

Tallinna Ülikool
Loodus- ja terviseteaduste instituut
Organisatsioonikäitumise õppekava

Veronika Iisjan

**RIIGI KINNISVARATÖÖTAJATE MOTIVATSIOON JA KOMPETENTSIDE
ARENDUSVAJADUSED**

Magistritöö

Juhendaja: Raili Juurikas (MA)

Tallinn 2019

Autorideklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, Veronika Ilsjan,

olen koostanud magistritöö iseseisvalt. Teiste autorite uurimistööd, olulised seisukohad kirjandusest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

annan Tallinna Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

RIIGI KINNISVARATÖÖTAJATE MOTIVATSIOON JA KOMPETENTSIDE ARENDUSVAJADUSED, mille juhendaja on **Raili Juurikas**

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitset reguleerivatest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Töö autor: Veronika Ilsjan
digitaalne allkiri, 14.05.2019

Töö on kaitsmisele lubatud.

Juhendaja: Raili Juurikas (MA)
digitaalne allkiri, 14.05.2019

Kaitsmine toimub Tallinna Ülikooli Loodus- ja terviseteaduste instituudi magistritööde kaitsmiskomisjoni avalikul koosolekul vahemikus 27.-31. mai 2019. aastal Tallinnas, aadressil Narva mnt 25, ruumis S-116.

RESÜMEE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada riigi kinnisvaratöötajate motivatsioon ja kompetentside arendamise vajadused. Töö on üheks sisendiks avaliku sektori kinnisvaratöötajate arengu- ja koolitusprogrammi väljatöötamisel. Uurimus näitas, et kompetentside arendamisega on võimalik toetada töötajate baasvajaduste rahuldatust ja seeläbi tõsta sisemist motivatsiooni.

Töös teoreetilises osas antakse ülevaade riigi kinnisvaratööst, motivatsioonist ja kompetentsidest ning nende hindamise meetoditest. Empiiriliseks analüüsiks koguti andmed 108 töötajalt.

Uurimisküsimusele „Milline on töötajate baasvajaduste rahuldatust ja sellest tulenevalt sisemine motivatsioon ning milline on organisatsioonipõhine enesehinnang?“ vastamiseks kasutati tõendatud reliaablusega instrumente.

Uurimisküsimustele „Millised on töötajate hinnangud tööks vajalike kompetentside kohta ja sellest tulenevalt nende tajutud kompetentsus?“ ning „Millised on töötajate arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes?“ vastamiseks kasutati autori koostatud enesehindamise küsimustikke.

Küsimusele „Millised on seosed uuritud konstruktide vahel?“ vastamisel leidsid tõestust mõlemad püstitatud hüpoteesid: „Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on organisatsioonipõhine enesehinnang“ ja „Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on tajutud kompetentsus“.

ABSTRACT

Motivation and competence development needs of State Facility Professionals

Veronika Ilsjan

The objective for this Master's thesis was to identify the motivation and competence development needs for State Facility Professionals. This research provides input to further elaborate a development and training program for State Facility Professionals. The results of this study proved that with developing the competences of State Facility Professionals, it is possible to support the satisfaction of their basic needs and therefore to improve their internal motivation.

The theoretical chapter provides a theoretical overview about facility management profession, motivation, basic needs, organization-based self-esteem, competences and assessment of competences. Data from 108 State Facility Professionals was collected for the empirical part of this research.

Evidence-based reliable instruments were used to answer the research question "What is the satisfaction of the basic needs and consequently the internal motivation and organizational-based self-esteem of the State Facility Professionals?".

Research questions "What is the self-estimated level of professional competences and therefore perceived competence"? and „What are opinions about self-development and training methods?“ were examined by questions constructed by author itself.

By researching the question "What are correlations between investigated constructs?" both hypothesis putted up were proven: "The higher the internal motivation, the higher the organisation-based self-esteem" and "The higher the internal motivation, the higher the perceived competence".

SISUKORD

Sissejuhatus	6
1. Teoreetiline ülevaade	9
1.1. Riigi kinnisvaratöötaja	9
1.1.1. Kinnisvarakeskkonna juhtimise valdkond	9
1.1.2. Kompetentside arendamine kinnisvarakeskkonna juhtimises.....	11
1.2. Motivatsioon	12
1.2.1. Sisemine motivatsioon	12
1.2.2. Baasvajadused	13
1.2.3. Organisatsioonipõhine enesehinnang.....	14
1.2.4. Kompetentside keskne roll motivatsiooni kujunemisel	16
1.3. Kompetentsid	16
1.3.1. Kompetentsid ja motivatsiooni roll kompetentside arendamisel	16
1.3.2. Riigi kinnisvaratöötajate kompetentsid	18
1.3.3. Kompetentside ja koolitusvajaduste hindamine	19
2. Empiiriline uurimus.....	23
2.1. Uurimuse eesmärk	23
2.2. Uurimisküsimused ja hüpoteesid	23
2.3. Uurimismeetodid	24
2.4. Mõõtmisvahendid	24
2.5. Valimi kirjeldus	26
2.6. Tulemused.....	27
2.6.1. Baasvajaduste rahuldatus, sisemine motivatsioon ja organisatsioonipõhine enesehinnang	27
2.6.2. Hinnangud tööks vajalikele kompetentsidele ja tajutud kompetentsus.....	28
2.6.3. Seosed konstruktide vahel	30
2.6.4. Arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes.....	31
Arutelu ja kokkuvõte	34
Kasutatud kirjandus	39
Lisad	43
Lisa A. Küsimustik	
Lisa B. Vastused avatud küsimustele	

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada riigi kinnisvaratöötajate motivatsioon ja kompetentside arendamise vajadused. Probleemiks on, et süsteemne lähenemine töötajate kompetentside arendamisele on vähene, mistõttu koolitused ei pruugi olla sihipäraselt suunatud ja toetada piisavalt töötajate arengut, tagajärjeks võivad olla ebakompetentsed kinnisvara otsused. Probleemi kõrval on käeoleva töö lähtekohaks ka võimalus – huvi uurida lähemalt, kas kompetentside arendamisega saaks suurendada töötajate motivatsiooni. Töö on üheks sisendiks avaliku sektori kinnisvaratöötajate keskse koolitus- ja arenguprogrammi väljatöötamisel.

Inimressursi juhtimises on toimunud paradigma muutus – fookus ei ole suunatud enam sellele, kuidas organisatsioon saaks motiveerida ja innustada töötajaid väljastpoolt (peamiseks väliseks motivaatoriks on palk), vaid sellele, kuidas pakkuda töötajale huvitavat ja haaravat tööd ning toetada ning edendada töötajast tulenevat sisemist motivatsiooni. Töötajate sisemise motivatsiooni arendamine on peamine organisatsiooni arengu ja töötaja rahuolu võti. Sisemist motivatsiooni saab tõsta töötaja baasvajaduste toetamisega, vajadus olla kompetentne on üks töötaja põhivajadustest. Kompetentside arendamine on tööandjatele väga ressursimahukas, kuid on üks seni vähekasutatud võimalustest olla atraktiivne tööandja. (Rigby & Ryan, 2018).

Käesolev uuring viiakse läbi riigi kui organisatsiooni ühe tugitegevuse – kinnisvarakeskkonna juhtimise valdkonnas. Organisatsiooni kinnisvarakeskkonna juhtimist on seni tavapäraselt vaadeldud väga kitsalt tugiteenuste sisse ostmise, kulude kokkuhoiu ja ehitustehnilise tegevusena, kuid järjest enam nähakse valdkonda laiemalt kui organisatsiooni strateegilist juhtimist toetavat tegevust (Drion, Melissen & Wood, 2012, Green & Price, 2000, Pilanawithana & Sandanayake, 2017, Sullivan et al 2010, Green & Price, 2000). Tulenevalt interdistsiplinaarsusest töötavad valdkonnas erineva hariduse ja kogemusega töötajad, kelle arenguvajadused võivad olla väga erinevad. Samas on tegemist väga spetsiifiliste kompetentsidega, mille kujunemisel on oluline roll kogemusel, mistõttu töötajate asendamine oleks töötajate võimalikul lahkumisel organisatsioonile kulukas.

Avaliku sektori töötajad on huvitatud arenguvõimalustest, kuid paraku neid ei pakuta piisavalt. 2017. aastal läbi viidud Eesti avaliku sektori töötajate hoiakute uuringust ilmnes,

et võimalus enesearendamiseks on oluliselt teine motivatsioonitegur ja on olnud stabiilselt kõrgelt hinnatud motivaator ka varasematel aastatel läbi viidud uuringutes (Centar, 2017). 2018. aastal läbi viidud avaliku sektori töötajate rahuolu ja pühendumuse uuringust selgus, et avaliku sektori töötajad hindavad oma tööalaseid arenguvõimalusi pisut kõrgemalt kui erasektori töötajad, samas tunnevad nad, et nende tööd väärtustatakse madalamalt kui erasektoris, kusjuures nii rahuolu arenguvõimaluste kui enese väärtustamisega on viimastel aastatel langenud koos üldise rahuloluga (Centar, 2018). Euroopa Liidu eesistumisega seotud töötajate motivatsiooni uurides leiti, et peamised motivaatorid on töö sisu ja vaheldusrikkus ning enesearengu ja karjääriga seotud võimalused. Motivatsiooni tõstmiseks EL eesistumise eel pakuti välja eelkõige ametnike teadlikkuse, teadmiste ja oskuste taseme tõstmist (Reiman, 2013).

2011. aastal läbi viidud Eesti avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüsis leiti, et Eesti avaliku teenistuse täienduskoolitussüsteem on killustatud, strateegiline lähenemine ametnike arendamisele on vähene, süsteem ei rahulda Eesti riigi arendamise vajadusi ega kasuta ressursse kõige optimaalsemal viisil. Uuringus tehti mitmeid ettepanekuid koolitussüsteemi kui terviku sisuliseks arendamiseks, muuhulgas soovitati suurendada keskse koolituse mõjuulatust ja hakata süsteemselt välja selgitama keskseid koolitusvajadusi (Randma-Liiv et al, 2011). Vestlustes Rahandusministeeriumi valdkonnapoliitika kujundajatega kehtivad uuringu järeldused ka praegu. Prioriteetsed sihtrühmad avaliku sektori kesksete koolituste korraldamisel on olnud tippjuhid ja keskastme juhid, vajadus on olemas ka tugitegevusi pakkuvate töötajate koolitamiseks.

Riigi kinnisvaratöötajate töömotivatsiooni võib mõjutada asjaolu, et nende töö maine ei ole kuigi kõrge – riigile on ette heidetud ebapädevaid kinnisvaraotsuseid. 2018. aastal läbi viidud ehitussektori tootlikkuse, lisandväärtuse ja majandusmõju analüüsi uuringus tõdetakse, et kinnisvarateenuste tellijad (nii avalikus sektoris kui erasektoris) ei ole sageli piisavalt kompetentsed ja motiveeritud lähteülesande koostamisel, tehniliste lahenduste hindamisel ning innovatsiooni juhtimisel. Uuring pakub ühe ehitussektori tootlikkuse tõstmise meetmena välja eestvedamise: avalik sektor võiks luua soodsad tingimused ehitusvaldkonna igakülgeks arenguks ning aidata aktiivselt kaasa ehitusalase oskusteabe levitamisele (nt koolituste kaudu) ja „targa tellija“ kujundamisele (Kask et al, 2018).

Riigi tugitegevuste korraldamist ja ressursside juhtimist on viimastel aastatel palju reformitud, muudatused jätkuvad. Organisatsiooni ja personali juhtimine muudatuste keskkonnas on suur väljakutse. Tulemuslikuks muudatuste läbiviimiseks on organisatsioonil oluline panustada töötajate toetamisele ja kaasamisele muudatuste elluviimisel. Töötajad ei ole passiivsed muutuste vastuvõtjad, vaid aktiivsed osalised muudatuste elluviimisel, kellest sõltub muudatuste elluviimise edukus. Muudatustega kaasnevat ebaselgust ja ebakindlust võidakse võtta negatiivse kogemusena, mis võib kaasa tuua vastuseisu muudatustele, tööstressi kasvu, töötajate lahkumise organisatsioonist. Vakola (2014) näitab, et töötajad ei saa muudatuste olukorras hästi ja edukalt hakkama, kui nad ei ole kindlad oma võimetes. Kompetentside arendamine on üks viisidest toetada muudatuste elluviimist organisatsioonis, kuna see vähendab ebakindlust ja suurendab tahet muudatustega kaasa minna.

Uuritav organisatsioon - riik, on keerulise juhtimisstruktuuriga. Erinevates asutustes võivad olla erinevad juhtimismudelid ja organisatsioonikultuuri tüübid ning tugitegevuste korraldus on lahendatud väga erinevalt. Kinnisvara kui ressursi juhtimise muudab veelgi keerukamaks maatriksstruktuur – riigi kinnisvaratöötajad alluvad oma asutuste juhtidele, kuid riigi kinnisvarapoliitikat kujundab ja selle elluviimist koordineerib Rahandusministeerium, kus tegevus on omakorda jagatud kahe struktuuriüksuste vahel: eelarve juhtimine üldiselt on eelarvepoliitika valdkond, kinnisvarategevused halduspoliitika valdkond. Magistritöö autor töötab Rahandusministeeriumis riigi kinnisvara valdkonna nõunikuna ja on arvamusel, et erialaste kompetentside arendamist on võimalik ja otstarbekas korraldada keskselt. Seetõttu on käesolevas töös olulisel kohal kompetentside arendamise vajaduste analüüs.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Riigi kinnisvaratöötaja

1.1.1. Kinnisvarakeskkonna juhtimise valdkond

Riigi kinnisvaratöötajana käsitletakse käesolevas uuringus töötajaid, kes tegutsevad kinnisvarakeskkonna juhtimise valdkonnas riigis kui organisatsioonis.

Kinnisvarakeskkonna juhtimine (*facility management, FM*, edaspidi - KVKKJ) on Euroopa standardiseerias EVS-EN 15221 „Kinnisvarakeskkonna juhtimine“ käsitluse järgi organisatsioonis toimuvate põhitegevuse efektiivsust toetavate ning täiustavate tugiprotsesside korraldamine. KVKKJ valdkond standardis hõlmab (Eesti Standardikeskus, 2009):

- ruumi ja infrastruktuuri, sh asukoha planeerimine, ostu- ja üüritehingute korraldamine, korrashoiu teenuste korraldamine, tehnilise infrastruktuuri hooldamine, rekonstrueerimise korraldamine, energiatarbimise ja keskkonna-alase jätkusuutlikkuse korraldamine, jäätmekäitlus, puhastusteenuste korraldamine, töökoha planeerimine, haldamine ja ergonoomika, mööbel ja sisustus, masinad ja seadmed jms;
- inimesi ja organisatsiooni, sh turvalisuse, tuleohutuse, tervisekaitse nõuete tagamine, külaliste vastuvõtuteenused, konverentside ja nõupidamiste korraldamine, toitlustus jm teenuste korraldamine, info- ja kommunikatsiooniteenuste korraldamine, logistikateenused nagu postikorraldus, töötajate transport, bürootarvetega varustamine, hangete korraldus, lepingute haldamine, uuringute tellimine jne.

KVKKJ näol on tegemist areneva erialaga, mille algusajaks loetakse aastat 1978, kui USA-s toimus konverents kinnisvarakeskkonna mõjust ettevõtete tulemuslikkusele. KVKKJ on enim arenenud Ameerika Ühendriikides, Ühendkuningriigis ja Hollandis. Erinevates riikides on distsipliin leidnud veidi erinevat käsitlust, kuid üldjoontes ei ole siiski hälbinud eespool kirjeldatud mõistest. Peamised erinevused arusaamises tulenevad sellest, mil määral peaks KVKKJ juhtimine olema „kõva“ distsipliin ehk eelkõige füüsiline (ehitus ja korrashoid) ja mil määral „pehme“ ehk kasutaja vajadusi arvestav (Drion, Melissen and Wood, 2012).

KVKKJ on ajalooliselt vaadeldud väga kitsalt eelkõige kui tugiteenuste sisse ostmise, kulude kokkuhoiu ja eelkõige tehnilise ning operatiivtasandi tegevusena, kuid järjest enam nähakse valdkonda laiemalt kui organisatsiooni strateegilist juhtimist toetavat tegevust (Drion et al, 2012).

Drion et al (2012) käsitleb oma KVKKJ eriala puudutavas artiklis põhjalikult ka kõhklusel selles osas, kas KVKKJ on üldse „päris“ eriala, või lihtsalt moevälgatus. Kokkuvõtlikult jääb kõlama, et kui KVKKJ suudaks mõista organisatsiooni juhtimist, oleks proaktiivne organisatsiooni põhitegevuse vajadusi arvestava organisatsiooni kinnisvara strateegia sõnastamisel (mitte ei ootaks sõnastatud suuniseid ülevalt poolt) ja suudaks seda teha lihtsalt ja organisatsiooni juhtidele arusaadavas keeles (mitte kinnisvara tehnilises keeles), siis oleks valdkond ka juhtide poolt hinnatud.

Seda, et KVKKJ on arenev eriala, kinnitab ka asjaolu, et ülal viidatud euroopa standard EVS-EN 15221-1:2006 „Kinnisvarakeskkonna juhtimine. Osa 1: Terminid ja määratlused“ (aga mitte kogu standardiseeria) on tunnustatud kehtetuks alates 04.06.2018. Kehtetuks tunnustamine on seotud standardi arendamisega ning euroopa ja rahvusvaheliste (ISO) standardite järk-järgulise ühtlustamisega. Sarnase sisuga rahvusvaheline standard on ISO 41011:2017 „*Facility management - Vocabulary*“ (Eesti Standardikeskus, 2018), mida ei ole veel eesti keelde tõlgitud. Standardi inglise keelses versioonis käsitletakse kinnisvarakeskkonda kui organisatsiooni funktsiooni, mis ühendab ehitatud keskkonnas olevad inimesed, ruumi ja protsessid eesmärgiga parandada inimese elukvaliteeti ja põhitegevuse tootlikkust. Sama standardiseeria EVS-EN ISO 41001:2018 eesti keelses tõlkes on kasutatud inglise keelse „*Facility management*“ mõiste eestikeelse vastena varasema „Kinnisvarakeskkonna juhtimine“ asemel vastet „Tugikeskkonna haldamine“ (Eesti Standardikeskus, 2019).

Ühtse rakendunud käsitluse puudumise tõttu kasutatakse käesolevas töös eriala kirjeldamisel üldist määratlust „kinnisvaratöötaja“ ja küsimustikus on palutud vastajatel kirjeldada ka oma tööülesandeid. Valdkonna kirjeldamisel töö teooria osas on jätkatud harjumuspärasema vaste „kinnisvarakeskkonna juhtimise“ kasutamist.

1.1.2. Kompetentside arendamine kinnisvarakeskkonna juhtimises

Vaatamata sellele, et KVKKJ eriala peab oma vajalikkust veel tõestama, on erinevad autorid ühel meelel selles, et KVKKJ on interdistsiplinaarne juhtimise funktsioon, mille väljakutseks on integreerida erinevate valdkondade teadmised nagu näiteks ärijuhtimine, arhitektuur ja ehitus, inseneriteadused, sotsiaal- ja käitumisteadused. Kokkulepped puuduvad selles, millised peaksid olema nende teadmiste omavahelised osakaalud (Drion et al, 2012).

USA-s viidi 2008. aastal läbi uuring, mille eesmärk oli välja selgitada KVKKJ eriala olukord ja väljakutsed selle arendamiseks USA-s. Põhijäreldused olid, et valdkond on kriitilises seisus, kuna suur osa sellel alal töötavatest inimestest on vanemaealised (86% olid üle 40 aasta, 55% üle 50 aasta vanused), vähe on saadaval spetsiaalseid akadeemilisi koolitusprogramme, et uut tööjõudu koolitada, huvi koolituse vastu oleks olemas nii töötajatel kui ettevõtetel (90% inimestest pidasid väga vajalikuks erialaste koolitusprogrammide olemasolu). (Sullivan, Georgoulis ja Lines, 2010).

KVKKJ valdkond on ka Eestis veel vähe teadvustatud. Siiski, esimene samm on tehtud Euroopa standardiseeria EN 15221 „Kinnisvarakeskkonna juhtimine“ tõlkimise ja ülevõtmisega alates 2009. aastast (Eesti Standardikeskus 2009). Oluliseks märgiks valdkonna teadvustamisel on riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudeli loomine (Rahandusministeerium, 2013), milles eristatakse KVKKJ kui kinnisvarateenuste tellija funktsiooni (mida täidavad riigiasutuste tugi- ehk haldusosakonnad) kinnisvara korrashoiuteenuste pakkumise funktsioonist (mida täidavad Riigi Kinnisvara AS ja erasektori partnerid).

KVKKJ koolitust Eestis otseselt ei pakuta, küll aga on Eestis välja arendatud heal tasemel tehniline, kinnisvara korrashoiualane haridus- ja kutsesüsteem (Tallinna Tehnikakõrgkool, <https://www.tktk.ee/sisseastujale/oppekavad/kinnisvara-korrashoid>; Eesti Kinnisvara Korrashoidjate Liit, <https://www.ekkliit.ee>), mis võiksid olla platvormiks ka KVKKJ eriala arendamisele.

Väljaspool Eestit pakuvad KVKKJ koolitusprogramme koos karjääri- ja sertifitseerimissüsteemiga suuremad rahvusvahelised erialaliidud IFMA (*International Facility Management Association*, www.ifma.org), EuroFM (*European Facility*

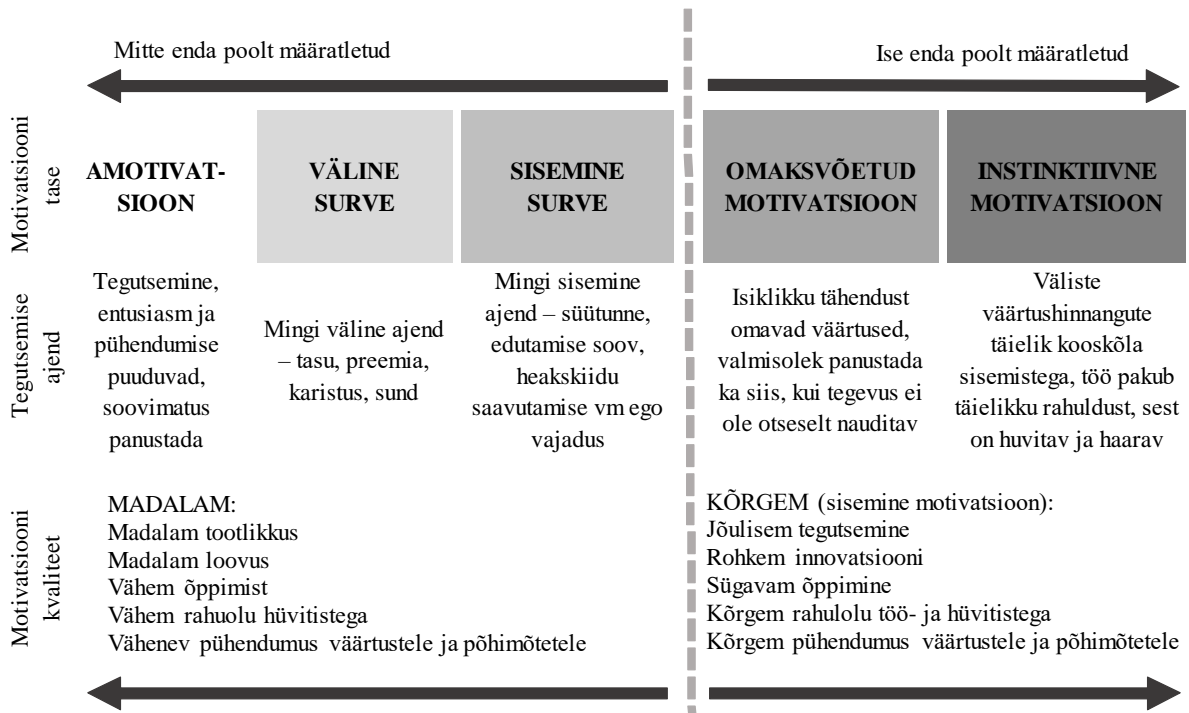
Management Network, www.eurofm.org) ja IWFMM (Institute of Workplace and Facilities Management, www.iwfm.org.uk).

1.2. Motivatsioon

1.2.1. Sisemine motivatsioon

Motivatsioon on jõudude kogum, mis paneb inimesed kindlal viisil käituma või liikuma. Motivatsiooni käivitavaks jõuks on vajadused. Motivatsiooni kohta on palju erinevaid teooriaid. Käesolevas töös tuginetakse Deci ja Ryan'i enesemääratlemise teooriale (*Self-determination Theory – SDT*), kuna see on kaasaegne, seda on palju kasutatud, seda arendatakse pidevalt edasi ja see seab esikohale sisemise motivatsiooni, mis lähtub inimeste seesmistest vajadustest. Suurem osa varasematest motivatsiooniteooriatest on keskendunud ihaldatud tulemuste saavutamisele ja seatud eesmärkide täitmisele, sh organisatsiooni poolt töötajatele seatud eesmärkide täitmisele. Viimasel 15 aastal on toimunud oluline jõuvahekordade muutus ning institutsioonide asemel on nüüd esikohal inimesed ja see, mida nemad vajavad (Deci & Ryan, 2000, Rigby & Ryan 2018).

Deci ja Ryan'i enesemääratlemise teoorias eristatakse viis motivatsiooni taset. Amotivatsiooni puhul (*amotivation*) puudub igasugune tahe panustada. Välise surve ehk välise regulatsiooni (*external pressure or regulation*) puhul tegutsetakse vaid mingi välise teguri survele nagu tasu või karistus. Sisemise surve ehk seesmiselt pealesurutud regulatsiooni (*intrernal pressure, introjected regulation*) puhul tegutsetakse süütundest, heakskiidu saavutamise, enesehinnangu tõstmise, edutamise soovi või mõne muu ego vajaduse survele. Isiklikest väärtustest lähtuva motivatsiooni ehk omaksvõetud regulatsiooni (*personal value or identified regulation*) korral tegutsetakse isiklikku tähendust omavatest väärtustest lähtuvalt olles valmis panustama ka siis, kui tegevus ei ole otseselt nauditav. Instinktiivne motivatsioon ehk integreeritud regulatsioon (*instinct or integrated regulation*) on kõrgeim motivatsiooni tase, kus tegutsemise aluseks on väärtushinnangute täielik minapilti sobitumine, kus töö pakub täielikku rahuldust, sest on huvitav ja haarav. Kirjeldatud motivatsioonidest kolm esimest on madalamad ja kaks viimast kõrgema kvaliteediga ehk sisemised motivatsioonid. Mida kõrgema kvaliteediga motivatsioon, seda parem on tulemus, seda suurem on pühendumus, loovus ja innovatsioon, valmisolek õppida ja rahuoluga tööga (Deci & Ryan, 2000, Rigby & Ryan 2018). Motivatsioonitasemed on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Motivatsiooni tasemed enesemääratlemise teooria järgi (Deci & Ryan, 2000, Rigby & Ryan 2018).

1.2.2. Baasvajadused

Deci ja Ryan'i enesemääratlemise teooria üks osa on baasvajaduste teooria, mille järgi on sisemise motivatsiooni tekkeks vajalik kolme baasvajaduse rahuldatus (Deci ja Ryan 2000, Rigby & Ryan, 2018):

- Autonoomsuse vajadus on inimese vajadus omada valikuvõimalusi töö tegemise viiside suhtes, teha tööd, mis on oluline ja millel on tähendus, ka väljastpoolt antud tööülesande puhul mõista selle eesmärki ja vajalikkust.
- Kompetentsuse vajadus ehk meisterlikkus on inimese vajadus tunda, et ollakse tulemuslik, edukas ja arenev, et on olemas töö tegemiseks vajalikud ressursid, teadmised ja oskused, väljakutset pakkuvad tööülesanded ja võimetekohane vastutus.
- Seotuse vajadus on vajadus kuuluda ja olla teistele oluline, vajadus olla hinnatud ja väärtustatud, saada teistelt tuge ja kogeda, et meie tugi on teistele tähtis.

Baasvajaduste teooria kohaselt sõltub inimeste vajaduste rahuldamisest inimese psühholoogiline tervis ja heaolu, nende vajaduste rahuldamine on seotud inimese optimaalse funktsioneerimisega. Kõigi kolme baasvajaduse täitmine on inimese jaoks ülioluline ja kõik kolm mängivad olulist rolli inimese arengus, mistõttu ei tohi ühtegi neist tähelepanuta jätta

(Deci ja Ryan, 2000, Chen et al, 2015). Deci ja Ryan on nimetanud kolme baasvajadust hädavajalikeks toitaineteks, mis on vajalikud isiksuse kasvuks, terviklikkuseks ja psühholoogiliseks heaoluks ning mille puudujäägiga kaasneb heaolu vähenemine ja asendustegevuste otsimine.

Lisaks sellele, et vajaduste rahuldatus on positiivselt seotud sisemine motivatsiooniga, on vajaduste rahuldatus positiivselt seotud tulemuslikkusega, tööst haaratusega, lojaalsusega, pühendumisega, initsiatiivikusega, heaoluga, isiksuse kasvuga, pürgimusega ja enesehinnanguga ning negatiivselt seotud depressiooni ja ärevusega (Deci & Ryan, 2000, (Johnston & Finney, 2010, Brien et al, 2012, Rigby & Ryan, 2018).

Baasvajadused on universaalsed ja ei sõltu väga palju kultuurilistest eripäradest. On arvatud et lääne kultuuriruumis hinnatakse kõrgemalt autonoomsust, ida kultuuriruumis seotust, kuid selgeid tõendeid selle kohta ei ole leitud. Cheni ja kolleegide läbi viidud rahvusvaheline uuring (Hiina, Belgia, USA, Peruu) tuvastas teatud varieeruvusi autonoomsuse vajaduse osas, kuid seostes heaoluga ja vitaalsusega kultuurist tulenevaid erisusi tuvastatud. Cheni ja kolleegide uuring kinnitas, et baasvajaduste rahuldatus on universaalne vajadus, mis ei sõltu kultuurilistest ja individuaalsetest eripäradest (Chen et al, 2015).

Kõiki neid töötajate vajadusi on tööandjatel võimalik teadlikult toetada. Sisemist motivatsiooni toetab enam positiivne ning sisuline tagasiside, mis aitaks mõista, mis oli tehtud hästi ning mida saaks järgmisel korral teha paremini (Deci & Moller, 2003).

1.2.3. Organisatsioonipõhine enesehinnang

Organisatsioonipõhist enesehinnangut (*organization-based self-esteem*, edaspidi - OPEH) uuritakse käesolevas töös põhjustel, et praktikas on kogetud negatiivseid hoiakuid uuritava eriala töötajate suhtes. Samuti pakub uuritav konstrukt huvi seetõttu, et tegemist on samaaegselt nii motivatsiooni mõjutava teguri kui kompetentsi hinnanguga. Enesehinnang viitab indiviidi üldisele hinnangule oma kompetentsuse kohta peegeldades enda kui indiviidi oma vajadusi rahuldava isiksusena (Rosenberg, 1965, tsit. Pierce & Gardner, 2004 järgi).

OPEH peegeldab individuaalset enesehinnangut, mis kujuneb töö- ja organisatsiooniliste kogemuste käigus, mis väljendab töötajale kui väärtuslik ta organisatsiooni jaoks on

mängides olulist rolli töötaja motivatsiooni, tööalaste hoiakute ja käitumise kujundamisel. Töötaja tajub organisatsioonipõhise enesehinnangu kaudu oma võimekust, tähtsust ja suutlikkust täita oma rolli organisatsioonis, see mõjutab ka tema tööalast rahulolu, pühendumust, lahkumiskavatsust. Kõrgema OPEH-ga töötajad kohanevad paremini muutustega. (Pierce & Gardner, 2004).

Kõrgema OPEH-ga töötajad tajuvad ennast kompetentsemana ja on oma töös kindlamad, madalama OPEH-ga töötajad on ebakindlamad, ootavad suunavaid vihjeid ja juhtnööre ümbritsevatelt. (Pierce & Gardner, 2004). Kõrge enesehinnanguga töötajad on motiveeritumad võtma keerukamaid tööülesandeid, nad usuvad, et saavad nendega hakkama, see motiveerib neid ennast arendama. Seevastu madalama enesehinnanguga töötajad kipuvad vältima ülesandeid, mille täitmisel nad ei tunne ennast kindlana ja millega neil on oht murendada oma enesehinnangut (Korman 1970).

Töötaja OPEH-l on seos töökogemusega organisatsioonis – töötamise algusaastatel on OPEH ebastabiilne ja välja kujunemata, töökogemuse lisamisel muutub OPEH stabiilsemaks. Stabiilses töökeskkonnas on OPEH väga stabiilne, kuid töökeskkonna muutumine toob kaasa ka muutused OPEH-s. (Pierce et al, 1989, Pierce & Gardner, 2004).

Enesehinnangu kujunemist mõjutavad mitmed aspektid. Üheks oluliseks mõjuriks on kontrollisüsteemi keerukus - igasugune süsteempõhine kontroll käitumise üle või väline kontrollisüsteem loob arusaama nagu üksikisikud ei oleks võimelised iseseisvalt töötama ja ise reguleerima, see annab töötajatele mõista, et nad ei ole organisatsiooni kontekstis pädevad mõjudes OPEH-t alandavalt. Seevastu vähem struktureeritud süsteemis näevad inimest ennast rohkem väärtusliku ressursina, sest suureneb töötaja kontroll tööprotsesside ja tulemuste üle, sellega ka enesehinnang. (Pierce, et al 1989). Jäigemate juhtimisstruktuuridega organisatsioonid on tavaliselt ka suuremad, mistõttu inimesed ei taju tugevat personaalset sidet organisatsiooniga ja seetõttu ei tunne oma väärtust organisatsioonile (Pierce & Gardner, 2004).

Sotsiaalse keskkonna teguritena mõjutavad OPEH-t sõnumid olulistelt inimestelt. Kui ümberkaudsed inimesed leiavad, et inimene on pädev ja võimekas, siis hakkab inimene seda ise ka arvama. Selles mõttes on isiku OPEH osaliselt sotsiaalne konstruktsioon, mis on kujundatud ja vormitud vastavalt eeskujude, õpetajate, mentorite ja üksikisiku töö hindamist

edastavatele sõnumitele. Kui inivid on need sõnumid omandanud ja integreerinud iseenda kontseptsiooni, siis muutuvad need mina-kontseptsiooni osaks (Korman 1970).

Olulist mõju OPEH-le omavad organisatsioonikultuurilised aspektid nagu suhete usalduslikkus, juhtide toetus, palgapoliitika, organisatsiooni omanikud jms. Kokkuvõttes on OPEH-t positiivselt mõjutavad kõik signaalid, millega kommuniqueeritakse töötajatele nende väärtust organisatsiooni jaoks. Tõestatud on ka majaväliste koolitusprogrammide positiivne mõju OPEH-le, kuna koolituste käigus on töötajatel võimalik treenida erinevaid oskusi, seeläbi suurendada enesekindlust (Pierce & Gardner, 2004).

1.2.4. Kompetentside keskne roll motivatsiooni kujunemisel

Iga motivatsiooniteooria psühholoogias rõhutab tajutud kompetentsuse kesket rolli käitumise kujundamisel. Inimese tunne või ootus, et ta saab edukalt mingi tegevusega hakkama on oluline ja vajalik element eesmärgistatud tegevuses. Enamgi - rahulolu tundest, et ollakse kompetentne ja tõhus motiveerib õppima ja saavutama. Sisemiselt motiveeritud tegevuste puhul mängib kompetentsuse tunne olulist rolli tegevustesse energia panustamisel ja võib olla väliseks põhjuseks tegutsemisel (Ryan & Moller, 2017).

Uuringutes on ilmnenu, et kõrgema tajutud kompetentsiga ja rahuldatud kompetentsivajadusega inimesed tajuvad sagedamini voo ja heaolu seisundit, mis omakorda tõstab motivatsiooni tegutsemiseks ja saavutusmotivatsiooni (Schüler et al, 2013). Siiski on lisaks kompetentsusele oluline ka tunnetada vabadust oma töö tegemisel (autonoomsusvajaduse rahuldatus) ning samal ajal seotust kaastöötajatega (seotusvajaduse rahuldatus) (Schüler et al, 2013, Ryan & Moller, 2017).

1.3. Kompetentsid

1.3.1. Kompetentsid ja motivatsiooni roll kompetentside arendamisel

Praktikas käsitletakse kompetentse kui töö edukaks tegemiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kogumit (Kutsekoda) või võimet rakendada teadmisi ja oskusi kavatsatud tulemuste saavutamiseks (Eesti Standardikeskus, 2019).

Üks võimalus avada kompetentside käsitlust on kasutada Sternbergi mudelit. Sternberg (2017) kirjeldab kompetentside arendamise mudelit, milles on viis võtmelementi.

Esiteks, metakognitiivsed ehk tunnetuslikud oskused, mis viitavad inimese arusaamisele oma tunnetest ja kontrolli nende üle. Olulised on seitse metakognitiivset oskust: probleemi tunnistamine, probleemi määratlemine, probleemi esitamine, strateegia formuleerimine, ressursside jagamine, probleemi lahendamise monitoorimine ja probleemi lahenduse hindamine. Kõik need oskused on arendatavad.

Teiseks, õppimisoskused, milleks on näiteks valikuline kodeerimine, millega eristatakse oluline info ebaolulisest, valikuline kombineerimine, millega pannakse kokku asjakohane info ning valikuline võrdlemine, millega seotakse uus info juba mälus olevaga.

Kolmandaks, mõtlemisoskused, mida on neli: 1) kriitiline (analüütiline) mõtlemine, mis hõlmab analüüsi, kriitikat, otsustamist, hindamist, võrdlemist ja vastandamist, 2) loov mõtlemine, mis hõlmab loovust, avastamist, leiutamist, kujutlemist, eeldamist ja hüpoteeside seadmist; 3) praktiline mõtlemine, mis sisaldab rakendamist, kasutamist, ümbertöötamist, praktiseerimist. 4) elutarkusele tuginev mõtlemine, mis hõlmab teadmiste ära kasutamist üldsuse hüvanguks ja enda huvide tasakaalustamist teiste omadega.

Neljandaks, teadmised, millest akadeemilistes situatsioonides on asjakohased kaks: 1) määratletud teadmised ehk faktid, kontseptsioonid, põhimõtted, seadused jms („teadmine sellest“). 2) protseduurilised teadmised ehk protsesside, menetluste ja strateegiatega kursis olemine („teadmine kuidas“).

Viiendaks, motivatsioon, mida võib eristada mitmel viisil, näiteks 1) saavutusmotivatsioon – kõrge saavutusmotivatsiooniga inimesed otsivad mõõdukaid väljakutseid ja riske, neid köidavad ülesanded, mis ei ole väga lihtsad ega ka keerukad. 2) kompetentsi ehk enesetõhususe motivatsioon – inimese usk enda võimesse lahendada probleem. Eristatakse a) teadmistesse olemuslikult suhtuvad inimesed, kes usuvad, et tark olemine tähendab ennast targana näidata ja mitte eksida; b) teadmistesse juurdekasvuliselt suhtuvad inimesed, kes usuvad, et tark olemine tähendab pidevat õppimist ja kes näevad vigade tegemises kasulikke õppetunde. Tavatingimustes on mõlemad sama edukad, kuid keerukate väljakutsete

tingimustes on viimased edukamad ja näevad väljakutsetes motiivi arendada oma meisterlikkust.

Kuuendaks, kontekst – eelkirjeldatud 5 punkti iseloomustasid isikut, kuid kõik isikud tegutsevad mingis kontekstis. Enamik kompetentside hindamisi ei arvesta sellega.

Sternbergi järgi on motivatsioon selles mudelis juhtivaks elemendiks, sest ilma selleta jäävad teised elemendid inertseks: motivatsioon juhib metakognitiivseid oskusi, mis aktiveerivad õppimise ja mõtlemise oskused, mis pakuvad seejärel tagasisidet metakognitiivsetele oskustele võimaldades neil areneda. Määratletud teadmised ja protseduurilised teadmised omandatakse mõtlemise ja õppimise oskuste kasvuga, mida omakorda õpitakse kasutama järjest tõhusamalt (Sternberg, 2017).

Käesolevas töös ei käsitleta kompetentsidena esimest kolme nimetatud oskustest, vaid ainult neljandana nimetatud teadmisi ja oskusi, kuna neid on võimalik lihtsamalt määratleda ja mõõta. Keskendutakse eelkõige uuritavale töökontekstile, st riigi kinnisvaratöötajatele vajalikele kompetentsidele.

1.3.2. Riigi kinnisvaratöötajate kompetentsid

Ülal viidatud Sullivani ja kolleegide poolt (2010) läbi viidud uuringus Ameerika Ühendriikide KVKKJ eriala professionaalide hulgas analüüsiti muu hulgas erialaste kompetentside vajalikkust ning tulemusena leiti, et kõige olulisemaks peetakse töös eestvedamise oskusi, teisel kohal on kommunikatsiooni oskused ja kolmandal kohal on tehnilised kompetentsid, kusjuures tehniliste kompetentsidena käsitleti nii kinnisvara-, ehitus-, insener-, majandus-, õigus- kui IT-tehnilisi kompetentse. Sama analüüs pakkus välja soovitusliku õppeprogrammi bakalaureuse tasemel (Sullivan et al, 2010).

Firdauz, Sapri ja Mohammad (2014) uurisid KVKKJ kompetentse eesmärgiga määratleda KVKKJ erialaks vajalikud kompetentsid (eelkõige teadmised) ja nende olulisus kohalikus Malaisia keskkonnas ning tulemusena töötada välja kontseptuaalne koolitusprogramm koos otsustuspuuga, millist koolitusprogrammi kellelgi vaja on. Kompetentside hindamist uuringus otseselt ei käsitletud, kuid viidati vajadusele siduda kompetentside hindamine tulemusjuhtimise rakendustega, tasakaalus tulemuskaardiga. Koolitusprogrammis olid eestvedamise, juhtimise, kommunikatsiooni, finantsjuhtimise, personaljuhtimise, pika- ja

lühiajalist planeerimise, projekti juhtimise, kvaliteedi juhtimise, tehnoloogia ning kinnisvara haldamise ja hooldamisega seotud ained (Firdauz et al, 2015).

Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel (Rahandusministeerium, 2013) on kirjeldatud peamised juhtimisprotsessid, rollid, tüüpilised ametikohad ja kompetentsid rollide lõikes, seostatult riigi tööperedega. Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel koosneb kolmest osast:

- Isikuomadused, mis määravad, millised inimesed laiemalt riigi kinnisvarajuhtimisega seotud ametikohtadel võiksid töötada. Olulised on õppimis- ja arenemisvõime, sihikindlus, pingetaluvus, täpsus ja kohusetundlikkus ning initsiatiiv ja algatusvõime, nende olulisus tuleneb sektoris töötamise eripäradest ning ettetulevatest situatsioonidest.
- Erialased kompetentsid hõlmavad kinnisvaraga seotud erialateadmisi oluliste valdkondade kaupa (kinnisvara õigus, kinnisvaraökonomika, ruumiline planeerimine ja maakorraldus, ehitus ja projekteerimine, kinnisvara haldamine ja hooldamine, töökeskkonna planeerimine, ning kindlaks on määratud vajalik minimaalne teadmiste tase.
- Juhtimiskompetentsid, mis on kirjeldatud tegevuslikult ja jagatud kaheks – planeerimise võimekus ja teostamise võimekus. Mõlemad hõlmavad omakorda kahte juhtimiskompetentsi: planeerimise võimekus sisaldab info kogumise kompetentsi ja info analüüsimise kompetentsi ning teostamise võimekus sisaldab suhtlemisalast kompetentsust ja elluviimise kompetentsi.

Käesolevas töös ei käsitleta kompetentsidena esimesena nimetatud isikuomadusi, kuna nende mõõtmine nõuab personaalset ja põhjalikumalt lähenemist.

1.3.3. Kompetentside ja koolitusvajaduste hindamine

Objektiivseid mõõdikuid kompetentside hindamiseks on vähe. Iseenda kompetentside hindamine on keeruline ettevõtmine, kuna inimestel võivad olla illusioonid oma võimete suhtes, neil ei ole piisavalt kogemusi hindamiseks, jne. Võimalusel tuleks kasutada võrdlust teiste isikutega, kuid ka siin oleks vajalikud objektiivsed kriteeriumid (Butera & Darnon, 2017).

Kinnisvarakeskkonna juhtimise valdkonnas kompetentside hindamise kohta uuringuid ei leitud, kuid neid on tehtud teistes valdkondades.

Tulemusjuhtimise hindamisega seotud ja sellele suunavad uuringud näevad kompetentside hindamist kui osa teadmispõhisest juhtimisest ja organisatsiooni strateegilisest juhtimisest, milles kompetentside arendamine toetab organisatsiooni konkurentsivõimet. Näiteks on käsitletud tulemusjuhtimise hindamisega seotud kompetentside hindamist ühes Ühendkuningriikide valitsusasutuste kohta tehtud kompetentside uuringus (Corbett ja Kenny, 2001) ja ühes Brasiilia teaduskeskuse kohta uuringus (Ubeda *et al*, 2007), samuti viitas tulemusjuhtimisele eespool viidatud Malaisia KVKKJ kompetentside uuring (Firdauz, 2015).

Juhtide käitumisoskuste hindamise praktikas on tuntud meetodiks 360-kraadi hindamise meetod, mille käigus hinnatakse iga töötaja kompetentse tema juhi, alluvate, koostööpartnerite ja iseenda poolt. Tulemuseks saab hinnatav tagasiside arendamist vajavate kompetentside loetelu kohta koos selgituste ja soovitustega (Parker-Gore, 1996).

Tervishoiu ja meditsiini (Schuwirth, 2004, Davis & Harden, 2003) ning psühholoogia valdkonna uuringud (Roberts *et al* 2005) näevad kompetentse ajas arenevadena ja kontekstist sõltuvatena, kompetentse hinnatakse kogu karjääri vältel. Oluline on mitte tugineda ühele meetodile, kuna igal meetodil on omad eelised ja puudused. Teadmisi hinnatakse kasutades erinevaid teste, probleemi lahendamise oskusi kaasuste lahendamisega, hoiakuid ja suhtumist vaatlemisel, küsitakse esseesid, esitlusi ja aruandeid (Schuwirth 2004). Kasutatakse nii spetsiaalseid enesehindamise protokolle ja küsimustikke, mille kasutama õppimiseks on eraldi koolitused (Roberts *et al*, 2005), välis hindamisel kasutatakse monitoorimist kogenumate professionaalide poolt ja superviisorite tagasidet. Tähtsal kohal on tulemuspõhised hindamised, mis tuginevad kokkulepitud standarditel. Oluline on teha vahet kompetentsipõhisel hindamisel (mida töötaja võib teha) ning tulemuspõhisel hindamised (mida töötaja teeb praktikas) (Davis & Harden, 2003).

Hariduses (Stake & Cisneros, 2000) on kompetentside hindamine väga mitmekesine tulenevalt väga erinevatest hindamist vajavatest kompetentsidest, õpetamise kontekstist ja inimeste eripäradest (akadeemiline vabadus kaitseb õppejõu võimalust valida oma stiil). Hindamisel kasutatakse samuti väga erinevaid meetodeid. Lisaks enesehindamisele ja

kolleegide hindamisele on olulisel kohal ka õpitulemused ja õppuritelt küsitlustel saadud tagasiside. Üks suuremaid õpetajate hindamisel tehtavaid vigu on keskendumine nende võrdlusele kolleegidega, kuid iga töötajat tuleb hinnata tema tööolukorras tulenevalt referentsgrupist ja arvestades hindamise eesmärki. Lisaks õpetamisoskustele on väga oluline hinnata õpetajate koostööoskusi kolleegidega. (Stake & Cisneros, 2000)

Kompetentside hindamisel on oluline eristada töötava personali hindamist (*placement evaluation*), kus keskendutakse tööülesannete nõuetekohasele täitmisele konkreetse töökeskkonnas, ning värbamisel läbi viidavat hindamist (*selection evaluation*), põhirõhk on võimalike töötajate tugevustest ja nõrkustest ülevaate saamine (Stake & Cisneros, 2000).

1.3.4. Kompetentside hindamine enesehindamine küsitlustega

Akadeemilisest kirjanduses ei leitud uuringuid, kus oleks kirjeldatud enesehindamist küsitluste kaudu. Eesti avaliku sektori praktikas on meetodit kasutatud kahes Praxise poolt koostatud uuringus. Ehin ja kolleegid (2008) uurisid Euroopa Liidu otsustusprotsessis osalevate ametnike EL-alase täiendkoolituse vajadust. Uudelepa juhitud töörühm (2013) uuris EL nõukogu eesistumisega seotud ametnike ja poliitikute kompetentside arendamise vajadusi. Mõlema uuringu eesmärk oli selgitada välja ja analüüsida ametnike kompetentside taset ja koolituse vajadusi ning välja selgitada eelistatud koolitusmeetodid.

Uudelepa uuringus kasutati erinevaid uurimismeetodeid. Ettevalmistavas etapis sihtrühma ning kompetentsimudeli täpsustamiseks (millised teadmised ja oskused peavad erinevatel rollidel olema) kasutati dokumendianalüüsi, mille käigus saadud informatsiooni täpsustati intervjuudega, sh fookusrühma intervjuudega. Töö põhietapis kasutati veebiküsitlust, mis saadeti 1165-le sihtrühma liikmele, korrektseid vastuseid saadi 561. Tänapäevase kompetentsitaseme hindamiseks küsiti uuringus osalejate enesehinnangut eesistumise erinevate kompetentside lõikes, samuti küsiti vastaja hinnangut enda koolitus- ja arendusvajaduste kohta ning hinnangut erinevate sihtrühmade kompetentside üldise taseme kohta. Veebiküsitluse käigus saadud vastajate enesehinnangu kõrvutamiseks teiste poolt antavate hinnangutega viidi läbi 360-kraadi hindamine väikesel valimil (20 inimest). Tulemuste sünteesimiseks ja arendustegevuste ettepanekute tegemiseks kasutati ekspertidest koosnevat töörühma.

Ehina uuringus kasutati samuti erinevaid uurimismeetodeid. Internetipõhise ankeetküsitluse eesmärk oli mõõta ametnike hinnanguid oma teadmiste ja oskuste ning teha kindlaks nende koolitusvajadus ja eelistused koolituse vormi ja sisu kohta (valimi 556, vastanuid 215). Baasteadmiste testi, millega kõrvutati enesehinnangute tulemusi ja suurendati teadmiste hindamise tulemuste objektiivsust. Poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärk oli saada uudseid ideid ja infot asutuste spetsiifiliste koolitusvajaduste kohta.

Veebel kolleegidega (2015) analüüsis kolmes Eestis läbi viidud uuringus (sh kahes ülal viidatud) kasutatud koolitusvajaduste hindamise meetodikat ja hoiatas, et kui peale teadmiste kuuluvad hinnatavate kriteeriumite hulka ka töötaja võimed, sobivus ja valmisolek teenistusülesannete täitmiseks, ei pruugi ametnik soovida enda kohta adekvaatseid hinnanguid anda. Ta viitas, et metodoloogilisest vaatenurgast on sarnastes koolitusvajaduse hindamise uuringutes olulised kolm aspekti. Esiteks, koolitusvajaduse uuring peab olema fokusseeritud konkreetselt koolitusvajaduse, mitte aga koolitussoovide, üldise enesetäiendamise vms väljaselgitamisele. Teiseks, küsitluspõhise uuringu võimaliku subjektiivsuse kompenseerimiseks on otstarbekas kasutada paralleelselt ka mõõdetavat teadmiste ja oskuste kontrolli vormi. Kolmandaks sooviti vältida uuringu tellija poolset uurimistulemuste suunamist tellijale või vastajale ebamugavates küsimustes.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Uurimuse eesmärk

Uurimuse eesmärk on selgitada välja töötajate sisemine motivatsioon baasvajaduste rahuldatus kaudu, organisatsioonipõhine enesehinnang ja tajutud kompetentsus ning nende omavahelised seosed. Lisaks analüüsiti töötajate arvamusi enesearendamise koolitusmeetodite suhtes.

2.2. Uurimisküsimused ja hüpoteesid

Uurimustöös püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on töötajate baasvajaduste rahuldatus ja sellest tulenevalt sisemine motivatsioon ning milline on organisatsioonipõhine enesehinnang?
2. Millised on töötajate hinnangud tööks vajalike kompetentside kohta ja sellest tulenevalt nende tajutud kompetentsus?
3. Millised on seosed uuritud konstruktide vahel?
4. Millised on töötajate arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes?

Uurimustöös püstitati järgmised hüpoteesid:

1. Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on organisatsioonipõhine enesehinnang.

Hüpotees püstitati põhjusel, et sisemise motivatsiooni ja OPEH-i vahelisele positiivsele seosele viidataks kirjanduses üldiselt, kui konkreetsetes viidetes leitud seosed ei ole väga tugevad: 1989. aastal Pierce ja kolleegide poolt kolme valimi puhul tehtud uuringus $r=0,21\dots0,47$ ning 2000. aastal Hui ja Lee poolt $r = 0,17$ (Pierce & Gardner, 2004).

2. Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on tajutud kompetentsus. Hüpotees püstitati põhjusel, et leiti küll üldiseid viiteid sisemise motivatsiooni ja tajutud kompetentside vahelisele positiivsele seosele, kuid konkreetseid mõõtmistulemusi ei leitud (Ryan & Moller, 2017).

2.3. Uurimismeetodid

Uurimuse läbiviimiseks ja andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivse uurimismeetodina kirjalikku küsitlust, mis viidi läbi *Google forms* keskkonnas ajavahemikus 24.04 - 06.05.2019. Küsimustikud saadeti sihipärase valimina riigi kinnisvaratöötajatele, kellenä käsitletakse riigi keskvalitsuse (riigi valitsusasutused, hallatavad asutused, riigi sihtasutused, avalik-õiguslikud institutsioonid ja põhiseaduslikud institutsioonid) tugiosakondades töötavaid inimesi, kelle tööajast moodustavad kinnisvara juhtimisega seotud otsused vähemalt 10%.

Andmeanalüüsi meetoditest kasutati kirjeldava statistika meetodeid, võrdleva analüüsi meetodeid (ANOVA) ning seoste analüüsiks Pearsoni korrelatsioonanalüüsi. Andmeid analüüsiti Microsoft Excel 2013 ja IBM SPSS 19 tarkvara abil.

2.4. Mõõtmisvahendid

Küsimustik (lisa A) koostati kasutades kahte standardset instrumenti sisemise motivatsiooni (baasvajaduste kaudu) ja organisatsioonipõhise enesehinnangu mõõtmiseks ning uuringu läbiviija poolt koostatud küsimusi kompetentside hindamiseks, arvamuste väljaselgitamiseks enesearendamise ja koolitusmeetodite kohta.

Sisemine motivatsioon ja baasvajadused

Sisemise motivatsiooni küsimused on lisa A oleva küsimustiku 2. osa küsimused 4 kuni 27. Sisemise motivatsiooni uurimiseks kasutatakse Deci ja Ryan'i 24 väitest koosnevat baasvajaduste küsimustikku (Chen et al 2015), mis sisaldab iga kolme vajaduse kohta kaheksa väidet - neli vajaduse rahuldatus kohta ja neli vajaduse mitterahuldatus kohta (pööratud küsimused). Autonoomia vajadust mõõdeti näiteks väidetega „Tunnen, et minu valikud ja otsused on kooskõlas minu soovidega“ ja „Tunnen, et mu igapäevased kohustused moodustavad ühe pika kohustuste jada“. Kompetentsuse vajadust mõõdeti näiteks väidetega „Tunnen, et suudan edukalt lahendada rasked ülesanded“ ja „Tunnen pettumust paljude oma soorituste pärast“. Seotuse vajadust mõõdeti näiteks väidetega „Tunnen seotust inimestega, kellele ma olen oluline ja kes on mulle olulised“ ja „Tunnen end kõrvale jäetuna grupist, kuhu soovin kuuluda“. Kõik sisemise motivatsiooni ja baasvajaduste väited on lisa A (küsimustiku 2. osa küsimused 4 kuni 27). Vastused antakse 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei

nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult. Küsimustiku sisemiseks reliaabluseks (Cronbach'i Alpha) leiti Cheni uuringus Belgia valimi puhul autonoomia, kompetentsuse ja seotuse vajaduste puhul vastavalt 0,69, 0,81 ja 0,77).

Käesolevas töös kasutatakse K. Heinoja (2018) poolt magistritöö raames eesti keelde tõlgitud küsimustikku, mida on töö autori poolt kohandatud käesolevale uuringule sobivaks (K. Heinoja uuringu küsimused olid matemaatika õppimise kohta, käesolev uuring puudutab tööülesannete täitmist). Heinoja küsimustikku kasutas kohandatuna oma magistritöös A.-M. Oomer (2019), kes deklareeris erinevate vajaduste sisemiseks reliaabluseks vastavalt 0,79, 0,88 ja 0,90 ning kogu sisemise motivatsiooni skaala reliaabluseks 0,92.

Organisatsioonipõhine enesehinnang

OPEH-i küsimused on lisas A oleva küsimustiku 2. osa küsimused 1 kuni 3.

Organisatsioonipõhise enesehinnangu mõõtmisel võeti aluseks Pierce'i 10-väiteline instrument, mille skaala reliaablusnäitaja oli keskmiselt 0,91 (Pierce et al. 1989). Vastused antakse 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei nõustu üldse, 5 - nõustun täielikult. Kasutatud on lühendatud, 3-küsimusega versiooni. Varasemalt on eestikeelset versiooni kasutanud Selirand (2009), kes sai reliaablusnäitajaks 0,85 ja Neve (2010), kes sai reliaablusnäitajaks 0,89.

Kompetentsid ja tajutud kompetentsus

Kompetentsuse mõõtmiseks kasutatakse uuringu autori koostatud enesehindamise küsimustikku, mis on lisas A oleva küsimustiku 3. osas. Vastajad annavad hinnangu enda tööks vajalike erialaste kompetentside kohta. Hinnangute keskmine summeerub tajutud kompetentsi koondhinnanguks. Küsimuse sõnastus on „Ma olen kindel, et mul on piisavad ... (kompetentsid) oma tööülesannete täitmiseks”. Loetleti 15 kompetentsivaldkonda ja paluti hinnata kui kindlalt töötaja end nendes kompetentsides tunneb skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult). Küsimuse konstrueerimisel tugineti varasemates uuringute kogemustele (Ehin et al, 2008, Uudelepp et al, 2013, Veebel et al, 2015).

Kompetentside loetelu koostamisel võeti aluseks riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudelil kirjeldatud kompetentsid (Rahandusministeerium, 2013), mida

täpsustati uuringu läbiviija poolt tuginedes vahepealsetes uuringutes (nt Rahandusministeerium 2018) ja praktikas saadud uutele teadmistele.

Arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes

Töötajate arvamusi enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes küsiti eesmärgiga saada teada suhtumine enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes. Selleks kasutatakse uuringu läbiviija poolt koostatud väiteid, millele vastatakse skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult). Lisaks on selles küsimuste plokis mitmeid avatud küsimusi kommentaaride, täienduste, ettepanekute tegemiseks.

2.5. Valimi kirjeldus

Küsitlus saadeti varasemalt väljaselgitatud üldkogumile - ca 250 töötajale, kellest küsitlusele vastas 108 töötajat, see on ca 43%, mida võib pidada heaks tulemuseks. Põhjuseks võis olla muu hulgas asjaolu, et pöördumine saadeti vastajatele Rahandusministeeriumi poolt viitega uuringu praktilisele eesmärkidele ja tulemustele. Sellegipoolest oli vastamine vabatahtlik ja küsitlus anonüümne, kusjuures vastajate tuvastamise võimaluste vähendamise huvides oli küsitud üldandmete hulk minimaalne (näiteks ei küsitud vastaja sugu, vanust ega täpset tööülesannete jaotust, paluti vaid nimetada ülesannete valdkonnad).

Valitsemisalade vahel (kokku 11) jagunesid vastanud küllalt ühtlaselt ja üldiselt proportsionaalselt kasutatava kinnisvara hulga ja kinnisvaratöö mahuga (omandis oleva kinnisvaraga seotud tegevuste maht on tavaliselt suurem kui üürilepingu alusel kasutatava kinnisvara maht, heas korras kinnisvaraga on vähem tegevusi kui arendus- ja remondiprojektidega). Enim vastanuid oli Haridus- ja teadusministeeriumi ja Kultuuriministeeriumi valitsemisalas (vastavalt 19 ja 18). Vähemalt 10 vastust saadi Sise-, Rahandus-, Keskkonna- ja Kaitseministeeriumi valitsemisaladest (vastavalt 13, 12, 11, 10). Ülejäänud 5 ministeeriumi vastajate arv jäi vahemikku 3 kui 7. Põhiseaduslikest institutsioonidest oli vastanuid 2. Üks vastaja ei osanud või ei soovinud valitsemisala märkida.

Töötasandi järgi jaotus on kooskõlas kinnisvaratöö mahuga: 8 vastanut tegelevad riigi kinnisvarapoliitika kujundamise ja elluviimisega (Rahandus- või

Keskkonnaministeriumis), 23 vastanut töötavad ühe valitsemisala tasandil ministeriumis, 64 vastanut ühe asutuse tasandil (sh 52 riigiasutuses ja 12 riigi juriidises isikus) ning 13 konkreetse vara tasandil.

Vastajad on pikaajalise töökogemusega riigi kinnisvaravaldkonnas: täpselt pooltel (54) on töökogemust üle 10 aasta, 30%-l (32) 6-10 aastat ja 20%-l (22) 0-5 aastat.

2.6. Tulemused

2.6.1. Baasvajaduste rahuldatus, sisemine motivatsioon ja organisatsioonipõhine enesehinnang

Esimesele uurimisküsimusele vastuse saamiseks arvutati esmalt iga vastaja tulemused (vastavate küsimuste aritmeetiline keskmine) ning seejärel leiti kirjeldava statistika meetodeid rakendades olulised arvnäitajad kogu valimi kohta. Testiti kõikide skaalade sisemist reliaablust (Cronbach'i alfa). Tulemused on esitatud tabelis 1.

Tabel 1

Skaalade keskmised, standardhälbed ja reliaablused

	M	SD	Min	Max	Cronbach'i alfa
Sisemine motivatsioon	4,03	0,45	2,71	4,92	0,89
Autonoomsuse vajadus	3,65	0,57	2,13	4,88	0,73
Kompetentsuse vajadus	4,28	0,52	2,38	5,00	0,86
Seotuse vajadus	4,16	0,58	2,75	5,00	0,85
Organisatsioonipõhine enesehinnang	4,20	0,68	2,00	5,00	0,86

Tabelist nähtub, et kõikide skaalade sisemine reliaablus on piisav (Cronbach'i alfa suurem kui 0,7), tulemuste hajuvus ei ole väga suur (standardhälve vahemikus 0,45 kuni 0,68). Kõige kõrgem on kompetentsuse vajaduse rahuldatus ($M=4,28$, $SD=0,52$), kõige madalam on autonoomsuse vajaduse rahuldatus ($M=3,65$, $SD=0,57$).

Analüüsiti erinevate konstruktide vahelisi erinevusi gruppide kaupa, kasutati ühefaktorilist dispersioonanalüüsi mudelit (ANOVA), kuna gruppide suurused olid erinevad. Statistiliselt olulised erinevused leiti vaid kompetentsuse vajadusel töökogemustest tulenevalt, Post Hoc

testiga täpsustades tuvastati statistiliselt olulised erinevus vaid esimese ja kolmanda grupi vahel ($p < 0,05$). Tulemused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2

Kompetentsuse vajaduse rahuldatus sõltuvalt töökogemusest

Grupid	N	M	SD	Min	Max
0-5 aastat	22	4,03	0,69	2,38	5,00
6-10 aastat	32	4,24	0,53	3,00	5,00
üle 10 aasta	54	4,41	0,39	3,50	5,00

Tabelist on näha, et töökogemuse kasvades kompetentsivajaduse rahuldatus kasvab (suureneb aritmeetiline keskmine) ja vastuste hajuvus väheneb (väheneb standardhälve, kasvab miinimumtase).

2.6.2. Hinnangud tööks vajalikele kompetentsidele ja tajutud kompetentsus

Teisele uurimisküsimusele leiti vastused töötajate enesehinnangute tulemusi analüüsid kasutades kirjeldava statistika meetodeid. Arvutati välja iga töötaja koondhinnang enda tööks vajalike kompetentside kohta ehk tema tajutud kompetentsus. Eraldi analüüsiti kõikide kompetentside kohta antud hinnanguid selgitamaks välja, millistest valdkondades on suurimad arendusvajadused. Tulemused on esitatud tabelis 3.

Tabelist nähtub, et üldiselt hinnatakse enda kompetentse rahuldavaks või isegi heaks ($M=3,70$, $SD=0,61$). Kõige kõrgemalt hindavad töötajad oma üldiseid juhtimisalaseid kompetentse (esimese kuue kompetentsi hulgas on viis juhtimisalast kompetentsi), suhteliselt kindlalt tuntakse ennast ka üüri- ja korrashoiulepingute sõlmimises ning õigusalaselt, samuti töökeskkonna ja muude varade haldamises ja hankimises. Vähem kindlamalt tuntakse ennast organisatsiooni strateegilise planeerimise, finantsjuhtimise ja finantsanalüüsi valdkondades ning ruumilise planeerimise ja ehituse valdkonnas.

Arvestades, et enamikku kompetentsidest hinnati vähemalt 80% vastanute poolt (vaid ühte kompetentsi hindas 76% vastanutest) ning üle 80% vastajatest hindas vähemalt 10 kompetentsi (8 vastaja tajutud kompetentsus on leitud 4 kuni 9 hinnangu alusel), võib kompetentsi hinnanguid, sh tajutud kompetentsi hinnangut pidada usaldusväärseks.

Tabel 3
Kompetentside hinnangud

	M	SD	Min	Max	N
Tajutud kompetentsus	3,70	0,61	1,73	5,00	108
Info kogumiseks vajalikud kompetentsid	4,14	0,67	2	5	106
Suhtlemise ja kommunikatsiooni kompetentsid	3,95	0,76	2	5	107
Projekti juhtimiseks vajalikud kompetentsid	3,91	0,87	1	5	96
Info analüüsiks vajalikud kompetentsid	3,88	0,81	1	5	103
Korrashoiuteenuste tellimise kompetentsid	3,87	1,00	1	5	92
Läbirääkimisteks vajalikud kompetentsid	3,85	0,89	1	5	103
Organisatsiooni kinnisvara(töö)keskkonna vajaduste kirjeldamise kompetentsid	3,84	0,90	1	5	96
Muude varade (mitte kinnisvara) juhtimise/haldamise kompetentsid	3,80	0,90	1	5	91
Õigusalased kompetentsid	3,70	0,80	2	5	105
Üürilepingute sõlmimise kompetentsid	3,68	1,04	1	5	99
Finantsjuhtimise kompetentsid (eelarve planeerimine, finantsarvestus)	3,53	1,04	1	5	96
Ruumilise planeerimise ja maakorralduse kompetentsid	3,49	1,05	1	5	88
Organisatsiooni strateegilise planeerimise kompetentsid	3,45	1,02	1	5	82
Finantsanalüüsi kompetentsid (tasuvusanalüüsid jms)	3,28	1,00	1	5	89
Ehituse, projekteerimise ja arhitektuuri kompetentsid	3,27	1,20	1	5	94

Kompetentsid on seotud tööülesannetega, mis on küsitluses jagatud üheksasse valdkonda (lisas A esitatud küsimustiku osas 1). Keskmiselt märkis iga töötaja 4 ülesannete valdkonda ($M=3,86$; $SD=0,20$, $Median=4$, $Mode=4$, $Min=1$, $Max=9$), seost hinnatud kompetentside arvuga ei olnud võimalik tuvastada, sest küsimustik ei võimaldanud märkida kompetentside taset. Hinnanguliselt on 10 kompetentsivaldkonnas kõrge taseme hoidmine keeruline kõigile töötajatele, kuid kompetentsitasemete eristamine võimaldaks muuta ülesande jõukohasemaks.

Näiteks märkis 6 vastanut, et neil on 1 tööülesannete grupp „Muud tegevused, sh struktuuriüksuse administratiivne juhtimine jm, mis ei mahtunud eelnevate alla“, kellest 4 töötab riigiasutuse, 1 riigi juriidilise isiku ja 1 valitsemisala tasemel. Nad on hinnanud endale vajalikuks 11 kuni 15 kompetentsi. Suure tõenäosusega on tegemist struktuuriüksuse

juhtidega, kes peavad omama põhiteadmisi, kuid mitte süvateadmisi, enamikust kompetentsidest. Samas märkis 3 vastanut endal 1 tööülesannete grupi, milleks oli „Kinnisvara hooldus ja remont (nende tegevuste tegemine, mitte sisse ostmine)“. Need ülesanded vajavad eeldatavalt eelkõige tehnilisi teadmisi, kuid vastajad hindasid samuti endale vajaliku olevat 12 kuni 15 kompetentsi. Kusjuures raske on väita, et ka tehniline kinnisvaratöötaja ei vaja kõiki kompetentse. Need on siiski äärmuslikud näited. Nagu eespool märgitud, on tüüpilisel riigi kinnisvaratöötajal tööülesandeid 4-st ülesannete grupist, kuid kompetentse reeglina üle 20. Mida enam on tööülesandeid, seda keerulisem on tõenäoliselt määratleda vajadusi kompetentside järele, seda saab teha vaid isikustatult. Arvestades asjaoluga, et erinevatel asutustel on erinev töökorraldus, on kompetentside arendamise vajaduses isikustatud arenguvajaduse analüüsi ilmne ning selleks oleks vajalik tüüprollide määratlemine. Näiteks võivad sellisteks rollideks olla asutuse struktuuriüksuse juht, riigi kinnisvara poliitika analüütik, valitsemisala kinnisvaraportfelli analüütik, asutuse kinnisvaraportfelli analüütik, asutuse kinnisvaraüksuse juht, valitsemisala riigivaratöötaja, asutuse riigivaratöötaja, asutuse töökeskkonna haldur, asutuse muu riigivara haldur, vara kinnisvara hooldaja jne. Igal rollil peaks olema määratletud vajalike kompetentside tase, nagu näiteks riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel is kasutatud 1-üldteadmised, 2-keskteadmised, 3-kõrgteadmised (Rahandusministeerium, 2013) ja vastavalt sellele välja töötatud koolitusprogramm.

2.6.3. Seosed konstruktide vahel

Konstruktide omavaheliste seoste uurimiseks (kolmas uurimisküsimus) kasutati Pearson'i korrelatsiooni. Tabelis 4 on välja toodud korrelatsioon konstruktide vahel.

Ootuspäraselt ilmnis tugev positiivne seos sisemise motivatsiooni ja kõikide vajaduste rahuldatuse vahel, kuna vajaduste skaalad on sisemise motivatsiooni alaskaalad. Ka kõik ülejäänud seosed olid positiivsed. Kinnitust leidsid mõlemad teooriale tuginedes püstitatud hüpoteesid:

1. Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on organisatsioonipõhine enesehinnang ($r=0,57, p<0,001$).
2. Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on tajutud kompetentsus ($r=0,47, p<0,001$).

Tabel 4
Korrelatsioon konstruktide vahel

	Sisemine motivat- sioon	Auto- noomsuse vajadus	Kompe- tentsuse vajadus	Seotuse vajadus	Organisat- siooni- põhine enese- hinnang	Tajutud kompe- tentsus
Sisemine motivatsioon	1					
Autonoomsuse vajadus	0,79	1				
Kompetentsuse vajadus	0,80	0,43	1			
Seotuse vajadus	0,83	0,46	0,54	1		
Organisatsioonipõhine enesehinnang	0,57	0,42	0,43	0,52	1	
Tajutud kompetentsus	0,47	0,27	0,60	0,29	0,25*	1

* $p < 0,01$, ülejäänud tulemustel $p < 0,001$

2.6.4. Arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes

Töötajate arvamuste väljaselgitamiseks analüüsiti vastuseid kirjeldava statistika meetoditega, kokkuvõtted on esitatud tabelites 5, 6 ja 7.

Enesearengu kohta esitatud väidete vastustest tabelis 5 ilmnes üsna selgelt, et riigi kinnisvaratöötajad on väga huvitatud erialasest enesearendamisest ($M=4,53$, $SD=0,68$). Palk ei ole peamine motivaator - vaid üks vastaja hindas pööratud väidet „Mind ei huvita enesearendamine ja koolitused tööl, mind huvitab ainult korralik palk“ vastusega 5, mitte ükski ei hinnanud vastusega 4.

Tööks vajalikke koolituste, juhendmaterjalide ja nõustamise piisavust hinnati keskpäraseks ($M=3,12$, $SD=0,90$). Peetakse vajalikuks, et keskseid koolitus kinnisvarateemadel oleks rohkem ($M=4,04$, $SD=0,87$), vajatakse rohkem sisulisi arutelusid ja kogemuste vahetamisi kolleegidega teistest asutustest ($M=3,92$, $SD=0,82$). Esitati ka palju ettepanekuid selle kohta, mida võiks olla rohkem (vastused avatud küsimustele on esitatud lisa B).

Tabel 5
Arvamused enesearengu suhtes

	M	SD	Min	Max
Olen väga huvitatud enda erialasest arendamisest	4,53	0,68	2	5
Pean vajalikuks, et keskseid koolitusi kinnisvarateemadel oleks rohkem	4,04	0,87	1	5
Vajan rohkem sisulisi arutelusid ja kogemuste vahetamist kolleegidega teistest asutustest	3,92	0,82	1	5
Mul on olnud piisavalt oma tööks vajalikke koolitusi, juhendmaterjale, nõustamist	3,12	0,90	1	5
Mind ei huvita enesearendamine ja koolitused tööl, mind huvitab ainult korralik palk	1,65	0,78	1	5

Eraldi küsiti töötajate arvamust riigi kui targa (kompetentse) tellija kohta, kuna sel teemal on praktikas olnud erinevaid seisukohti, vastused on esitatud tabelis 6. Väitega selle kohta, et riik on olnud kompetentne tellija, oldi pigem nõus ($M=3,01$, $SD=0,95$), väitega selle kohta, et riik ei pea olema kompetentne tellija, valdavalt ei oldud nõus ($M=1,44$ $SD=0,80$). Riigi kui targa tellija teema näib olevat riigi kinnisvaratöötajatele oluline, selle kohta esitati rohkelt kommentaare avatud vastusena (vt lisa B).

Tabel 6
Arvamused riigi kui targa tellija suhtes

	M	SD	Min	Max
Riik (avalik sektor laiemalt) on kinnisvara arendus- ja korrashoiuteenuste turul tark (kompetentne) tellija	3,01	0,95	1	5
Riik (avalik sektor laiemalt) ei pea olema kinnisvara arendus- ja korrashoiuteenuste turul tark (kompetentne) tellija	1,44	0,80	1	5

Tabelis 7 on esitatud kokkuvõtte arvamustest erinevate koolitusmeetodite suhtes. Koolitusmeetoditest eelistatakse praktilisi koolitusi kaasuste aruteluga, kogemuste vahetamisega, ümarlaudu, samuti praktiseerimist - kõrgeima hinnangu sai hea praktika tutvustamine aruteluga ($M=4,34$, $SD=0,69$). Ettevaatlikkusega suhtutakse kaasaegsematesse veebipõhistesse koolitusmeetoditesse, madalaima hinnangu sai veebiseminarid ($M=2,87$,

$SD=1,12$). Kõige rohkem erinesid vastajate hinnangud lühiajalise (nt 1 nädal) praktika ($SD=1,24$), pikaajalise (nt 1-12 kuud) roteerumise ($SD=1,20$), veebipõhiste õppematerjalide ($SD=1,16$) ja veebiseminaride suhtes ($SD=1,12$) – tõenäoliselt on need meetodid vähem tuttavamad.

Tabel 7

Arvamused koolitusmeetodite suhtes

	M	SD	Min	Max
Hea praktika tutvustamine aruteluga	4,34	0,69	2	5
Seminar kaasuste aruteluga	4,14	0,79	2	5
Loeng + seminar	3,94	0,80	2	5
Ümarlaud, kus osalejad jagavad oma kogemusi	3,94	0,97	1	5
Seminar rühmatöödega	3,62	1,03	1	5
Lühiajaline praktika sarnases asutuses (nt 1 nädal)	3,38	1,24	1	5
Veebipõhised õppematerjalid	3,27	1,16	1	5
Klassikaline loeng küsimustele vastamisega	3,26	1,03	1	5
Pikaajalisem roteerumine (nt 1-12 kuud)	3,08	1,20	1	5
Keskne vestluskeskkond/foorum veebis	3,05	1,00	1	5
Veebiseminarid	2,87	1,12	1	5

ARUTELU JA KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada riigi kinnisvaratöötajate motivatsioon ja kompetentside arendamise vajadused. Püstitati 4 uurimisküsimust ja 2 hüpoteesi.

Milline on töötajate baasvajaduste rahuldatuse ja sellest tulenevalt sisemine motivatsioon ning milline on organisatsioonipõhine enesehinnang?

Esimesele uurimisküsimusele vastuste leidmiseks kasutati tõendatud reliaablusega instrumente, mis näitasid piisavat reliaablust ka käesolevas uuringus. Tulemusena leiti, et riigi kinnisvaratöötajate sisemine motivatsioon on üsna kõrge ($M=4,03$, $SD=0,45$), vajadustest on enim rahuldatud kompetentsuse vajadus ($M=4,28$, $SD=0,52$), sellele järgneb seotuse vajadus ($M=4,16$, $SD=0,58$), kõige vähem on rahuldatud autonoomsuse vajadus ($M=3,65$, $SD=0,57$). Rahvusvahelises võrdlusuuringus olid erinevate riikide baasvajaduste rahuldatuse hinnangud vahemikus 3,44 kuni 4,35, standardhälbed vahemikus 0,52 kuni 0,80, kusjuures kõige paremini oli rahuldatud seotuse vajadus, sellele järgnes autonoomia vajadus ja kõige vähem oli rahuldatud kompetentsuse vajadus (Chen et al 2015). Samast uuringust ilmnis ka, et kõige olulisemaks peavad inimesed seotuse vajaduse rahuldatust, sellele järgneb autonoomsuse vajaduse rahuldatuse ja kõige vähem oluliseks peetakse kompetentsuse vajaduse rahuldatust. Sellest tulenevalt on käesolevas uuringus ilmnunud kompetentsuse vajaduse rahuldatuse kõrgem tase võrreldes teiste vajadustega tähelepanuväärne.

Autonoomsuse vajaduse kõige väiksema rahuldatuse põhjuseks võib olla riigi kui organisatsiooni formaliseeritud juhtimisstruktuur. Mõnevõrra üllatuslikult on autonoomsuse vajaduse vastuste hajuvus küllalt väike, kuigi erinevates asutustes võivad olla erinevad juhtimismudelid ja organisatsioonikultuuri tüübid (uuringuid riigi kohta teadaolevalt ei ole, hinnang tugineb praktikale). Võimalik, et tugitegevusi mõjutavad erinevused juhtimiskultuuris vähem, et suuremates organisatsioonides on välja kujunenud väiksemad paindlikuma subkultuuriga üksused, samas väiksemates asutustes ongi paindlikkus ja autonoomsus tavapäraselt suurem. Küllalt kõrge seotuse vajaduse rahuldatuse näitab, et töötajatel on välja kujunenud toetavad suhted kolleegidega, ennast tajutakse gruppi kuuluvana ja väärtustatuna. Seda kinnitab ka kõrge organisatsioonipõhine enesehinnang

($M=4,20$, $SD=0,68$), mis on omasem suurema paindlikkusega ja suhetele orienteeritud organisatsioonikultuuridele.

Kompetentsuse vajaduse rahuldatus suhteliselt kõrge tase võib olla seotud ka puuduliku töökorraldusega – protsessid ei ole veel piisavalt korrastatud ja otsuste tegemiseks vajalikud andmed ei ole kättesaadavad (Rahandusministeerium 2018). Sellises olukorras koguneb suur hulk infost ja teadmistest töötaja „pähe“, mis mõjutab suure tõenäosusega tema enesekindlust ja rahuldab kompetentsuse vajadust. Sellele viitab töös tuvastatud kompetentsivajaduse rahuldatus kasv töökogemuse kasvamisel.

Millised on töötajate hinnangud tööks vajalike kompetentside kohta ja sellest tulenevalt nende tajutud kompetentsus?

Teisele uurimisküsimustele vastamiseks kasutati autori koostatud enesehindamise küsimustikke, kuna varasematest uuringutest universaalseid masshindamiseks sobivaid mõõtmisvahendeid ei leitud. Töötajate tajutud kompetentsus ($M=3,70$, $SD=0,61$) on mõnevõrra madalam kompetentsuse vajaduse rahuldatus tasemest.

Arvestades hinnatud kompetentside arvu (100 vastajat hindas vähemalt 10 kompetentsi, 8 vastaja tajutud kompetents on leitud 4 kuni 9 hinnangu alusel) nii üksikuid kompetentsi hinnanguid ja tajutud kompetentsi koondhinnangut pidada usaldusväärseks. Nii rohkete kompetentside hindamine peegeldab valdkonna interdistsiplinaarsust ja vajadust detailsema analüüsi järele.

Millised on seosed uuritud konstruktide vahel?

Kolmandale uurimisküsimusele vastamisel kasutati Pearson'i korrelatsiooni, kinnitust said mõlemad püstitatud hüpoteesid.

Esimene hüpotees „Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on organisatsioonipõhine enesehinnang“ püstitati põhjusel, et kirjanduses oli küll viiteid positiivsetele seostele nende kahe konstrukti vahel, kuid seosed ei olnud väga tugevad: ühes uuringus $r=0,21\dots0,47$ ning teises uuringus $r=0,17$ (Pierce & Gardner, 2004). Käesolevas töös tuvastati tugevam seos: $r=0,57$, $p<0,001$.

Teine hüpotees „Mida kõrgem on sisemine motivatsioon, seda kõrgem on tajutud kompetentsus“ püstitati põhjusel, et leiti küll üldiseid viiteid sisemise motivatsiooni ja tajutud kompetentside vahelisele positiivsele seosele, kuid konkreetseid mõõtmistulemusi ei leitud (Ryan & Moller, 2017). Käesolevas töös tuvastati sisemise motivatsiooni ja tajutud kompetentsuse vahel seos $r=0,47$, $p<0,001$.

Ootuspäraselt ilmnis tugev positiivne seos sisemise motivatsiooni ja kõikide vajaduste rahuldatus vahel ($r=0,79...0,83$, $p<0,001$), kuna vajaduste skaalad on sisemise motivatsiooni alaskaalad. Tähelepanu väärib keskmise tugevusega seos kompetentsuse vajaduse ja seotuse vajaduse vahel ($r=0,54$, $p<0,001$) - mida rohkem on rahuldatud kompetentsuse vajadus, seda rohkem on rahuldatud ka seotuse vajadus. Sellest võib järeldada, et mida rohkem on töötajal meeldivaid tööalaseid kontakte, arutelusid ja tagasisidet kolleegidelt, seda enam saab ta kinnitust ka oma kompetentsusele, ja vastupidi. Seos kompetentsuse vajaduse ja autonoomsuse vajaduse vahel oli nõrgem ($r=0,43$, $p<0,001$), kuid lubab järeldada, et mida rohkem on töötajal võimalus enda töö osas ise otsuseid teha, seda kompetentsemana ta ennast ka tunneb, ja vastupidi – mida kompetentsem on töötaja, seda rohkem teda usaldatakse.

Millised on töötajate arvamused enesearendamise ja koolitusmeetodite suhtes?

Ka sellel uurimisküsimusele vastamiseks kasutati autori koostatud enesehindamise küsimustikke. Vastustest ilmnis üsna selgelt, et riigi kinnisvaratöötajad on väga huvitatud erialasest enesearendamisest ($M=4,53$, $SD=0,68$). Koolitusmeetoditest eelistatakse praktilisi koolitusi kaasuste aruteluga, kogemuste vahetamisega, ümarlaudu, samuti praktiseerimist. Ettevaatlikkusega suhtutakse kaasaegsematesse veebipõhistesse koolitusmeetoditesse.

Järeldused

Uurimusega saadi kinnitust teadmisele, et kompetentsid ja motivatsioon on omavahel seotud. Kompetentside arendamisega ja koolitustel osalemise võimaluste pakkumisega on võimalik tõsta töötajate baasvajaduste rahuldatus taset ja seeläbi töötajate motivatsiooni. Deci ja Ryan'i enesemääratlemise teooria järgi on inimesel 3 baasvajadust: autonoomsuse vajadus, kompetentsuse vajadus ja seotuse vajadus. Koolitustel osalemisega saab toetada eelkõige kompetentsuse vajadust - vajadust olla kompetentne, edukas, tulemuslik ja arenev.

Meeskonnatunnet toetavad koolitused peaksid tõstma ka töötajate seotuse vajadust - vajadust kuuluda, vajadust olla hinnatud ja väärtustatud, saada teistelt tagasisidet ja tuge ning pakkuda seda ise. Kompetentsem töötaja oskab tõenäoliselt paremini teha valikuid töö tegemise viiside suhtes ja tal peaks olema rohkem võimalusi valida endale tööülesandeid, millel on tema jaoks suurem tähendus – seega toetab kompetentside arendamine ka töötaja autonoomsuse vajadust.

Riigi kinnisvaratöötajate sisemine motivatsioon on juba praegu üsna kõrge ja baasvajadused rahuldatud. Eelkõige pälvis tähelepanu kompetentsuse vajaduse rahuldatuse suhteliselt kõrge tase, samal ajal kui töötajate tajutud kompetentsus (mis kujunes hinnangutest enda tööks vajalike kompetentside piisavusele) ei olnud nii kõrge ja selgelt väljendus nõudlus enese arendamise järele. Kompetentsuse vajaduse rahuldatuse kõrge tase võib olla seotud ka puuduliku töökorraldusega – protsessid ei ole piisavalt korrastatud ja otsuste tegemiseks vajalikud andmed ei ole hõlpsalt kättesaadavad, mistõttu koguneb suur osa infost töötajate „pähe“ ja töötaja võib tajuda ennast teistega võrreldes kompetentsemana ja isegi asendamatuks.

Uuringutulemuste rakendamine ja edasised analüüsid

Käesolev töö andis üldise info riigi kinnisvaratöötajate kompetentside arendusvajaduse kohta ja see on piisav keskse koolitusprogrammi väljatöötamiseks.

Arengu- ja koolitusvajaduste väljaselgitamise jätkamiseks on esmalt vajalik uuendada riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel (Rahandusministeerium, 2013), käesoleva uuringu tulemused ja küsitlusega kogutud info, mida käesolevas uuringus ei analüüsitud, on siin oluliseks sisendiks.

Kompetentside arendusvajaduse täpsustamiseks oleks vajalik teha asutustes töökorralduse analüüs täpsustamaks iga ametikoha tööülesanded. Käesolev uuring oli üldine ja anonüümne, mistõttu ei olnud võimalik minna iga töötaja tasemele, analüüsida tema tööülesandeid ja selle täitmiseks puuduolevaid kompetentse. Vajadus selleks on kindlasti olemas, sest riigi kinnisvarakeskkonna juhtimine on interdistsiplinaarne valdkond, kus tegutsemiseks on vaja tunda nii kinnisvara õiguslike, majanduslike kui tehnilisi aspekte, nii ruumilist planeerimist, organisatsiooni strateegilist planeerimist, finantsplaneerimist kui

töökeskonna planeerimist, omada üldisi juhtimisalaseid kompetentse nagu näiteks läbirääkimise ja projekti juhtimise oskused. Kõikides kompetentsivaldkondades oma teadmiste kõrgtasemel hoidmine on võimatu ja selleks puudub ka vajadus, sest erinevad tööülesanded erinevatel töötasanditel vajavad erinevaid kompetentse erineval tasemel. Näiteks struktuuriüksuse juhi rollis olev töötaja võib vajada enamikes kinnisvara valdkondades üld- või kesktasemel teadmisi, seevastu spetsialist vajab kõrgtasemel teadmisi mõnes kinnisvara valdkonnas, lisaks kesk- ja üldtasemel teadmisi veel mõnedes teistes kinnisvara või vara juhtimise valdkondades.

Peale tööülesannete täpsustamist on võimalik hinnata sellel ametikohal vajalike kompetentside taset (tuginedes uuendatud riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudelile) ning seejärel on võimalik hinnata iga konkreetse töötaja vastavust vajalikule tasemele erinevate kompetentside lõikes.

Veel enne iga ametikoha tööülesannete täpsustamist tuleks analüüsida asutuse töökorraldust üldisemalt ja võimalusi kinnisvarategevuste (ning üldisemalt tugikeskkonna haldamise tegevuste) tõhustamiseks. Näiteks on kinnisvara arendusprojektide juhtimise ja tellimise kompetents riigis ebaühtlane, vajadus selle järele on episoodiline ja ajutine, mistõttu võib olla otstarbekas selles tegevuses riigiülene kompetentsi koondamine. Näiteks on hangete korraldus erinevates valitsemisalades erinev – mõned viivad hankeid läbi ise, mõned kasutavad riigi tugiüksuste teenuseid (sõltuvalt valdkonnast Riigi Kinnisvara AS-i, Riigi Tugiteenuste Keskus). Veel laiemalt mõeldes võiks riigil kui organisatsioonil olla oma tugikeskkonna haldamise poliitika (kui põhimõtete kogum), see on eriti oluline käimasoleva riigireformi ja jätkuvalt intensiivse tugitegevuste konsolideerimise kontekstis ning riigi tegevuspõhisele juhtimisele ülemineku kontekstis.

Kompetentside, koolitusvajaduse ja töökorralduse detailsema analüüsi läbiviimise muudab keerukamaks asjaolu organisatsiooni juhtimise keerukas maatriksstruktuur. Rahandusministeerium riigi kinnisvarapoliitika koordinaatorina võiks planeerida ressursse töökorralduse analüüside toetamiseks ja keskseks koordineerimiseks, kuna tegemist on keskse tugiteenusega. Rahandusministeerium ei saa võtta muud rolli kui eestvedamine ja nõustamine ning prima praktika vahendamine, sest riigi kinnisvaratöötajad alluvad formaalselt oma asutuste juhtidele, kes neid juhivad ja motiveerivad.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. (2012). The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187. doi: 10.1111/j.1758-0854.2012.01067.
- Butera, F. & Darnon, C. (2017). Competence Assessment, Social Comparison and Conflict Regulation In *Handbook of competence and motivation* (pp. 192–213). New York, NY: Guilford Publications.
- Centar (2017). *Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses*. Viimati külastatud 02.04.2018, <https://www.rahendusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>
- Centar (2018). *Teenistujate pühendumus ja tööga rahulolu avalikus teenistuses*. Viimati külastatud 02.04.2018, <https://www.rahendusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>
- Chen, B, Vansteenkiste, M, Beyers, W, Boone, L, Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion* 39:216–236.
- Davis, M.H. and Harden, R.M. (2003). Competency-based assessment: making it reality. *Medical teacher*, vol 25, no 6, 2003, pp. 565-568.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Eesti Standardikeskus (2009). *EVS-EN 15221-1:2006. Kinnisvarakeskkonna juhtimine. Osa 1: Terminid ja määratlused*. Avaldatud eesti keeles september 2009.
- Eesti Standardikeskus (2018). Standard *EVS-EN ISO 41011:2018. Facility Management – Vocabulary*.
- Eesti Standardikeskus (2019). *EVS-EN ISO 41001:2018. Tugikeskkonna haldamine. Juhtimissüsteemid. Nõuded koos kasutusjuhistega*. Avaldatud eesti keeles märtsis 2019.
- Ehin, P., Veebel, V., Rämmer, A, Hurt, U., Luht, L., Luik, T., Urb, J, Uus, K, & Veski, L. (2008). Euroopa Liidu otsustusprotsessides osalevate ametnike Euroopa Liidu alase täiendkoolituse vajaduse uuring 2008-2012.
- Johnston, M. M., & Finney, S. J. (2010). Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale. *Contemporary Educational Psychology*, 35, 280-296.
- Drion, B, Melissen, F, Wood, R (2012). Facilities management: lost, or regained?. *Facilities*, 30, 5/6, 254-261.

Firdauz, A.M. , Sapri, M., Mohammad, I.S. (2015). Facility management knowledge development in Malaysia: Added value in hospitality managerial competency. *Facilities*, Vol. 33 Issue: 1/2, pp.99 -118.

Green, A and Price, I. (2000). Whether FM? A Delphi study of the profession and the industry. *Facilities*, 18, 7/8, 281-293.

Heinoja, K. (2018). 6.-9. klasside õpilaste võimekusumuste seos õpimotivatsiooni ja õpitulemustega matemaatikas Tallinna Prantsuse Lütseumi näitel. Magistritöö haridusteadustes. Tallinna Ülikool.

Kask, K., Veemaa, J., Puokalainen, T., Varblane, U., Vörk, A., Unt, T, Lees, K. ja Keerberg, C.-M. (2018) Ehitussektori tootlikkuse, lisandväärtuse ja majandusmõju analüüs. Viimati külastatud 02.04.2019 https://www.mkm.ee/sites/default/files/ehitussektori_tootlikkuse_lisandvaartuse_ja_majandusmoju_analuus_uuendatud.pdf

Korman, A. K. 1976. Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1, 50–63.

Kutsekoda. Viimati külastatud 02.04.2019 <https://www.kutsekoda.ee/kutsestandardid2/>

Neve, A. (2010). Organisatsioonile pühendumine ning selle seosed inimese ja organisatsiooni vahelise sobivuse, organisatsioonipõhise enesehinnangu ning rahuloluga Kaitseliidu näitel. Magistritöö organisatsioonikäitumises. Tallinna Ülikool.

Oomer, A.-M. (2019). Sisemise motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja organisatsioonis jätkamise tõenäosuse vahelised seosed mittetulundussektori näitel. Magistritöö organisatsioonikäitumises. Tallinna Ülikool.

Parker-Gore, S (1996). Perception is reality: using 360-degree appraisal against behavioural competences to effect organizational change and improve management performance. *Career Development International*, Vol. 1 Issue: 3, pp.24-27.

Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.

Pilanawithana, N.M and Sandanayake, Y.G (2017). Positioning the facilities manager's role throughout the building lifecycle. *Journal of Facilities Management*, 15, 4, 376-392.

Rahandusministeerium (2013). *Riigi kinnisvarajuhtimise kompetentsimudel*. Viimati külastatud 0504.2019, <https://www.rahandusministeerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigi-kinnisvararegister/projektid/riigi-kinnisvarajuhtimise-kompetentsi-tostmine>

Rahandusministeeriumi (2018). *Riigi hoonestatud kinnisvara tegevuspõhine juhtimissüsteem (HOPE raamdokument)*. Viimati külastatud 05.04.2019, <https://www.rahandusministeerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigi-kinnisvararegister/strateegia/hope>

Randma-Liiv, T., Sarapuu, K., Uudelepp, A., Metsma, M. (2011). Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. Viimati külastatud 20.12.2018, <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2011-Avaliku-teenistuse-koolitussusteem-ja-arenguvajadused.pdf>

Raj, S. J., & Chettiar, C. (2012). Self-determination theory: How basic psychological needs affect well-being. *Biopsychosocial Issues in Positive Health*, 3, 17-21.

Reiman, K. (2013). Eesti ametnike motivatsioon eesistujariigi rollide täitmiseks 2018. aastal. Magistritöö Tartu Ülikooli Euroopa kolledž. Viimati külastatud 20.12.2018, <http://dspace.ut.ee/handle/10062/30435>

Rigby, C.S. and Ryan, R.M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*. 20(2), 133-147.

Roberts, M. C, Christiansen, M. D, Borden, K. A, Lopez, S. J. (2005). Fostering a Culture Shift: Assessment of Competence in the Education and Careers of Professional Psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 36, No. 4, 355–361.

Ryan, R. M. & Moller, A. C. (2017). Competence as central, but not sufficient for High quality motivation. In *Handbook of competence and motivation* (pp. 214–231). New York, NY: Guilford Publications.

Selirand, R. (2009). Organisatsioonilise õigluse seosed tajutud organisatsioonipõhise enesehinnangu, juhtimisstiilide ja otsustusstiilidega. Magistritöö organisatsioonikäitumises. Tallinna Ülikool.

Schuler, J., Brandstatter, V., & Sheldon, K. M. (2012). Do implicit motives and basic psychological needs interact to predict well-being and flow? Testing a universal hypothesis and a matching hypothesis. *Motivation and Emotion*, 37, 480-495. doi: [10.1007/s11031-012-9317-2](https://doi.org/10.1007/s11031-012-9317-2)

Schuwirth, L. (2004). *Assessing medical competence: finding the right answers*. The clinical teacher. June 2004. Volume 1. Nr 1. www.theclinicalteacher.com

Stake, R.E. & Cisneros-Cohernour, E. J. (2000). Evaluating teaching in higher education. *New Directions for Teaching and Learning*, n 83 p 51-72.

Sternberg, R., J. (2017). Intelligent and competence in Theory and Practice. In *Handbook of competence and motivation* (pp. 9–24). New York, NY: Guilford Publications.

Sullivan, K, Georgoulis, S.W., Lines, B (2010). Empirical study of the current United States facilities management profession. *Journal of Facilities Management*, 8, 2, 91-103.

Ubeda, C.L., Santos, F.C.A. (2007). Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 Issue: 1, pp.109-125

Uudelepp, A., Alterman, A, Anton, A., Järvalt, J., Matt, J ja Vinni, R (2013). EL otsustusprotsessiga seotud ametnike ja poliitikute koolitusvajaduse hindamine Euroopa Liidu nõukogu eesistumise läbiviimiseks vajalike kompetentside arendamiseks. Viimati külastatud 04.04.2019, http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Valitsemine_ja_kodanike%C3%BChiskond/EL_eesistumise_koolitusvajaduse_uuringu_raport.pdf

Vakola, (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35, 195-209.

Veebel, V, Kulu, L ja Hurt, U (2015). Eesti avaliku teenistuse koolitusvajaduse hindamise õppetunnid Euroopa Liidu alase koolitusvajaduse uuringute põhjal. Viimati külastatud 04.04.2019, https://www.researchgate.net/publication/276127522_Eesti_avaliku_teenistuse_koolitusvajaduse_hindamise_oppetunnid_Euroopa_Liidu_alase_koolitusvajaduse_uuringute_pohjal

LISAD

Lisa A. Küsimustik

Hea kolleeg!

Kutsun Sind osalema Rahandusministeeriumi poolt läbi viidavas uuringus riigi kinnisvaratöötajate kompetentside ja arenguvajaduste kohta. Palun vasta küsimustikule, kui tegeled igapäevatoos riigi kinnisvara teemadega vähemalt 10% oma tööajast. Vastamiseks kulub 20-30 minutit.

Küsitlus on anonüümne, kogutavate andmete alusel ei ole võimalik vastajaid tuvastada. Tulemused esitatakse üldistatuna riigi kui terviku kohta ja valitsemisalade kaupa, tulemustega on võimalik kõigil huvilistel tutvuda.

Uuringu praktiline eesmärk on välja selgitada riigi kinnisvaratöötajate hinnangud oma kompetentside ja tööalaste arenguvajaduste kohta. Uuringu tulemused on oluliseks sisendiks:

- rahandusministeeriumile keskse riigi kinnisvarajuhtimise koolitus- ja arenguprogrammi väljatöötamiseks;
- asutuste struktuuriüksuste juhtidele kinnisvaratöötajate arengut toetavate tegevuste planeerimiseks;
- magistritöös, mis uurib kompetentside ja sisemise motivatsiooni vahelisi seoseid.

Uuringus osalemisega annad olulise panuse oma erialasele arengule ning saad mõtteainet isiklike arengu- ja koolitusvajaduste planeerimiseks. Teadvustades paremini oma arenguvajadusi oskad neid paremini ka oma juhtidele edasi anda, nii saavad nad Sind paremini toetada. Töötajatele arenguvõimaluste pakkumine on organisatsioonile oluline, sest enesearendamise võimalus on tänapäeval üks peamisi motivatsioonitegureid. Mida motiveeritum on töötaja, seda rahulolevam ja pühendunum ta on, seda tulemuslikum on tema töö.

Ette tänades

Veronika Ilsjan

Rahandusministeeriumi riigi kinnisvara valdkonna nõunik
Tallinna Ülikooli organisatsioonikäitumise magistrant

1. Üldandmed

Palun kirjelda järgnevate valikvastustega oma praegust tööd

Valitsemisala

Vali loetelust 1 vastus

- Haridus- ja teadusministeerium
- Justiitsministeerium
- Kaitseministeerium
- Keskkonnaministeerium
- Kultuuriministeerium
- Maaeluministeerium
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Rahandusministeerium
- Siseministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Välisministeerium
- Muu

Töötasand, millel valdavalt tegutsed

Vali loetelust 1 vastus. Kui kõhkled, siis vali kõrgem tasand (nt kui tegeled võrdselt nii vara kui asutuse tasandiga, siis vali asutuse tasand)

- Riik - vaid Rahandusministeeriumi ja Keskkonnaministeeriumi poliitikat kujundavatel töötajatel
- Valitsemisala - vaid ministeeriumi töötajatel, kes teevad kogu valitsemisala puudutavaid tegevusi
- Riigiasutus (valitsusasutus või hallatav asutus) - vaid kogu asutust puudutavate tegevuste puhul
- Riigi juriidiline isik (sihtasutus, avalik-õiguslik juriidiline isik, tulundusasutus) - vaid kogu asutust puudutavate tegevuste puhul
- Vara - ühe või mõne kinnisvaraüksustega seotud tegevuste puhul

Töökogemus riigi/avaliku sektori kinnisvaratöötajana

Vali loetelust 1 vastus

- 0 - 5 aastat
- 6 - 10 aastat
- Üle 10 aasta

Tööülesanded

Vali loetelust kõik ülesannete rühmad, mis moodustavad vähemalt 10% Sinu tööst:

- Riigivara valitsemine (sh registritoimingud, menetlused/ tehingud, v.a üürile võtmine)
- Kinnisvarapoliitika kujundamine (põhimõtted, juhendmaterjalid, õigusaktid, arendustegevused)
- Kinnisvaraportfelli valitsemine (sh kinnisvara juhtimiskava, rahastamise planeerimine)

- Kinnisvaraüksuse arendamine (sh vajaduste kirjeldamine, asukoha valik jm kavandamistegevused)
- Kinnisvaraüksuse kasutamise ja korrashoiu korraldamine (sh üüri- ja korrashoiulepingud)
- Kinnisvara hooldus ja remont (nende tegevuste tegemine, mitte sisse ostmine)
- Töökeskkonna planeerimine (sh ruumide planeerimine, töökoha turvalisus ja ohutus)
- Muud riigivara haldamise ja tugitegevused (sh sõidukite, inventari jm haldamine ja hankimine)
- Muud tegevused (sh struktuuriüksuse administratiivne juhtimine jm mis ei mahtunud eelnevate alla)

2. Enesetunne tööülesannete täitmisel

Järgnevalt on esitatud 27 väidet, mille vastuste alusel hinnatakse, kuidas töötaja ennast organisatsioonis tunneb, kui võrd tema vajadused on täidetud ja milline on tema motivatsioon tööd teha. Palun hinda järgmisi väiteid skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult). Palun vastamisel veidi kannatlikkust ja mõistvat suhtumist - mitmed küsimused on omavahel väga sarnased, sest tegemist on akadeemilise metoodikaga.

1. Tunnen, et minuga arvestatakse organisatsioonis
2. Tunnen, et olen oma organisatsioonis oluline töötaja
3. Tunnen, et minusse usutakse organisatsioonis
4. Tunnen oma töös valiku- ja tegevusvabadust
5. Tunnen oma töös enamiku asjade puhul, et olen sunnitud neid tegema
6. Tunnen, et olen oluline inimestele, kes on ka mulle olulised
7. Tunnen end kõrvale jäetuna grupist kuhu soovin kuuluda
8. Olen kindel, et oskan teha oma tööd hästi
9. Mul on tõsised kahtlused, kas teen oma tööd hästi
10. Tunnen, et minu valikud ja otsused on kooskõlas minu soovidega
11. Tunnen, et olen sunnitud tegema asju, mida ma ise ei valiks
12. Tunnen seotust inimestega, kellele ma olen oluline ja kes on mulle olulised
13. Tunnen, et mulle olulised inimesed on minu suhtes jahedad ja eemalolevad
14. Tunnen, et olen võimekas selles, mida teen
15. Tunnen pettumust paljude oma soorituste pärast
16. Tunnen, et võin olla see, kes tegelikult olen
17. Tunnen, et mulle avalatakse survet teha liiga palju asju
18. Tunnen lähedust ja seotust inimestega, kes on mulle olulised
19. Mul on mulje, et ma ei meeldi inimestele, kellega kokku puutun
20. Tunnen end kompetentsena saavutamaks püstitatud eesmärgid
21. Tunnen end oma oskuste suhtes ebakindlalt
22. Tunnen, et olen saanud tegeleda sellega, mis mind tõeliselt huvitab
23. Tunnen, et mu igapäevased tegevused moodustavad ühe pika kohustuste jada
24. Mul on meeldiv olla inimestega, kellega koos olen
25. Tunnen, et mu suhted on pealiskaudsed
26. Tunnen, et suudan edukalt lahendada ka raskeid ülesandeid
27. Tunnen end tehtud vigade tõttu läbikukkujana

3. Kompetentsid tööülesannete täitmiseks

Järgnevalt on loetletud 15 kompetentsivaldkonda. Palun hinda, kui kindlalt tunned end nendes kompetentsides oma tööülesannete täitmisel skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult). VÕID JÄTTA HINDAMATA KOMPETENTSID, MIDA SA OMA TÖÖÜLESANNETE TÄITMISEKS EI VAJA. Kui juhtub, et hindad kogemata kompetentsi, mida Sa hinnata ei kavatsenud, siis kahjuks ei võimalda küsitlusvorm vastuse kustutamist. Küsimustiku lõpus üks lisaküsimus, kus saad märkida, millist kompetentsi Sa tegelikult ei soovinud hinnata.

Ma olen kindel, et mul on piisavad ... (kompetentsid) oma tööülesannete täitmiseks

1. ... õigusosalased kompetentsid ...
2. ... ruumilise planeerimise ja maakorralduse kompetentsid ...
3. ... organisatsiooni kinnisvara(töö)keskkonna vajaduste kirjeldamise kompetentsid...
4. ... ehituse, projekteerimise ja arhitektuuri kompetentsid ...
5. ... üürilepingute sõlmimise kompetentsid ...
6. ... korrashoiuteenuste tellimise kompetentsid...
7. ... finantsanalüüsi kompetentsid (tasuvusanalüüsid jms)...
8. ... finantsjuhtimise kompetentsid (eelarve planeerimine, finantsarvestus)....
9. ... organisatsiooni strateegilise planeerimise kompetentsid...
10. ... muude varade (mitte kinnisvara) juhtimise/haldamise kompetentsid....
11. ... info kogumiseks vajalikud kompetentsid
12. ... info analüüsiks vajalikud kompetentsid...
13. ... projekti juhtimiseks vajalikud kompetentsid...
14. ... läbirääkimisteks vajalikud kompetentsid...
15. ... suhtlemise ja kommunikatsiooni kompetentsid ...

4. Enesearendamine

Palun hinda järgmisi väiteid skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult):

1. Mind ei huvita enesearendamine ja koolitused tööl, mind huvitab ainult korralik palk
2. Riik (avalik sektor laiemalt) on kinnisvara arendus- ja korrashoiuteenuste turul tark (kompetentne)tellija
3. Riik (avalik sektor laiemalt) ei pea olema kinnisvara arendus- ja korrashoiuteenuste turul tark (kompetentne) tellija

Vaba väli: Soovi korral palun täpsusta oma arvamust riigi kui targa (kompetentse) tellija kohta.

4. Olen väga huvitatud enda erialasest arendamisest

Vaba väli: Kui oled huvitatud enese arendamisest, siis soovi korral palun täpsusta, millistes valdkondades oled huvitatud ennast arendama (sh arvestades võimalust oma tööülesandeid muuta)

5. Mul on olnud piisavalt oma tööks vajalikke koolitusi, juhendmaterjale, nõustamist
6. Vajan rohkem sisulisi arutelusid ja kogemuste vahetamist kolleegidega teistest asutustest
7. Pean vajalikuks, et keskseid koolitusi kinnisvarateemadel oleks rohkem

Vaba väli: Soovi korral palun täpsusta, mis valdkondades tunned enim puudu teadmistest, infovahetusest, juhendmaterjalidest vms.

5. Koolitusmeetodid

Palun hinda järgmiste koolitus- ja arendusmeetodite tõhusust enda jaoks hinnates vastavaid väiteid skaalal 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult)

Arvan, et kompetentside arendamiseks oleks väga tõhus meetod.....

1. Klassikaline loeng küsimustele vastamisega
2. Seminar kaasuste aruteluga
3. Seminar rühmatöödega
4. Loeng + seminar
5. Hea praktika tutvustamine aruteluga
6. Ümarlaud, kus kolleegid jagavad oma kogemusi
7. Veebiseminarid
8. Veebipõhised õppematerjalid
9. Keskne vestluskeskkond/foorum veebis
10. Lühiajaline praktika teises sarnases asutuses (nt 1 nädal)
11. Pikaajaline roteerumine (nt 1-12 kuud)

Vaba väli: Kui Sul on veel mõtteid, kuidas saaks rahandusministeerium toetada Sinu erialast arengut, siis kirja need palun siia

Vaba väli: Kui Sul on veel mõtteid, kuidas saaks Sinu asutuse juhid toetada Sinu erialast arengut, siis kirja need palun siia

Lisa B. Vastused avatud küsimustele

Soovi korral palun täpsusta oma arvamust riigi kui targa (kompetentse) tellija kohta:

- Tellija ei tohi olla loll
- Mida suurem tellija/portfell (ja riik on suur tellija) seda enam on kompetents vajalik.
- Kinnisvara arenduste puhul muutub vajadus liiga tihti. Kas pärast projekteerimist või juba poole ehituse ajal ja see läheb riigile palju maksma.
- Riik on lohakas tellija ja kehv läbirääkija. Hankeprotsess ei võimalda ka alati läbi rääkida ja nii ongi teenused üle dimensioneeritud
- Kui riigile kinnisvarateenuse osutaja (RKAS, küll ametlikult nimetamata) toimimismudel ja juriidiline vorm oleks läbipaistev ja riigi huvidest lähtuv (asutuse vaatenurgast ning eelarve kasutuse osas), ei peaks asutusel olema arendus- ja korrashoiuteenuste tellimisel suur pädevus, piisaks teadmised, mida ta vajab ja mitu korda nädalas. Niikaua kuni puudub tõestuspõhine arusaam, et RKAS seisab riigi huvide eest, on asutuste roll targa tellijana väga oluline.
- Riigil puudub "julge" teha hetkel natuke kallimaid, kuid pikas perspektiivis odavamaid lahendusi. Uue asemel rekonstrueeritakse vanu, madalate lagedega (kuhu taristu ei mahu - ventilatsioon) hooneid, mis tekitab kasutajale ebamugavust. Riigi mõistes on aga maja korras.
- Ei sa lubada et rahva raha ja ühisvara ebamõistlikult kasutatakse ning kulutatakse
- Ressursi raiskamine ja dubleerimine võiks ära jääda, asju ei peaks tegema tegemise pärast (kellegi isiklik huvi), vaid ainult siis, kui tegelikult on vaja
- Riigi funktsioon ja eraõigusliku/tulutaotleva ettevõtte eesmärgid peavad olema erinevad!
- Peaks olema targem hoolduspartnerite valikul
- Eeldus on, et riik peab olema parimate otsuste tegemiseks tark tellija. Samas koosneb riik väga eripalgelistest osadest (organisatsioonidest, asutustest, inimestest) ja mida killustatum see süsteem on, seda ebahütlasem on kompetents ja kvaliteet.

Kui oled huvitatud enese arendamisest, siis soovi korral palun täpsusta, millistes valdkondades oled huvitatud ennast arendama (sh arvestades võimalust oma tööülesandeid muuta):

- Uued, efektiivsed tehnoloogiad
- Juriidika
- Ehitus ja planeerimine - juriidika, finantsanalüüs
- Juriidiline valdkond, hanked.
- hoone automaatika, BIM,
- Kinnisvara haldamine
- Finantsvaldkond, planeeringud
- Finantsarvestus, finantsanalüüs, info haldamine, suhtlemisoskus, kinnisvara teemalised koolitused nt korrashoid ja haldamine
- Planeerimine (nii ruumiline- kui finantsplaneerimine)
- Sisekujundus
- Erinevate valmis kinnisvara hooldusprotsesside korraldamine, kaasaegsete projekteerimistarkvarade kasutamine.
- Arendada sooviks end nt avaliku esinemise ja suhtlemisoskuse parandamisel, et seeläbi olla parem läbirääkija ja oma asutuse esindaja väljaspool asutust
- Õiguslane, strateegiline planeerimine ja juhtimine üldiselt
- Kinnisvara haldus, projektijuhtimine

- Uued tehnilised võimalused projektijuhtimise standardiseerimiseks, bürokraatia vähendamiseks
- Finantsplaneerimine pikas vaates
- Töötamine erinevate registritega (kinnisvararegister, ehitisregister, RTIP)
- Suhtlemine
- Juriidiline, finants
- Kinnisvara haldamine, töökeskkonna kaardistamine
- Kinnisvara arendus ja korrashoid
- Tasuvusanalüüs, sh alternatiivide võrdlusanalüüs
- Kinnisvara haldamine
- Kommunikatsioon, planeeringud
- Soovin end täiendada meeskonna ja projektide juhtimise valdkonnas
- Ehitus, projektijuhtimine

Soovi korral palun täpsusta, mis valdkondades tunned enim puudu teadmistest, infovahetusest, juhendmaterjalidest vms

- Parima praktika kogemusi kinnisvara juhtimiskavade / portfelli juhtimise teemal. Näiteks - kas ja kuidas on jõutud kriteeriumiteni, mille alusel kinnisvaraportfelli hinnata ning kuidas on valitud parendamistegevuste prioriteedid.
- Parem ühine inforuum
- Eri riigiasutused võiks samu asju sama moodi teha ja tõlgendada ning teemavaldkondade juures võiks spetsialistide rühmad olla, kes selle kokku lepiks või asja arutaks. Teisisõnu punkt 6 on väga oluline, aga kindlasti ei toimi, kui üks räägib ja teised 300 kuulavad, vaid pigem ehk õnnestuks luua väiksemad rühmad. No nt servituudi seadmine riigimaale või riigi kinnisvara lühiajaline kasutusse andmine jne.
- Eelarve planeerimisega seonduv, kavandatavatest muudatustest
- Praktilisest kogemusest lepinguid sõlmides, teenuseid hankides, pinnavajadust planeerides jne
- Kinnisvaraotsuste kujunemine ja eelarves arvestamine, selge raamistik ja mudel, mis on parendustöö ja mis läheb tasumisele remondikomponendist, milline on asutuse otsustusvabadus ja millistele õiguslikele alustele tuginedes seda väidetakse (kas RaM väljatöötatud reeglid ja RKASile esitatud omaniku ootused on kohustuslikud täitmiseks ka teistele ministriumidele või seni, kuni puudub vastav õigusakt, siiski mitte).
- Vara väärtuse hindamine ja selle korraldamine (nii kinnisvara kui vallasvara) riigivara valitseja poolt, vara maksumuse määramine kui toimub nt olemasoleva vara jagamine või omandamine teiselt asutuselt (nt RKAS-l on maa, hooned, rajatised kõik ühe tervikmaksumusena arvel, kuid riigiasutus võtab arvele iga objekti eraldi)
- Enim tunnen puudust sellest, et riik ei käitu erinevaid seadusi tõlgendades ühtselt st riigis pole paljudes olulistest punktides (riigivaraseadus, asjaõigusseadus) ühtset lähenemist ja see ei jäta riigist kui omanikust just kolmandatele isikutele eriti kompetentset muljet.
- Erinevate asutuste kogemusi rääkides võib selguda, kuidas üldistada probleemide olemust, et seadusandlust parandada
- Kinnisvara haldamine, töökeskkonna kaardistamine
- Kinnisvara haldamine ja hooldamine.

Kui Sul on veel mõtteid, kuidas saaks rahandusministeerium toetada Sinu erialast arengut, siis kirja need palun siia:

- Head arengud toimuvad liiga aeglaselt
- Foorum ja veebikeskkond on küll hea, kuid ilmselt nii mõnigi ei julgeks. Veebipõhised materjalid on ka väga head ja olulised, kuid ilmselt ei pruugi sadade lehekülgede läbitöötamiseks aega jaguda. Kas äkki asutuste vahel oleks võimalik rakendada nt Skype vestlusrühmi (eelmisel lehel kirjatud teemarühmadele v kontaktisikutele nt) vms?
- Ei puuduta küll kuidagi selle lahtri teemat, aga kuna muud niisama-välja pole, siis: RaMi ühes osakonnas on koos RKASi omaniku vaade ja ootused ning riigi huvidest lähtuv poliitika kujundamine (raha kasutus, asutuste huvid jne), mis üsna sageli on väga vastandlikud positsioonid. Ettepanek see korraldus üle vaadata.
- Teha koos personaalne koolituskava ja aidata seda realiseerida.
- Roteerumine on väga hea mõte kompetentsi arendamiseks, kuid see peaks tähendama seda, et rohkem asutusi paikneb väljaspool Tallinna. Samuti kui RM korraldab kinnisvaraalseid koolitusi, tuleks ajakava planeerimisel arvestada ka väljaspool pealinna tulijatega (mitte nii, et koolituspäev on kl 13-17, kui võiks nt sama koolituse teha kl 10-14)
- Bürokratia vähendamine - siis jääb rohkem aega sisulisele tööle ja suhtlusele
- Rohkem info vahetust muutuste tegemisel
- Soovin osaleda kesksel koolitusel BIM (Building Information Management) - mudeli kasutamistehitise kontrollimiseks ehitise eluea kõikides etappides
- Kinnisvara juhtimismudelite hea praktika näidete juures võiks olla ära toodud võrdlusmomendid teiste arenenud riikidega.
- Teiste riikide riigivaratöötajate külastamine, kogemuste vahetus

Kui Sul on veel mõtteid, kuidas saaks Sinu asutuse juhid toetada Sinu erialast arengut, siis kirja need palun siia:

- Rohkem koolitusvõimalusi, et teadmised "rooste" ei läheks
- Võimaluste piires toetada enesearengut.
- Võimaldada käia erialastel koolitustel
- Kaasata spetsialisti rohkem asutuste vaheliste komisjonide töösse