikute mudeli, Slempp ja Vella-Brodricki (2013) individuaalse töö kohandamise küsimustiku ja 2015. aastal loodud tööheaolu mudeli seosed, mida käsitleti antud töö peatükis 1.2. Intervjuu küsimused koostati samadel alusel.

Küsimustik koosneb 26-st küsimusest, mida täpsustavad intervjuu küsimused. Küsimused on jaotatud viie bloki alla. Esimene küsimuste blokk koosneb üldandmetest, mille järgi saab teha järeldused sihtgrupi tausta kohta. Teise bloki küsimused on töörahulolu teemal. Kolmandas blokis

keskendutakse ülesannete keskele töö kohandamisele, neljandas kognitiivsele ja viiendas sotsiaalsele töö kohandamisele. Küsimustiku esimeses blokis olid avatud küsimused ja ülejäänud küsimustikus kasutati 6 pallilist skaalat (1 - üldse ei ole nõus; 2 - ei ole nõus; 3 - pigem ei ole nõus; 4 - pigem nõus; 5 - nõus; 6 - täiesti nõus).

Poolstruktureeritud intervjuus oli kokku 6 põhiküsimust, millele küsiti vajadusel asjakohaseid lisaküsimusi. See andis vastajatele võimaluse analüüsimise tulemusel oma algseid vastuseid täiendada.

Individuaalse töö kohandamise uurimiseks kasutati statistiliseks analüüsiks kirjeldava statistika meetodit, mille osas keskenduti aritmeetilistele keskmistele (M), standardhälvele (SD), mediaanile, minimaalsetele ja maksimaalsetele hinnangutele. Lisaks kasutati töötajate autonoomia toetamise võrdlusteks T-testi, et leida kahe grupivahelised erinevused ning sarnasused. Korrelatsioonanalüüsiga kontrolliti individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu väidete omavahelisi seoseid ja nende olulisust, milleks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat (ρ). Kvalitatiivses osas analüüsiti 18 töötaja ja 6 juhi intervjuu vastuseid, mida vaadeldi eraldi juhtide ja noorsootöötajate osas, kus keskenduti esiteks individuaalsele töö kohandamisele ja teiseks töötajate autonoomia toetamisele. Selleks kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi.

2.3. Uurimuse valim ja uurimuse käik

Uurimistöö valimi moodustasid Tallinna noortekeskuste töötajad (noorsootöötajad ja juhid). Uurimistööks planeeriti lasta täita küsimustik ja läbi viia intervjuud vähemalt 2/3 töötajaga koguarvust.

Tallinnas on kokku 10 noortekeskust, millest uuringus osalesid 9 keskuse töötajad, kus töötab 25 noorsootöötajat ja 9 juhti (kokku 34 töötajat). Küsimustele vastas 18 noorsootöötajat ja 6 juhti, kokku 24 töötajat. Uuringus osalesid Kristiine, Kesklinna, Pääsküla, Valdeku, Haabersti, Kose, Mähe, Mustamäe, Põhja-Tallinna noortekeskuste noorsootöötajad. Kokku on Tallinnas kümne noortekeskuse peale 9 juhti. Üks kümnest juhib korraga kahe keskuse tegevust (Kose ja Mähe). Intervjuudes osalesid Kesklinna, Kristiine, Põhja-Tallinna, Kose ja Mähe, Mustamäe ja Pääsküla noortekeskuste juhid. Töö autor arvab, et antud valim võimaldab põhjaliku intervjuu abil teha asjakohased järeldused.

Noortekeskuste töötajate osas tehti valik juhuslikkuse printsiibil. Noorsootöötajate ja juhtidega kontakteeruti keskuste kaupa telefoni teel ning lepiti kokku kahe nädala jooksul sobivaim aeg ja viis küsimustiku täitmiseks ning intervjuu läbiviimiseks. Küsitlusele ja intervjuu küsimustele vastati erinevatel viisidel – 21 otsesel vestlusel, 3 kirjalikult. Intervjuud teostati, informatsioon transkribeeriti, analüüsiti ja tehti järeldused 2018. aasta aprillis ja mais.

Küsitletutele anonüümsuse tagamiseks, uurimistulemuste paremaks esitamiseks ja nende analüüsiks tähistas töö autor intervjuule vastanud töötajad tähega I (intervjueeritav) ja number, sh noorsootöötajad on 1-18, juhid 19-24.

3. TULEMUSED, ANALÜÜS JA ARUTELU

Teemat sisse juhatades annab töö autor ülevaate vastanute üldandmetest. Kvantitatiivuurings keskendutakse esiteks töötajate individuaalsele töö kohandamisele (sh ka eraldi juhid ja noorsootöötajad), teiseks uuritakse töötajate individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seoseid ja kolmandaks töötajate autonoomia toetamist juhtide poolt. Tulemuste esitamisel lähtutakse ankeetküsimustike vastustest. Kvalitatiivuurings antakse ülevaade noorsootöötajate ja juhtide individuaalsest töö kohandamisest ja töötajate autonoomia toetamisest intervjuudest saadud informatsiooni põhjal.

Ametinimetuseks oli nimetatud: 1) noortekeskuse noorsootöötaja või noorsootöö spetsialist, keda edaspidi nimetame ühisnimetusega noorsootöötaja; 2) vastutav noorsootöötaja või juhataja, keda edaspidi nimetame ühisnimetusega juht. Noorsootöötajaid ja juhte kokku nimetame ühisnimetajaga töötajad.

Kokku osales uuringus 24 töötajat, mis moodustab üldkogumist 70,6% (34). Uuringust võttis osa 18 noorsootöötajat, mis moodustab 72% noorsootöötajate koguarvust (N=25) ja 6 juhti, mis on koguarvust 33,3% (N=9).

Respondentide vanus oli 22 kuni 53 ja keskmine vanus oli 28 eluaastat. Töötajad vanuses 20-30 moodustasid vastajate koguarvust 75% (N= 18), 30-40 aastased moodustasid 21% (N=5), vanemad kui 40 moodustasid 4% (N=1). Naisi osales uuringus 88% (N=21) ja mehi 12% (N=3).

Kõrgharidust märgiti kõige rohkem noorsootöös (67%, N= 16), neist 1 vastaja (6%) on lõpetanud magistriõppes noorsootöö eriala, 14 töötajat (88%) lõpetanud bakalaauruskraadiga ja 1 töötaja (6%) lõpetab sellel kevadel. Lisaks oli vastustes toodud välja kultuurikorraldus (8%, N=2), sotsiaaltöö/sotsiaalkaitse (8%, N=2), kunstiajalugu (4%, N=1) , ajakirjandus ja suhtekorraldus (4%, N=1), jurist-kriminalist (4%, N=1). Üks vastajatest vastas rakenduskõrgharidus (4%, N=1), kuid ei täpsustanud, mis erialal.

Kõige väiksemaks tööstaažiks oli neli kuud ning kõige suuremaks 14 aastat. 24-st töötajast 4 (17%) olid töötanud üle 3 aasta ja 20 vastanut (83%) oli töötanud 3 ja sellest vähem aastat.

Tabel 3. Valimi kirjeldus

	töötajad	juhid	kokku
Üldkogum	25	9	34
Valimi suurus	18	6	24

Keskmine vanus	28	29	28
Keskmine tööstaaž	2,7a	3,7a	3a

Allikas: autori koostatud

Ankeetküsimustike vastused sisestati Exceli'sse kolme lehena – kõigi vastajate vastused (24), noorsootöötajate vastused (18), juhtide vastused (6). Andmeanalüüs viidi läbi programmis SPSS 13.0 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences). Küsimustiku usaldusvärsuse hindamiseks tehti reliaabluskoeffitsientide arvutused (Cronbach'i alpha), et leida skaalade sisemine reliaablus. Tulemus on usaldusväärne, kui alpha on suurem ja võrdne kui 0,7, hea kui alpha on suurem ja võrdne kui 0,8 ja väga hea, kui alpha on suurem ja võrdne kui 0,9. Reliaabluskoeffitsendid alaskaalade kohta on esitatud tabelis 4. Tulemus töörahulolu ja individuaalse töö kohandamise kohta on usaldusväärne, sest reliaabluskoeffitsient on esimese korral 0,706 ja teise puhul 0,738. Alaskaalade koeffitsendid on ebapiisavad ning ei pruugi näidata täit tõde, kuna valim on väga väike. Kombineeritud uurimismeetodiga teostatud uuringus täiendab statistilist analüüsi poolstruktureeritud intervjuude kaudu saadud kvalitatiivne informatsioon.

Tabel 4. Reliaabluskoeffitsiendid

Skaala	Küsimuste arv	Cronbach'i alpha
töörahulolu	7	0,706
ülesandekeskne töö kohandamine	5	0,418
kognitiivne töö kohandamine	5	0,818
sotsiaalne töö kohandamine	5	0,514
individuaalne töö kohandamine kokku	15	0,738
töörahulolu ja individuaalne töö kohandamine kokku	22	0,807

Allikas: autori koostatud

3.1. Kvantitatiivuuring

3.1.1. Töötajate individuaalne töö kohandamine noortekeskustes

Alljärgnevalt on esitatud kirjeldav statistika töötajate individuaalsest töö kohandamisest Tallinna noortekeskustes. Vastas 24 töötajat 9st noortekeskusest. Kvantitatiivandmete esmaanalüüsiga antakse ülevaade aritmeetilistest keskmistest, standardhälvest, mediaanist, miinimum ja maksimum vastustest.

Tabel 5: Töötajate individuaalne töö kohandamine noortekeskustes

Väide	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Mediaan	Miinimum	Maksimum
Ülesandekeskne töö kohandamine	4,87	1,06	4,9	2,4	6
Olen võtnud kasutusele uusi lähenemis- või tegevusviise, et parandada oma tööd	4,67	0,92	5,00	3	6
Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi	4,33	1,40	4,5	1	6
Olen omaalgatuslikult endale ülesandeid võtnud, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega	5,08	0,97	5,0	3	6
Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavad	5,04	1,23	5,0	1	6
Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega	5,21	0,78	5,0	4	6
Kognitiivne töö kohandamine	4,93	0,91	5	3,2	6
Töö noortekeskuses lisab minu elule tähendust	5,04	0,89	5,0	3	6

Minu töö siin organisatsioonis on osa organisatsiooni edust	4,88	0,85	5,0	3	6
Minu tehtud töö siin on laiemal kogukonnajooksul oluline	4,83	0,96	5,0	3	6
Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt	5,13	0,90	5,0	4	6
Töö noortekeskuses mängib rolli minu üldises heaolus.	4,79	0,93	5,0	3	6
Sotsiaalne töö kohandamine	5,37	0,80	5,8	3,4	6
Tegelen tööl suhtlusvõrgustiku (kolleegid ja/või partnerid) loomise ja hoidmisega;	5,04	0,81	5,0	3	6
Osalen tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerin ja/või võtan osa);	5,46	0,78	6,0	4	6
Tähistan tööl erinevaid sündmusi;	5,42	0,78	6,0	4	6
Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid	5,29	1,12	6,0	1	6
Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid.	5,63	0,50	6,0	5	6

Allikas: autori koostatud

Ülesandekesksest töö kohandamisest kõige enam eelistati ülesandeid, mis sobivad töötaja oskuste/ja või hobidega ($M=5,21$; $SD=0,78$). Kõige vähem on muudetud tööl ülesannete mahtu või tüüpi, et parandada oma tööd ($M=4,33$; $1,4$). Kognitiivsest töö kohandamisest leiti kõige rohkem, et töö noortekeskuses mõjutab enda elu positiivselt ($M=5,13$; $SD=0,9$). Kõige vähem arvati, et töö noortekeskuses mängib rolli üldises heaolus ($M=4,79$; $SD=0,93$). Sotsiaalsest töö kohandamisest hinnati kõige kõrgemalt enda sõbrunemist kolleegidega, kellel on sarnased oskused

või huvid ($M=5,63$; $SD=0,5$). Kõige vähem antud väidetest tegeletakse töö suhtlusvõrgustiku loomise ja hoidmisega ($M=5,04$; $SD=0,81$).

Suurimad standardhälbed olid kolmes väites: Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi ($SD=1,4$); Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavad ($SD=1,23$); Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid ($SD=1,12$). See tähendab, et antud väiteid tajuti pigem erinevalt ehk oli nii neid, kes pigem uusi või pingutust nõudvaid tegevusi vältisid, kui ka neid, kes seda meeleldi tegid. Madalamad standardhälbed olid järgnevate väidete korral: Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid ($SD=0,5$); Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega; Osalen tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerin ja/või võtan osa); Tähistan tööl erinevaid sündmusi (kõigi kolme puhul $SD=0,78$). Neid väiteid tajusid vastajad sarnaselt. Eelnevast saab järeldada, et soovitakse teha pigem seda, mis on endale meelepärane ja võimalik, et ollakse ka mugavustsoonis.

Mediaanide võrdluses on näha, et sotsiaalse töö kohandamise mediaanid on kõrgemad kui kognitiivse ja ülesandekeskse töö kohandamise mediaanid ehk sotsiaalsest töö kohandamisest on kõrgemalt hinnatud. Kõigi töö kohandamise väidete korral on esinenud maksimaalse hinnanguna 6 punkti ehk täiesti nõustumist. Minimaalse hinnanguga 1 punkt (ei nõustu üldse) on hinnatud kolme väidet - Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi; Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavad; Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid.

Uuringust selgus, et individuaalset töö kohandamisest kõige enam tegeletakse sotsiaalse töö kohandamisega ($M=5,36$; $SD=0,8$), seejärel kognitiivse kohandamisega ($M=4,93$; $SD=0,91$) ja kõige vähem ülesandekeskse töö kohandamisega ($M=4,87$; $SD=1,06$). Kõik keskmised hinnangud on kõrgemad kui 4, mis tähendab väitega nõustumist. Hinnangutest nähtub, et mida kõrgem on töö kohandamise (ülesande, kognitiivset, sotsiaalset) keskmine, seda väiksem on vastuste hajuvus. Eelneva põhjal saab järeldada, et individuaalne töö kohandamine on osa noortekeskuste igapäeva tööst. Järgnevalt antakse täpsem ülevaade noorsootöötajate ja juhtide individuaalsest töö kohandamisest.

Noorsootöötajate ja juhtide individuaalne töö kohandamine noortekeskustes

Alljärgnevalt on esitatud kirjeldav statistika noorsootöötajate ja juhtide individuaalsest töö kohandamisest Tallinna noortekeskustes. Kahe grupi väidete võrdluseks leiti standardhälbed ja

aritmeetilised keskmised. Uuringus osales kokku 18 noorsootöötajat ja 6 juhti üheksast Tallinna noortekeskusest.

Tabel 6: Noorsootöötajate ja juhtide individuaalne töö kohandamine noortekeskustes

Väide	Noorsootöötajad		Juhid	
	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Ülesandekeskne töö kohandamine				
Olen võtnud kasutusele uusi lähenemis- või tegevusviise, et parandada oma tööd	4,72	0,83	4,5	1,23
Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi	4,11	1,50	5,0	0,90
Olen omaalgatuslikult endale ülesandeid võtnud, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega	5,22	0,94	4,67	1,03
Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavad	5,17	0,99	4,67	1,86
Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega	5,28	0,83	5,0	0,63
Kognitiivne töö kohandamine				
Töö noortekeskuses lisab minu elule tähendust	5,06	0,87	5,0	0,89
Minu töö siin organisatsioonis on osa organisatsiooni edust	5,06	0,80	4,33	0,82

Minu tehtud töö siin on laiem kogukonna jaoks oluline	4,94	0,94	4,50	1,05
Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt	5,22	0,94	4,83	0,75
Töö noortekeskuses mängib rolli minu üldises heaolus.	4,89	0,90	4,5	1,05
Sotsiaalne töö kohandamine				
Tegelen tööl suhtlusvõrgustiku (kolleegid ja/või partnerid) loomise ja hoidmisega;	5,00	0,69	5,17	1,17
Osalen tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerin ja/või võtan osa);	5,39	0,85	5,67	0,52
Tähistan tööl erinevaid sündmusi;	5,50	0,79	5,17	0,75
Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid	5,22	1,22	5,50	0,84
Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid.	5,67	0,49	5,50	0,55

Allikas: autori koostatud

Noorsootöötajad hindasid kõige kõrgemalt seda, et eelistavad ülesandeid, mis sobivad oskuste/ja või hobidega ($M=5,28$; $SD=0,83$). Kõige vähem oldi valmis muutma tööülesannete tüüpi ja mahtu ($M=4,11$; $SD=1,50$). Kognitiivse töökohandamise puhul hinnati kõige kõrgemana väidet, et töö noortekeskuses mõjutab noorsootöötaja elu positiivselt ($M=5,22$; $SD=0,94$). Vastuolulisena aga leiti kõige vähem, et töö noortekeskuses mängib rolli noorsootöötaja üldises heaolus ($M=4,89$; $SD=0,9$). Kõige kõrgemalt hindasid noorsootöötajad sotsiaalse töö kohandamise puhul seda, et sõbrunetakse kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid ($M=5,67$; $SD=0,49$). Kõige madalam hinnang oli väitele, mis oli tööl suhtlusvõrgustiku loomise ja hoidmisega seotud ($M=5,0$; $SD=0,69$).

Juhtide poolt hinnati ülesandekesksest töö kohandamisest kõige kõrgemini väidet, et eelistatakse ülesandeid, mis sobivad oma oskuste ja huvidega ($M=5,0$; $SD=0,6$) ja, et on muudetud ülesannete mahtu ja tüüpi ($M=5,0$; $SD=0,9$). Kognitiivsest kohandamisest hinnati kõrgemalt, et noortekeskuses töö lisab minu elule tähendust ($M=5,0$; $SD=0,9$). Kõige madalamalt hinnati seda, et juhi töö organisatsioonis on osa organisatsiooni edust ($M=4,3$; $SD=0,8$). Kõik vastused olid sotsiaalse töö kohandamise kohta kõrged ($M:5,2-5,7$). Kõige kõrgemini hinnati, et osaletakse tööga seotus seltskondlikel üritustel (organiseerides või osa võttes) ($M=5,7$; $SD=0,5$). Teisel kohal hinnangutest oli sõbrunemine kolleegidega, kellel on sarnased huvid või oskused ($M=5,5$; $SD=0,55$) ja valmidus juhendada uusi töötajaid ($M=5,5$; $SD=0,84$) ning kolmandal kohal hinnangutest tööl sündmuste tähistamine ($M=5,2$; $SD=0,8$) ja suhtlusvõrgustiku loomine ning hoidmine ($M=5,2$; $SD=1,2$).

3.1.2 Individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seosed

Töötajate töörahulolu ja individuaale töö kohandamise alaskaalade (ülesandekeskne töö kohandamise, kognitiivse töö kohandamine ja sotsiaalne töö kohandamine) vahelised seosed on toodud tabelis 9. Tugevad seosed ilmsid kolme töörahulolu väite (1-3, mida kokku oli 7) ja erinevate individuaalse kohandamise väidete (15-st 12) vahel.

Töörahulolu väited olid järgnevad:

- Olen tööülesannetega rahul;
- Saan tööl rakendada oma teadmisi ja oskusi;
- Tunnen, et minu töö on tähenduslik.

Kokku leiti töörahulolu ja individuaalse töö kohandamise väidete hinnangute vahel 16 olulist seost. Selleks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat (p). Alljärgnevas tabelis on töö autor välja toonud kõik olulised seosed.

Tabel 8: Individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seosed

Rahulolu kirjeldav väide	Ülesandekeskne töö kohandamine	Kognitiivne töö kohandamine	Sotsiaalne töö kohandamine
Olen tööülesannetega rahul	Võtan lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid ülesandeid ($p=0,405$)	Töö noortekeskuses mängib rolli minu üldises heaolus ($p=0,494$)	-

<p>Saan tööl rakendada oma teadmisi ja oskusi</p>	<p>Olen omaalgatuslikuslt võtnud endale ülesandeid, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega (p=0,413)</p> <p>Võtan lisaks töö põhiülesannetele endale täiendavaid töö ülesandeid, mis on mulle huvitavad (p=0,599)</p> <p>Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega (p=0,448)</p>	<p>Minu töö siin organisatsioonis on osa organisatsiooni edust (p=0,457)</p> <p>Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt (p=0,484)</p>	<p>Tegelen tööl suhtlusvõrgustiku loomise ja hoidmisega (p=0,487)</p> <p>Osalen tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerin ja/või võtan osa) (p=0,456)</p> <p>Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid (p=0,448)</p> <p>Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid (p=0,416)</p>
<p>Tunnen, et minu töö on tähenduslik</p>	<p>Võtan lisaks töö põhiülesannetele endale täiendavaid töö ülesandeid, mis on mulle huvitavad (p=0,594)</p>	<p>Töö noortekeskuses lisab minu elule tähendust (p=0,482)</p> <p>Minu tehtud töö siin on laiema kogukonna jaoks oluline (p=0,609)</p> <p>Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt (p=0,535)</p>	<p>Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid (p=0,562)</p>

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$, **Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud Lisa 2 põhjal

Kõige rohkem oli tugevaid seoseid individuaalse töö kohandamisel töörahulolu väitega, et töötaja saab tööl rakendada oma oskusi ja teadmisi. Kõige tugevamad seoses olid individuaalse töö kohandamisel töörahulolu väitega, et tuntakse, et töö on tähenduslik. Saab järeldada, et noortekeskuste töötajate jaoks on kõige olulisem oma oskuste ja teadmiste asjakohane rakendamine ning võimalusel selle sidumine oma huvidega ning peetakse oluliseks töö tähendust, mida loovad erinevad tegurid, sh. olulisena see, et töö noortega on vajalik laiemale kogukonnale jaoks.

3.1.3. Töötajate autonoomia toetamine noortekeskustes

Alljärgnevalt on esitatud kirjeldav statistika noorsootöötajate ja juhtide autonoomia toetamisest Tallinna noortekeskustes. Kahe grupi väidete võrdluseks kasutati T-testi, millega leiti standardhälbed, aritmeetilised keskmised, T-väärtus ja T-testi olulisuse tõenäosus.

Noorsootöötajad ja juhid vastasid järgmisele kahele töörahulolu küsimusele:

- Mul on piisavalt vabadust oma töö kujundamiseks;
- Juht toetab minu iseseisvust tööülesannete täitmisel.

Tabel 7: Töötajate autonoomia toetamine noortekeskustes

väide	arv (N)	aritmeetiline keskmine (M)	standardhälve (SD)	T-väärtus	T-testi olulisus tõenäosus (p)
Mul on piisavalt vabadust oma töö kujundamiseks	6	4,67	1,211	-.757/ 6,671	0,475
	18	5,44	0,784		
Juht toetab minu iseseisvust tööülesannete täitmisel	6	4,83	1,169	-1,474/ 6,457	0,188
	18	5,22	0,808		

*Statistiliselt olulised erinevused $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

T-testi tulemustest saab järeldada, et töötajad tunnevad, et neil on rohkem vabadust oma töö kujundamiseks ($M=5,4$; $SD=0,8$) kui juhtidel ($M=4,7$; $SD=1,2$). Kõrgemad hinnangud on ka väite kohta, et juht toetab neid iseseisvalt tööülesannete lahendamisel ($M=5,2$; $SD=0,8$). Vastuste hajuvus on väiksem noorsootöötajate hinnangutes ($SD=0,8$) ja suurem juhtide hinnangutes ($SD=1,2$). T-statistiku väärtuseks on töö kujundamise vabaduse väite korral $-0,757$, vabadusastmete arv on $6,671$ ning olulisuse tõenäosus $0,475$, väide juhi toe kohta töötajatel iseseisvalt ülesandeid lahendada sai T-väärtuseks $-1,474$, vabadusastmete arv $6,457$ ja T-testi olulisuse tõenäosus on $0,188$. Statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

3.2. Kvalitatiivuuring

Kvalitatiivse sisuanalüüsiga soovitakse saada täiendavat informatsiooni kvantitatiivsele uuringule, et mõista paremini sihtgrupi arvamusi individuaalse töö kohandamise teemal. Selleks kasutatakse juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi. Intervjueeritavatel (18 noorsootöötajat ja 6 juhti) küsiti kokku 6 küsimust. Esmalt esitati sissejuhatav küsimus seonduvalt töötajate igapäevatööga, et maandada intervjuu ajal võimalikku pinget ja juhatada sisse teema - töötajate võimalused individuaalseks töö kohandamiseks. Teise, kolmanda ja neljanda küsimusega uuriti individuaalset töö kohandamist: ülesandekeskset, kognitiivset ja sotsiaalset. Viies ja kuues küsimus olid seotud töötajate autonoomia toetamisega juhtide poolt (vabadus ülesannete kujundamiseks ja juhtide tugi töötajate autonoomia tõstmisel). Alljärgnevalt tehakse ülevaade kahe kategooria kaupa. Esiteks noorsootöötajate ja teiseks juhtide vastustest nelja teema kohta – ülesandekeskne töö kohandamine, kognitiivne töö kohandamine, sotsiaalne töö kohandamine ja autonoomia toetamine juhtide poolt.

3.2.1. Noorsootöötajate individuaalne töö kohandamine

Noorsootöötajate ülesandekeskne töö kohandamine

Noorsootöötajate vastustest tuli välja, et neil on tööülesannete sidumiseks oma oskuste ja huvidega palju vabadust. Järgnevalt kaks näidet: *Meil juhataja ei anna eriti ülesanded, meil vabad käed, mida me teeme. Kõik koos paneme paika ühistel koosolekutel, mida keegi tahab teha, mis on ideed. Kui on kellelgi mingi konkreetne idee, mis on tema oskustega seotud, siis üksi. Ja kui on mingi idee, mis on mitme peale tulnud, siis koos (I6); Ütleme nii, et no alati on see, et nagu sa oskad, nii sa valid. Nagunii omamoodi teed. Ma püüan võimalikult hästi kõiki asju teha (I17).*

Tööülesannete mahu ja tüübi muutmise teemal olid vastused väga erinevad. Kvalitatiivse informatsiooni põhjal nähtus, et see on seotud: 1) suhtumisega oma töösse (positiivne/negatiivne); 2) isiklike huvide ja oskustega. Vastaja I1 jagas: *Mina ise arvan, et olen jäänud nendesse piiridesse. Ei ole piiri mõjutanud väga palju.* Vastaja I5 arvas: *Kui mul on mingid asjad või mingid tööülesanded, mis mulle rohkem sobivad siis üldiselt ma neid hea meelega võtan. Jah, et kas see ületab, ütleme mõnikord selle mahu, mida ma nagu peaks tegema, ilmselt küll. Et ütleme siis, ma ise võtan võib-olla rohkem kui nagu võiks. Et ei pea olema üheksast viieni, on pikemaid päevi ja on erinevaid põnevaid projekte. I12 ütles: *Et selles mõttes on hea muidugi, sest et ma tundsin, et**

ma lõpuks vajalik. Ja üha enam kui saan kogemusi juurde, siis ma hea meelega võtan keerulisemaid ülesandeid, vastutust rohkem. Ma olen ise selline hästi organiseerija tüüp, et mulle ka väga meeldib see, et kui ma saan olla kasulik. Vastuste erinevuse põhjuseks võib olla ka noorsootöö igapäeva ülesannete muutlikkus, mis võib luua olukorra, kus võetakse ülesannete mahu ja tüübi muutmist loomulikuks. Kõik tegevused on pidevas muutumises tagasisidest lähtuvalt. Samuti on ülesannete tüübi muutmise pidevas muutumises vastavalt noorte huvidele, vajadustele ja individuaalsele lähenemisele (I13).

Noorsootöötajate kognitiivne töö kohandamine

Oma töö tähendust hinnati järgneva kaudu:

- noorte tagasiside (n=18);
- isiklik areng (n=1);
- linnaosavalitsusega koostöö (n=2);
- ühiskondlik arusaam noorsootööst (n=2).

*Kõik noorsootöötajad (n=18) selgitasid intervjuus töö tähendust läbi noortega töö. Noortega töö osas selgitati, et noorsootöötaja on noortele usaldusisik, kelle poole ta julgeb pöörduda kooli ja koduvälisel ajal ehk teisisõnu oma vabal ajal ja tahtel. Järgnevalt mõned näited: *Kui neil on mingi mure, nad ei lähe sõprade või vanemate juurde. Tulevad minu juurde. Kui tegid mingi halva asja. Tean, et see on selline töö, et mina mõjutan ka noori. Et saan teha neid paremaks. Sest see on meie tulevik (I3); Usun, et töö on tähenduslik. Meil on võimalus luua noorega usaldusväärne kontakt, olles neile toeks, abiks mitmest küljest. Mõnikord on noorele väga suureks abiks, kui ta saab lihtsalt kellelegi oma tegemistest rääkida, teinekord on tegemist konkreetse mure, küsimusega, milles me aidata saame (I8); Ma usun, et see on tähenduslik, oluline ja väärtuslik, sest me saame nendele lastele oma aega ja abi pakkuda. Vähemalt mõni laps saab tänu meile vastused pakitsema jäänud küsimustele või vajaliku tähelepanu raskel hetkel. Vajadusel suuname lapsed lastekaitse- või sotsiaaltöötaja juurde. Kuna meil on rohkelt kontaktunde lastega, siis näeme erinevaid probleeme, mida lapsevanemad ei pruugi ise näha või tunnistada (täid, hügieeniprobleem, kiusamine, näppamine vms) (I9).**

6 töötajat väljendas töö tähendust lootusena (loodan küll/ tahaks loota/ tahaks uskuda jne). Näiteks: *Ma tahaks loota... et ma tõesti loodan, et kui noored tulevad mulle näiteks kurtma enda muret või midagi, enda rõõmu. Siis kui ma kuulan, siis ma loodan, et see tähendab neile palju. Ma ei saa*

seda öelda iga päeva kohta. Aga kindlasti mingite suuremate asjade puhul ma tunnen, et me oleme midagi teinud ja töö tegemisel on mõju olemas (I4); Ma loodan, et selles mõttes, et kui me räägime noortega, siis me näeme, et midagi puudub ja ma olen kohal.. ikka tähendusega töö (I17).

Leiti, et see on ühtlasi missiooniga töö, mille tulemust ei pruugi alati kohe näha: Et ma arvan, et see ongi nagu peamine asi mis selle tööga on, nagu tähendus. Keegi ei tee seda nagu raha pärast, ma arvan, et pigem on see ikkagi missioonitöö ja selle teadmisega nagu elangi, et raha ma nii palju ei saa, aga vähemalt ma arvan, et ma olen nagu päris vajalik inimene. Päris paljude noorte jaoks siin. Võib-olla nad praegu isegi nii palju seda ei tunnista. Aga ilmselt nagu ma arvan, et see, mis ma siin teen, on kasuks ikkagi nagu pikas perspektiivis (I14).

Ainult 1 vastaja leidis, et tema tööle loob tähendust isiklik areng. Noorsootöötaja vastuses peegeldus põhjalik eneseanalüüs ja arusaamine, miks ta seda tööd teeb. Ühtlasi oli märgiliseks erinevuseks võrreldes suurema enamusega vastajatega pikk tööstaaž. Vaid 3 noorsootöötajat vastanutest on töötanud rohkem kui 3 aastat noortekeskuses. Seal hulgas isiklikku arengut oluliseks pidanud töötaja: Ma töötan seitse aastat. Ma ei näe, et ma kuskile mujale minemas oleks. See on kahe otsaga asi. Et mu enda seisukohast on, et see on tähtis. Kuna küsitud, et mis motiveerib noortega tegema siis noh, raha ei saa kunagi öelda siin valdkonnas, aga minu jaoks on isiklik areng. Selle seitsme aastaga ma kujutan ette, et see oskuste baas on nii palju suuremaks läinud kui see oli enne, kui ma tulin siia tööle. Et isiklikust arengust on see ääretult oluline (I5).

2 töötajat tajusid ise oma töö ja noorsootöö valdkonna tähtsust, aga arvasid, et vahel ei tunta mõistmist linnaosavalitsusest või ühiskonnalt laiemalt. I1 jagas: Enda jaoks küll. Aga ma ei tea, kuidas väljaspool valdkonda või valdkonnas kõrgemal inimesed arvavad. Kuna me oleme koos mitme asutusega ühes majas, vahel tundub, et oleme pinnuks silmas kõigile. Just see, et näitena - tahtsid noortekeskust ja noori sinna majja. Ei ole avatust, kardavad lapsi. Olen saanud juba konfliktse kogemuse, kus tehakse probleem sellest, et uks lahti. I6 leidis järgnevat: Mina küll tunnen, et on. Aga keegi teine ei tunne seda... Ühiskond ka aina enam nagu väärtustab seda, mulle tundub. Aga ikkagi on veel pikk tee minna. Sa ju vormid noori inimesi, miks ta siis ei ole tähenduslik? Sama hästi võiks küsida, miks õpetaja töö on tähenduslik? Mis seal siis vahet on kas õpetaja või noorsootöötaja või koolisotsiaalpedagoog või huvialajuht!? Seal pole tegelikult mingit suurt vahet. Kas õpetaja... Võib-olla tõesti tal on kindlad piirid. Aga huvijuht või sotsiaaltöötajaga - mitte mingit vahet. Ainul et üks on muidugi nagu institutsiooniliselt sellises kohas, kus on väga arusaadav koodeks - kool. Aga noorsootöö mitte.

Noorsootöötajate sotsiaalne töö kohandamine

Noorsootöötajad tõid esile (n=4), et paljud tööülesanded ongi koos tehtavad ning seetõttu suheldakse ka üldiselt palju. *Meil ei ole seda, et nokitseme eraldi, vaid ikkagi kõik suhteliselt hästi kursis üksteise eludega ja põhimõtteliselt oleme nagu sõbrad ka. Ja ka tööväliselt aeg-ajalt näeme, suhtleme (I14).* Toodi esile ka seda, et suhtlemine ja meeskonna hea toimimine mõjutab töö tegemist (n=3): *Ja, sest see on nagu väga oluline, et kõikidega saaks hästi läbi ning meeskonna hing oleks, et sa tunneksid, et sa tuled iga päev majja, et sul oleks nagu teine kodu. Seda head tunnet peab hoidma ja see on nagu väga oluline. Kui tõesti majas on näiteks üks pidur, siis terve meeskonna vaim on all, mitte keegi ei taha mitte midagi teha (I15).*

Oluliseks peeti ka seda, et täiskasvanute omavaheline suhtlus oleks kooskõlas sellega, mida oodatakse noortelt (n=1): *Lapsega, kellega on soe ja usaldusväärne suhe, saab minna ka nõu ja abipakkumisega veidi kaugemale – märgata näiteks tema oskuseid ja andeid, soovitada huviringe, anda nõu koolivalikul, karjääri osas jne. Töötajatega on üsna sarnade lugu, on neid, kellega saab moodustada dünaamilise duo või tugeva tandemi ning ka neid, kes tuleb „ära kannatada”. Kõikide kolleegide puhul proovin olla siiski sõbralik ja tähelepanelik. Pakkuda oma kuulamisostust ja abivalmidust, teha komplimente. Üheks oluliseks õppetunniks, mida me ehk enesele teadvustamata lastele pakume, on meie eeskuju omavahelise suhtlemisviisi näol. Ehk ideaalis peaksid meie sõnad ja teod olema kooskõlas (I9).*

Töötajad tõid välja mitmeid põhjuseid koos sündmuste tähistamiseks – sünnipäevad, rahvakalendri tähtpäevad, lahkumise ja tagasituleku tähistamine, tööl aasta täis saamist, naiste ja meestepäeva, abiellumine jne. 15 tõi esile: *Minu meelest on oluline, et siis ikkagi nagu näitab ka niisugust ühtset kollektiivi, et hoolitakse üksteisest ja mulle meeldib tähistada. Leiti, et töövälisel ajal tähistamine pole parim variant (n=2). Nii et selles mõttes ja ka noh, kui me leiame aega, ütleme töövälisel ajal midagi korraldada, siis ka. Aga üldiselt töövälisel ajal väga palju ei ole, siis on ikka iga inimene...Et kõigil on pered ja toimetamist. Aga töö juures küll (I4). Ja ürituste puhul või tähendab nagu koosistumiste puhul töövälisel ajal. Sellega on jah, niimoodi, et mõndadel võib-olla mõned tahavad seda rohkem, teised nagu seda nii vajalikuks, kuna nagunii nagu näeme, et see on pigem nagu vastandlik (I5).*

Noorsootöötajate autonoomia toetamine juhtide poolt

Kõik noorsootöötajad (n=18) tundsid otsese ülemuse toetust oma tööle (juhataja/vastutav noorsootöötaja). Mõned näited järgnevalt: *Jah toetab. Igaihel on õigus ise valida, mida ta soovib korraldada ja läbi viia, vajadusel juht suunab/toetab kui mingites küsimustes hätta jäädakse (I8); Meie juht suunab ja toetab meid igati ise vastutust võtma. Ta jagab meiega oma ideid, kuid alati suunab, et me ka ise mõtleksime ning üldise otsustus vabaduse annab täielikult meile. Aktsepteerib igati meie ideid (I7); Jah, keerulisemate ülesannete puhul võtab kaasvastutuse juhataja. Kõik mõtted ja ideed saab üheskoos läbi arutatud ja teostatud, kuid idee autor on siiski peamiselt vastutav antud tegevuse/ürituse eest (I13).*

2 noorsootöötajat märkis ära noortekeskuse majavälise juhi (oma otsese ülemuse juhi) poolset vastasseisu või huvi puudumist. Toodi esile: *Ta on olemas, aga ei ole meiega kontaktis. Tal on asetäitja ja tal pole aega ka (I2); Kui me võtame siis majavälise ülemust, siis tema on selline rohkem pidur. Talle ei meeldi väga paljud ideed. On alati kahevahel. Aga kui on majasisene ülemus vastutav, siis noh tema on - teeme ära, see on kihvt (I15).*

3.2.2. Juhtide individuaalne töö kohandamine

Juhtide ülesandekeskne töö kohandamine

Juhid (n=5) tegelevad oma igapäevatoos eelkõige paberitööga (projektid, aruanded, meilid, sotsiaalmeedia kajastused). Üle poolte vastanutest (n=4) nimetas ära inimeste juhtimise ja motiveerimise, sh üks neist mainis personalitööd (n=1). Suhtlust koostööpartneritega mainis pool vastajatest (n=3). Lisaks mainiti viiel korral (n=5) noortega suhtlemist ja juhtumite lahendamist. Seejuures oli aga korduvalt täpsustatud, et noortega tööd otse tehakse vaid siis, kui selleks aega jääb. Saab järeldada, et noortekeskuse juhtide töö on suures osas korralduslik, seotud projektide, rahastuse leidmise, aruandluse ja muu paberitööga. Neli töötajat mainis ära, et tegeleb inimeste juhtimise ja motiveerimisega. Juhtide, sh kelle ametinimetuseks on vastutav noorsootöötaja, üks tööülesannetest on meeskonna juhtimine, mis toimub keskustes erinevalt olenevalt organisatsioonikultuurist, meeskonnast, keskuse võimalustest jne.

Tööülesannete kohandamine teemal arvasid neli kuuest (n=4), et see on võimalik. Üks ei osanud öelda (n=1) ja üks vastas, et pigem mitte (n=1). Kõik leidsid, et töö on ajas kiiresti muutuv ja tihti tuleb uusi tööülesandeid. Jagati: *Vajalikud asjad tuleb ära teha ning tihti tundub, et ülesandeid tuleb kogu aeg juurde, mis aitavad asutuse arengule kaasa ja on parasjagu vajalikud (I19)*. Tööülesannete kohandamise piirangud on vastajate hinnangul (n=5) seotud eelkõige erinevate osapooltega (rahastajad, kohalik omavalitsus). Toodi välja järgnevat: *Mitte oluliselt. Väga ei saa. Kui just ei tule endal mingi mingisugune geniaalne idee, millega kõik osapooled on rahul, siis järelikult saan, aga samas väga mitte (I23)*; *Ühest küljest on sest, et see valdkond on väga lai valdkonnas, saab valida teemasid, aga teisest küljest pigem ei, sellepärast et me oleme kohaliku omavalitsuse all, on ikkagi mingisugused asjad paika pandud ja siis seda teed peab käima. Teenus peab vastama mitmetele tingimustele, mitte et see halb oleks. Aga jah, et seal nagu midagi väga palju painutada ei saa (I24)*.

Tööülesannete kohandamiseks nähti võimalust nii mahu, sisu kui ka töövõtete osas. Erinevad arvamused järgnevalt: *Kindlasti, et mahtu ma reguleerin pidevalt (I22)*; *Aga lähenemist, et loomulikult nii, nagu inimesed muutuvad ajas, siis ka mina pean nende muutustega kaasas käima. Et päevad pole vennad, inimeste tööd, tujud ja tegemised ei ole samad, et siis tuleb ka vastavalt kohandada, eks! Et kas siis suhtlemisviise või kuidas käituda mingis olukorras, muuta. Et eks neid töövõtteid tuleb vastavalt olukorrale ikka alati muuta (I22)*; *Aga samal ajal saan valida sobivad meetmeid, kuidas neid ülesandeid teha. Näiteks selleks, et motiveerida minu kolleege, ma ise otsin mingeid meetmeid, mingeid harjutusi, mingid ideed, kuidas teha meie elu põnevamaks siin noortekeskuses. Ja siis selles mõttes siin mul on olemas mingi vabadus, et kuidas ma neid ülesandeid juba realiseerin (I21)*.

Intervjuud läbi viies küsiti, kui palju vabadust juhtidel töö on. Sellele vastasid kõik juhid (n=6), et vabadust töö on. Leiti, et see on loomulik ja et noorsootöö iseloom loobki palju vabadust ka nende endi tööd kujundada. Nähti, et vabadust on tegevuste kujundamisel, igapäevases töökorralduses ja töö kajastamises. Näiteks: *Leian, et mul on piisavalt vabadust! See on üks peamisi väärtusi minu jaoks antud töökohal. Näiteks saame ise kujundada oma noortekeskust ja selle tegevusi ja seda vormida just selliseks nagu noored seda soovivad (I19)*; *Ma arvan küll, et on. Keegi otseselt mingeid piiranguid ei sea, et kuidas mida teha. Ma arvan, et noorsootöö ongi selline valdkond, kus nagu päris vabad käed ise teha. Peaasi, et seadusega pahuksisse ei lähe (I20)*; *Peamiselt ongi need väga vabad. Jah ma tean, et missugused asjad on vaja kindlasti teha, eks, et võib-olla mingid aruanded või või tegevuskava töögraafikud, muu selline, et aga kindlasti*

on ka väga palju selliseid asju, mida ma olen ise tulnud selle peale, et mina võiksin seda teha (I22). Tööl vabaduse osas peeti piiranguks vaid linnaosavalitsusest tulenevaid tingimusi ja nõudmisi. Intervjuude tulemusel selgus, et see, kui palju on piiranguid tööülesannete alases kohandamises, on linnaositi erinev, sest linnaosa juhtidel on erinevad ootused noortekeskuste tööle ja panusele linnaosas toimuvatesse üritustesse. Jagati: Ühest käest jaa, mul on väga palju vabadust ja see, mida me tahame siin keskuses teha, see on absoluutselt nagu meie otsustus ja vastavalt meie võimalustele vastavalt meie teadmistele. Aga samal ajal ma tunnen, et kuna me töötame linnasüsteemis ja et on olemas mingid piirangud, millest lähtuvalt me peame töötama. Ma proovin seda kuidagi ka tasakaalustada. Ütleme nii, et ma proovin töötada nii, et mu kolleegid ei tunne, et on olemas mingid piirangud. Aga samal ajal vot siin, kui ma hakkasin juhatama seda keskust, siis ma kohe nägin, et jah, kahjuks on olemas mingid piirangud ja me ei saa midagi teha sellega (I21); Ühest küljest on sest, et see valdkond on väga lai valdkonnas, saab valida teemasid, aga teisest küljest pigem ei, sellepärast et me oleme kohaliku omavalitsuse all, on ikkagi mingisugused asjad paika pandud ja siis seda teed peab käima. Teenus peab vastama mitmetele tingimustele, mitte et see halb oleks, aga jah, et seal nagu midagi väga palju painutada ei saa (I24).

Tööülesannete kohandamise ja tööl vabaduse küsimuste vastuste põhjal saab järeldada, et suuremas enamuses on võimalik oma igapäevatööd ülesannetes kujundada just sellel põhjusel, et töö ise loob selleks võimalused. Nähti, et noorsootöös ülesannete loomine on paindlik protsess, kus saab palju siduda ka oma huvidega. Samas leti, et juhtimist puudutava osas on vähem loomigulisust kui töötajatel, kes otse noortega töötavad. Lisaks nähti piiranguna linnaosavalitsusest tulenevaid ootusi noortekeskuste tööle.

Juhtide kognitiivne töö kohandamine

Seoses kognitiivse töö kohandamisega uuriti töötajatelt, kas nad tunnevad, et nende töö on tähenduslik. Kõik kuus vastajat (n=6) leidsid, et nende tööl on tähendus. Viis, kuidas seda väljendati oli erinev. Oli kindlaid vastajaid, kes tõid välja väga konkreetsed põhjused, miks nende töö on tähenduslik ning oli vastajaid, kes tõid välja mitu erinevat poolt oma tööst, mis tekitavad aeg-ajalt ka kõhkclusi.

Tähenduse loob:

- noortega töö (n=5);
- kogukonnale loodav kasum (n=2);

- ühtehoidev meeskond ja selle areng (n=2).

Kuuest viis juhti (n=5) tõid esile selle, et noortega ja/või noorte heaks töötamine on tähenduslik. Jagati, et seda tuntakse nii konkreetse tegevuste läbiviimise puhul, kui ka pikas perspektiivis. I22 arvas: *Kui ma võtan nüüd juhataja seisukohalt, siis jah, muidugi hoian selle asja siin töös, aga minu jaoks tähenduslikum on see töö, mida ma teen noortega otse. Et selle paberimajandusega saab iga hästi mõtlej inimene hakkama. Kui ta tahab, saab sellega hakkama. Aga tähenduse sellele tööle loob vahetu suhtlemine noortega ja nendega koos tegelemine.* I24 jagas järgnevat: *Üldises mõttes ma tunnen, et see on tähenduslik. Võib-olla aeg-ajalt noh, sellised üldised asjad või siis väga nagu konkreetselt juhtumid. Et kas mingeid väga konkreetseid tegevused, mida ma olen teinud koos noortega ja kus ma näen tulemust ja edasiminekut või siis selline pigem üldine foon, mida ma näen igapäevaselt. Jah, ma usun, et see on väga tähtis ja see, mis ma teen, mõjutab väga palju noori. Tõenäoliselt alati paremuse kui halvemuse poole. Selles olen ma veendunud..*

Kaks juhti (n=2) pidasid noorsootööd oluliseks kogukonnas laiemalt, nähes mitteformaalhariduse olulist rolli noorte vaba aja sisustamisel arendavalt. Samad juhid tõid tähenduse osas esile ka meeskonna olulisuse, koosloomise ja ütehoidmise eesmärkide elluviimisel - *Tunnen küll. Sest läbi selle noorsootöö, mis ma siin teen, saan panustada kogukonna töösse, noortesse ja et nende jaoks oleks huvitav ja äge, ja samas on meil meeskond ka nagu väga ühtehoidev ja tore. Ma arvan, et kõik need plussid kaaluvad üles kõik (I20); Arvan, et minu töö tähenduslikkust väljendavad nii minu asutuses töötavad noorsootöötajad kui ka noored, kes meie noortekeskust külastavad. Loodetavasti peegeldub see ka veel edasi.. (I19).*

Juhtide sotsiaalne töö kohandamine

Noortekeskuste juhtidest neli nägid oma igapäevatoos olulise osana inimeste juhtimist ja motiveerimist (n=4). Tööalaste suhete loomise ja hoidmise osas olid vastused oma sisult sarnased. Vastajad leidsid, et suhete loomine ja hoidmine toetab laiemalt tööl toimimist (n=3). Alljärgnevalt kaks arvamust: *Meie keskuse üks peamine osa on suhtlemine ning kui me sellele rõhku ei paneks, siis ilmselt meeskonnatöö ei sujuks absoluutselt (I19); See suhtlemine vajalik motivatsiooni jaoks. Et ma väga hästi tean oma kogemustest, et see, kuidas sa suhtled kolleegidega tööl sellest sõltub sinu motivatsioon - isiklik individuaalne motivatsioon väga palju ja siis minu huvi on selles, et kõik minu kolleegid tunnevad siin rahulikult ja tunnevad, et kõik inimesed, kes nendega töötavad,*

saavad neist aru, on valmis toetama nende ideid. Ja siis selleks, et inimestel oleksid niisugused suhted, kindlasti on vaja teha mitte ainult tööd, vaid ka mingid teised asju (I20).

Juhtide autonoomia toetamine

5 juhtidest leidis, et nende nende ülemused toetavad ja usaldavad neid ise vastutust võtma. Vastajad jagasid järgnevat: *Ma tõesti viimases hädas pigem pöördun tema juurde, kui mul on midagi sellist, mida ma ise otsustada ei saa. Aga üldiselt on maja sees asjad minu otsustada ja teha. Ja sellega saan hästi hakkama (I20); Ta pigem on vaatleja ja kui mul on endal mingid küsimused või mured seoses tööülesannete täitmisega. Või lihtsalt tekivad tegevuste käigus mõned küsimused, siis lähen tema jutule. Et üldiselt pigem ikkagi ei hoia kätt pulsil ja eeldab, et ma olen isemõtlev inimene ja suudan oma tööülesandeid täita ja kõik joonel nii-öelda hoida (I22); Minu praegune otsene juht kindlasti toetab sada protsenti, usaldab mind nende tegevuste tegemisel (I24).*

Ülemuste muutustega kaasnevad ka korralduslikud muutused ning ühtlasi võib muutuda see, kui palju vabadust tööl on, vastas 1 juhtidest. I23 arvas juhtide toe kohta järgnevat: *Pigem mitte. Ma ütleks, et kui ma alustasin oma ametikohal, siis oli pigem seda vabadust palju rohkem ja siis kui minu tööandja ülemus muutus... Sellega on kaasnud nii-öelda ka vabaduse äravõtmine. Et sealt on see kuidagi nagu kujunenud nii. Et see areng nagu on praegu seisma jäänud. Et muidu oli nii, et usaldati. Ja samas juba näitasin pigem ise, et mida teeme, et ollaks kursis, mida kõike teen. Ja siis oli juba nagu väga hea. Ja iga kord võib tulla muudatusi sisse ka teistpidi. Et kui on ikka täitsa uus ülemus ikkagi, siis tulevad ka teised korraldused.*

2 juhtidest leidis, et tema ülemus võiks rohkem toetada teda tagasiside andmisega. I21 hinnangul: *Kindlasti toetab, kindlasti ta annab mulle vabanduse ja valiku. Aga samal ajal ma arvan... See rohkem sõltub sellest, et mina olen vene rahvusest ja ma olen see inimene, kellele seda toetust on võib-olla natukene rohkem ja natukene nähtavalt vaja. Ja ma tean, et ta toetab. Ma tean, et ta usub mind, et ma teen head tööd. Aga mõnikord ma tunnen, et äkki ta saaks nagu kas rohkem seda kuidagi näidata või rohkem midagi öelda selle kohta või kuidagi võib-olla nõu anda ja siis võib-olla tagasisidet, ma ei tea. Aga ma arvan, et see on veel minu asi, et võib-olla ma pean oma poolt rohkem näitama, et mulle on see vajalik. Aga jaa, ma alles hakkasin töötama siin. Ma loodan, et see muutub.*

1 juhtidest leidis, et toetus juhtide poolt olemas, kuid alati ei osata või mõisteta valdkonnapõhiselt tööd tagasisidestada või mõista otsuseid, mis toimuvad noorsootöö valdkonnas teisti kui mõnes teises valdkonnas: *Kindlasti ei räägi kaasa sellises teemas nagu noorsootöö. Kuna ta teab, et selles valdkonnas ei ole ta pädev. Et see toetamise mõte võib olla selles, et noh, tuleb kindlasti kui inimese ja nagu kaastöötaja tasandil, aga mitte siis nagu valdkonna mõistes. Võib-olla natuke, milles meid ei usaldata, et noorsootöös tuleb asju kähku, nüüd ja kohe... Kuna mu otsene juht on seotud sotsiaalvaldkonnaga, kus on konkreetsete teenused pigem muutumatud, siis sealt ma näen, et nad pigem sooviksid, et meie asjad oleksid kindlad, et nad ei ole valmis tegema selliseid hüppeid ja suunapöördeid, kiirreageerimist. Aga samas nad on väga arusaajad (124).*

3.3. Arutelu ja järeldused

3.3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada noorsootöötajate võimalused individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor alljärgnevad uurimisküsimused:

- Milliseid individuaalse töö kohandamise viise kasutatakse noortekeskustes seni kõige enam (ülesande kesksed, tunnetuslikud, sotsiaalsed)? Milliseid võiks senisest enam kasutada?
- Millised tegurid mõjutavad individuaalset töö kohandamist noortekeskustes?
- Missugused on erinevused töötajate ja juhtide individuaalses töö kohandamises?
- Kas ja kuidas on individuaalne töö kohandamine seotud töörahuloluga?

Esimese uurimisküsimuse raames selgitati välja, missuguseid individuaalse töö kohandamise viise kasutatakse noortekeskustes kõige enam ja millist võiks senisest enam kasutada. Läbiviidud uuringust selgus, et kõige enam kasutatakse noortekeskustes sotsiaalset töö kohandamist (M=5,37), seejärel kognitiivset töö kohandamist (M=4,93) ja siis ülesandekeskset töö kohandamist (M=4,87). Kõiki individuaalse töö kohandamise viise kasutatakse suurel määral (keskmiste tulemused: 4 - nõus, 5 - täiesti nõus) ning erinevused varieeruvad väidete keskselt.

Kvalitatiivse uurimuse käigus selgus, et töötajatel on oma tööülesannete loomisel ja elluviimisel palju vabadust. Töötajad tunnevad, et neil on rohkem vabadust oma töö kujundamiseks ($M=5,44$) kui juhtidel ($M=4,67$). Seejuures võiks noorsootöötajad rohkem ära kasutada seda potentsiaali, mida noorsootöö pakub oma tööülesannete kujundamiseks. Korrelatsioonianalüüsis leiti mitmeid seoseid töörahulolu väidetest töö oma oskuste ja huvide rakendamise ja tööülesannete kohandamise vahel. Tugevad seosed olid järgnevad: Olen omaalgatuslikult võtnud endale ülesandeid, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega ($0,413$); Võtan lisaks töö põhiülesannetele endale täiendavaid töö ülesandeid, mis on mulle huvitavad ($0,599$); Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega ($0,448$). Eelneva põhjal saab järeldada, et ülesandekeskse töö kohandamisega on võimalik tõsta töörahulolu läbi oma oskuste ja huvide rakendamise töö. Seega senisest enam võiks praktiseerida ülesandekeskset töö kohandamist.

Teise uurimisküsimuse raames keskenduti teguritele, mis mõjutavad individuaalset töö kohandamist.

Noorsootöötajate ülesandekeskset töö kohandamist mõjutab eelkõige töö seotus isiklike huvide ja oskustega. Noorsootöötajad hindasid kõige kõrgemalt seda, et eelistavad ülesandeid, mis sobivad oskuste/ja või hobidega ($M=5,28$).

Noorsootöötajate kognitiivset töö kohandamist mõjutab vastajate hinnangul noorte tagasiside ($n=18$), linnaosavalitsusega koostöö ja ühiskondlik arusaam noorsootööst ($n=2$) ja vaid ühel korral mainiti isiklikku arengut ($n=1$).

Noorsootöötajad hindasid sotsiaalse töö kohandamise puhul kõige kõrgemalt seda, et sõbrunetakse kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid ($M=5,67$). Toodi esile ka seda, et suhtlemine ja meeskonna hea toimimine mõjutab töö tegemist ($n=3$). Lisaks vastas osa noorsootöötajatest ($n=4$), et paljud tööülesanded ongi koos tehtavad ning mistõttu suheldakse ka üldiselt palju.

Juhtide ülesandekeskse töö kohandamise osas hinnati nagu noorsootöötajate puhulgi kõige kõrgemalt väidet, et eelistatakse ülesandeid, mis sobivad oma oskuste ja huvidega ($M=5,0$). Piiranguks peeti linnaosa valitsusest tulenevaid tingimusi ja nõudmisi. Intervjuude tulemusel selgus, et see, kui palju on piiranguid tööülesannete alases kohandamises, on linnaositi erinev, sest

linnaosa juhtidel on erinevad ootused noortekeskuste tööle ja panusele linnaosas toimuvatesse üritustesse.

Juhtide kognitiivset töö kohandamist mõjutab tööle tähenduse loomisel noortega töö (n=5), kogukonnale loodav kasum (n=2), ühteoidev meeskond ja selle areng (n=2).

Juhid nägid sotsiaalse kohandamise osas oma igapäevatoos olulise osana inimeste juhtimist ja motiveerimist (n=4). Kõik vastused olid sotsiaalse töö kohandamise kohta kõrged (M: 5,17-5,67). Kõige kõrgemini hinnati, et osaletakse tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerides või osa võttes) (M=5,67). Tööalaste suhete loomise ja hoidmise osas leiti, et suhete loomine ja hoidmine toetab laiemalt tööl toimimist (n=3).

Töötajad tunnevad, et neil on rohkem vabadust oma töö kujundamiseks (M=5,44) kui juhtidel (M=4,67). Kõrgemad hinnangud on ka väite kohta, et juht toetab alluvaid iseseisvalt tööülesannete lahendamisel (M=5,22). Kvalitatiivse sisuanalüüsi põhjal saab järeldada, et juhtide tulemused on madalamad seetõttu, et linnaosavalitsuse poolt tulevad juhtidele mitmed tööalased ootused ja juhtide ametist tulenevad erinevad tööülesanded loovad vähem vabadust.

Kolmanda uurimisküsimuse raames võrreldi noorsootöötajate ja juhtide individuaalset töö kohandamist.

1) Ülesandekeskne töö kohandamine:

- Kõigi vastajate puhul olid kõige kõrgemad hinnangud väite puhul, millega eelistati ülesandeid, mis sobivad enda oskuste/ja või hobidega (töötajad M=5,21; juhid M=5,0; noorsootöötajad M=5,28)
- Noorsootöötajad olid kõige vähem valmis muutma tööülesannete tüüpi ja mahtu (M=4,11).
- Juhid olid kõige vähem valmis võtma kasutusele uusi lähenemis- või tegevusviise oma töö parandamiseks (M=4,5).

2) Kognitiivne töö kohandamine:

- Noorsootöötajad olid kõige kõrgemana hinnanud väidet, et töö noortekeskuses mõjutab noorsootöötaja elu positiivselt (M=5,22). Kõige madalama hinnangu sai väide, et töö noortekeskuses mängib rolli noorsootöötaja üldises heaolus (M=4,89).
- Juhid hindasid kõige kõrgemalt, et noortekeskuses töö lisab nende elule tähendust (M=5,0). Kõige madalamalt hinnati seda, et juhi töö organisatsioonis on osa organisatsiooni edust (M=4,33).

3) Sotsiaalne töö kohandamine:

- Noorsootöötajad olid kõrgemalt hinnati enda sõbrunemist kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid (M=5,67). Kõige madalam hinnang oli väitele, mis oli tööl suhtlusvõrgustiku loomise ja hoidmisega seotud (M=5,0).
- Juhid hindasid kõige kõrgemalt, et osaletakse tööga seotus seltskondlikel üritustel (organiseerides ja/või osa võttes) (M=5,67). Madalamad hinnagud said väited:suhtlusvõrgustiku loomine ja hoidmine; tööl sündmuste tähistamine (M=5,17).

Neljanda uurimisküsimuse raames anti ülevaade individuaalse töö kohandamise ja töörahulolu seostest. Korrelatsiooni analüüsi tulemusena selgusid tugevad seosed kolme töörahulolu väite (1-3, mida kokku oli 7) ja erinevate individuaalse kohandamise väidete (15-st 12) vahel. Kokku leiti töörahulolu ja individuaalse töö kohandamise väidete hinnangute vahel 16 olulist seost (toodud ära tabelis 5).

Töörahulolu väited, millega ilmnes seos:

- Olen tööülesannetega rahul;
- Saan tööl rakendada oma teadmisi ja oskusi;
- Tunnen, et minu töö on tähenduslik.

Kõige rohkem oli tugevaid seoseid individuaalse töö kohandamisel töörahulolu väitega, et töötaja saab tööl rakendada oma oskusi ja teadmisi. Kõige tugevamad seoses olid individuaalse töö kohandamisel töörahulolu väitega, et tuntakse, et töö on tähenduslik. Saab järeldada, et noortekeskuste töötajate jaoks on kõige olulisem oma oskuste ja teadmiste asjakohane rakendamine ning võimalusel selle sidumine oma huvidega ning peetakse oluliseks töö tähendust, mida loovad erinevad tegurid, sh. olulisena see, et töö noortega on vajalik laiemalt kogukonna jaoks.

3.3.2. Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga

Töö teoreetilises osas punkt 1.4 uuriti, mis on individuaalse töö kohandamise eeldused ja väljakutsed noorsootöös. Alljärgnevalt on toodud uuringu tulemuste võrdlus teoreetilise taustaga.

Noorsootöö eelduseks ülesannete kohandamisel on palju vabadust teenuste kujundamisel (Mardiste 2010) ja mitmekesine töö (Ümarik, Loogma 2005; Baldina 2014; Tallinna Linnavolikogu 2014; Haridus- ja Teadusministeerium 2017). Uuringu tulemusel saab öelda, et noorsootöötajad tunnevad, et neil on rohkem vabadust oma töö kujundamiseks ($M=5,4$) kui juhtidel ($M=4,7$). Kõrgemad hinnangud on ka väite kohta, et juht toetab neid iseseisvalt tööülesannete lahendamisel ($M=5,2$). Juhtide tulemused on madalamad seetõttu, et linnaosa poolt tulevad ootused ja noorsootöötajatest erinevad tööülesanded loovad vähem vabadust. Poolstruktureeritud intervjuudes paluti kirjeldada noorsootöötajate igapäevast tööpäeva, millele kõik vastanud noorsootöötajad ($n=18$) leidsid, et nende töö on iga päev erinev ja on raske välja tuua kindaid tööülesandeid. Ülesannete kohandamise on väljakutseks see, et töötajalt oodatakse multifunktsionaalsust (Beilmann, Pihor 2011). Kõige vähem on ülesandekeskse töö kohandamises muudetud ülesannete mahtu või tüüpi, et parandada oma tööd ($M=4,3$). Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimise käigus selgus, et töötajad arvavad, et tüüpi ja mahtu muudetakse kõige vähem, sest rutiinseid ülesandeid on väga vähe ja iga päev pigem uued väljakutsed. Saab järeldada, et noortekeskuste töötajate töös on palju vabadust ja tegu on mitmekesise tööga.

Sotsiaalse töö kohandamise eeldusteks noorsootöös on, et peetakse oluliseks positiivse töökeskkonna loomist (Baldina 2014) ja meeskonnas toimub töö analüüsimine (Märtsin 2017). Uuringu kohaselt praktiseeritakse individuaalsest töö kohandamisest kõige enam sotsiaalset töö kohandamist ($M=5,4$). Noorsootöötajate poolt hinnati kõige kõrgemalt enda sõbrunemist kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid ($M=5,7$). Juhid hindasid kõige kõrgemalt, et osaletakse tööga seotus seltskondlikel üritustel (organiseerides või osa võttes) ($M=5,7$). Töö analüüsimist eraldi töös ei uuritud, kuid kognitiivse töö kohandamise osas tõi vaid üks vastaja välja isikliku arengu olulisust ($n=1$), sh. toimus järjepidevalt oma töö analüüsimine. 2 juhti tõi sama teema osas esile meeskonna olulisuse, koosloomise ja ühtehoidmise eesmärkide elluviimisel. Sotsiaalse töö kohandamise väljakutseteks on: suur tööjõu volavus (Beilmann, Pihor 2011; Mardiste 2016); juhtide poolt kehv infovahetus ja puudulik töö tagasisidestamine (Rannala 2015); vähene koostöö (Rannala 2015; Mardiste 2016). 24-st töötajast 83% ($n=20$) oli töötanud 3 ja sellest vähem aastat, mis kinnitas, et tööjõu volavus on jätkuvalt probleemiks. Kõik noorsootöötajad ($n=18$) tundsid otsese ülemuse toetust oma tööle (juhataja/vastutav noorsootöötaja). 2 neist vastajaist märkis ära noortekeskuse majavälise juhi (oma otsese juhi ülemuse) poolset vastasseisu või huvi puudumist. Enamus ($n=5$) juhtidest leidis, et nende ülemused toetavad ja usaldavad neid ise vastutust võtma. Ülemuste muutustega kaasnevad ka korralduslikud muutused ning ühtlasi võib

muutuda see, kui palju vabadust töö on, vastas üks juhtidest. Mitmed vastajad leidsid, et nende ülemus võiks rohkem toetada tagasiside andmisega. Eelneva põhjal saab järeldada, et sotsiaalne töö kohandamine toimub noortekeskustes olenemata suurtest väljakutsetest ja seda mõjutavad suhted juhtidega.

Kognitiivse töö kohandamise eeldusteks on noorsootöös altruistlikud väärtused (Lilleoja 2014) ning tolerantsus ja loomingulisus (Murakas 2010). Uuringu tulemusel mõjutab noorsootöötajate kognitiivset töö kohandamist vastajate hinnangul noorte tagasiside (n=18), linnaosavalitsusega koostöö ja ühiskondlik arusaam noorsootööst (n=2) ja vaid ühel korral mainiti isiklikku arengut (n=1). Juhtide kognitiivset töö kohandamist mõjutab tööle tähenduse loomisel noortega töö (n=5), kogukonnale loodav kasum (n=4), ühtehoidev meeskond ja selle areng (n=2). Väljakutseks on kognitiivse töö kohandamise osas see, et ei olda avatud muutustele (Lilleoja 2014). Läbiviidud uuringust selgus, et kõige enam kasutatakse noortekeskustes sotsiaalset töö kohandamist (M=5,4), seejärel kognitiivset töö kohandamist (M=4,93) ja siis ülesandekeskset töö kohandamist (M=4,87). Kõiki individuaalse töö kohandamise viise kasutatakse suurel määral (keskmiste tulemused: 4 - nõus, 5 - täiesti nõus) ning erinevused varieeruvad pigem väidete keskselt. See näitab, et avatus muutustele on pigem kõrge.

3.3.3. Ettepanekud individuaalse töö kohandamise parendamiseks

Töö autor esitab kaks ettepanekut individuaalse töö kohandamise tõhustamiseks noortekeskustes.

1. Töötajatele

Seni praktiseeritakse kõige vähem ülesandekeskset töö kohandamist (M=4,87). Kõigi vastajate puhul olid kõige kõrgemad hinnangud väite puhul, millega eelistati ülesandeid, mis sobivad enda oskuste/ja või hobidega (M=5,2). Ettepanek on tegeleda rohkem ülesandekeskse töö kohandamisega, milleks loob eelduse töötajate soov siduda tööd enda oskuste ja huvidega. Seeläbi võib töötaja tõsta iseenda töörahulolu ja maandada lahkumiskavatsusi.

2. Juhtidele

Noorsootöötajate hinnang oma juhtide toele iseseisvalt tööülesannete lahendamiseks oli kõrge (M=5,2). Lisaks leiti, et töötajad tunnevad, et neil on palju vabadust oma töö kujundamiseks (M=5,4). Ettepanek on juhtidel toetada noorsootöötajaid enda töö analüüsimisel ja näidata eeskujulist individuaalset töö kohandamist, et suurendada töötajate ülesandekeskset töö kohandamist.

3.3.4. Soovitused edasisteks uuringuteks

Antud uuringu väike valim ei anna võimalust teha lõplikke järeldusi noortekeskustes individuaalsest töö kohandamisest. Varem on noorsootöö valdkonnas tehtud personalitöö ja arenduse teemadel uuringuid vaid noorsootöötajate töömotivatsiooni kohta Tallinna Ülikoolis noorsootöö erialal. Seal hulgas ei ole varem käsitletud, kuidas teistmoodi töötajate töörahulolu tõsta, kui traditsioonilised viisid (palk, parem juhtimine jne). Pilootuuringuna personalitöö- ja arenduse valdkonnast võib see luua ajendi edasisteks uuringuteks. Siinkohal tasuks sama teemat uurida Eestis laiemal valimil. Tulemused võivad anda hea sisendi noorsootöötajatele koolituste planeerimiseks (nt. tööanalüüs ja refleksioon, töö planeerimine, enesejuhtimine jne).

KOKKUVÕTE

Tallinna noortekeskustes on läbi aegade olnud võrdlemisi kõrge tööjõu voolavus. 2015. aastal läbi viidud noorsootöötajate arvamusuuringu kohaselt otsis aktiivselt tööd 56% vastanutest. 2017. aastal oli tööjõu voolavus 37%. Kui töötajad tegelevad individuaalse töö kohandamisega, võib väheneda tööga rahulolemus, on vähem aktiivseid töotsijaid ja väheneb töötajate lahkumine töölt omal soovil (Tims, Bakker 2010). Slep ja Vella-Brodrick'i (2014) uuringu andmetele tuginedes on tõendeid individuaalse töö kohandamise ja töötajate vaimse tervise vahel. Tulemused näitavad, et individuaalsele töö kohandamisele pühendumise määr ennustab rahulolu oma sisemiste vajaduste osas, mis omakorda ennustab töörahulolu.

Käesolevas magistritöös selgitati välja noortekeskuste töötajate võimalused individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Töös uuriti individuaalset töö kohandamist ja selle seost töörahuloluga, töö individuaalse kohandamise seost töötajate autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt ning seda mõjutavaid tegureid. Viidi läbi kombineeritud uurimismeetodiga uuring, milles küsitleti individuaalse töö kohandamise küsimustiku ja poolstruktureeritud intervjuuga 24 Tallinna noortekeskuse töötajat, seal hulgas 18 noorsootöötajat ja 6 juhti.

Magistritöö esimeses osas selgitati individuaalset töö kohandamist organisatsioonis, selle seost töörahuloluga, töö individuaalse kohandamise seost töötajate autonoomia tõstmise toetamisega juhtide poolt ja töö iseloomust lähtuvaid eeldusi töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Töö teises osas anti ülevaade uuringu eesmärgist, meetodikast, valimist ja uurimuse käigust. Töö viimases osas esitati uuringu tulemused ja arutelu, vastati püstitatud uurimisküsimustele ning esitati järeldused ja ettepanekud individuaalse töö kohandamise tõhustamiseks Tallinna noortekeskustes.

Uurimuses leiti vastused neljale uurimisküsimusele. Analüüsist selgus, et töö noortekeskuses loob väga palju võimalusi individuaalseks töö kohandamiseks, sh. nii noorsootöötajatele kui juhtidele. Kõige enam kasutatakse sotsiaalset töö kohandamist, kõige vähem ülesandekeskset töö kohandamist. Individuaalset töö kohandamist mõjutab, missugused on tööülesanded, kui palju on töö kujundamises vabadust ning kuidas juhid toetavad töötajate iseseisvust oma töö tegemisel. Individuaalset töö kohandamist kasutatakse juba praegu palju, kuid ei teadvustata alati selle võimalusi töörahulolu tõstjana. Uuringu tulemustest selgub, et töötajate töörahulolu ja

individuaalse töö kohandamise vahel on tugevaid seoseid. Oluliseks osutusid töötajate oskuste ja teadmiste rakendamine ning võimalusel selle sidumine oma huvidega ning töö tähenduslikkus.

Uuringu tulemuste ja järelduste põhjal teeb töö autor järgnevad ettepanekud Tallinna noortekeskustele:

- 1) Seni praktiseeritakse kõige vähem ülesandekeskset töö kohandamist. Kõigi vastajate puhul olid kõige kõrgemad hinnangud väite puhul, millega eelistati ülesandeid, mis sobivad enda oskuste ja/või hobidega. Ettepanek on tegeleda rohkem ülesandekeskse töö kohandamisega, milleks loob eelduse töötajate soov siduda töö enda oskuste ja huvidega. Seeläbi võib töötaja tõsta iseenda töörahulolu ja väheneda omal tahtel töölt lahkumise soov.
- 2) Noorsootöötajate hinnang juhtide toele iseseisvalt tööülesannete lahendamiseks oli kõrge. Lisaks leiti, et töötajad tunnevad, et neil on oma töö kujundamiseks palju vabadust. Töö autor soovib juhtidel toetada noorsootöötajaid enda töö analüüsimisel ja näidata eeskujul individuaalses töö kohandamises, et suurendada töötajate ülesandekeskset töö kohandamist.

Antud uuringu väike valim ei anna võimalust teha lõplikke järeldusi noortekeskustes individuaalse töö kohandamise kohta. Varem on noorsootöö valdkonnas personalitöö ja arenduse teemadel uuringuid tehtud vaid noorsootöötajate töömotivatsiooni kohta Tallinna Ülikoolis noorsootöö erialal. Sealhulgas ei ole varem käsitletud seda, kuidas tõsta töötajate töörahulolu lisaks traditsioonilistele viisidele (palk, parem juhtimine jne). Pilootuuringuna personalitöö- ja arenduse valdkonnast võib see luua ajendi edasisteks uuringuteks. Siinkohal tasuks sama teemat uurida Eestis laiemal valimil. Tulemused võivad anda heasisendi koolituste planeerimiseks noorsootöötajatele (nt. tööanalüüs ja refleksioon, töö planeerimine jne).

SUMMARY

For a long time, there has been high employee turnover in Tallinn youth centers. According to a survey conducted with Tallinn youth workers in 2015, 56% of the youth workers were actively seeking new job. In 2017, employee turnover was 37%. Practicing job crafting may reduce job dissatisfaction and result in employees less actively seeking new job and leaving voluntarily (Tims, Bakker 2010). As reported by Slemp and Vella-Brodrick (2014), there is a correlation between job crafting and mental health. Moreover, the rate of dedication to job crafting predicts satisfaction with intrinsic needs and hence, also job satisfaction.

The aim of this Master's thesis was to find out youth workers opportunities for job crafting in Tallinn youth centers. Job crafting, its correlation with job satisfaction, job autonomy support by managers, and influencing factors of job crafting were studied. In frames of combined research, quantitative and qualitative methods were used. Interviews were done with 24 employees of Tallinn youth centers, including 18 youth workers and 6 managers.

The first chapter gave an overview of the theoretical background of job crafting in organization, its connection with job satisfaction, connection with autonomy support by managers, and presumptions of youth work for job crafting. In second chapter, overview of the research aim, methodology, target group and survey design were presented. In the last chapter, analyses, results and implication for developing job crafting in Tallinn youth centers can be found.

The conducted survey results imply that youth centers create very good environment for job crafting, regarding both youth workers and managers. The most practiced is social crafting and least used task crafting. Job crafting has been used a lot but it is not always acknowledged as an opportunity for raising job satisfaction.

Based on the results and implications of this Master's thesis, the author recommends the following:

- 1) Although employees stated that they would like to connect their work with their interests and skills, task crafting is the least practiced compared to cognitive and social crafting. The author of the given thesis recommends the employees to practice more task crafting and through that to raise job satisfaction and reduce leaving intentions.
- 2) Youth workers rated managers' support for employees' own initiative to be high. Moreover, the employees felt that they have a lot of freedom for job crafting. The author of the given thesis recommends the managers to be example for employees in task crafting and support youth workers in their work reflection and analyses.

The sample was small and it does not allow making over-all implications of youth centers job crafting. Previously in the youth work field and human resource management and development has been only job motivation researched in Tallinn University (youth work). So far, no attention has been given in research to alternative ways for raising job satisfaction, besides raising salaries and improving leadership, for example. As a pilot research in this field, the given thesis might pave the way for the following surveys in the field. Results might give a good input for planning trainings for your workers (incl. work analyses, reflection, work planning etc.).

VIIDATUD KIRJANDUS

- Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting, *Applied Psychology*, 66, 168-195.
- Algepus, A. (2016). Töoga rahulolu seotus psühholoogilise võimustamisega ja individuaalse töökohandamisega, 48.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human resource Management Practice. 13, Kogan Page, London, 177.
- Balandina, M. (2014). Noorsootöötajate motivatsioon ja töörahulolu, 38.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter. University of Michigan. *Positive Organizational Scholarship*, 1-8
- Berg, Justin M., Jane E. Dutton, and Amy Wrzesniewski. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Bipp, T., Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 631-655.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting, *European Psychologist*, 19(4), 237-247
- Ghitulescu, B. E. (2007). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. University of Pittsburgh. 60-96
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic. Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, Issue 2, 159-170.
- Harju, L., Hakanen, J., Schaufeli, W. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study, *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 11-20.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2017). Noorsootöö struktuurid.
Kättesaadav: <https://www.hm.ee/et/tegevused/noortevaldkond/noorsootoo> 2. märts 2018

- Kim, H., Knight, D.- K., Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics, *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.
- Lilleoja, L., Altruism (2014). Pedagoogilise seminari üliõpilaste ühine omadus, artiklite kogumik: Kasvatustegelikkus õppija ja õpetaja pilgu läbi.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16.
- Murakas, R. (2010), Eesti noorsootöötaja, tema pädevused ja koolitusvajadused. Tartu Ülikooli sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut, Haridusuuring.
- Mäkikangas, A., Bakker, A-B., Schaufeli, W-B. (2017). Antecedents of daily team job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433.
- Märtsin, T. (2017). Noorsootöötajad mitteformaalse õppe eesmärgistajatena, 39.
- Petrou, P. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior* 33.8, 1120-1141.
- Pihor, K., Beilmann, M. (2011). Noorteseire Eestis, Poliitikaülevaade 2/2011. Kättesaadav: http://www.noorteseire.ee/system/resources/BAhbBlshOGZmIjoyMDExLzEwLzIwLzA5XzA2XzE5Xzc1OF9Qb2xpaXRpa2F5bGV2YWFKZTJfbG9wbGlrLnBkZg/09_06_19_758_Poliitikaylevaade2_loplik.pdf 12. märts 2018.
- Rannala, I-E. (2015). Tallinna noorsootöötajate arvamusuuring. Tallinna Spordi-ja Noorsooamet. 24-27.
- Roczniewska, M. A., and Malwina P.-K. (2017). Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin* 48.2. 198-211.
- Rudolph, C., Katz, I-M., Lavigne, K., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A. (2013). "The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting." *International Journal of Wellbeing* 3, 2.
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being, *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being* 5.1, 7.

- Tallinna Linnavolikogu (2014). Noortekeskuse teenuse ja ülelinnaliste noorsootöö programmide korraldamine. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/417062014021> 7. märts 2018.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36 (2), Kättesaadav: <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/841/970> 8.märts 2018.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., van Rhenen, W. (2013) Job Crafting at the Team and Individual Level: *Implications for Work Engagement and Performance, Group & Organization Management*, Vol.38(4), 427-454.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, 263–280.
- Wingerden, J., Bakker, A. B., Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention, *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
- Wright, B. E., Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33, 70-90.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work." *Advances in positive organizational psychology*. Emerald Group Publishing Limited, 281-302.
- Wrzesniewski, A., Berg J. M., Dutton J. E. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter?, *Regents of the University of Michigan, Center for Positive Organizational Scholarship*, 1-8.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J-E. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *The Academy of Management Review*, 26., 179-201.
- Ümarik, M., Loogma, K. (2005). Pädevused ja pädevuste arendamine noorsootöö valdkonnas: Eesti noorsootöötajate professionaalne taust. Tallinn: TÜ Haridusuuringute Instituut. *Noorsootöölase koolituse valdkonna uuringu raport*, 7-21

LISA 1. Küsimustik

Küsitluse eesmärgiks on välja selgitada noorsootöötajate valmisolek individuaalse töö kohandamiseks Tallinna noortekeskustes. Esiteks palun täita paberil küsimustik ja seejärel vastata intervjuueerija poolt esitatud avatud küsimustele.

Palun hinnake, mil määral olete nõus järgnevate väidetega. Tõmmake tabelis ring ümber sobivale numbrile.

- 1 - üldse ei ole nõus;
- 2 - ei ole nõus;
- 3 - pigem ei ole nõus;
- 4 - pigem nõus;
- 5 - nõus;
- 6 - täiesti nõus.

I ÜLDKÜSIMUSED							
1.	Teie vanus?						
2.	Milline on Teie erialane haridus?						
3.	Teie ametikoht?						
4.	Teie tööstaaz praegusel ametikohal?						
II TÖÖRAHULOLU							
5.	Olen oma tööülesannetega rahul.	1	2	3	4	5	6
6.	Saan tööl rakendada oma teadmisi ja oskusi.	1	2	3	4	5	6
7.	Tunnen, et minu töö on oluline.	1	2	3	4	5	6
8.	Noortekeskuses on hea tööõhkkond.	1	2	3	4	5	6
9.	Koostöö kolleegidega sujub hästi.	1	2	3	4	5	6

10.	Mul on piisavalt vabadust oma töö kujundamiseks.	1	2	3	4	5	6
11.	Juht toetab minu iseseisvust tööülesannete täitmisel.	1	2	3	4	5	6
III ÜLESANDEKESKNE TÖÖ KOHANDAMINE							
12.	Olen võtnud kasutusele uusi lähenemis- või tegevusviise, et parandada oma tööd.	1	2	3	4	5	6
13.	Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi.	1	2	3	4	5	6
14.	Olen omaalgatuslikult endale ülesandeid võtnud, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega.	1	2	3	4	5	6
15.	Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavad	1	2	3	4	5	6
16.	Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega.	1	2	3	4	5	6
IV KOGNITIIVNE TÖÖ KOHANDAMINE							
17.	Töö noortekeskuses lisab minu elule tähendust.	1	2	3	4	5	6
18.	Minu töö siin organisatsioonis on osa organisatsiooni edust.	1	2	3	4	5	6
19.	Minu tehtud töö siin on laiemal kogukonnal jaoks oluline.	1	2	3	4	5	6
20.	Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt.	1	2	3	4	5	6
21.	Töö noortekeskuses mängib rolli minu üldises heaolus.	1	2	3	4	5	6

V SOTSIAALNE TÖÖ KOHANDAMINE

22.	Tegelen tööl kolleegidega suhtlusvõrgustiku loomise ja hoidmisega.	1	2	3	4	5	6
23.	Osalen tööga seotud seltskondlikel üritustel (organiseerin ja/või võtan osa).	1	2	3	4	5	6
24.	Tähistan tööl erinevaid sündmusi.	1	2	3	4	5	6
25.	Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid.	1	2	3	4	5	6
26.	Sõbrunen kergesti kolleegidega, kellel on sarnased oskused või huvid.	1	2	3	4	5	6

Intervjuu küsimused

- 1) Palun kirjeldage oma igapäevast tööpäeva.
- 2) Kas olete muutnud enda poolt tööl täidetavate ülesannete mahtu või tüüpi? Kui olete muutnud, siis kuidas?
- 3) Kas teie töö on tähenduslik? Kui jah, siis palun põhjendage!
- 4) Kas pühendate aega suhete loomisele ja hoidmisele tööl? Kui jah, siis kuidas?
- 5) Kas teie töös on piisavalt vabadust ise ülesannete loomiseks või kohandamiseks? Kui jah, siis palun tooge näide!
- 6) Kas juht toetab teid tööülesannete täitmisel ise vastutust võtma? Kui jah, siis palun selgitage, kuidas!

LISA 2. Korrelatsioonid töörahulolu ja individuaalse töö kohandamise vahel

		Olen võtnud kasutusle uue lähene mis-või tegevus viise, et parandada oma tööd.	Olen muutnud tööl ülesannete mahtu või tüüpi	Olen omaalgatuslikult endale ülesandeid võtnud, mis sobivad paremini minu oskuste ja/või huvidega.	Võtan vastu lisaks töö põhiülesannetele täiendavaid tööülesandeid, mis on mulle huvitavaid.	Eelistan ülesandeid, mis sobivad minu oskuste ja/või huvidega.	Töökohas lisab minu elule tähendust.	Minu töö siin organisatsioonis on osa organisatsiooni edust.	Minu tehtud töö siin on laiema kogukonna jaoks oluline.	Töö noortekeskuses mõjutab mu elu positiivselt.	Töö noortekeskuses mängib rolli minu üldises heaolus.	Tegelen töö suhtlusega (kolleegide) loomise ja hoidmisega.	Osalen tööga seotud sündmustel (organisatsioonide üritustel ja/või võtan osa):	Tähistan tööl erinevaid sündmusi.	Olen juhendanud või valmis juhendama uusi töötajaid.	Sõbrun kergesti kolleegidega, kellel on samased oskused või huvid.
Olen tööülesannetega rahul.	ρ	0,301	-0,232	0,361	.405*	-0,135	0,112	0,340	0,165	0,274	.494*	0,033	-0,191	0,205	0,213	0,353
Saan tööl rakendada oma teadmisi ja oskusi	ρ	0,243	0,377	.413*	.599**	-.448*	0,247	.457*	0,052	.484*	0,280	.487*	.456*	0,383	.448*	.416*
Tunnen, et minu töö on tähenduslik	ρ	0,022	-0,044	0,188	.594**	-0,114	.482*	.507*	.609**	.535**	0,369	0,316	0,290	0,381	0,142	.562**
Noortekeskuses on hea tööõhkkond	ρ	-0,017	0,113	0,032	0,166	-0,267	-0,012	0,102	0,199	0,188	-0,088	0,144	-0,037	0,085	-0,057	0,369
Koostöö kolleegidega sujub hästi	ρ	-0,362	-0,182	-0,142	-0,044	-0,154	-0,276	0,040	0,305	-0,029	-0,214	-0,042	-0,064	0,064	-0,333	0,048
Mul on piisavalt vabadust oma töö kujundamiseks	ρ	0,117	0,059	0,402	0,235	0,101	-0,317	-0,050	-0,065	0,199	0,149	-0,196	-0,082	-0,053	0,021	0,371
Juht toetab minu iseseisvust tööülesannete täitmisel	ρ	0,256	-0,012	0,209	0,185	0,004	-0,089	0,072	0,258	0,053	0,396	-0,116	-0,270	0,206	0,193	0,267