

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Liia Väljas

**PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI
MÕJUTAVAD TEGURID LÕUNA-EESTI
HOOLDEKESKUS AKTSASELTSIS**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast

Kaasjuhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2015

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Motivatsiooni ja töörahulolu teoreetilised käsitlused ning spetsiifika sotsiaalhoolekande organisatsioonides	5
1.1. Töörahulolu ja motivatsiooni põhiolemus ning seos püsipersonali kujunemisega	5
1.2. Töörahulolu- ja motivatsiooni klassikalised ja kaasaegsed teooriad.....	9
1.3. Personali töörahulolu ja motivatsiooni spetsiifika sotsiaalhoolekande valdkonnas.....	17
2. Töörahulolu ja motivatsiooniuring Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-is.....	23
2.1. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS ülevaade	23
2.2. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töörahulolu uuringu metoodika ja tulemused....	27
2.3. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud .	39
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad.....	50
Lisad.....	56
Lisa 1. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS struktuur	56
Lisa 2. Küsitlusankeet Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringu läbiviimiseks	57
Lisa 3. Vastanute arvuline ja protsentuaalne jaotus	62
Lisa 4. Rahulolu väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed	63
Lisa 5. Rahulolu hinnangud sotsiaal-demograafiliste tunnusegruppide lõikes	65
Lisa 6. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-i iseloomustavad positiivsed ja negatiivsed märksõnad	71
Lisa 7. Korrelatsioonimaatriks väideteblokkide ja tunnuste lõikes.....	72
Summary	73

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte peaks pöörama tähelepanu oma töötajatele, kuna ettevõtte edukus sõltub suurel määral ka tema personalist. Oluline on, et töötajal oleksid seoses oma tööga positiivsed emotsioonid. Ettevõtte juhtimine on jõudnud tänaseks juba nii kaugele, et kõige tähtsamaks ei peeta ettevõttes enam materiaalseid ressursse vaid inimest, kes suudab luua ning anda ettevõttele väärtust. Olgu tegemist suure ettevõttega või väikese ettevõttega, avalikus või erasektoris, aga sisuliselt on nende kõigi edukuse allikaks nende töötajad. Seetõttu on töötajate rahulolu ja motivatsioon oluline teema, sest ükski organisatsioon ei saa edu saavutada ilma töötajateta. (Juhkam 2014: 3)

Mida motiveeritum on tööline, seda enam panustab ta töösse (Mayo 2004: 170). Rahulolevad ja oma tuleviku suhtes kindlad töötajad on iga ettevõtte jaoks olulised ning nende tähtsust ei tohi alahinnata. Oma tööga rahulolevate ja motiveeritud töötajate ühistegevusest tulev sünergia on suurem. Hästitoimiva püsipersonali olemasolu on oluline, kuna uute töötajate värbamine ja ümberõppe korraldamine ning ajutiste töötajate teenuste kasutamine nõuavad ettevõttelt suuri kulutusi ja mõjutavad seeläbi ettevõtte toimimist ka rahalise ressursi tasandil. (Filippov 2012: 7–8)

Töötajate tööga rahulolu väljaselgitamiseks on seega oluline regulaarselt läbi viia töörahulolu ja motivatsiooni uuringuid. Lähtuvalt uuringu tulemustest saab ettevõtte juhtkond sisse viia võimalikke muudatusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks, mis omakorda tõstab tööga rahulolu ning vähendab võimalust töötaja lahkumiseks ettevõttest.

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS on sotsiaalhoolekandenasutus, kus lisaks ööpäevaringsele üldhooldusteenusele (sh dementsed vanurid) pakutakse ka erihooldusteenust psüühiliste erivajadustega inimestele. Viimane personali rahulolu alane uuring püüti ettevõttes läbi

viia mõned aastad tagasi, kuid see ebaõnnestus, mistõttu on ettevõtte jaoks oluline kavandatud uuringu läbiviimine.

Antud lõputöö eesmärgiks on Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate töörahulolu ja motivatsioonitegurite väljaselgitamine ning tuginedes uurimistulemustele juhtkonnale ettepanekute tegemine töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgnevad uurimisülesanded:

- Selgitada töörahulolu ja motivatsiooniga seotud erinevaid mõisteid ja seost põhipersonali kujunemisel;
- Anda ülevaade erinevaid töörahulolu ja motivatsiooni käsitlevatest teooriatest;
- Tuua välja töörahulolu ja motivatsiooni spetsiifika tulenevalt sotsiaalhoolekande valdkonnast;
- Anda ülevaade Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-st;
- Viia läbi uuring Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate töörahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamiseks;
- Analüüsida uuringu tulemusi ning nende põhjal teha ettepanekuid juhtkonnale organisatsioonis rahulolematust põhjustavate tegurite kõrvaldamiseks.

Lõputöö koosneb kahest põhiosast. Esimeses osas annab autor esmalt ülevaate töörahulolu ja motivatsiooniga seotud mõisteid ja põhiolemust ning seost püsipersonali kujunemisel. Seejärel kirjeldab autor erinevaid asjakohaseid teooriaid, mis on aluseks töö teises osas läbiviidava uuringu küsimustiku koostamisel. Esimene osa lõpeb töörahulolu mõjutavate erinevate aspektide kirjeldusega ning mõjutegurite väljatoomisega tulenevalt sotsiaalhoolekande valdkonna eripärast.

Töö teine osa käsitleb Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate töörahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamiseks läbiviidud uuringut. Esmalt annab autor ülevaate kõnealusest organisatsioonist ning seal toimivast personalijuhtimise põhimõtetest (sh dokumendianalüüs). Peatüki põhirõhk on ettevõtte töötajate töörahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamisel ja tulemuste põhjal ettepanekute tegemisel juhtkonnale tööalase motivatsiooni tõstmiseks ning töörahulolu suurendamiseks.

1. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED NING SPETSIIFIKA SOTSIAALHOOLEKANDE ORGANISATSIOONIDES

1.1 Tööraahulolu ja motivatsiooni põhiolemus ning seos püsipersonali kujunemisega

Töötajad panustavad ettevõttesse oma inimkapitali laenamise näol. See, kui palju inimesed tegelikult panustavad, sõltub nende motiveeritusest ning pühendumusest. Mida motiveeritum on töötaja, seda enam panustab ta töösse. Olulised on ka töötaja isiklikud väärtused ja teotahe, kuid kõige enam mõjutab motivatsiooni töökeskkond. Töökeskkonna alla liigitatakse ettevõtte väärtused, protsessid, süsteemid ja keskkonna kliima, mille loovad ülemused ning juhid. (Mayo 2004: 170)

Tööraahulolu mõistet on mitmed autorid kirjeldanud erinevalt-selle definitsioonis ei ole üksmeelt leitud (Evans 1998: 5). Locke (1976) on tööraahulolu defineerinud kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb töö või töö tegemise kogemuste tunnustamisest (Roos 2005: 38). Positiivsed ja soosivad hoiakud töö suhtes viitavad tööga rahulolule, negatiivsed ja ebasoosivad hoiakud viitavad tööga rahulolematusele. Tööga rahulolu taset mõjutavad sisemised ja välimised motiveerivad faktorid, järelevalve kvaliteet, sotsiaalsed suhted töögrupiga ning tööga toimetulemise määr (edu *versus* läbikukkumine) (Armstrong 2006: 264).

Arnold ja Feldman (1998: 86) defineerivad tööga rahulolu kui üldpositiivsete mõjude kogumit, mida indiviid oma tööle omistab. Nad lisavad, et inimese tööga rahulolu põhjuseks on eelkõige töö meeldivus. Käitumuslikud vastused on definitsioonist välja jäetud, sest neid peetakse tihti tööga rahulolu tagajärgedeks (Brief 1998: 10 ja 86).

Mitmete autorite arvates mõistetakse tööga rahulolu all ennekõike inimese positiivset suhtumist oma töösse. Inimese emotsionaalset seisundit ei ole autori arvates siinjuures otstarbekas vaadelda, kuna see võib olla suhteliselt ebastabiilne ja muutuv.

Töötajate tööga rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga. Lõputöö autor järeldab erinevate autorite põhjal, et suurendades tööalast motivatsiooni suureneb tõenäoliselt ka rahulolu oma tööga. Motivatsioon, kui termin, tuleneb ladinakeelsest sõnast „*movere*“, mis tõlkes tähendab „liikuma“ (Baron *et al* 2002). Motivatsiooni, kui mitmetahulise kontseptsiooni kohta, on aastakümnete jooksul toodud välja väga palju erinevaid definitsioone, mistõttu on oluline lähtuda selle kasutamise kontekstist. (Roos 2005: 17)

Landsberg (2003: 12). märgib, et motivatsioon tähendab oskust suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset. Brenner (2007: 16) kirjeldab motivatsiooni, kui teise inimese inspireerimist ja julgustamist, et ta teeks head tööd ja tahaks anda endast parimat. Chen ja Gogus (2008: 291) toovad välja, et; motivatsiooni aspekte saab kirjeldada kahe omavahel põimunud protsessiga: eesmärgi seadmine ja selle poole püüdlemine. Lahey (1992: 292) iseloomustab motivatsiooni, kui iha saavutamaks eesmärki koos ootusega saada sellest ka isiklikku kasu või autasu. Motivatsioon on lihtsalt öeldes teotahe (Brooks 2008: 64).

Motivatsiooni võib liigitada sisemiseks ja väliseks motivatsiooniks. Sisemise motivatsiooniga töötajal on soov õppida, areneda ja otsida uusi väljakutseid. Sisemise motivatsiooni korral töö sisu pakub rõõmu ja rahuldust. Organisatsioonis saab sisemist motivatsiooni tõsta tagasiside andmisega, samuti tööülesannete mitmekesisemaks muutmise ja loovuse arendamisega. (Byman 2002: 28) Välise motivatsiooni puhul on olulised töötasu, tunnustamine, edutamine, karistuse vältimine. Materiaalsetele hüvedele lisaks veel tähtjad, juhendid, sundimine, ähvardamine. (Ryan *et al* 2000: 70) Vartiainen *et al* (2002) märgivad, et välise motivatsiooni puhul on oluline vaid lõpptulemus ja tegevus iseenesest ei pea tekitama huvi või rõõmu. Tegevust mõjutavad nende arvates välised tasud, kuid ei tekita entusiasmi ja sügav huvi töö suhtes. Tegevus on juhitud väljaspoolt ja töötaja töötamise soov on nõrk. (Vartiainen *et al* 2002: 196–197)

Tööraahulolu teema pole oluline ainult töötaja seisukohast, vaid sellel on oluline mõju organisatsiooni seisukohast, sest see mõjutab töötajate puudumist, tööjõu voolavust, nende sotsiaalset käitumist ning see kõik avaldub kaastöötajate ja klientide aitamises ja koostöövalmiduses. (Schroder 2008: 226). Kui organisatsioon on investeerinud töötajate värbamisse, arendamisse ja väljaõppesse, siis need investeeringud lähevad raisku, kui töötajad lahkuvad ja personalivoolavus on suur. Tööraahulolu on oluline tegur, mille abil saab ennustada personalivoolavust, sest töölt lahkumine on kõige selgem vastus tööga rahulolematusele. (De Moura *et al* 2009: 540–541). Selleks, et töötajaid oma organisatsioonis hoida, on vaja neid hoida piisavalt rahulolevana, et nad usuksid, et organisatsioon rahuldab nende vajadusi paremini kui mõni teine organisatsioon mujal. (Wingfield, Berry 2001: 3).

Ettevõtet iseloomustab see, et selle töötajad lähtuvad oma igapäevases tegevuses ühisest eesmärgist. Seega võib väita, et mida enam on organisatsioonis tegevad inimesed oma ametiga rahulolevad ja töö tegemise suhtes motiveeritud, seda enam nad ettevõttesse panustavad ja seda suurem on ühistegevusest tulenev sünergia. Rahulolevad töötajad on ka produktiivsemad, loomingulisemad ja oma tööandjale rohkem pühendunud (Syptak *et al* 1991: 1). Seepärast peaksid kõik ettevõtted investeerima personali tööraahulolu ja motiveerituse taseme suurendamisse. See omakorda võimaldaks täita ka organisatsiooni üht peamist eesmärki, milleks on kvalifitseeritud ning sünergia loova püsipersonali kujundamine. Hästitoimiva püsipersonali olemasolu on oluline, kuna uute töötajate värbamine ja ümberõppe korraldamine ning ajutiste töötajate teenuste kasutamine nõuavad ettevõttelt suuri kulutusi ja mõjutavad seeläbi ettevõtte toimimist ka rahalise ressursi tasandil. (Filippov 2012: 7–8)

Küsimus, mis motiveerib töötajaid on nii praktikute kui ka teoreetikute jaoks päevakorras olnud alates 20. sajandi algusest (Haslam *et al* 2000). Motivatsiooniallikate mõistmine võimaldab paremini suunata töötajate käitumist ning seeläbi ka organisatsiooni eesmärkide realiseerimist. Samas rõhutatakse, et kõiki töötajaid pole vaja ühtlaselt motiveerida, vaid kujundada kontekst, kus töötajad oleksid valdavalt motiveeritud (Holbeche 2005).

PARE personalijuhtimise käsiraamatus (2007: 343) on kokkuvõtvalt öeldud, et saavutamaks töötajate kõrget rahulolutaset ja motiveeritust, tuleb ettevõttes läbi viia uuring ning selgitada välja töötajate vajadused, rahulolutase ja motiveeritus. Töörahuolu uuringud on uuringuid, mille peamiseks eesmärgiks on juhtimisotsuste langetamiseks vajamineva info saamine ettevõtte töötajatelt. Uuringud aitavad juhil aru saada, kuidas üle saada takistustest, aitavad firmat muuta, aitavad näha, kuidas oleks kõige efektiivsem läbi viia ettevõttesiseseid muutusi ning kuidas töötajate arusaamise kohaselt võiks juhtimine välja näha (Dessler 2008: 317).

Korrektset planeeritud ja läbiviidud motivatsiooni- ja rahulolu-uuringud toovad ettevõttele järgmiseid kasusid (Davis, Newstrom 1989: 116–117):

- info töötajate rahulolust või rahulolematusest;
- kommunikatsiooni aktiveerimine seoses uuringu planeerimise, tulemuste arutamise ja töötajate julgustamisega esitama oma mõtteid;
- koolitusvajaduste selgitamine;
- töötajate paranenud hoiakud seoses võimalusega väljendada oma tundeid ning arusaamu, et juhtkond on huvitatud töötajate heaolust;
- võimalike töötajate reaktsioonide ja üleskerkivate probleemidemääratlemine seoses ettevõttes planeeritud muudatustega.

Pärast uuringute läbiviimist on võimalik välja töötada motiveerimissüsteem, mis rahuldaks nii ettevõtte omanikke, juhte kui ka töötajaid, alluvaid ning võimaldaks töötajate, kui ressursi, senisest efektiivsemat kasutamist. Kui töörahuolu ja motivatsiooni suurendamiseks vajalikke meetmeid ei rakendata või need osutuvad ebapiisavateks, siis tekib olukord, kus töötajad on sunnitud otsima uusi töökohti, mis vastavad nende ootustele ning võimaldavad rahuldada seni rahuldamata jäänud vajadusi. Taoline olukord suurendab tööjõu voolavust organisatsioonis ja mõjub püsipersonali kujunemisele negatiivselt. (Filippov 2012: 8)

Siiski on täpne suhe motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel on ebaselge. Tööga rahulolu on hoiak, sisemine seisund, mida võib siduda isiku tajutud saavutustega. Motiveerimine on protsess, mis võib viia tööga rahuloluni (Mullins 1994: 481). Kuna teoreetilised

modelid viitavad võimalusele töö rahulolu motiveerimise kaudu tõsta, kasutatakse motivatsioonimudeleid sageli töö-rahulolu uurimise alusena. (Jalak 2012: 19)

Iga töötaja poolt individuaalselt tajutavad töörahulolu ja motivatsioon mõjutavad otseselt tema töösooritust. Motivatsiooni puudumisel ei panusta töö tegija tehtavasse piisavalt, mistõttu langeb töö kvaliteet kahjustades seeläbi organisatsiooni mainet. Samas on motiveeritud ja oma tööga rahulolevate töötajate ühistegevusest tulenev sünergia suurem, võimaldades seeläbi jõuda paremate tulemusteni nii organisatsiooni kui ka kliendi seisukohast.

Seega peab organisatsiooni juhtkonna üheks peamiseks eesmärgiks olema muuhulgas rahuloleva ja motiveeritud püsipersonali kujundamine. Selgitades läbiviidavate töörahulolu ja motivatsiooniuringute kaudu välja ja tõstes töörahulolu ja motivatsiooni tegureid personali seas, loob see suuremad eeldused rahuloleva püsipersonali kujunemisele. See omakorda vähendab tööjõu voolavust ettevõttes, mis omakorda vähendab ettevõtte poolt tehtavaid kulutusi uue töötaja väljaõppeks.

1.2 Töörahulolu- ja motivatsiooni klassikalised ja kaasaegsed teooriad

Motivatsiooniteooriaid võib jagada kahte liiki: esiteks sisuteooriad ja teiseks protsessiteooriad. Esimesed püüavad selgitada, mis ajendavad inimest alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust. Teised püüavad defineerida tegureid, mis selgitavad motiveeritud käitumist. Käitumine lükatakse liikvele vajadusest, sellel on omad eesmärgid ja suund teatud kindla(te) lõpptulemus(t)e saavutamiseks. Suund on tunnustuse poole ja eemale karistusest. (Sepp 2012: 20)

Luthans (2005: 240–256) on arvamisel, et on olemas sisuteooriad (vajaduste hierarhia, 2-faktori ja ERG teooriad), protsessiteooriad (ootuste teooria ja Porter'i & Lawler'i mudel) ja kaasaegsed teooriad (võrdsusteooria, kontrolli teooria ja agendi teooria). Samas lähtub Robbins (2005: 48–61) teooriate jaotamisel kronoloogiast tuues välja varased teooriad (vajaduste teooria, X ja Y teooria, 2-faktoriteooria) ja kaasaegsed teooriad (McClelland'i vajaduste teooria, eesmärgiteooria, kinnituse teooria, töö kujundamise teooria, võrdsusteooria ja ootuste teooria). Siiski on märkimisväärne, et

standardse klassifikatsiooni järgi jaotatakse motivatsiooniteooriad siiski sisu- ja protsessiteooriateks. (Saif *et al.* 2012: 1385) Tabelis 1 on toodud erinevate autorite motivatsiooniteooriate klassifikatsioonid.

Tabel 1. Motivatsiooniteooriate erinevad klassifikatsioonid

Autorid	Teooriate klassifikatsioon
Luthans (2005)	• Sisuteooriad (vajaduste hierarhia, kahefaktoriteooria ja ERG teooriad); • Protsessiteooriad (ootuste teooria ja Porter'i & Lawler'i mudel); • Kaasaegsed teooriad (võrdsusteooria, kontrolli teooria ja agendi teooria).
Robbins (2005)	• Varased teooriad (vajaduste teooria, X ja Y teooria, 2-faktoriteooria); • Kaasaegsed teooriad (McClelland'i vajaduste teooria, eesmärgiteooria, kinnituse teooria, töö kujundamise teooria, võrdsusteooria ja ootuste teooria).
Brooks (2008)	• Sisuteooriad (vajaduste hierarhia, McClelland'i vajaduste teooria, kahefaktoriteooria); • Protsessiteooriad (ootuste teooria, võrdsusteooria, eesmärgiteooria); • Atributsiooniteooria.
Saif <i>et al.</i> (2012)	• Sisuteooriad (vajaduste hierarhia, McClelland'i vajaduste teooria, kahefaktoriteooria); • Protsessiteooriad (ootuste teooria, võrdsusteooria, eesmärgiteooria).

Allikas: Luthans (2005: 240–256), Robbins (2005: 48–61), Brooks, 2008: 66, Saif *et al.* (2012: 1384) põhjal, autori koostatud

Motivatsiooni käsitletakse kui inimese pingutuste püsivust ja eesmärki. Motivatsiooni on enim uuritud Ameerika Ühendriikides, kus vastavate empiiriliste uurimistulemuste alusel on välja töötatud hulgaliselt erinevaid motivatsiooniteooriaid. Uurimistööga tegelevad teadlastegrupid on lahkenud erinevateks koolkondadeks: üks pöörab peamise tähelepanu käitumisele ja teine kognitiivsusele. Autor nõustub Brooks (2008: 66) arvamusel, et laias laastus saab motivatsiooniteooriaid jaotada sisu- ja protsessiteooriateks, mida kinnitavad ka Saif *et al.* (2012: 1384), et selline teooriate jaotamine on vastavasisulisel kirjanduses enimlevinud.

Seega jagunevad motivatsiooniteooriad suuresti kaheks: teooriad, mis selgitavad miks motivatsioon tekib ja keskenduvad peamiselt vajadustele (sisuteooriad) ning teooriad, mis kirjeldavad, kuidas toimub motivatsiooniprotsess. Töö autor on seisukohal, et esmalt on vaja välja selgitada tegurid, mis töötajaid motiveerivad. Tulenevalt käesoleva lõputöö eesmärgist, välja selgitada töörahulolu ja motivatsioonitegurid Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS personali seas, keskendub autor alljärgnevalt enimtuntud sisuteooriaid, mis on aluseks uuringu küsimustiku koostamisel.

Maslow vajaduste hierarhia on enim mainitud motivatsiooni- ja rahuloluteooriateooria (Weihrich, Koontz 1999: 468) ning on aluseks enamikele töörahulolu käsitlevatele juhtimisteooriatele (Cole 1993: 3). Tuginedes inimpsühholoogiale ja kliinilistele kogemustele väitis Abraham Maslow, et indiviidi motiveerivaid tegureid saab esitada kui hierarhiat. Juhul, kui üks vajaduste tase on rahuldatud, ei ole see enam motiveeriv. Seega järgmine, kõrgem, vajadus peab motiveerimiseks olema aktiveerunud, et seeläbi rahuldada indiviidi (Luthans 2005: 240).

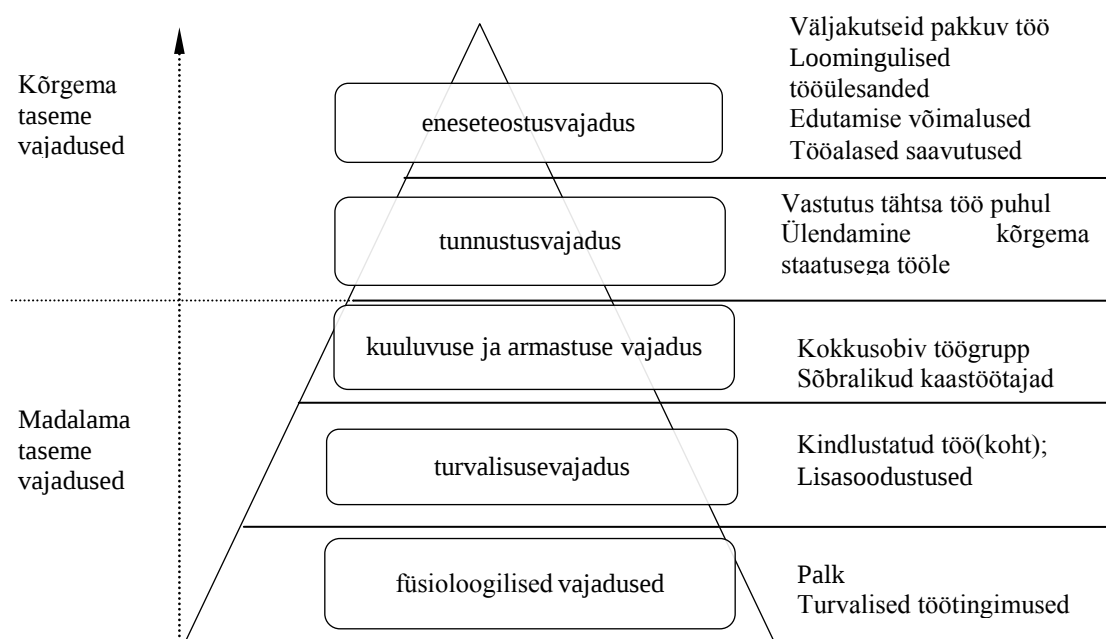
Samuti võib inimene olla motiveeritud mitmel tasandil korraga, see tähendab järjestus ei ole nii kategooriline. Siiski on olemas mingi alamate tasemete rahuldamatuse piir, millest alates kõrgema tasandi vajadused kaotavad oma aktuaalsuse. (Maslow 1970) Tasemed, alustades kõrgeimaist (Maslow 2007: 76–78):

1. eneseteostusvajadus;
2. vajadus tunnustuse järele;
3. kuuluvuse ja armastuse vajadus;
4. turvalisusevajadus;
5. füsioloogilised vajadused.

Nimetatud teooria järgi tuleks esimesena alustada baasvajadustest (madalama taseme vajadused) ja seejärel jätkata liikumist kõrgemate vajaduste rahuldamise suunas. Vajaduste püramiidi kõige alumisel astmel on füsioloogilised vajadused. Töökeskkonna mõttes on inimese füsioloogilised vajadused rahuldatud siis, kui töötajal on olemas vajalikud töövahendid, töökohal on sobiv temperatuur, piisavalt valgust ja ruumi tegutseda. Järgmisel tasemel on töötajale oluline turvatunne. Turvalisuse vajadust silmas pidades vaadatakse töökoha kindluse olulisust töötajate jaoks ning kas see on

neile tagatud, sest kui inimesel on kartus koondamise või vallandamise ees, võib hirmutunne hakata segama tema keskendumist tööülesannetele. Maslow püramiidi kolmandal astmel on kuulumisvajadus. Töötaja seisukohalt lähtudes on kuulumisvajadus rahuldatud siis, kui end tuntakse kollektiivi täisväärtusliku liikmena. Hea koostöö inimeste või meeskondade vahel tekitab sünergiat, mis aitab töötada tulemuslikumalt. Kaks viimast taset, tunnustus- ja eneseteostusvajadus, on omavahel teatud mõttes seotud. Ideaalis peaks kõiki töötajaid motiveeriv jõud peituma soovis ennast teostada ning midagi saavutada. Töötaja kogu potentsiaali realiseerimisele aitab kaasa see, kui tööandja annab piisavalt otsustamis- ja tegutsemisvabadust, toetab oma alluva soovi ennast arendada ja tunnustab pingutusi preemiatega, heade sõnade või edutamisega. (Kõrreveski 2010: 10–11)

Joonisel 1 on kokkuvõtvalt kujutatud erinevaid võimalusi töötajate vajaduste rahuldamiseks tulenevalt Maslow vajaduste tasemetest.



Joonis 1. Erinevad võimalused töötajate vajaduste rahuldamiseks tööprotsessis (allikas: Schermerhorn 1999: 286, autori täiendatud)

Seega ei ole piisav, kui organisatsioon pakub motiveerimiseks raha või ainult kindlat töökohta. Väga oluline on pöörata tähelepanu inimese arengu võimalustele

organisatsioonis pakkudes võimalust enesearenguks ning karjääriredelil tõusmise võimalusi.

Alderfer (1972), kes kohandas Maslow' käsitlust nii, et see sobiks töötajate vajaduste hindamiseks, jaotas vajadused kolme kategooriasse:

- *Existence (E)* – eksistents (elulised põhivajadused);
- *Relatedness (R)* – seotus (muuhulgas sotsiaalne suhtlemine, tunnustus ja lugupidamine);
- *Growth (G)* – kasv (enesetoetus, iseseisvus ja edu)

Alderfer (1969) rõhutab, et need vajadused ei esine hierarhiana, vaid pigem kontiiniumina (Spector 2003) ja võivad olla kogetud samaaegselt (Roos 2005: 24). ERG teooria (lühend nimetusest *Theory-Existence Relatedness Growth Theory*, edaspidi lühendina ERG) kohaselt ei ole korraga ainult ühele vajadusele keskendudes võimalik töötajaid efektiivselt motiveerida (Jones, Page 1993: 4). Mida varem juhid töötajate vajadustest aimu saavad, seda kiiremini on võimalik nende rahuldamiseks vajalikke samme ette võtta ning töötajate motiveeritust parendada (Filippov 2012: 11). ERG teooria on paindlikum ja kirjeldab enam käitumist kui Maslow' oma ning kuigi autorid ei ole ühel meelel vajaduste arvu suhtes, tunnistavad mõlemad teooriad vajaduste osatähtsust motiveerimisel (Sepp 2011: 24).

McClelland väitis, et mõnedel inimestel on seesmine ind olla edukas, mistõttu nad püüdleval pigem personaalsete saavutuste poole, kui teevad midagi tasu pärast. Kuna neil on soov sooritada midagi eelnevalt tehtust paremini, meeldivad neile väljakutseid esitavad tööd ja nad käituvad kui „tippsaavutajad“. See teooria keskendub saavutuse motiivile ning on rajatud saavutustunde, võimu ja kuuluvuse motiividele (Saif *et al.* 2012: 1387). Teooria hõlmab kolme motiivi, mis kõik on võrdselt olulised ega asenda üksteise puudujääki, kuid see lähenemine keskendub enamasti saavutustundele, mis iseloomustab töötaja soovi olla parim ning saavutada rohkem, kui teised ootavad. Kaks teist tegurit on võim, mis peegeldab töötaja soovi panustada edusse, mõjutada ja kontrollida teisi ning kuuluvus, mis iseloomustab töötaja soovi omada sõbralikke ja lähedasi suhteid kollektiivis. Viimasele kahele tegurile pööratakse tähelepanu ainult saavutustunde olemasolu puhul. (Shajahan, Shajahan 2004: 95).

Autor peab siinkohal vajalikuks märkida, et vajadustena ei pea McClelland silmas mitte bioloogilisi vajadusi, vaid sotsiaalset motivatsiooni. Ettevõtte edukuse seisukohalt peetakse kõige olulisemaks kõrge saavutusvajadusega töötajaid. Juhid, kes soovivad süstida oma töötajatesse saavutusvajadust, peaksid juhinduma McClellandi väitest, et seda saab arendada juhi tegevuse ning koolituse tulemusena. Ta rõhutas, et juht peaks tähtsustama edu ja andma positiivset tagasisidet. Samuti tuleb näidata kätte eeskujud ja mentorid ning julgustada töötajaid nende jälgedes tegutsema. (Brooks 2008: 76)

Herzbergi (1959) kahefaktoriline motivatsiooniteooria (Tabel 4) seisneb selles, et rahulolu ja rahulolematuse ei ole kaks sama skaala vastandlikku ekstreemumit vaid on erinevad seisundid, mis on põhjustatud erinevatest töö aspektidest – neid nimetatakse hügieenifaktoriteks ja motivatsioonifaktoriteks. Herzberg palus intervjueeritaval mõelda olukordadele, kui nad tundsid oma töö suhtes ülimalt positiivseid või ülimalt negatiivseid tundeid ja kirjeldada, mis oli juhtunud. Seejärel leidis ta, et motivatsiooni tekitab töö sisu ja kõrgemate vajaduste rahuldamine ning nimetas need motivatsioonifaktoriteks. Rahulolematust tekitab aga töö korralduslik pool (ehk juhtimine, tööpoliitika, administreerimine jms), mille Herzberg kategoriseeris hügieenifaktorite alla. (Kermally 2004: 44–45)

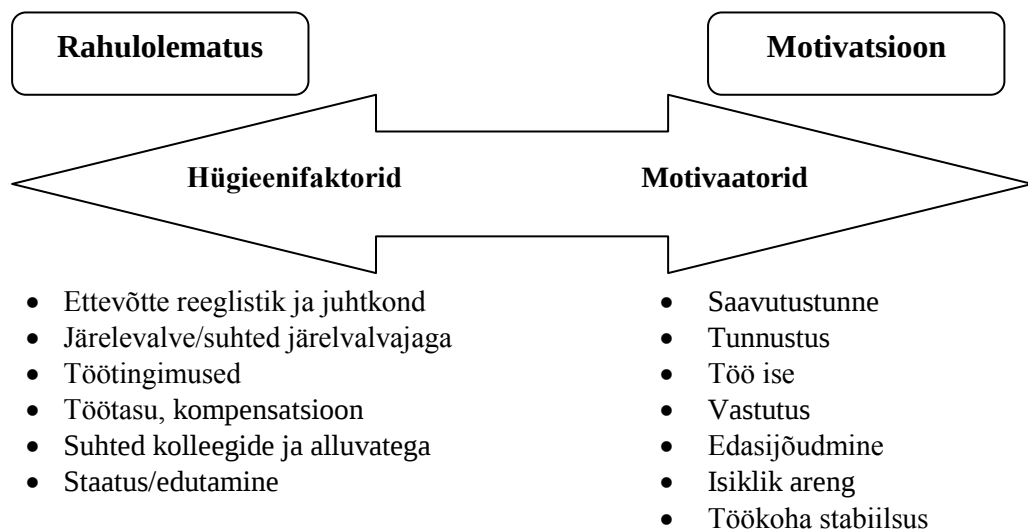
Hügieenifaktorite hulka kuuluvad ülemuse-alluva suhted, staatus, töökollektiivi õhkkond, töökorraldus, palgasüsteem, töökoha püsivus, puhtus, turvalisus ja inimsuhted. Need faktorid ei taga veel head töösooritust, pigem tõrjuvad takistusi ja rahulolematust. Kui hügieenifaktoritele ei pöörata piisavalt tähelepanu, põhjustavad nad rahulolematuse tööga. (Viitala 2007: 156)

Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad töö sisu, tööülesanded ja nende mõjutamise võimalused, töö planeerimine, vastustuse võtmine, oma oskuste arendamine ja enesetäiendamine. Nende faktorite abil võib inimene kogeda meeldivat väljakutset, rahulolu ja edu ning tunnustust ja kiitust. Töö võimaldab parimal viisil mõjutada töötaja arengut ja sisemist kasvu. (*Ibid*: 156)

Peamine Herzbergi teooria seisukoht oli, et hügieenifaktorid väldivad rahulolematust, kuid ei lisa rahulolu. Motivatsioonifaktorid on need tegurid, mis töötajaid motiveerivad. (Teck-Hong *et al* 2011: 81) Samas ei tähenda rahulolu puudumine Herzbergi meelest

veel rahulolematust. Kui juht kasutab motivatsioonifaktoreid, siis ta suurendab rahulolu. Kui töötajal pole näiteks rahuldatud tunnustusvajadus, siis ei pruugi ta olla rahul, kuid ei pea sellest lähtuvalt tingimata olema rahulolematu. Kui juht teda tunnustab, siis töötaja rahulolu kasvab. Herzbergi meelest ei tähenda rahulolematuse kaotamine alati seda, et tekiks rahulolu. Kui töötaja palk on väike, siis ta on enamasti rahulolematu. Kui juht palka suurendab, siis kaob küll rahulolematust, kuid samas ei teki veel rahulolu (Schermerhorn 1999: 286–287).

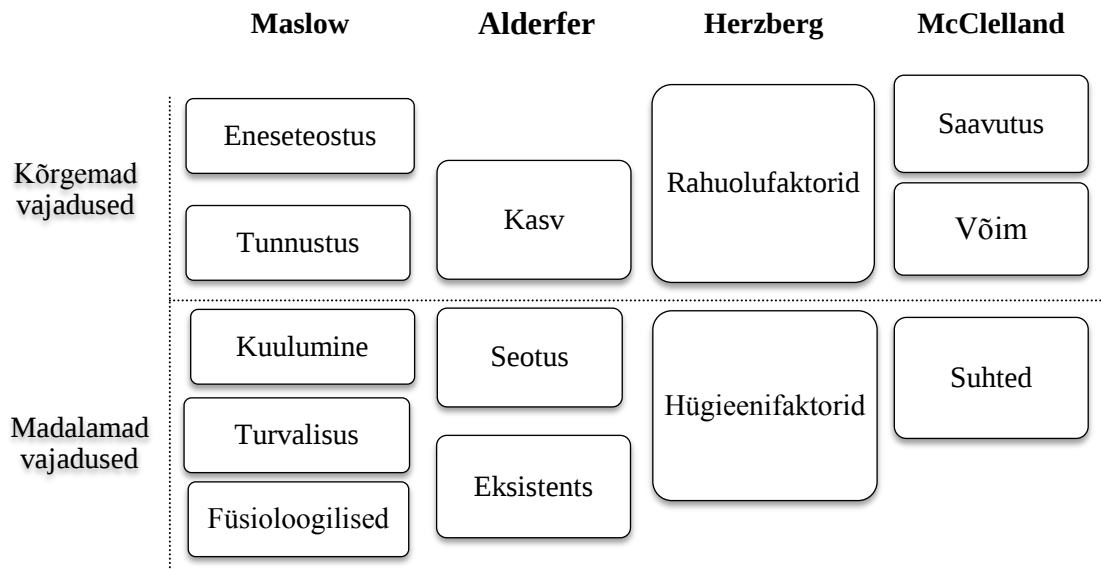
Joonisel 2 on autor kujutanud eelnevalt kirjeldatud Herzbergi teooria järgi hügieeni- ja motivatsioonifaktorid ning nendega seotud motivatsiooni ja rahulolematuse muutused.



Joonis 2. Hügieeni- ja motivatsioonifaktorid (allikas: Brooks 2008: 77, Teck-Hong *et al* 2011: 81 põhjal, autori koostatud)

Eelneva põhjal on autor seisukohal, et motivatsiooni suurendamiseks on tarvis suurendada rahulolu joonisel kujutatud motivaatoritega. Rahulolematuse vähendamiseks (vältimiseks) tuleb aga tähelepanu pöörata hügieenifaktoritega rahulolu suurendamisele.

Käesolevas peatükis kirjeldatud erinevate sisuteooriate omavaheline võrdlus on kujutatud alloleval joonisel.



Joonis 3. Sisuteooriate võrdlus. (allikas: Schermerhorn 1999: 289, autori täiustatud)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et motivatsiooniteooriad jagunevad suures osas kaheks: teooriateks, mis üritavad selgitada, miks motivatsioon tekib, keskendudes siinjuures peamiselt vajadustele ning teooriateks, mis üritavad kirjeldada, kuidas toimub motivatsiooniprotsess. Käesolevas peatükis kirjeldatud teooriad võimaldavad juhtidel aru saada töörahulolu ja motivatsiooni kujunemisest ning nendes sisalduvate tegurite omavahelistest seostest. Kuigi inimesed ja neid motiveerivad tegurid on erinevad, on autori arvates juhi seisukohalt oluline mõista, mis on töötajaid motiveerivad tegurid. Autor on seisukohal, et motiveerimiseks võib kasutada väliseid motivaatoreid (nt töötasu), kuid tulemuslikum on leida ajendid, mis motiveerivad töötajaid seesmiselt (nt huvitav töö) ning püüda neid kasutades näiteks rikastada tööd või leida inimesele sobivaim ametikoht.

1.3 Personali töörahulolu ja motivatsiooni spetsiifika sotsiaalhoolekande valdkonnas

Mayo (2004) peab töötajate tööpanust sõltuvaks töökeskkonnast, mis mõjutab nende motiveeritust, pühendumust ja lojaalsust ning mõjub nende võimete täielikule kasutamisele innustavalt või heidutavalt. Tema arvates on tegurid, millest sõltub töökeskkond järgnevad: eestvedamise suund, füüsiline keskkond, töörühma iseloom, õppimis- ja arenguvõimalused ning tasu- ja tunnustamissüsteemid. Ta soovitab juhtkonnal mõõta just nende faktorite tugevust. (Mayo 2004: 146) Drucker (2003: 198) leiab, et inimesed teevad asju omakasu eesmärgil ehk selleks, et saada soovitud: kas raha, arengut või eneseteostusest tulenevat rahulolu. Nad valivad keskkonnast need motivaatorid, mis aitavad soovitud saada ja suurendavad heaolu. Kui reaalsus on soovituga kooskõlas, on töötaja motiveeritud ning valmis ühise eesmärgi nimel kõvasti ponnistama. Kui juhid ja organisatsioon vaeva ei näe, on naiivne töötajatelt suurt pingutust ja töördõmu oodata. (Malmberg 2005: 77)

Juhtimisstiilid ja juhi käitumine mõjutavad väga tugevasti töötaja suhtumist töösse. Juhi käitumine liidrina (huvi ülesnäitamine alluvate suhtes, austus alluvate suhtes, alluvate heaolu eest seismine, tänulikkuse ja toe väljanäitamine) tõstab oluliselt töötaja rahulolu oma juhiga ja tööga üldiselt. Ümberkujundavat juhtimisstiili seostatakse positiivsemate töötaja emotsioonidega ja see võib olla puhver emotsioonide regulatsiooni ja tööga rahuolematuse vahel (Bono *et al* 2007). Juhtimiseks õigeid meetodeid kasutades ja töötajatele organisatsioonis sobivaima töö ning koha leidmine aitavad tõsta töötaja rahulolu ja seeläbi ka pühendumust, motivatsiooni. Töötajale sobiva töökoha leidmine organisatsioonis ja tema iseloomuga sobiva juhtimisstiili kasutamine aitavad tõsta ka organisatsiooni efektiivsust (Saari, Judge 2004).

Kanter (1983, viidatud Kermally 2004 vahendusel) leidis, et juhid peaksid oma alluvaid innovaatilistesse muudatustesse kaasama ja võimustama. Kuna töötajad saavad projektides osaledes rutiinist välja, on nad kõrgemalt motiveeritud ja rohkem rahul oma tööga.

Varts (2008) on öelnud, et inimeste juhtimine on tegelikult väga lihtne – kehtib vaid paar kuldreeglit. Inimene tahab ikka oma tööd hästi teha ja selleks vajab ta järgmist (Vestberg 2008):

1. Selget sihti ja eesmärki.
2. Tagasisidet.
3. Tulemusest lähtuvat kohtlemist. (Kui tal läheb hästi, siis tahab ta tunnustust ja tasu. Kui ei lähe hästi, siis toetust ja arendamist).
4. Kui asi paremaks ei lähe, siis ausat ja sõbralikku lahkumist.

Efektiivne juhtimine tähendab parimate tulemuste saamist oma töötajatelt. Et töölisi hästi juhtida, peab ka liider oma tööd hästi tegema. Seepärast ongi töötajate tagasiside ka juhtide tööle väga oluline. (Nickels 2005: 343) Scholtes (2001) nimetab tagasisideks süsteemil põhinevat andmekogumit, mis on vajalik asutuse tegevuse täiustamiseks – see on vajalik, et uueneda. Vastumeelsust tekitab ka tagasiside puudumine või selle süsteemitu esitamine. Sel juhul tajutakse tagasisidet ebaõiglasena ja töötajad tunnevad, et nende panust ei väärtustata piisavalt. (Brown, Benson 2003)

Üheks motiveerimise võimaluseks on ka tunnustus ja kiitmine, sest parimaks inimesele tunnustamise avaldamise mooduseks on neile unustamatu kogemuse pakkumine (Mitchell 2009: 206). Tunnustamise juures tuleb meele pidada ka seda, et sellel on sageli kaks toimet. See võib motiveerida töötajaid paremini töötama ja samas demotiveerida tunnustusest ilmajäänuid. Kahjuks kujuneb meeskonnas tihti välja nii, et on töötajad, keda pidevalt märgatakse. Kui üksikuid esile tõstetakse, muutuvad tagasihoidlikumate tulemustega töötajad apaatsemaks. (Malmberg 2005: 61) Pidevalt edu nimel pingutavatele, kuid tunnustust mitte pälvivatele töötajatele tuleks pakkuda enesearendamise või -täiendamise võimalusi või kaaluda nende paigutamist mõnele teisele, nende oskustele ja ambitsioonidele enam vastavale ametikohale, mis võimaldaks neil oma potentsiaali organisatsiooni kasuks ära kasutada. (Filippov 2012: 23)

Malmbergi arvates ei tohiks tunnustus olla ainult ühepoolne. Ka alluv võiks endalt küsida, kas ta on juhti tunnustanud, öelnud, et tegi head tööd. Juhtide kiitmine jääb (vähemalt Eestis) tihti unarusse, neid peetakse isemotiveeruvateks. Ent kui keegi pole

juhti pikema aja jooksul tunnustanud, hakkab too unustama ka oma alluvate kiitmist ning peegeldama enda unarusse jätmist ülejäänud meeskonnale. (Malmberg 2005: 62)

Rahulolu tööga mõjutavad ka töötingimised. Töötingimused on alati olnud üheks oluliseks teguriks, mis iseloomustab töökeskkonda. Tänapäevastes organisatsioonides on töötingimuste mõju langenud. Kui töötajale võimaldatakse head töötingimused, harjub ta nendega ära ning seetõttu ei hinda ta neid enam vääriliselt. Vastupidiselt halbade töötingimuste olemasolu korral, on töötajad väga nõudlikud. (Türk 2005: 265) Rasked töötingimused mõjutavad lisaks töörahulolule ka tööülesannete täitmist. Seetõttu on oluline, et elimineeritakse ebamugavad töötingimused ja rakendatakse ohutusabinõud. (Bakotic *et al.* 2013)

Organisatsiooni juhtkonna ja töötajate vaheline kommunikatsioon on üks kriitilisemaid faktoreid töötaja tööga rahulolu tekkimisel, millest tulenevalt on kommunikatsiooniga rahulolu ja tööga rahulolu vahelisi seoseid palju uuritud (Pincus 1986). Sharbrough *et al* (2006) tõid oma uurimuse tulemusel välja, et juhtkonna poolt algatatud kommunikatsiooni efektiivsus on seotud töötaja tööga rahulolu tekkega. Kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni kommunikatsiooni on otseselt seotud töötaja tööga rahuloluga - kui organisatsiooni liikmed tajuvad rahulolu organisatsioonis toimuva kommunikatsiooniga, siis mõjutab see positiivselt organisatsiooni liikme tööga rahulolu. (Reimer 2008: 22)

Türk ja Siimon leiavad, et kuigi see on keeruline, on siiski tähtis määrata inimestele õiglane töötasu ning töötasu ei väljendu ainult rahas. Kompensatsioon tehtud töö eest jaguneb rahaliseks ja mitterahaliseks. Rahaline hüvitamine koosneb otsesest rahalisest hüvitamisest ehk töötasustamisest ja kaudsest hüvitamisest. Esimene koosneb palgast, lisatasust ja preemiast. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab endas eelkõige organisatsiooni poolset töötajate kindlustamist, sotsiaalabitoetusi, puhkusetasu ja mitmesuguseid soodustusi (Türk, Siimon 2004: 190).

Tulemustasu eeldab tegeliku töötulemuse võrdlemist varem määratletud oodatava töötulemusega, mis võib olla nii individuaalse kui rühmatöö saavutus. Selle kohustuslikuks omaduseks on mõõdetavus või hinnatavus ning mõjutatavus töötaja või töörühma poolt, eeldades töötajate töötulemuste hindamiskriteeriumite olemasolu.

(Tamberg 2000: 68) Ühekordset väljamaksmist nimetatakse enamasti preemiaks, mille maksmisel tuleks kehtestada nn väljapaistvate soorituste täpne määratlemine, vastavad astmed ja sagedused. Preemiad tasustavad saavutusi tagantjärele ja nende ootus võib toimida stiimulina. (Mayo 2004: 164)

Hüvis on kaudne kompensatsioon, mis võib olla seadusega ette nähtud (nt sotsiaalmaks, koolituskulud), töölepingus sätestatud (nt tervisekontroll) kui ka vabatahtlikult jagatav (nt ujula, võimla kasutamine, keeleõpe). Oluline on, et hüvisid oleksid süsteemsed, täpselt hinnatud, osaluslikud ja ergutava toimega. (Tamberg 2000: 71) Mayo (2004) lisab loetellu veel soodustused, mida samas nimetab ebasoovitavateks. Näiteks ametiauto ja sülearvuti kasutamine eeldab tihti teatavat positsiooni, töötaja jääb tema sõnul seejuures horisontaalselt arendamata. Malmberg (2005) lisab, et kõrge palgaga ei motiveeri, kui töötamiseks pole loodud kaasaegset ning mugavat töökeskkonda heade töövahenditega.

Sotsiaaltöö on tasustatud professionaalne tegevus, mille ülesandeks on aidata inimestel üle saada raskustest neile tuge, kaitset ja nõustamist pakkudes või läbi sotsiaalkindlustussüsteemi eeskoste. Alates 19. sajandi keskpaigast on olnud vastuolulisi arvamusi sotsiaaltöö tegeliku tähenduse kohta. Ühest küljest usutakse, et sotsiaaltöö ülesanne on pakkuda kindlatele gruppidele vajalikke vahendeid ja ressursse, et muuta nende toimetulekut. Teisest küljest usutakse, et sotsiaaltöö ülesandeks on hoopis aidata inimestel kohaneda ja leppida oma olukorraga. (Pierson, Thomas 2001: 357, Metsalu 2008: 27 vahendusel)

Sotsiaalhoolekande seaduse järgi on sotsiaalhoolekande ülesanneteks isikule või perekonnale toimetulekuraskuste ennetamiseks, kõrvaldamiseks või kergendamiseks abi osutamine ja sotsiaalsete erivajadustega isiku sotsiaalsele turvalisusele, arengule ja ühiskonnas kohanemisele kaasaaitamine (Sotsiaalhoolekande...2015)

Sotsiaaltööga toimetulekut mõjutab eelkõige sotsiaaltöötaja töökeskkond: organisatsiooniline keskkond, professionaalne keskkond, sotsiaaltöötaja isikuga seotud inimlik faktor ja sotsiaaltöö kliendist ning kolleegidest moodustuv keskkond. Sotsiaaltöötaja isikust tulenevaid puudujääke peaks muud keskkondlikud faktorid korvama ning see ei tohiks olla põhjus sotsiaaltöölt lahkumiseks. Kui sotsiaaltöötajal

pole piisavalt oskusi, peaks organisatsioon talle võimaldama hariduse või kogemuste omandamist, sest sotsiaaltöötaja töö on pidevas arengus ja uued võimalused ning takistused järgnevad üksteisele. (Pihelgas 2011 :39)

Sotsiaaltöötajad on alati pingete keskel (Yan 2008), sest sotsiaaltöö tähendab intensiivset tööd klientidega keerulistes situatsioonides. See on töö, kus puuduvad selged hindamiskriteeriumid ja esineb rikkalikult rollikonflikte. Sotsiaaltöötajaid peetakse keskmisest kõrgema läbipõlemise riskiga töötajate grupiks. (Soderfeldt, Soderfeldt 1995) Palju on uuritud rahulolu sotsiaaltöoga ja läbipõlemissündroomi esinemist erinevates sotsiaaltöö valdkondades. Cole *et al* (2004) on leidnud, et tööga rahulolu suurendavad faktorid sotsiaaltöötajate seas on rahulolu palgaga, töö autonoomsus, võimalused ametikõrgenduseks, superviseerimise kvaliteet, head töötingimused. Tööga rahulolu väheneb nendel sotsiaaltöötajatel, kel on suur töökoormus, väike palk, puudub kaastöötajate toetus, töötingimused on ebameeldivad ja tekitavad negatiivseid emotsioone. (Pihelgas 2011: 40)

Töötajate säilitamine sotsiaaltööl on tõsine probleem. Sotsiaaltöötajad hindavad kõrgelt informatiivseid (ligipääs internetile, seaduste muudatustele, konverentsidele ja ajakirjadele) ja solidaarseid (nii ametlikult kui ka mitteametlikult toimiv sisemine ja väline toetussüsteem) tööga seotud vajadusi, mille rahuldamise korral tõuseb ka rahulolu tööga. Materiaalsete vajaduste rahuldamine üksi ei suurenda rahulolu tööga. (Fitts 2006)

Sobiv palk on tähtis, kuid mitte tähtsam kui teised rahulolu tegurid. Pikaajalist tegutsemist sotsiaaltöö valdkonnas soodustab tunne, et ollakse hinnatud, et töötajat on koheldud õiglaselt ja töökohal on tagatud turvatunne. Maksmata ületundide tegemine ei soodusta pikaegset karjääri. Ärakasutatus korreleerub madalama rahuloluga, kuid ei ole seotud sooviga sotsiaaltöölt lahkuda. Väljavaade saada juhiks pikendab sotsiaaltöö valdkonnas töötamise aega. (Pihelgas 2011: 40)

Töökeskkond ja organisatsioonilised tegurid mõjutavad pühendumist sotsiaaltöötajate organisatsioonile ja ametile. Just nende tegurite kohta tuleks rohkem teadmisi koguda, sest organisatsiooniline ja professionaalne pühendumus on seotud organisatsiooni

efektiivsusega, st kas organisatsiooni missiooni täitmine on õnnestunud või mitte. (Giffords 2009)

Shields ja Smith (2013) uuring näitas, et sotsiaalteenuseid ostavas sektoris on võimalik töötajate hulgas töörahulolu luua läbi töö mitmekesistamise, mis ühtib ka Herzbergi teooriaga. Kuna nimetatud sektoris töötavad inimesed ei ole otseselt motiveeritud töötasu kaudu, võib siinjuures keskenduda pigem mitterahalistele aspektidele nagu näiteks positiivsetele tööalastele suhetele ning töö mitmekesistamisele ja loominguilisusele. Kuna lähitulevikus on oodata tugevat survet sotsiaalteenuste osutamisel, muutub sotsiaaltöötajate toetamine kriitiliselt oluliseks, lähtuvalt töötajate heaolust, klientide heaolust ning organisatsiooni kui terviku heaolust. Suurendades tööga seotud rahulolu motivatsiooni- ja hügieenifaktoreid, võivad sotsiaalteenuseid osutavad ettevõtted moodustada rohkem pühendunud ja võimekamat meeskonda ning samas läbi nende muutuste suurendada töötajate võimekust osutada teenuseid kõige haavatavamatele inimestele. (Shields, Smith 2013: 197)

Kokkuvõtvalt järeldeb autor, et erinevate autorite poolt välja toodud töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavateks peamisteks teguriteks on juhtimine, tagasiside ja tunnustus, töökeskkond, kommunikatsioon, töötasu ning suhted kolleegidega. Kuigi uuringud on näidanud, et sotsiaaltöö valdkonnas ei ole töö eest saadav tasu primaarne, peab autor seda siiski oluliseks. Siinjuures peaks autori arvates oma töö eest saadav tasu olema piisav inimese elementaarsete vajaduste rahuldamiseks.

2. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONIUURING LÕUNA-EESTI HOOLDEKESKUS AS-IS

2.1 Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS ülevaade

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS asub Hellenurme külas, Palupera vallas, Valgamaal. Ettevõtte tegutseb sotsiaalhoolekandenasutusena – tegu on erihooldekoduga, mis pakub ööpäevaringset üld- ja erihooldust ning rehabilitatsiooni teenust nii vanuritele kui ka täisealistele erihooldust vajavatele inimestele. Hooldekodu alustas tegevust 1993 aastal. Kolme hooldatavaga alustanust on välja arenenud kaasaegne 8 osakonnaga Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS, kus on majutusvõimalus 430-le kliendile. (Lõuna-Eesti...2015)

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS on eraõiguslik juriidiline isik, mis on moodustatud MTÜ Hellenurme Mõis ümberkujundamisel. Oma tegevuses juhindub ettevõtte Eesti Vabariigis kehtivatest õigusaktidest ja ettevõtte põhikirjast. Nõuded teenuse osutajale on sätestatud sotsiaalhoolekande seadusega, isikuandmete kaitse seadusega, täiskasvanute hoolekandenasutuse tervisekaitsenõuetega, majandusministri määrusega, mis sätestab majutusettevõttele esitatavad kohustuslikud nõuded. Teenuseid peavad osutama koolituse läbinud ja kogemustega töötajad. Oma igapäevases tegevuses juhindub ettevõtte lisaks ravikindlustuse seadusest, võlaõigusseadusest, töölepinguseadusest ja muudest Eesti Vabariigis kehtivatest õigusaktidest.

Põhikirja järgi on Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-i juhtivad organid juhatus ja nõukogu. Aktsiaseltsi juhatab juhatus, mis koosneb ühest kuni kolmest liikmest. Juhatuse liikmed valitakse nõukogu poolt viieks aastaks. Kui juhatuses on üle kahe liikme, määrab nõukogu juhatus liikmete hulgast juhatus esimehe. Juhatus esimees juhib juhatuse tegevust. Juhatus liikme õigused ja kohustused võidakse määrata täpsemalt temaga

sõlmitavas lepingus. Lepingu sõlmib, muudab ja lõpetab nõukogu poolt määratud aktsiaseltsi esindaja. Tehingute tegemisel võib aktsiaseltsi esindada iga juhatuse liige, mida piirata võib aktsionäride üldkoosoleku või nõukogu otsusega. Juhatuse juhatab ja esindab ettevõtet. Oma ülesandeid täites juhatab juhatuse organisatsiooni eesmärkides ja juhatusele pandud vastutusest, õigusaktidest, kehtivast põhikirjast ja seadus(te)est ning kõigist valdkonda reguleerivatest õigusaktidest Eesti Vabariigis. (Põhikiri...2011: 2)

Aktsiaseltsi tegevusi planeerib, korraldab juhtimist ja teostab järelevalvet nõukogu. Nõukogu koosneb kolmest kuni viiest liikmest. Liikmete arvu otsustab aktsiaseltsi üldkoosolek. Nõukogu liikmed valitakse viieks aastaks. Liikmed valivad endi seast nõukogu esimehe, kes korraldab nõukogu tegevust ning juhatab nõukogu koosolekuid. Nõukogu koosolekud toimuvad kord kolme kuu jooksul. (*Ibid.*:2)

Korraline üldkoosolek toimub kord aastas, pärast majandusaasta lõppu. Vastavalt vajadusele kutsutakse kokku erakorraline üldkoosolek. Üldkoosoleku kutsub kokku juhatuse. Üldkoosoleku pädevuses on põhikirja muutmine, aktsiakapitali suurendamine ja vähendamine, nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine, audiitori valimine, erikontrolli määramine, majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi jaotamine, aktsiaseltsi lõpetamine, ühinemine, jagunemine ja ümberkujundamise otsustamine, nõukogu liikmega õigusvaidluse pidamise otsustamine ja vaidluses aktsiaseltsi esindaja määramine, nõukogu liikmega tehingu tegemise otsustamine, tehingu tingimuste määramine ja tehingus aktsiaseltsi esindaja määramine, nõukogu liikmete tasustamise korra ning tasu suuruse määramine, muude seadusega üldkoosolekule pädevusse antud küsimuste otsustamine. (*Ibid.*: 3)

Ettevõtte tegevuste põhisisu ja nende ülesehitust põhjendab hooldekeskuse missioon: Pakkuda iseseisva eluga mitte toimetulevatele eakatele ja puuetega inimestele teenuseid nii, et kliendil oleks parim võimalik elukvaliteet, et ta oleks rahul ja tunneks end väärtusliku ühiskonna liikmena. (Töökorraldus...2011:2)

Ettevõtte visioon määratleb üldisel tasandil ettevõtte soovitud seisundi, kuhu ettevõtte oma arengu tulemusena tahab jõuda. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s visiooni kirjeldatud ei ole.

Tegevuse eesmärkideks on (Töökorraldus...2011: 2):

- vanurite ja puuetega isikute ööpäevaringne eale ning seisundile vastav hooldamine, toetamine ja individuaalsetest vajadustest lähtuv ravi;
- teenuste arendamine hooldekodus koos kohalike omavalitsustega.

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS põhiväärtused (Töökorraldus...2011: 2):

1. kliendikesksus – töötame koostöös klientidega, lähtume tema eeskostja soovidega, huvidest ja väärtustest;
2. usaldusväarsus – tagame kliendile kvaliteetsed teenused, austuse ja kindlustunde;
3. professionaalsus – lähtume eetilistest põhiväärtustest, õpime ja arendame end pidevalt;
4. avatus – jagame informatsiooni asutusest, kaasame asutuse arendamisse kliente, töötajaid, omavalitsusi;
5. toetatud töökeskkond – oleme üks meeskond, väärtustame ja toetame kolleege;
6. positiivsus – usume oma võimetusse ja ideedesse.

Põhiteenuste osutamine on jaotatud 8 osakonna peale, millest 6 asub Hellenurme külas ning eraldiseisvad Komsu Kodu ja Karksi Kodu. Põhiteenuste osutamisel on abistavateks tugiteenused (raamatupidamine, personalijuhtimine, haldus). (M. Noorhani suuline teade 17.03.2015). Ettevõtte struktuur lähtuvalt asutuse funktsioonidest on toodud lisades (Lisa 1 Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS struktuur).

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s töötab kokku 118 töötajat, kellest 1 töötab töövõtulepingu ning ülejäänud töölepingu alusel. Ajutiselt on tähtajaliselt töölepingu seaduse alusel tööle võetud arhivaar asjaajamise ja arhiivi korrastamiseks. (M. Noorhani suuline teade 17.03.2015)

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS personali võib jagada kaheks: põhiteenuse osutajad ja tugipersonal. Põhiteenuseid osutab hoolduspersonal (arstid, õed, hooldajad, tegevusjuhid). Tugipersonali moodustavad administratiivpersonal (personalijuht, raamatupidaja) ja teised tugipersonali töötajad (köögitöölised, koristajad). (M. Noorhani suuline teade 17.03.2015)

Personali komplekteerimisel on lähtunud töötajate tegelikust vajadusest teenuse pakkumisel ja ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamise vajadusest arvestades sotsiaal- ja tervishoiu valdkonna nõudmistest hoolekandeteenuse osutamisel. Kõik töötajad lähtuvad oma tööülesannete täitmisel välja töötatud ameti- ja tegevusjuhenditest ning tööandjaga sõlmitud töölepingutest, kus muuhulgas on kirjeldatud töötaja ja tööandja õigused ja kohustused. Lisaks on asutuses üldkehtiv AS Lõuna-Eesti Hooldekeskus töökorraldus. Nimetatud dokumendis on kirjeldatud ettevõtte tegevuse eesmärk ja missioon, asutusesisene töökord, töötajate juhendamise kord hooldekodus, jms. Sisekorraeskirja asutuses koostatud ega kehtestatud ei ole.

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS hoolduspersonal töötab vahetustega, mille aluseks on tööajagraafikud. Tööajagraafikud koostatakse perioodi (kuu) kohta ette kinnitab asutuse juht või tema poolt volitatud isik. Administratiivpersonali tööaeg on 8 tundi päevas, 5 tööpäeval (40 tundi nädalas). Kõikidel töötajatel on õigus saada põhipuhkust 28 kalendripäeva aastas. (M. Noorhani suuline teade 17.03.2015)

Töö tasustamine toimub üks kord kuus, perioodile (kuule) järgneva kuu 10. kuupäevaks. Palk kantakse üle töötaja poolt esitatud arveldusarvele ning sellelt arvestatakse ja peetakse kinni seadus(t)ega sätestatud maksed. Töötajate tasustamine on kokku lepitud töötaja ja tööandja vahel sõlmitud töölepingus. Hoolduspersonali töö tasumise arvestuse aluseks on töögraafikud ja igakuised aruanded, kus kajastub eelmise perioodi klientide (hooldatavate) arv osakonnas. Seega koosneb hoolduspersonali töötasu kahest osast – fikseeritud põhipalk ja palga muutuvosa. Administratiivpersonali töötasu on fikseeritud töötaja ja tööandja vahel sõlmitud töölepingus. Lisatasude maksmist üldjuhul ei praktiseerita – need määratakse vaid lisaülesannete täitmise eest. (M. Noorhani suuline teade 17.03.2015)

2.2 Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS töörahulolu uuringu metoodika ja tulemused

Töö empiirilise osa koostamiseks vajalike meetodite, valimi ja väljundite kirjeldus ja esialgne ajakava on toodud allolevas tabelis 3.

Tabel 3. Meetodite kirjeldus

Meetodid	Valim	Väljund
Dokumendianalüüs (veebruar 2015)	Valimi moodustavad olemasolevad dokumendid (asutuse põhikiri ja töökorraldus).	Ülevaade asutuses toimivast personalijuhtimise põhimõtetest. Hetkeseisu kaardistamine.
Intervjuu juhataja asetäitjaga (17.03. 2015)	Juhataja asetäitja.	Asutuse üldise ja personalialase töökorralduse ülevaade.
Küsitluse läbiviimine (18.03–02.04.2015)	Kõik ettevõtte töötajad (118).	Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamine.

Allikas: autori koostatud

Küsimustiku koostamisel võttis autor aluseks Karin Jantson-Viljanen'i (2013) uurimuses kasutatud küsimustikku, mida täiendas tulenevalt käesoleva uurimuse teoreetilises osas käsitletud väidetele. Oma töös uuris Jantson-Viljanen (2013) töörahulolu ja motivatsiooni taastusravikeskuses Benita. Nimetatud küsimustiku kasutamine käesoleva uuringu küsimustiku koostamisel on autori arvates kohane ettevõtete sarnaste tegevusalade tõttu hooldekodudena. Küsimustiku struktuuri koostamisel on kasutatud töö kirjeldamise indeksit (Smith *et al* 1969 viidatud Fincham *et al* 2005: 219 vahendusel). Lisaks oli küsimustikus kohandatud Warr'i (2002) väljatöötatud kümme töö karakteristikut (Fincham *et al* 2005: 222) ja üldist tööga rahulolu skaalat. (Macdonald *et al* 1997: 3)

Küsitlusankeedi (Lisa 2) väidete esitamisel liiguti üldisematelt teemadelt isiklikumatele. Küsimustik koosneb kolmest osast. Esimeses osas on kirjeldatud üldised sotsiaal-demograafilised andmed. Teises osas on väited toodud kuues blokis: organisatsioon ja juhtimine, koostöö ja suhted organisatsioonis, vastutus, töötasustamine ja tunnustamine, arenguvõimalused organisatsioonis ning informeerimine ja tagasiside andmine. Kolmandas osas on esitatud avatud küsimused töötajapoolsete kommentaaride ja

ettepanekute esitamiseks. Küsimustiku mõõdikuna kasutati viiepallilist skaalat, kus 1-ei nõustu üldse, 2-pigem ei nõustu, 3-pigem nõustun, 4-nõustun ja 0-ei oska vastata.

Andmete analüüsimiseks korrastas autor esmalt andmed, grupeerides need vastavalt vajadusele ümber. Esmalt leidis autor väideteblokkide ja neis käsitlevate väidete ning sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes kirjeldavad statistikud. Seejärel analüüsis autor valikvastuste osas väljatoodud erinevaid märksõnu nii motivatsioonitegurite, töörahulolu vähendavate tegurite kui ka kommentaaride ja ettepanekute lõikes. Viimasena uuris autor sotsiaal-demograafiliste ja väideteblokkide omavahelisi seoseid korrelatsioonianalüüsiga. Sotsiaal-demograafilised tunnused ja vastused, mis vastajate poolt jäid märkimata, analüüsi teostamisel vastavas lõikes arvestatud ei ole. Analüüsimiseks kasutas autor programmi *Microsoft Excel* 2010 erinevaid funktsioone (*Average, StDev, mode, median*) ja analüüsi vahendeid (*Correlation*).

Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s töötab 118 inimest. Vastamiseks edastati küsimustik kõigile asutuse töötajatele. Tagasi laekus 67 ankeeti, mis teeb tagastusprotsendiks 57% üldvalimist. Autori arvates on see piisav valim, et anda ülevaade ettevõtte töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kohta.

Tagasilaekunud vastuste põhjal eristas autor kokku 9 erinevat üksust ja 13 ametikohta. Edasiste analüüside teostamiseks vähendas autor osakondade ja ametikohtade lõikes eristunud grappe, mille tulemusena vähenes eelnevalt nimetatud jaotuste lõikes gruppide arv ning samas suurenes gruppidesisene valimi maht. Näiteks oli grupis tööstaaz vaid 1 vastanu staažiga 16-. Seega lisas autor selle vastaja grupile 11–15, moodustades uue grupi tööstaaziga 11-. Haridustasemega „Muu“ märkis end olevat 3 vastajat, kellest 2 lisas täiendusena „kõrgharidus omandamisel“. Seetõttu on nemad liidetud grupiga „Keskhariidus“, kuna kõrghariduse omandamise eelduseks on keskhariduse olemasolu. Vastajate vähesuse tõttu on osakonda kuuluvuse osas ühendatud grupid administratsioon ja majandus, mis on koondatud üheks grupiks „Administratsioon“. Tulenevalt Komsu Kodu pakutavast erihooldusteenusest, on Komsu Kodu vastajad liidetud grupiga „Erihooldus“. Karksi Kodu vastajad märkisid oma vastuste juures ka üksuse, kus töötavad, mistõttu on vastavalt küsitlusankeedis toodule Komsu Kodu töötavate vastused jaotatud gruppide „Erihooldus“, „Hooldus“,

„Üldhooldus“ ja „Administratsioon“ gruppide vahel. Ametikohtade lõikes on teised ümberjaotused tehtud järgmiselt (tabel 4):

Tabel 4. Ametikohtade lõikes ümberjaotunud ametigrupid

Vastaja ametikoha määratlus	Uus grupp
Hooldaja, hooldaja abi, hooldusõde, hooldusõe abi ja meditsiiniõde	Hooldustöötaja
Tegevusjuhendaja, tervisejuht, tervisejuhi abi, huvijuht, psühholoog, sotsiaalnõustaja ja osakonna juhataja	Tegevuste juhendaja
Raamatupidaja, tööline, majandustööline	Administratsioon

Allikas: autori koostatud

Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes kujunenud grupid, nende valimid ja valimitesisesed protsentuaalsed jaotused on toodud käesoleva töö lisas 3. Vastuste analüüsimisel ei ole arvestatud vastuseid, mille vastaja on jätnud märkimata. Samuti ei ole vastavas lõikes arvestatud gruppe „Määramata“ ja „Muu“.

Väidete blokkidele antud hinnangute tõlgendamisel võttis autor aluseks kõikidele väidetele antud aritmeetilist keskmist, milleks kujunes neljapallisüsteemis 3,1 palli. Seega kõik hinnangud, mis on saanud hinnanguks alla 3,1 palli on tõlgendatavad keskmisest madalamate hinnangutena ja hinnangud, mille keskmiseks kujunes üle 3,1 palli, keskmisest kõrgema hinnangutena. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes (lisa 4) kujunesid kõigi tunnuste lõikes üldised rahuloluhinnangud keskmiseks või üle keskmise hinnanguteks, jäädes vahemikku 3,1–3,3 palli (lisa 4). Vanusegruppide lõikes kujunesid kõrgeimad keskmised hinnangud –39 ja 40–49 aasta vanuste hulgas. Tööstaaži alusel vaadelduna andsid kõrgemad hinnangud kuni üks aasta (3,3 palli) ja 1–5 aastat (3,3 palli) ametis olnud vastanud. Kõrvutades rahulolu hinnanguid vanusegruppide osas, on siinkohal tulemus ka ootuspärane, sest üldjuhul on pikema staažiga töötajad ka vanemad. Haridustaseme põhisel analüüsil selgus, et kõrgeima hinnangu rahulolule andsid keskharidusega (3,3 palli) vastanud. Vastajate osakonda kuuluvuse järgi on enim rahul meditsiinosakonna koosseisu kuuluvad vastajad (3,3 palli). Ametite lõikes kujunes kõrgeimaks rahuloluhinnanguks tegevuste juhendajad gruppi kuuluvate vastajate hinnang (3,2 palli).

Esitatud väiteblokkide kirjeldavad statistikud (aritmeetiline keskmine, standardhälve, mood ja mediaan) on toodud tabelis 5. Standardhälve on hajuvuse näitaja, mis arvestab kõiki hinnanguid ning näitab, kui palju üksikud tulemused erinevad keskmisest. Mida suurem on hajuvus, seda rohkem hinnangute väärtused erinevad ning seda suurem on standardhälve. Mediaan on hinnanguterea keskel paiknev väärtus, mis jagab hinnangud kaheks osaks, pooled on mediaanist suuremad ja pooled väiksemad. Mood on hinnangute väärtus, mida esines kõige sagedamini.

Tabel 5. Rahulolu aspektide blokid

Kategooria	Keskmine	Standardhälve	Mediaan	Mood
Vastutus	3,6	0,5	3,8	4,0
Organisatsioon ja juhtimine	3,2	1,1	3,5	3,8
Koostöö ja suhted organisatsioonis	3,2	0,5	3,3	4,0
Arenguvõimalused organisatsioonis	3,1	0,8	3,1	4,0
Informatsioon ja tagasiside	3,1	0,7	3,2	3,6
Tasustamine ja tunnustamine	2,6	0,8	2,7	3,2

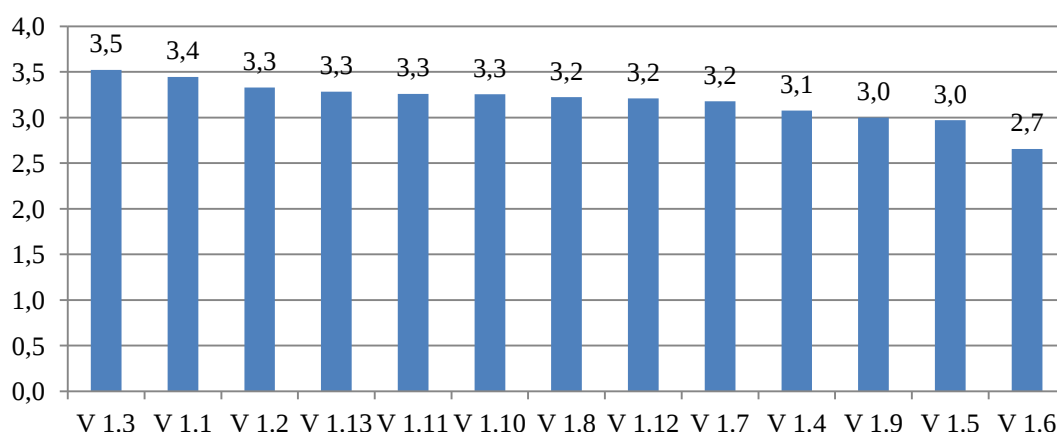
Allikas: autori koostatud

Tabelist nähtuvalt hindasid vastajad kõrgemalt vastutuse, organisatsiooni ja juhtimise ning koostöö ja suhetega seotud aspekte. Suurimat rahulolematust põhjustavad vastanute hulgas tasustamise ja tunnustamisega seonduvad aspektid.

Tulemuste täpsustamiseks annab autor järgnevalt ülevaate keskmistest hinnangutest nii väideteblokkide kui ka sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Väidetele ja tunnusegruppide lõikes antud hinnangute keskmised ja nende standardhálbed on toodud lisades (Lisa 4 ja lisa 5), kus esitatud väited on ümber kodeeritud vastavalt väideteblokkidele ja neis käsitletud väidete järjekorranumbritele (vt uuringuks koostatud küsimustik lisas 2 lk 57). Sama kodeeringut kasutab autor ka edaspidi, tulemuste tõlgendamise juures esitatud joonistel.

Küsimustiku (Lisa 2) esimene osa käsitles väiteid, mis on seotud organisatsiooni ja selle juhtimisega. Sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel (Lisa 5) hindasid organisatsiooni ja selle juhtimisega seonduvat kõrgemalt nooremad ja väiksema tööstaaziga töötajad. Haridustaseme poolest kujunesid kõrgeimateks kõrgharidust omavate töötajate

hinnangud. Osakonda kuuluvuse järgi hindasid rahulolu kõrgemini meditsiini grupi vastajad. Rahulolematust väljendasid antud kontekstis hoolduse grupi vastajad. Ametikohtade jaotuse järgi on enim organisatsiooni ja selle juhtimisega rahul tegevuste juhendaja grupi liikmed. Organisatsiooni ja selle juhtimisega seotud hinnangute keskmised on kujutatud alloleval joonisel 4.

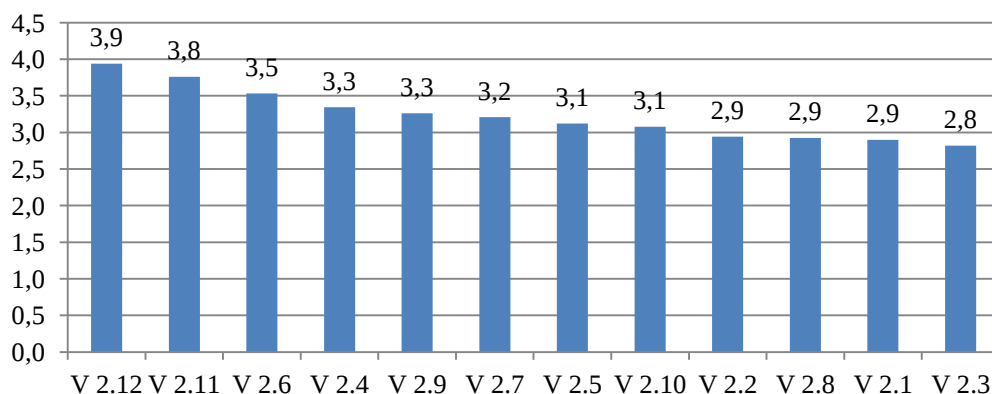


Joonis 4. Rahulolu hinnangud organisatsiooni ja selle juhtimisega seotud väidetele (autori koostatud)

Väidetele antud keskmiste hinnangute põhjal (Lisa 4) saab öelda, et vastanud on uhked, et kuuluvad ettevõtte meeskonda (V1.3=3,5 palli). Kõrgelt hinnati ka väidet, kus vastajal paluti hinnata ettevõtte hoolivust oma töötajate suhtes (V1.1=3,4 palli). Esimeses osas hinnati madalaimalt väidet, mis on seotud ettevõtte poolt viimase aasta jooksul elluviidud positiivsete muudatustega (V1.6=2,7 palli). Samas on siinjuures selgelt näha hinnangute suur hajuvus ($\sigma=1,2$), mis näitab, et hinnangute andmisel on vastajate arvamused suuresti erinevad. Madalalt hinnati ka väiteid, mis käsitlesid ettevõtte missiooni, visiooni, strateegilisi eesmärke ja väärtusi. Organisatsiooni ja selle juhtimisega seotud hinnangute keskmised on kujutatud alloleval joonisel 3.

Teises osas puudutasid küsimused koostööd ja suhteid organisatsioonis. Vanuselise jaotuse puhul selgus, et kõik vanusegrupid on antud osaga organisatsioonis rahul. Väikese erinevusega (0,2 palli) on vanematest rohkem rahul nooremad vastanud. Sarnaselt vanuselise jaotusega, on ka tööstaaži järgi rahul enamus grappe. Mõningast rahulolematust (3,0 palli) väljendasid vastajad, kelle tööstaaž on rohkem kui 11 aastat.

Rahulolu väljendus ka vastajate haridustaseme järgi jaotuse osas, kus rahulolu hinnangud jäid vahemikku 3,5–3,1 palli. Kõrgeima keskmisega on siinkohal põhiharidusega töötajate hinnang. Olulise momendina toob autor välja, et põhiharidusega töötajate keskmiste hinnangute hajuvus on väike ($\sigma=0,3$), mis viitab asjaolule, et hinnangute andmisel on vastajad olnud suhteliselt ühel meelel. Ka vastajate osakonda kuuluvuse järgi on hinnangud jäänud enamuse gruppide osas positiivseks. Kõrgeima keskmise hinnanguga koostöö ja suhete osas organisatsioonis on üldhooldus grupi vastajad (3,4 palli) ning madalaimaks hinnanguks hooldus grupi hinnang (3,0 palli). Ametikohtade lõikes selgus, et kõik grupid on antud blokiga organisatsioonis rahul (hinnangute vahemik 3,3–3,1 palli). Koostööd ja suhteid käsitlevate väidete üldised hinnangute keskmised on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Rahulolu hinnangud koostöö ja suhetega seotud väidetele (autori koostatud)

Selge rahulolu ilmnes koostööd ja suhteid käsitlevas blokis väidetele söögi- ja puhkepauside (V2.12=3,9 palli) ning vaba päeva (V2.11=3,8 palli) osas. Tulemus oli siinkohal mõneti etteaimatav, kuna nimetatud asjaolud on sätestatud juba töötaja ja tööandja vahelises töölepingus. Kuigi vastanud on rahul suhetega oma otsese ülemusega (V2.6=3,5 palli) ja saavad otseselt juhilt tagasisidet tehtud töö kohta (V2.7=3,2 palli), ootavad nad otsese juhi poolt rohkem tunnustust (V2.8=2,9 palli). Samuti avaldasid vastajad rahulolu oma üksuse töötajate vahel (V2.4=3,3). Nõrgalt hinnati koostööd erinevate üksuste vahel (V2.3=2,8 palli), erinevate üksuste, kui ühtse meeskonnana töötamist (V2.2=2,9 palli) ning ühtsustunde ja usalduse valitsemist (V2.1=2,9 palli). Seega saab järeldada, et kuigi vastanud peavad oluliseks häid inimestevahelisi suhteid ja

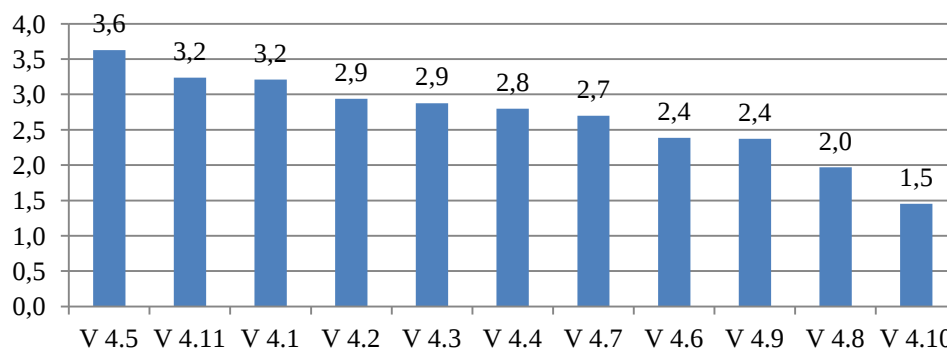
toetavaid kolleege, piirdub see siiski vaid oma üksusega – ettevõtteüleselt vajavad koostöö ja ühtsustunne olulist parandamist.

Kolmas küsimustiku kategooria käsitles väiteid vastutuse kohta. Nimetatud väidete bloki keskmine hinnang oli antud uuringu lõikes kõrgeima hinnangu saanud kategooria. Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes avaldasid pea-aegu kõik erinevate tunnusliikide grupid rahulolu. Ainsaks erandiks oli ametikohtade osas administratsiooni grupi vastajad, kelle hinnanguks kujunes 3,0 palli.

Vastutusega seotud väidete osas kujunesid kõikide väidete keskmised üle hinnangute aluseks oleva keskmise (3,1 palli). Vastajad leidsid, et tööülesanded on töötajate vahel õiglaselt jaotatud (V3.1=3,6 palli) ning igaüks teab oma kohustusi, õigusi ja vastutusvaldkonda (V3.3=3,6 palli). Samuti väljendasid vastajad arvamust, et töö võimaldab inimestel tööprotsessi vältel teha iseseisvaid otsuseid (V3.2=3,6 palli) ning töötajad on valmis oma tegude (tehtud otsused ja oma töö) eest vastutama (V3.4=3,5 palli).

Uuringu raames koostatud küsimustiku neljas kategooria käsitles tasustamise ja tunnustamisega seonduvat. Antud kategooria keskmiseks hinnanguks kujunes 2,7 palli, mis vastupidiselt eelnevalt käsitletud blokiga, oli küsimustiku madalaim. Võrreldes tulemusi sotsiaaldemograafiliste tunnuste järgi, hindasid rahulolevalt kõnealust blokki vanusegruppide lõikes –39 aastased, kuni ühe aastase tööstaažiga ja meditsiini gruppi kuuluvad vastanud. Ülejäänud sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas olid erinevate gruppide keskmised hinnangud vahemikus 2,9–2,5 palli, mis näitab töötajate üldist rahulolematust ettevõttes valitseva olukorraga tasustamise ja tunnustamise osas.

Joonisel 6 on kujutatud tasustamise ja tunnustamisega seotud väidetele antud üldiste hinnangute keskmised.

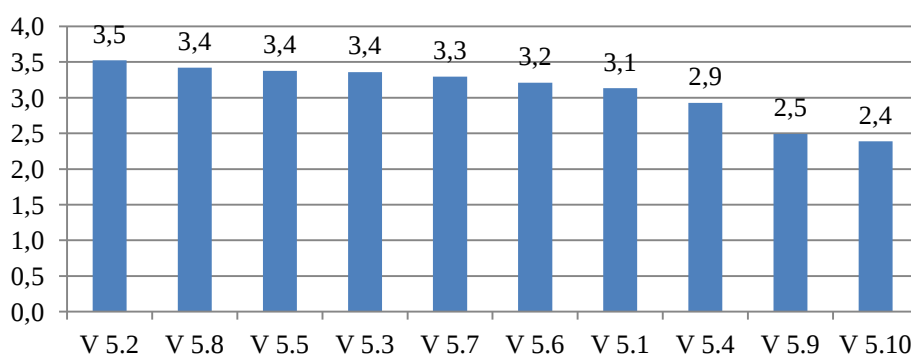


Joonis 6. Rahulolu hinnangud tasustamise ja tunnustamisega seotud väidetele (autori koostatud)

Hinnangute andmisel väidete kohta väljendasid vastajad arvamust, et töögraafikute planeerimisel arvestatakse nende vajadustega (V4.5=3,6 palli) ning kehtiv palgapoliitika- ja tingimused on neile arusaadavad (V4.1=3,2 palli). Samuti väljendati rahulolu vabaajaveetmise võimaluste ja ühisürituste korraldamisega (V4.11=3,2 palli). Ülejäänud väidete keskmised jäid selles blokis alla keskmise 3,1 palli. Vastanud väljendasid, et preemiade maksmise tingimused ei ole läbipaistvad (V4.10=1,5 palli) ning avalik tunnustamine ei ole neile oluline (V4.8=2,0 palli). Kuigi vastanud olid arvamusel, et ettevõtte palgapoliitika ja –tingimused on arusaadavad, avaldati rahulolematust hetkel kehtiva tasustamissüsteemiga (V4.2=2,9 palli). Samuti väljendasid vastajad arvamust, et nende töö ei ole õiglaselt tasustatud (V4.3=2,9 palli) ning töötasu ei vasta nende teadmistele ja oskustele (V4.4=2,8 palli). Autor märgib, et standardhälbe suurus jäi rahulolematust põhjustavate väidete juures vahemikku 1,1–1,7, mis näitab, et hinnangute varieeruvus oli suhteliselt suur.

Küsitlusankeedi eelviimane väideteblokk käsitles töötajatele pakutavaid arenguvõimalusi organisatsioonis. Vanusegruppide ja tööstaaži alusel kujunenud gruppide osas kujunesid kõrgemateks nooremate ja väiksema tööstaažiga vastajate hinnangud. Haridustaseme osas on enim rahul põhiharidust omavad vastajad ning teistest mõnevõrra rahulolematumad kutseharidusega töötajad. Osakonda kuuluvuse järgi erines teistest administratsioon grupp, kes hindasid oma rahulolu

arenguvõimalustega organisatsioonis ainsana negatiivseks. Teised grupid andsid nimetatud aspektidele positiivse üldise hinnangu. Sarnaselt osakonda kuuluvuse järgi, kujunes ka ametikohtade lõikes ainsaks negatiivse hinnangu andnud grupiks administratiivtöötajate grupp. Organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi käsitlevate väidete üldised keskmised hinnangud on kujutatud joonisel 7.

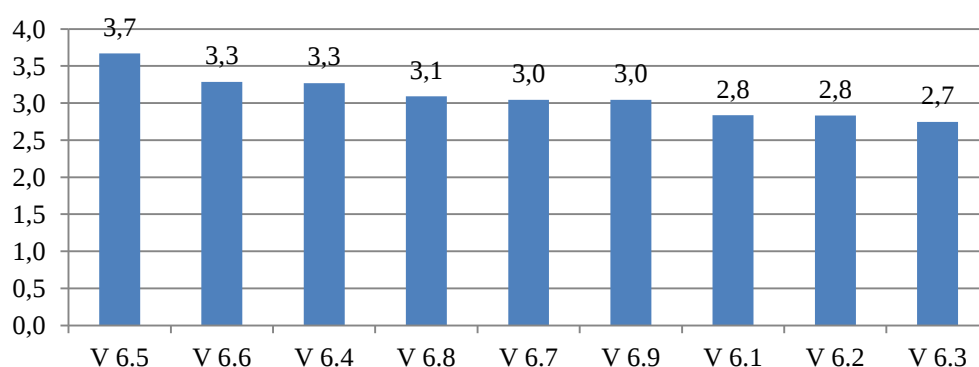


Joonis 7. Rahulolu hinnangud organisatsioonisiseste arenguvõimalustega seotud väidetele (autori koostatud)

Kuigi hinnangute varieeruvus oli suur, avaldasid vastajad väidete osas kõrgeimat rahulolu väitele juhtkonnapoolsele panuse kohta töötajate koolitamise ja arendamisega seonduvale (V5.2=3,5 palli). Kinnituseks eelnevale väitele hinnati positiivselt ka väidet koolitustel osalemise kohta (V5.3=3,4 palli). Kuigi leiti, et töötajatel on piisavalt oskusi ja teadmisi oma tööülesannete täitmiseks (V5.5=3,4 palli) ja täiel määral rakendamiseks (V5.7=3,3 palli), neil on võimalus teha tööd, mis pakub rahuldust (V5.8=3,4 palli) ja esitab piisavalt väljakutseid (V5.6=3,2 palli) ning organisatsioon võimaldab saavutada erialaseid eesmärgi, (V5.1=3,1 palli) avaldasid vastajad, et tehtav töö ei paku võimalusi eneseteostuseks (V5.4=2,9 palli). Samuti leidsid vastanud, et nad ei näe enda karjääri (V5.9=2,5 palli) ja tulevikku ettevõttes viie aasta pärast (V5.10=2,4 palli). Siiski ilmnes kahe viimati nimetatud väite osas suur hinnangute varieeruvus (mõlema puhul 1,6), mis viitab vastanute eriarvamustele.

Ankeetküsitluse viimane väidete kogum keskendus organisatsioonisisesele informatsiooni liikumisele ja tagasiside andmisele. Vanuselise jaotuse järgi avaldasid kõik vanusegrupid rahulolu antud väideteblokiga. Jaotuses tööstaaži järgi kujunesid positiivseteks gruppide kuni üks aasta ja 1–5 aastat töötanud vastajate hinnangud. Seega

saab öelda, et tööstaaži lõikes on ettevõttesisese informatsiooni liikumisega ja tagasiside andmisega rohkem rahul väiksema tööstaažiga vastanud, kui seda on nende kolleegid, kellel on pikem tööstaaž. Kuigi haridustaseme järgi jäid gruppide hinnangud keskmise rahulolu piirimaile, eristus teistest põhiharidust omavate vastanute grupp, kelle hinnanguks kujunes 2,9 palli. Vastanute osakonda kuuluvuse osas kujunes kõrgeimaks rahulolu hinnanguks meditsiin grupi hinnang. Märkimisväärne on siinjuures, et hinnangute varieeruvus oli siinjuures madal (0,3), mis tähendab, et vastajate üksikud hinnangud olid suhteliselt sarnased. Ametikohtade lõikes jäid kõikide gruppide hinnangud vahemikku 3,2–3,0 palli. Kõrgeim hinnang oli siinjuures grupil tegevuste juhendaja (3,2 palli). Üldised keskmised hinnangud, mida vastajad andsid organisatsioonisisese informatsiooni liikumise ja tagasiside andmisega seotud väidetele, on kujutatud joonisel 8.



Joonis 8. Rahulolu hinnangud organisatsioonisisese informatsiooni liikumise ja tagasiside andmisega seotud väidetele (autori koostatud)

Informatsiooni liikumise ja tagasiside andmisega seotud väidete osas avaldasid vastajad, et vajaliku info saamiseks teavad nad täpselt, kelle poole pöörduda (V6.5=3,7 palli). Samuti olid vastajad nõus, et neil on piisavalt infot oma töö tegemiseks (V6.4=3,3 palli) ja vajalik info jõuab nendeni õigeaegselt (V6.6=3,3 palli). Siiski avaldati arvamust, et ettevõttes toimuva kohta on info puudulik (V6.3=2,7 palli) ning et juhtkond ei anna regulaarselt ülevaateid ettevõtte tulemustest ja seatud eesmärkidest (V6.2=2,8 palli). Rahulolematust väljendati ka info liikumise korraldusega ettevõttes (V6.1=2,8 palli). Sarnane tulemus oli ka organisatsiooni ja juhtimisega seotud väidetebloki, kus vastajad

avaldasid, et juhtkond ei ole piisaval määral tutvustanud ettevõtte missiooni, visiooni ja strateegilisi eesmärke.

Küsimustiku kolm viimast küsimust olid avatud küsimused, mis andsid vastajatele võimaluse avaldada oma arvamust. Esimesele küsimusele vastates oli vastajal võimalus välja tuua teda oma töös kõige rohkem motiveerivad tegurid. Teine küsimus palus välja tuua vastaja töörahulolu vähendavad tegurid. Kolmandas küsimuses said vastajad välja tuua omapoolseid kommentaare ja ettepanekuid. Erinevad märksõnad, mida vastajad välja tõid ning mida esines vastustes rohkem kui üks kord, on küsimuste lõikes toodud lisas 6.

Kokku avaldas avatud küsimuste osas arvamust 58 vastajat, mis on ligi 87% kõikidest vastanutest. Autor peab seda väga heaks tulemuseks, kuna üldjuhul on inimesed oma arvamuse avaldamisel väga tagasihoidlikud. Avatud küsimustes toodud märksõnade ja väidete blokkides kajastatud valikvastuste omavaheline võrdlemine annab autorile hea ülevaate, kas vastajate ootused ja tegelikkus ka ühtivad.

Analüüsi tulemusel selgus, enim motiveerivad ettevõtte töötajaid head suhted töökaaslastega (36), töökeskkond (23) ja töötasu (18). Samuti toodi välja motiveerivate teguritena töögraafik (9), töö ise (7), tunnustamine (4). Kaks vastajat tõid motiveeriva tegurina välja ka hooliva juhtkonna. Samas nimetati üksikute vastajate poolt positiivsete teguritena töö vaheldusrikkust, pidevat õppimist, koolitusi ja arenguvõimalusi.

Töörahulolu vähendavate teguritena toodi enim välja probleemsed kliendid (oskamatus nendega käituda) (17), madal palk (8), teiste tegemata töö (4), ebarahuldav koostöö kolleegidega (4), ebarahuldavad suhted ülemustega (4), töötajate negatiivne suhtumine (4) ja suitsetavad töökaaslased (4). Samuti vähendavad vastajate arvates töörahulolu lahendamata probleemid, stress, suur töökoormus, töötaja arvamuse eiramine, tunnustuse puudumine ning informatsiooni ja tagasiside vähesus.

Kommentaaride ja ettepanekute osas nimetasid vastanud enim, täiendavate abivahendite muretsemist (3) ning tasustamise süsteemi arusaadavamaks muutmist (3). Lisaks toodi välja koostöö parandamist töötajate vahel, tunnustamise süsteemi arusaadavamaks

muutmist, koosolekutel/nõupidamistel käsitletavate probleemide kohta lahenduste/tulemuste info andmist ja supervisiooni.

Viimasena analüüsis autor töörahulolu küsimusteblokkide ja erinevate tunnuste keskmiste vahelisi korrelatsioone, et näha, kas ja milline on kahe muutuja vahel statistiline seos. Kui korrelatsioonikordaja (tähis r) on vahemikus 0,7–0,9, siis on vastavate muutujate vahel tugev korrelatsioon. Kui korrelatsioonikordaja vahemikuks jääb 0,4–0,7, siis on tegu keskmise korrelatsiooniga. Seos on nõrk, kui tunnuste/küsimusteblokkide vaheline korrelatsioonikordaja $r \leq 0,3$. Korrelatsioonianalüüsi tulemused on toodud lisades (Lisa 7), kus V1 – Organisatsioon ja juhtimine, V2 – Koostöö suhted organisatsioonis, V3 – Vastutus, V4 – Tasustamine ja tunnustamine, V5 – Arenguvõimalused organisatsioonis ning V6 – Informatsioon ja tagasiside.

Korrelatsioonimaatriksist nähtuvalt on blokil „Organisatsioon ja juhtimine“ tugev seos blokkide „Koostöö ja suhted“ ($r=0,8$), „Informatsioon ja tagasiside“ ($r=0,8$) ning „Tasustamine ja tunnustamine“ ($r=0,7$) vahel. Keskmise seos on sama grupi ja „Arenguvõimalused organisatsioonis“ ($r=0,6$) vahel. Seega saab öelda, et kui suurenevad töötajate hinnangud ettevõtte koostöö ja suhete, informatsiooni ja tagasiside ning tasustamise ja tunnustamise osas, suureneb rahulolu hinnang ka organisatsiooni ja juhtimisega seonduvas osas.

Bloki „Koostöö ja suhted organisatsioonis“ tugev korrelatiivne seos on blokiga „Informatsioon ja tagasiside“ ($r=0,7$). Kõnealuse bloki suhted blokkidega „Vastutus“ ($r=0,5$), „Tasustamine ja tunnustamine“ ($r=0,6$) ning „Arenguvõimalused organisatsioonis“ ($r=0,5$) näitasid keskmist seost. Tulemustest lähtuvalt teeb autor järelduse, et rahulolu koostöö ja suhete aspektiga ettevõttes on seotud ettevõttesisese informatsiooni ja tagasiside andmisega.

Kuigi hinnangute keskmiste osas sai blokk „Tasustamine ja tunnustamine“ madalaima keskmise hinnangute keskmise (vt tabel 5), siis korrelatsioonimaatriksist lähtuvalt on nimetatud väideteblokil tugev korrelatiivne seos blokiga „Organisatsioon ja juhtimine“ ($r=0,7$). Keskmise seos on blokiga „Koostöö ja suhted organisatsioonis“ ($r=0,6$). Tugevas seoses on „Tasustamine ja tunnustamine“ ka „Informatsioon ja tagasiside“

blokiga ($r=0,7$). Autor järeldab siit, et tasustamise ja tunnustamise aspektid on mõjutegurid töötajate rahulolu suurendamisel organisatsiooni ja selle juhtimisega ning koostöö ja suhetega organisatsioonis. Kui eesmärgiks on aga tõsta rahulolu tasustamise ja tunnustamisega seotud aspektide osas, tuleb tähelepanu pöörata ennekõike informatsiooni ja tagasiside andmisele ning arenguvõimalustele organisatsioonis.

2.3 Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud

Läbiviidud personali töörahulolu uuring Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate hulgas näitas vastajate keskmist üldist tööga rahulolu, mis viitab sellele, et töötajad ei ole ettevõttega üldiselt rahulolematud, kuid pole ka rahulolevad. Enamike ankeetküsitluses käsitletud valdkondade puhul kujunesid vastajate poolt antud hinnangud keskmisteks. Siiski ilmneseid valdkonnad, millele kindlasti tuleb osutada suuremat tähelepanu. Nendeks on:

- asutusesisesed arenguvõimalused;
- tasustamise ja tunnustamisega seotud aspektid;
- informatsiooni ja tagasiside andmine;
- üksustevahelise koostöö ja suhted;
- organisatsioon ja juhtimine.

Kuigi motiveerivaid tegureid hindasid vastanud kõrgema hinnanguga, kui rahulolutegureid, on motivatsiooni tõstmiseks tarvis parandada ennekõike asutusesisese arenguga seotud aspekte. Rahulolu tõstmiseks peab ettevõtte juhtkond pöörama tähelepanu tasustamise ja tunnustamisega, informatsiooni ja tagasiside andmisega, koostöö ja suhetega ning organisatsiooni ja selle juhtimisega seonduvatele aspektidele. Nimetatud valdkonnad on toodud läbiviidud uuringu keskmiste hinnangute põhjal, alustades motivatsioonitegurist, millele järgnevad alates madalamatest töötajate rahulolu mõjutavad tegurid. Järgnevalt teeb autor järeldused läbiviidud uuringu kohta ning peatüki lõpus toob välja ka omapoolsed täpsemad ettepanekud motivatsiooni ja rahulolu suurendamise võimaluste kohta ettevõttes.

Kõige rahulolevamad olid vastanud ettevõtte vastutust käsitlevate aspektidega. Seetõttu leiab autor, et nimetatud valdkonnas hetkel muudatusettepanekute tegemine ei ole vajalik ning keskendub teistele valdkondadele.

Arenguvõimalusi käsitlevate aspektide puhul avaldasid vastanud, et nad pigem ei näe oma tulevikku ja karjääri ettevõttes järgmise viie aasta jooksul. Autori arvates on siinjuures tegu mõnevõrra ootuspärase tulemusega, sest pooled vastanutest olid vanuses 50 kuni (12% koguvalimist vanuses 60–). Võrreldes ka antud vastuste grupile antud hinnangute väärtusi erinevates vanusegruppides (vt lisa5 lk 67) on ilmselgelt näha viimatinimetatud vanusegrupi oluliselt madalam keskmine võrreldes teiste vanusegruppidega. Autori arvates on tulemus põhjendatava 60– vanusegrupi tulevase pensionieaga, mistõttu nad tulevikus ennast ettevõttes töötamas ei näe. Seetõttu tuleb organisatsioonisiseste arenguvõimaluste parandamiseks tähelepanu pöörata teistele aspektidele. Kuigi tulemuste põhjal on töötajad rahul juhtkonnapoolse panusega koolitamisesse, ilmnes avatud küsimuste põhjal, et töötajad soovivad täiendavaid koolitusi. Seega võiks motivatsiooni suurendamiseks esmalt välja selgitada koolitusvajadused erinevate ametigruppide põhjal. Samuti on ühtsustunde loomisel suur abi erinevatel meeskonnakoolitustel. Autori arvates avaldavad meeskonnakoolitused positiivset mõju ka rahulolu suurendamisele ettevõttesisese koostöö ja suhete osas.

Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS-s läbiviidud töörahulolu uuringust selgus, et enim põhjustavad töötajate seas rahulolematust tasustamise ja tunnustamisega seonduv. Druckeri järgi on rahulolematuse oma palgaga oluline motivatsiooni kahandav tegur. Samas on rahulolu palgaga pigem „hügieeniline faktor“, nagu seda nimetas Herzberg 1959. aasal ilmunud raamatus „Töötamise motivatsioon“. (Durcker 2003: 31). Autor on lisab siinjuures, et raha iseenesest ei ole stiimul, kuid samas peab töö eest saadav tasu olema piisav ehk katma vähemalt inimese esmased vajadused. Arvestades üha enam tõusvat hinnataset, samal ajal kui palgatase ei ole tõusnud, on vastanute rahulolematust mõisteta. Siiski ei ole nimetatud teema ainult selle ettevõtte probleem, vaid autori arvates üleriiklik probleem.

Kuigi ettevõtte palgapoliitika ja –tingimused on suurele osale vastajatest siiski pigem arusaadavad, ei ole töötajad rahul hetkel kehtiva tasustamissüsteemiga ning täiesti

rahulolematud preemiate maksmise tingimustega. Samuti leidsid vastanud, et nende töö ei ole õiglaselt tasustatud, see ei vasta tema teadmistele ja oskustele ning ei ole konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga mujal. Vastanud avaldasid ka, et juhtkond ja ka otsesed juhid ei tunnusta töötajaid piisavalt. Samas märgiti, et avalikult tunnustada saamine ei ole tähtis.

Autori arvates on hetkel palgatõus ettevõttes väga problemaatiline. Palkade tõstmiseks on tarvis üle vaadata (ja vähendada) ettevõtte teisi kuluartikleid või rahaliste vahendite lisaallikana ühe võimalusena tõsta teenuse hinda, mis arvestades teenuste kasutajate üldist maksevõimet (vanurid ja erihooldust vajavad inimesed) on küsitav. Abi (täiendavate rahaliste allikate näol) võib olla ka erinevates projektides osalemisest. Samas tuleb meeles pidada, et taoliste lisaallikate kasutamine on siiski ajutine ning pikemas perspektiivis ei ole see lahenduseks. Siiski tuleb siinjuures kriitiliselt üle vaadata hetkel kehtiv palga maksmise süsteem. Võttes arvesse ettevõtte rahaliste ressursside piiratust, on hetkel võimalik töötajad motiveerida pigem tunnustamise kaudu. Autor nõustub Mitchell (2009: 206) väitega, et üheks motiveerimise võimaluseks on tunnustus ja kiitmine, sest parimaks inimesele tunnustuse avaldamise mooduseks on neile unustamatu kogemuse pakkumine. Rakendada võiks näiteks sõbraliku kolleegi valimist või aasta parima töötaja väljaselgitamist, mille tiitli võitmist saab seostada lisaks rahalise preemia maksmisega. Autor on nõus Mayo (2004:164) arvamusega, et preemiad tasustavad saavutusi tagantjärele ja nende ootus võib toimida stiimulina. Preemia maksmise juures tuleb silmas pidada, et preemia suurused ja määramise alused peavad olema kõigile töötajatele mõistetavad. Lisaks peab silmas pidama, et valituks ei osutuks „väljavalitud“. Samuti saab tunnustust jagada esiletõstmisega kollektiivi ees, äramärgimisega koosolekutel ja koosviibimistel. Siinkohal on hea võimalus just otsestest juhtidel oma üksuse töötajate motiveerimiseks, kuna nemad puutuvad otseselt oma alluvatega igapäevaselt kokku. Tuleb märgata, suhelda ja tähele panna töötajate tegevusi, suhtuda neisse respektiga ja luua toetav õhkkond.

Vastustest ilmnes, et töötajad ei ole rahul üksustevahelise koostöö toimimisega. Vastanute arvates ei tööta erinevad üksused ühtse meeskonnana ning organisatsioonis tervikuna ei valitse ühtsustunne. Samuti väljendati rahulolematust üksustevahelise info

liikumise osas ning üldise info liikumise korraldusega ettevõttes. Mayo (2004: 17) arvas, et kui inimeste vahel tekib usaldus, siis tahavad nad koos töötada ning ideid ja teadmisi vahetada ja see on omakorda püsiva kaadri kindlustamise ja inimressursi ökonoomse kasutamise põhieelduseks. Sharbrogh *et al* (2006) tõid oma uurimuse tulemusel välja, et juhtkonna poolt algatatud kommunikatsiooni efektiivsus on seotud töötaja töörahulolu tekkega. Lähtuvalt eelöeldust teeb töö autor ettepaneku korraldada senisest rohkem erinevaid koosviibimisi. Siinjuures peab autor silmas nii ettevõtteüleseid infotunde, mis võiksid toimuda korra või paar aastas, kui ka tihemini toimuvaid üksustesiseseid koosolekuid/nõupidamisi. See annab alluvatele suuremad võimalused väljendada oma arvamust ning kuulata sealjuures ka juhtide ja juhtkonna selgitusi erinevate probleemide ja esilekerkinud küsimuste kohta. Tulemusena paranevad ettevõttes nii kommunikatsiooni ja infovahetus ning suureneb ka üksustevaheline koostöö. Lõpptulemina avaldab see positiivset mõju töötajate tööga rahulolu suurendamisele.

Töötajate tööga rahulolu sõltub suuresti nii ettevõtte juhtimisest kui ka otseste juhtide käitumisest. Huvi ülesnäitamine alluvate suhtes, alluvate heaolu eest seismine, tänulikkuse ja toe väljanäitamine on vaid ühed momentidest, mis tõstavad töötaja rahulolu nii oma juhiga kui ka tööga üldiselt. Kanter (1983) leidis, et juhid peaksid oma alluvaid kaasama ja võimustama. Läbiviidud uuringu tulemustena ilmnes, et Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS töötajad väljendasid rahulolu oma vahetu juhi juhtimisoskuste ja meetoditega ning avaldasid, et nende juhid on pigem huvitatud oma alluvate heaolu parandamisest. Samuti arvati, et organisatsioonis on professionaalsed juhid. Vaatamata positiivsetele hinnangutele avaldati negatiivsena, et juhtkond ei ole viimase viia aasta jooksul positiivseid muudatusi ellu viinud. Vastanud avaldasid ka rahulolematust juhtkonnapoolse visiooni, missiooni ja strateegiliste eesmärkide tutvustamise osas. Autori arvates aitaks töötajaid organisatsioonil missioonile, visioonile ja ka eesmärkidele lähendada ennekõike töötajate kaasamine nende loomisesse. Kuigi ettevõttel on sõnastatud missioon, puudub hetkel visiooni sõnastus. Sõnastamise protsessi võiks haarata ettevõtte töötajad ja lasta neil endil pakkuda erinevaid visiooni sõnastamise variante. Samuti tuleks siinkohal töötajatele selgitada, millised on ettevõtte eesmärgid lähimas ja pikemas perspektiivis ning püüda seostada seeläbi töötajad eesmärgi saavutamise ja ehk selgitada, millist kasu saavad töötajad ühise eesmärgi poole

püüdlemisel. Viimase vajadust kinnitab ka töötajate rahulolematuse juhtkonna poolt antavate ülevaadetega, mis puudutavad ettevõtte tulemusi ja püstitatud eesmärke. Ka Kidron *et al* (2005) väljendasid arvamust, et töötajaid tuleb teavitada organisatsiooni eesmärkidest ja käekäigust. Seda tuleb teha õigel ajal ja viisil. Asjakohase informatsiooni õigeaegne esitamine vähendab asjatuid pingeid töötajate hulgas ning väldib kuulujuttude teket, mis on tihtilugu asjatute hirmude tekkimise allikas. Seega on oluline, et juhtkond (ja otsesed juhid) mõistaksid, et asjakohase info õigeaegne jagamine suurendab töötajate kindlus- ja ühtekuuluvustunnet ning seeläbi ka üldist rahulolu.

Lähtuvalt esimeses peatükis kirjeldatud Herzbergi kahefaktoriteooriast põhjustavad tööga rahulolematust hügieenifaktorid. Joonisel 9 on kujutatud lõputöös läbiviidud uuringu tulemustena selgunud motivatsiooni- ja hügieenifaktorid lähtuvalt Herzbergi teooriast.

Vastutus3,6 Arenguvõimalusedorganisatsioonis3,1	Motivatsioonifaktorid 3,4
Organisatsioon ja juhtimine3,2 Koostöö/suhted3,2 Informatsioon/tagasiside3,1 Tasustamine/tunnustamine2,7	Hügieenifaktorid 3,1

Joonis 9. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töörahulolu ja motivatsiooni-uuringu tulemused Herzbergi kahefaktorilise motivatsiooniteooria kontekstis (autori koostatud)

Jooniselt nähtuvalt motiveerivad ettevõtte töötajaid enim vastutusega seotud aspektid. Töötajate motivatsiooni parandamiseks tuleb juhtkonnal tähelepanu pöörata arenguvõimalustega ettevõttes seotud teguritele. Suurimateks rahulolematuse põhjustajateks on tasustamise ning informatsiooni ja tagasisidega seonduv. Kokkuvõttes

ühtib antud uuringu tulemus Herzbergi teooriaga – Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate poolt on motivatsioonitegureid hinnatud kõrgemalt (keskmine 3,4), kui hügieenifaktoreid (keskmine 3,1).

Tulenevalt nii eelmises kui ka käesolevas peatükis käsitletust teeb autor järgnevalt omapoolsed ettepanekud, kuidas tõsta tööalast motivatsiooni ja rahulolu Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s. Kokkuvõttev tabel ettepanekute kohta on esitatud tabelis 6, kus lisaks üldistele ja konkreetsetele ettepanekutele on toodud ka vastutajad, kelle koostöös nimetatud ettepanekuid rakendada.

Tabel 6. Ettepanekud motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s

Üldised ettepanekud	Konkreetsed ettepanekud	Vastutaja(d)
Asutusesiseste arenguvõimaluste parandamine	- Erinevad meeskonnakoolitused; - Täiendavate koolitusvajaduste väljaselgitamine erinevate töötajate gruppide hulgas.	Personalijuht, vahetud juhid.
Tasustamise/tunnustamisega seonduva parandamine	- Sõnalise tunnustamise süvendamine; - Parimate tunnustamine (võimalusel premeerimine) - Tasustamis- ja premeerimissüsteemi ülevaatamine.	Juhtkond, vahetud juhid, raamatupidaja.
Info liikumise ja tagasiside andmise parandamine	- Üle vaadata arenguvestluste protsess; - Otsuste ja strateegiliste eesmärkide selgitamine/tutvustamine töötajatele infotundides nii asutuseülel kui ka üksustesiseselt.	Juhtkond, vahetud juhid.
Koostöö tõhustamine erinevate üksuste vahel	Töökorralduse tutvustamine teistes üksustes, võimalusel asutusesisene rotatsioon.	Juhtkond, vahetud juhid.
Rahulolu suurendamine organisatsiooni ja selle juhtimisega	- Otsuste ja strateegiliste eesmärkide selgitamine/tutvustamine töötajatele infotundides nii asutuseülel kui ka üksustesiseselt; - Visiooni sõnastamine ning töötajate protsessi kaasamine; - Vahetute juhtide koolitus (vajadusel).	Juhtkond, vahetud juhid.

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte töötajate motivatsiooni suurendamiseks peab juhtkond tegema pingutusi arenguvõimaluste parandamiseks. Üheks võimaluseks on koolituste läbiviimine. Kuigi läbiviidud uuringu tulemustel hindavad töötajad koolitustel osalemist suhteliselt kõrgelt, avaldasid osad vastajad avatud küsimuste osas, et vajavad täiendavaid koolitusi.

Siinkohal tasub mõelda erinevate meeskonnakoolituste läbiviimisele, mis aitavad kaasa ühtsustunde loomisele.

Enim rahulolematust põhjustab hetkel Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate hulgas tasustamise ja tunnustamisega seonduv. Võttes arvesse ettevõtte rahaliste vahendite piiratust, arvab autor, et motivatsiooni ja töörahulolu saab praegusel momendil pigem tõsta läbi nende motivaatorite, mis pole otseselt seotud rahaliste ressurssidega. Seega peaks ettevõttes rohkem tähelepanu osutama töötajate tunnustamisele. Sõnaline tunnustus on oluline motivaator, millega tõsta esile võimekaid. Ressursside paranemisel saab parimate tunnustamist siduda ka preemiade maksmisega.

Uuringu tulemustest selgus, et nii tagasiside andmine kui ka info liikumine võiksid olla efektiivsemad. Üheks tagasiside andmise võimaluseks on ka arenguveestluste käigus vahetatav info. Kuigi ettevõttes viiakse läbi iga-aastaseid arenguveestlusi, tasub üle vaadata ja vajadusel protsessi ka parandada. Autor peab oluliseks tähelepanu pöörata töötajate poolsete ettepanekute ja lisakommentaaridele suurema tähelepanu pööramist. Samuti saab arenguveestluste käigus välja selgitada töötajate koolitusvajadused. Vaatamata küsimustikus esitatule, selgus avatud küsimuste juures töötajate vajadus täiendavate koolituste osas. Lisaks on tagasiside ja infoliikumise tõhustamisel võimalik parandada otsustusprotsesside läbipaistvust. Kui töötajad ei mõista erinevate otsuste tagamaid, pole neil piisavat teavet ning otsustusprotsess ei tundu neile loogilisena. See omakorda võib mõjuda motivatsiooni alandavalt. Kui töötajatele selgitatakse millistel põhjustel ja alustel on otsused tehtud, ei mõju isegi ebameeldiv otsus talle nii demotiveerivalt. Seega on väga oluline roll selgitustööl ja töötaja vajadusest lähtuval tagasisidel.

Läbiviidud uuringu tulemusel selgus, et ettevõttes väärtustatakse häid suhteid töökollektiivis. Oluline on töötajate omavaheline toetamine ning abistamine ja teistesse sõbralikult suhtumine. Siiski arvati, et erinevate üksuste vahel ei toimi koostöö nii hästi. Rahulolu tõstmise eesmärgil oleks otstarbekas suurendada ja arendada koostööd erinevate üksuste vahel. See omakorda annab võimaluse suuremaks meeskonnatööks, mille läbi töötajad tunnevad end ilmselt rohkem väärtustatuna. Samuti tunnetab töötaja, et ta on teadlik sellest, mis ümberringi toimub ja tal on parem kontroll oma töö üle.

Üheks võimaluseks on siinjuures töötajate asutusesisene rotatsioon, mida töid välja ka vastajad avatud küsimuste osas – tutvudes teise üksuse tööga annab see võimaluse ühelt poolt näha töökorraldust ka teistes osakondades ning teisalt läbi saadud kogemuse parandada oma töökorraldust ja seeläbi ka tõsta eneseteadvust. Pikemas perspektiivis on võimalik tööjõuvahetus ka teiste riikide sama valdkonna ettevõtete vahel, mis annab hindamatu võimaluse tutvuda töökorraldusega ka teistes riikides ning koostöö läbi vahetada praktilisi kogemusi ja oskusi.

Töötajate rahulolu tõstmiseks ettevõtte juhtimisega seonduva osas näeb autor ennekõike läbi töötajate kaasamise. Lihtsaim võimalus selleks on tutvustada töötajatele ettevõtte eesmärke, kuhu poole liigutakse. Samuti aitab ühtsustunde suurendamisele kaasa puuduoleva visiooni sõnastamiseks kuulata ka töötajate ettepanekuid. Märkimisväärne roll on autori arvates siinkohal keskastme juhtidel, kes on vahelüliks juhtkonna ja oma üksuse töötajate vahel. Seega on oluline arendada ja parandada lisaks keskastmejuhtide juhtimisoskusi.

Läbiviidud töörahulolu ja motivatsiooni uuring Lõuna-Eesti Hoolduskeskus AS töötajate seas näitas töötajate keskmist rahulolu ettevõttega. Suurendamaks tööga rahulolu peab autor oluliseks kuulata vastajate arvamusi ja seisukohti hetkeolukorra kohta ning teha võimalikud parandused töötajate arvamustest ja rahaliste vahendite olemasolust lähtuvalt. Läbiviidud töö tulemustest on huvitatud ühelt poolt ettevõtte juhtkond ning teisalt ka töötajad. Ettevõtte arengust lähtuvalt on oluline eelnimetatud osapoolte vaheline koostöö, sest ettevõtte eesmärkide teostamisel on autori arvates olulisim roll selle töötajatel.

KOKKUVÕTE

Tööraahulolu defineerimisel ei ole kirjeldatud ühist definitsiooni. Siiski saab tööraahulolu mõista kui töö tegemisest või selle eest tunnustamisega seotud positiivsete tunnete ja hoiakute tekkimist. Tööga rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga. Töö suhtes motiveeritud töötaja on üldjuhul rahulolevamad, mis tõstab ka nende töösooritust. Samas on rahuloleva töötaja organisatsioonist lahkumise võimalus väiksem, mis ettevõttele tähendab väiksemat personali voolavust ning seeläbi ka kulude kokkuhoidu. Autor on arvamisel, et iga uue töötaja koolitamise ja väljaõppe kulud on suuremad, kui rahulolevate ja motiveeritud töötajate säilitamine. Seega on oluline järjepidevalt selgitada välja töötajaid motiveerivad tegurid ja nende tööraahulolutase. Rahulolematuse korral saab uuringu tulemuste põhjal suurendada motiveerivaid tegureid motivatsiooni tõstmiseks ning vähendades rahulolematuse põhjuseid, et suurendada ka rahulolu. Ettevõtte seisukohalt on oluline, et juhtkond oleks kursis töötajate rahulolutaseme ja töötajate motiveeritusega, kuna väga suurel määral sõltub ettevõtte eduks läbi teenuste osutamise kvaliteedi just selle töötajatest. Seega on ettevõtete käekäik ja edukus seotud ka seal töötavate inimeste motivatsioonist osutada kvaliteetseid teenuseid.

Kuigi tööraahulolu- ja motivatsiooniteooriad jagunevad suuresti kaheks, sisu- ja protsessiteooriad, on autor seisukohal, et esmalt on vaja välja selgitada tegurid, mis töötajaid motiveerivad. Tulenevalt töö eesmärgist, keskendus autor enimtuntud sisuteooriate tutvustamisele, mis olid ka aluseks uuringu küsimustiku koostamisel.

Enimtuntud on Maslow teooria, mis on aluseks ka enamustele juhtimisteooriatele. Teooria kohaselt on inimestel erinevad vajadused ning iga vajaduse rahuldamine viib uue, kõrgema, vajaduse tekkeni ja selle rahuldamise vajadusele. Alderferi ERG teooria, mis on Maslow teooria edasiarendus, väidab, et töötajat võivad motiveerida korraga

mitu erinevat tegurit. McClellandi vajaduste teooria on rajatud saavutuse, võimu ja kuuluvuse motiividele ning keskendub saavutuste motiivile. Herzbergi kahefaktoriteooria kohaselt põhjustavad tööga rahulolu motivatsioonifaktorid ning rahulolematust väldivad hügieenifaktorid. Samas ei ole tegu ühe skaala kahe ekstreemumiga, vaid kasutades motivatsioonifaktoreid suureneb rahulolu.

Tööga rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks on vaja suurendada neid mõjutavaid tegureid. Nendeks on juhtimine, tagasiside, tunnustus, töökeskkond, kommunikatsioon, tasustamine, suhted kolleegide ja juhtkonnaga. Juhtide toetav ja innustav juhtimisstiil tõstavad oluliselt rahulolu oma juhiga, ettevõtte juhtimisega ja seeläbi ka rahulolu üldiselt. Üks olulisemaid tegureid rahulolu tekkimisel on kommunikatsiooniga seonduv. Asjakohase ja õigeaegse informatsiooni jagamine on üheks usalduse tekkimise allikaks ning loob töötajates tunde, et nad on osa ettevõttest ja neid tähtsustatakse. Üheks mõjusamaks rahulolu teguriks on aga tasustamise ja tunnustamisega seonduv, mis arvestades hetkelist majandusseisu on probleemiks enamuste ettevõtete jaoks. Samas on autor arvamusel, et vaatamata rahaliste tasude maksmise piiratusele, annab siinjuures rahulolu taset tõsta justnimelt läbi tunnustamise. Olulised tegurid rahulolu suurendamisel on lisaks ka ettevõttesisesed arenguvõimalused ja suhted kolleegidega.

Käesoleva lõputöö raames uuris autor personali töörahulolu ja motivatsiooni tegureid Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS-s. Tulenevalt töö eesmärgist ja käsitletud teoreetilistest allikatest koostati erinevaid tööga rahulolu aspekte käsitlev küsimustik. Ankeetküsitlus viidi praktilise uuringuna ettevõttes läbi periood 18.03–02.04.2015. a. Uuringus osales 118-st ettevõtte töötajast 67. Küsimustik koosnes 59-st erinevast tööga rahulolu ja motivatsiooni käsitlevast väitest, mis olid jaotatud erinevate kategooriate lõikes järgmiselt: organisatsioon ja juhtimine, koostöö ja suhted organisatsioonis, vastutus, tasustamine ja tunnustamine, arenguvõimalused organisatsioonis ning informatsioon ja tagasiside. Lisaks paluti vastata avatud küsimustega millised tegurid on vastaja arvates töörahulolu vähendava ja millised motiveerivad. Sotsiaal-demograafilistest andmetest sooviti teada vastaja vanust, tööstaaži, haridustaset, osakonda ning ametikohta.

Läbiviidud analüüsi tulemusena selgus, et töötajate rahulolu tase erinevate tegurite lõikes oli keskmiselt 3,1 palli neljapallisüsteemis, jäädes vahemikku 2,7 – 3,6 (väidete

lõikes vahemikku 1,4 – 3,9). Kõrgeima hinnangu sai väideteblokk, mis käsitles vastutusega seonduvat. Rahul olid vastajad ka organisatsiooni ja juhtimisega, koostöö ja suhetega, arenguvõimalustega organisatsioonis ning informatsiooni ja tagasiside andmisega. Suurimat rahulolematust põhjustas töötajate vastuste põhjal tasustamisega ja tunnustamisega seonduv. Uuringu tulemustest lähtuvalt tõi autor töö lõpuosas välja omapoolsed ettepanekud organisatsiooni töörahulolu tõstmiseks.

Kokkuvõttes saab autori arvates antud uuringule anda positiivse hinnangu, kuna see on selgitanud ettevõtte töötajate hinnanguid ja seisukohti töörahulolu ja motivatsiooni osas. Samas aitab uuringu tulemustest lähtuv edasine ettevõtte juhtkonna poolne tegevus omapoolsete järelduste ja nende põhjal parenduste sisseviimine tõsta töötajate motivatsiooni ja seeläbi ka rahulolu tulevikus. Antud tööd saab edasi arendada uurides enam süvitsi erinevate vastajarühmade rahulolu kujunemise tegureid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alderfer, C. P.** 1972. Existence, Relatedness and Growth. New York: Collier Macmillan.
2. **Alderfer, C.P.** 1969. An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4, pp. 142 – 175.
3. **Armstrong, M.** 2006. A Handbook of Human Ressource Management Practice, 10th edition, Kogan Page Ltd.
4. **Arnold, H.J., Feldman, D.C.** 1986. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company.
5. **Bakotic, D., Babic, T.** 2013. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. [http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/22.pdf] 15.02.2015
6. **Baron, H., Henley, S., McGibbon, A. & McCarthy, T.** 2002. Motivation questionnaire manual and user's guide. Sussex: Saville and Holdsworth Limited.
7. **Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., Muros, J. P.** 2007. Workplace emotions: the role of supervision and leadership. – Journal of Applied Psychology. 92, pp. 1357–67.
8. **Brenner, D. A.** 2007. Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. – Cost Engineering, Vol 49, (5), pp. 16–20.
9. **Brief, A. P.** 1998. Attitudes In and Around Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
10. **Brooks, I.** 2008. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.
11. **Brown, M., Benson, J.** 2003. Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisals process. – Industrial Relations, Vol. 34, (1), pp 67–81.

12. **Byman, R.** 2002. Voiki motivaatiota opettaa? Luovuutta, motivaatiota, tunteita: opetuksen tutkimisen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-kustannus.
13. **Chen, G., Gogus, C.** 2008. Motivation in and of Work Teams. – A Multilevel Perspective. Work Motivation: Past, Present and Future. Editors Ruth Kanfer, Gilad Chen, Robert D. Prichard, pp. 286–317.
14. **Cole, D., Panchanadeswaran, S., Daining, C.** 2004. Predictors of job satisfaction of licensed social workers: perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction. – Journal of Social Service Research, Vol. 31 (1), pp. 1–12.
15. **Davus, K. Newstorm, J. W.** 1989. Human Behaviour at Work: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company.
16. **De Moura, G. R., Abrams, D. , Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K.** 2009. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. – European Journal of Social Psychology, Vol. 39, (4), pp. 540–557.
17. **Dessler, G.** 2008. Human resource management. Eleventh edition. New Jersey: R.R Donnelly and Sons Company.
18. **Drucker, P.F.** 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Pegasus.
19. **Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.** PARE Personalijuhtimise käsiraamat. 2007. Tallinn: Pegasus.
20. **Evans, L.** 1998. Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
21. **Filippov, R.** 2012. Töötajate motiveeritus ja töörahulolu AS Rakvere Haigla näitel. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž. (Diplomitöö).
22. **Fincham, R., Rhodes, P.** 2005. Principles of Organizational Behaviour. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.
23. **Fitts, V.L.** 2006. Ohio social workers: an examination of work-related needs, job satisfaction and membership in the National Association of Social Workers. What factors are associated with anticipated tenure in the profession? Ohio State University. (Dissertation).

24. **Giffords, E.D.** 2009. An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. – *Journal of Social Work*, Vol. 9 (4), pp 386–404.
25. **Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J.C.** 2000. Social identity, self-categorization and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49 (3), pp. 319–339.
26. **Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B.** 1959. *The Motivation to Work*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.
27. **Holbeche, L.** 2005. *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
28. **Jalak, A.** 2012. Tööandja rahulolu tööjõuga: ülevaade tööjõust tööandjate perspektiivist lähtuvalt 1998–2012. Tartu Ülikool Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika instituut. (Magistritöö).
29. **Jantson-Viljanen, K.** 2013. Taastusravikeskuse Benita töörahulolu ja motivatsiooni hindamine. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž. (Diplomitöö).
30. **Jones, L., Page, D.** 1993. Theories of Motivation. – *Education+Training*, Vol. 29. (3), pp. 12–16.
31. **Juhkam, K.** 2014. Personali rahulolu-uuring raamatupidamisteenust pakkuvate Tartu linna mikroettevõtete näitel. Eesti Maaülikool Majandus- ja sotsiaalinstituut. (Bakalaureusetöö).
32. **Kanter, R. M.** 1983. *The Change Masters*. London: Unwin Paperbacks.
33. **Kermally, S.** 2004. *Gurus on People Management*. London: Thorogood.
34. **Kidron, A., Teiverlaur, M., Niiberg, T.** 2005. *Kompetentsus ja toimetulek*. Tallinn: Akadeemia Nord.
35. **Kõrreveski, K.** 2010. Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõiste. – *Eesti Statistika Kvartalikirj*, nr 4/2010, lk 10–22. [<https://statistikaamet.wordpress.com/tag/tooga-rahulolu/>] 13.05.2015.
36. **Lahey, B. B.** 1992. *Psychology: an Introduction*. 4th ed. Dubuque. IA: Wm. C. Brown.

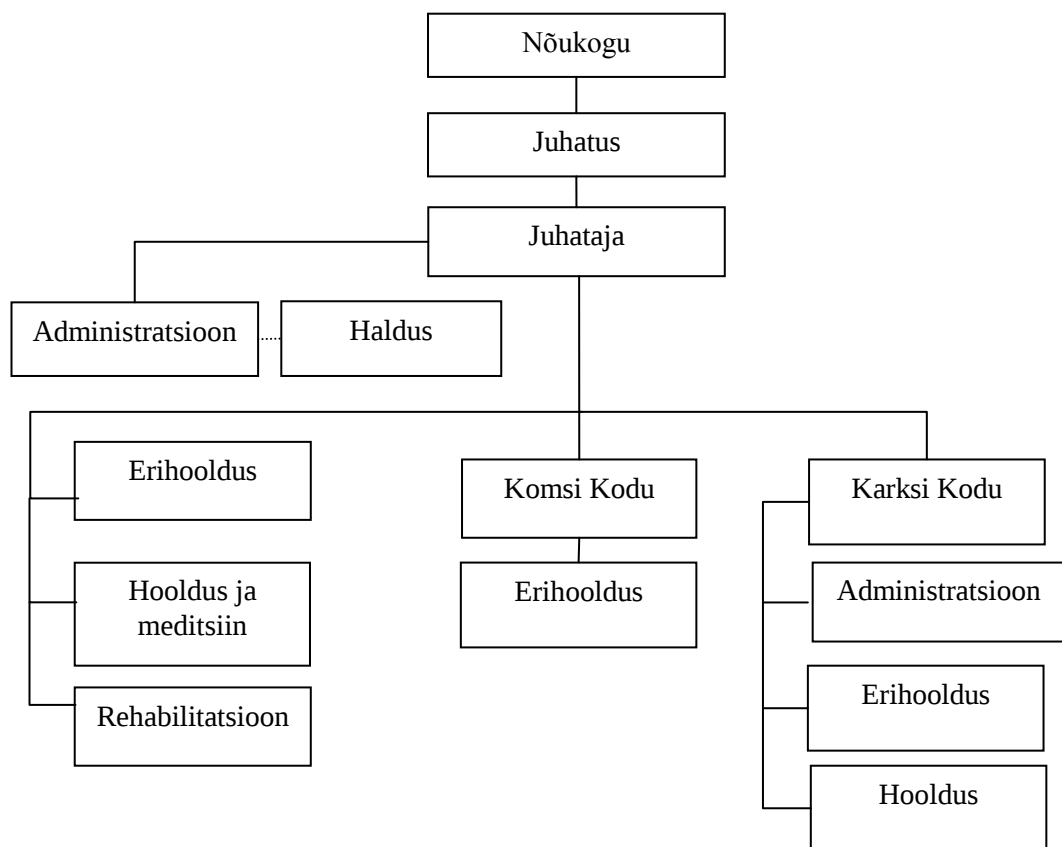
37. **Landsberg, M.** 2003. Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi. Tallinn : Varrak.
38. **Luthans, F.** 2005 Organizational behavior. 10th ed. McGraw-Hill.
39. Lõuna-Eesti AS Hooldekeksus AS töökorraldus. Kinnitatud juhataja poolt 02.04.2011.
40. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS koduleht. Tutvustus. [<http://www.hooldekodu.ee/uus/et/>] 25.03.2015.
41. Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS põhikiri. Kinnitatud juhataja poolt 23.03.2011.
42. **Macdonald, S., MacIntyre, P.** 1997. The Generetic Job Satisfaction Scale: Scale Development and its Correlates. – Employee Assistance Quarterly. Vol 13 (2), pp. 1–16.
43. **Malmberg, K.** 2005. „Tahte tekitajad“, kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
44. **Maslow, A.H.** 1970. Motivation and Personality. New York: Harper and Row.
45. **Maslow, A.H.** 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra Kirjastus.
46. **Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.
47. **Metsalu, R.** 2008. Motivatsioonitegurid sotsiaaltöös Pärnu linna näitel. Tartu Ülikool, Pärnu kolledž. (Diplomitöö).
48. **Mitchell, J.** 2009. Kallista oma töökaaslast. Tallinn: Varrak.
49. **Mullins L. J.** 1994. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publishing.
50. **Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S.** 2005. Understanding business. New York: R. R. Donnelly.
51. **Pihelgas, R.** 2011. Sotsiaaltöötaja psühhosotsiaalne töökeskkond. – Sotsiaaltöö, nr 5, lk 39–41. [https://intra.tai.ee/images/prints/documents/131979527812_sotsiaalto_2011_05.pdf]
52. **Pincus, J.D.** 1986. Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. – Human Communication Research, Vol. 2 (3), pp. 395-419.

53. **Reimer, R.** 2008. Kommunikatsiooniga rahulolu seosed organisatsioonile pühendumise, tööga rahulolu ja rollistressiga. Tallinna Ülikool, Sotsiaalteaduskond. Magistritöö
54. **Robbins, S.P.** 2005. Essentials of Organizational Behavior. New York: Prentice-Hall.
55. **Roos, W.** 2005. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. University of South Africa. (Master thesis).
56. **Ryan, R. M., Deci, E.L.** 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. – American Psychologist. Vol. 55 (1), pp. 68–78.
57. **Saari, L., Judge, T.** 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. – Human Resource Management, 2004, Vol. 43, (4), pp. 395–407.
58. **Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., Khan, M., I.** 2012. Synthesing the tehories of job-satsifaction across the cultural/attitudinal dementions. – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 (9), pp 1382–1396.
59. **Schermerhorn, J. R.** 1999. Managenet. New York: John Wiley & Sons, Inc.
60. **Scholtes, P.R.** 2001. Juhi käsiraamat. Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni. Tallinn: Tea.
61. **Schroder, R.** 2008. Job Satisfaction of Employees at a Christian University. – Journal of Research on Christian Education, Vol. 17 (2), pp. 225–246.
62. **Sepp, A.** 2012. Eesti arstide tööga rahulolu. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
63. **Shajahan, D. S., Shajahan, L.** 2004 Organization behavior. Delhi: New Age International Publications.
64. **Sharbrough, W.C., Simmons, S.A., Cantrill, D.A.** 2006. Motivating language in industry: its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. – Journal of Business Communication, Vol. 43 (4), pp. 322–343.
65. **Shields, J., Smith, D. B.** 2013. Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. – Administration in Social Work, Vol. 37 (2), pp. 189–198.
[<http://dx.doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>] 05.05.2015.
66. **Sotsiaalhoolekande seadus** 2015. Riigiteataja I osa, 1995, nr 21, art 648.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/130122011047?leiaKehtiv>] 26.01.2015.

67. **Spector, P.E.** 2003. Industrial and organizational psychology – Research and practice (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
68. **Syptak, J. M., Marsland, D. W., Ulmer, D.** Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice [<http://www.aafp.org/fpm/1999/1000/p26.html#fpm19990900p26-b1>]
69. **Tamberg, J.** 2000. Inimressursside juhtimine. Tallinn: Tehnika Ülikooli Kirjastus.
70. **Teck-Hong, T. Waheed, A.** 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian detail sektor: meditataing effect of love of Money. – Asian Academy of Management Journal, Vol 16 (1), pp. 73–94.
71. **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
72. **Türk, K., Siimon, A.** 2004. Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
73. **Valk, A.** 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
74. **Vartiainen, M., Nurmela, K.** 2002. Tavoitteet ja tulkinat-motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
75. **Wehrich, H., Koontz H.** 1999 Management: A global perspective. 10th ed. New York: McGraw-Hill. Inc.
76. **Vestberg, K.** 2008. Juhi ootused personalijuhile. Director. Nr 9. [<http://www.director.ee/juhi-ootused-personalijuhile/>] 15.02.2015.
77. **Viitala, R.** 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima OY.
78. **Wingfield, B., Berry, J.** 2001 Retaining Your Employees: Using Respect, Recognition, and Rewards for Positive Results. Menlo Park: Crisp Publications.
79. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim kirjastus.
80. **Yan, M.C.** 2008. Exploring cultural tensions in cross-cultural social work practice. – Social Work, Vol. 53 (4), pp. 317–328.

LISAD

Lisa 1 Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS struktuur



Lisa 2. Küsitlusankeet Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS personali töörahulolu ja motivatsiooni uuringu läbiviimiseks

Lugupeetud Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötaja!

Palun Teil vastata järgnevatele küsimustele, mille eesmärgiks on välja selgitada Lõuna-Eesti Hooldekeskus AS töötajate tööga rahulolu erinevates tööelu puudutavates valdkondades ning motivatsioon antud organisatsioonis töötamiseks. Küsimustiku kaudu on Teil võimalik väljendada oma seisukohti ja arvamusi sellest, millega olete rahul ja mis Teid motiveerib ning mis põhjustab rahulolematust. Küsitluse tulemusi analüüsitakse, tuues välja probleemsed valdkonnad ning esitatakse ettepanekud nende parendamiseks. Küsitlusele vastamine on vabatahtlik ja vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Uuring toimub ajavahemikus 18.03–02.04.2015. Küsitlus on anonüümne, st uuringust saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüse ei teostata). Küsimustiku või uuringu kohta käivate küsimuste tekkimisel palun pöörduda uuringu läbiviija poole e-posti aadressil liia.valjas@gmail.com.

Tänades,

Liia Väljas

PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD TEGURID LÕUNA-EESTI HOOLDEKESKUS AS-s

Üldised andmed:

Vastaja vanus:

Vastaja tööstaaž ettevõttes (märgi sobiva variandi ette rist):

- ☐ ...–1 aasta
- ☐ 1–5 aastat
- ☐ 6–10 aastat
- ☐ 11–15 aastat
- ☐ 16–...aastat

Lisa 2 järg

Vastaja haridustase (märgi sobiva variandi ette rist):

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskharidus
- ☐ Kutseharidus (keskeriharidus, vms)
- ☐ Kõrgharidus (rakenduslik, kraadiharidus)
- ☐ Muu (mis?)

Vastaja osakond:.....

Vastaja ametikoht:.....

Palun hinnake järgnevalt esitatud väiteid skaalal 0–4, kus:

- 1-ei nõustu üldse;
- 2-pigem ei nõustu;
- 3-pigem nõustun;
- 4-nõustun;
- 0-ei oska vastata.

1. Organisatsioon ja juhtimine

Väide	4	3	2	1	0
1. Meie ettevõtte hoolib oma töötajatest.					
2. Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise suhtes.					
3. Olen uhke, et kuulun ettevõtte meeskonda.					
4. Tunnen, et ettevõtte hindab minu poolt tehtavat tööd.					
5. Meie töötajad hindavad ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtusi.					
6. Ettevõtte juhtkond on viimase aasta jooksul viinud ellu positiivseid muudatusi.					
7. Meie organisatsioonis on professionaalsed juhid.					
8. Meie organisatsioonil on selged ja olulistele valdkondadele suunatud tulevikuplaanid ning kava nende saavutamiseks.					
9. Juhtkond tutvustab organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegilisi eesmärke töötajatele arusaadavalt.					
10. Kõiki töötajaid, olenemata ametikohast, koheldakse olulistena.					
11. Meie organisatsioonis on kehtestatud selged tööprotseduurid, mis kergendavad ametikohustuste täitmist.					
12. Olen rahul oma vahetu juhi juhtimisoskuste ja –meetoditega.					
13. Vahetu juht on huvitatud oma töötajate heaolu parandamisest.					

Lisa 2 järg

2. Koostöö ja suhted organisatsioonis

Väide	4	3	2	1	0
1. Meie organisatsioonis valitsevad ühtsustunne ja usaldus.					
2. Organisatsiooni üksused töötavad ühtse meeskonnana.					
3. Koostöö erinevate üksuste vahel toimib hästi.					
4. Olen rahul oma üksuse töötajate omavaheliste suhetega.					
5. Töölaseid koosolekuid, -viibimisi korraldatakse kindlaksmääratud aegadel.					
6. Olen rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega.					
7. Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta.					
8. Minu otsene juht tunnustab mind.					
9. Minu otsene juht tunneb huvi minu ettepanekute vastu.					
10. Oma töös ei pea ma täitma kaastöötajate poolt tegemata jäänud ülesandeid.					
11. Vajadusel saan vaba päeva.					
12. Mul on võimalus söögi- ja puhkepausiks.					

3. Vastutus

Väide	4	3	2	1	0
1. Tööülesanded on õiglaselt jaotatud.					
2. Organisatsiooni töötajad teavad oma kohustusi, õigusi ja vastutusvaldkonda					
3. Töö võimaldab teha iseseisvalt otsuseid tööprotsessi kulgemise üle.					
4. Töötajad on valmis oma tegude eest vastutama.					

4. Tasustamine ja tunnustamine

Väide	4	3	2	1	0
1. Ettevõtte palgapoliitika ja –tingimused on mulle arusaadavad.					
2. Olen rahul praeguse tasustamissüsteemiga.					
3. Minu töö on õiglaselt tasustatud (st palga ja isikliku tööpanuse suhe on paigas).					
4. Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele.					
5. Töögraafiku planeerimisel arvestatakse minu vajadustega.					
6. Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.					
7. Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.					
8. Mulle on oluline saada avalikult tunnustatud.					
9. Inimesed, keda edutatakse, on selle oma töötulemustega välja teeninud.					
10. Preemiade maksmise tingimused on läbipaistvad.					
11. Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate vabaajaveetmise võimalustega, ühisürituste korraldamisega.					

Lisa 2 järg

5. Arenguvõimalused organisatsioonis

Väide	4	3	2	1	0
1. Organisatsioon võimaldab mul saavutada erialaseid eesmärke.					
2. Olen rahul juhtkonnapoolse panusega töötajate koolitamisesse, arendamisesse ja erialase pädevuse tõstmisesse.					
3. Saan osaleda mulle vajalikel koolitustel.					
4. Minu töö pakub võimalusi eneseteostuseks.					
5. Mul on piisavalt oskusi ja teadmisi oma tööülesannete täitmiseks.					
6. Minu töö esitab mulle piisavalt väljakutseid.					
7. Minu töö võimaldab minu oskusi ja võimeid täiel määral rakendada.					
8. Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.					
9. Näen enda tulevikku ja karjääri arengut selles ettevõttes.					
10. Näen ennast selles ettevõttes töötamas ka viie aasta pärast.					

6. Informatsioon ja tagasiside

Väide	4	3	2	1	0
1. Olen rahul info liikumise korraldusega organisatsioonis.					
2. Juhtkond annab regulaarselt ülevaateid ettevõtte tulemustest ja seatud eesmärkidest.					
3. Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.					
4. Mul on piisalt infot, et oma tööd hästi teha.					
5. Tean täpselt, kelle poole pean info saamiseks pöörduma.					
6. Vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav.					
7. Vahetu juht vahendab informatsiooni talle alluvate töötajate ja teiste üksuste vahel.					
8. Vahetu juht annab tagasisidet minu poolt tehtud töö kohta.					
9. Tunnen, et ettevõtte hindab minu poolt tehtavat tööd.					

Mis sind kõige rohkem motiveerib oma töös? (näiteks töökaaslased, töökeskkond, töötasu, tunnustus, jne)

.....

.....

.....

.....

Lisa 2 järg

Millised tegurid vähendavad sinu töörahulolu?

.....

.....

.....

.....

Kommentaariid ja ettepanekud:

.....

.....

.....

.....

Täna vastamast!

Lisa 3 Vastanute arvuline ja protsentuaalne jaotus

Grupid tunnuste lõikes	Valim	Vastanute protsentuaalne jaotus (%)
Vanus		
–39	7	11
40–49	13	19
50–59	13	19
60–	8	12
Määramata	26	39
Kokku	67	100
Tööstaaž		
–1	8	12
1–5	32	48
6–10	21	31
11–	6	9
Kokku	67	100
Haridustase		
Põhiharidus	6	9
Keskharidus	16	24
Kutseharidus	30	45
Kõrgharidus	12	18
Muu	1	1
Määramata	2	3
Kokku	67	100
Osakond		
Administratsioon	12	18
Üldhooldus	12	18
Meditiin	9	13
Erihooldus	18	27
Hooldus	13	19
Määramata	3	5
Kokku	67	100
Ametikoht		
Administratsioon	8	12
Tegevuste juhendaja	26	39
Hooldustöötaja	22	33
Määramata	11	16
Kokku	67	100

Lisa 4 Rahulolu väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed

Väited	Keskmine hinnang	Standardhälve
Organisatsioon ja juhtimine (V1)		
V 1.3	3,5	0,9
V 1.1	3,4	0,9
V 1.2	3,3	0,6
V 1.13	3,3	1,2
V 1.11	3,3	1,3
V 1.10	3,2	1,4
V 1.8	3,2	1,3
V 1.12	3,2	1,2
V 1.7	3,2	1,4
V 1.4	3,1	1,0
V 1.9	3,0	0,9
V 1.5	2,9	1,1
V 1.6	2,7	1,2
Koostöö ja suhted organisatsioonis (V2)		
V 2.12	3,9	1,0
V 2.11	3,8	1,1
V 2.6	3,5	0,9
V 2.4	3,3	0,8
V 2.9	3,3	1,0
V 2.7	3,2	0,9
V 2.5	3,1	1,1
V 2.10	3,0	1,3
V 2.2	2,9	0,9
V 2.8	2,9	1,0
V 2.1	2,9	0,6
V 2.3	2,8	0,2
Vastutus (V3)	3,6	0,7
V 3.1	3,6	0,6
V 3.2	3,6	0,8
V 3.3	3,6	0,7
V 3.4	3,5	0,8

Lisa 4 järg

Väited	Keskmine hinnang	Standardhälve
Tasumine ja tunnustamine (V4)		
V 4.5	3,6	1,0
V 4.11	3,2	0,8
V 4.1	3,2	1,0
V 4.2	2,9	1,3
V 4.3	2,9	0,7
V 4.4	2,8	1,6
V 4.7	2,7	1,4
V 4.6	2,4	1,2
V 4.9	2,4	1,7
V 4.8	2,0	1,4
V 4.10	1,5	1,1
Arenguvõimalused organisatsioonis (V5)		
V 5.2	3,5	1,3
V 5.8	3,4	0,9
V 5.5	3,4	1,2
V 5.3	3,4	1,4
V 5.7	3,3	0,8
V 5.6	3,2	1,1
V 5.1	3,1	1,1
V 5.4	2,9	0,8
V 5.9	2,5	1,6
V 5.10	2,4	1,6
Informatsioon ja tagasiside (V6)		
V 6.5	3,7	1,1
V 6.6	3,3	1,2
V 6.4	3,3	1,0
V 6.8	3,0	0,9
V 6.7	3,0	0,6
V 6.9	3,0	0,9
V 6.1	2,8	1,1
V 6.2	2,8	1,2
V 6.3	2,7	1,2

Lisa 5. Rahulolu hinnangud sotsiaal-demograafiliste tunnusegruppide lõikes

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Vanus	41	3,3	0,7
–39	7	3,4	0,5
40–49	13	3,4	0,5
50–59	13	3,1	0,7
60–	8	3,1	0,8
Organisatsioon ja juhtimine			
–39	7	3,6	0,4
40–49	13	3,5	0,5
50–59	13	3,3	0,6
60–	8	3,1	1,0
Koostöö ja suhted organisatsioonis			
–39	7	3,4	0,3
40–49	13	3,4	0,4
50–59	13	3,2	0,6
60–	8	3,2	0,4
Vastutus			
40–49	13	3,6	0,5
–39	7	3,5	0,6
50–59	13	3,4	0,6
60–	8	3,4	0,6
Tasustamine ja tunnustamine			
–39	7	3,3	0,6
40–49	13	2,9	0,5
60–	8	2,8	0,7
50–59	13	2,6	0,6
Arenguvõimalused organisatsioonis			
40–49	13	3,5	0,6
–39	7	3,3	0,8
50–59	13	3,2	0,9
60–	8	2,8	1,1
Informatsioon ja tagasiside			
–39	7	3,5	0,4
40–49	13	3,4	0,4
50–59	13	3,1	0,7
60–	8	3,1	1,1

Lisa 5 järg

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Tööstaaž	67	3,1	0,8
-1	8	3,3	0,5
1-5	32	3,3	0,8
6-10	21	2,9	0,8
11-	6	2,9	0,7
Organisatsioon ja juhtimine			
-1	8	3,4	0,4
1-5	32	3,4	0,8
11-	6	3,0	0,7
6-10	21	2,7	1,0
Koostöö ja suhted organisatsioonis			
1-5	32	3,4	0,6
6-10	21	3,4	0,5
-1	8	3,3	0,3
11-	6	3,0	0,5
Vastutus			
1-5	32	3,7	0,4
6-10	21	3,5	0,5
-1	8	3,4	0,6
11-	6	3,2	0,8
Tasustamine ja tunnustamine			
-1	8	3,1	0,5
1-5	32	2,7	0,8
11-	6	2,6	0,8
6-10	21	2,4	0,8
Arenguvõimalused organisatsioonis			
-1	8	3,3	0,6
1-5	32	3,2	0,9
6-10	21	3,0	0,6
11-	6	2,7	1,1
Informatsioon ja tagasiside			
-1	8	3,2	0,6
1-5	32	3,2	0,7
6-10	21	2,9	0,8
11-	6	2,8	0,8

Lisa 5 järg

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Haridustase	64	3,2	0,7
Keskharidus	16	3,3	0,7
Põhiharidus	6	3,2	0,8
Kõrgharidus	12	3,2	0,7
Kutseharidus	30	3,0	0,8
Organisatsioon ja juhtimine			
Kõrgharidus	12	3,4	0,6
Keskharidus	16	3,2	0,6
Põhiharidus	6	3,1	1,0
Kutseharidus	30	3,1	0,9
Koostöö ja suhted organisatsioonis			
Põhiharidus	6	3,5	0,3
Keskharidus	16	3,4	0,5
Kõrgharidus	12	3,3	0,5
Kutseharidus	30	3,1	0,5
Vastutus			
Põhiharidus	6	4,0	0,1
Keskharidus	16	3,8	0,3
Kõrgharidus	12	3,6	0,5
Kutseharidus	30	3,4	0,6
Tasustamine ja tunnustamine			
Kõrgharidus	12	2,8	0,8
Põhiharidus	6	2,7	1,0
Keskharidus	16	2,7	0,8
Kutseharidus	30	2,6	0,8
Arenguvõimalused organisatsioonis			
Põhiharidus	6	3,4	0,5
Keskharidus	16	3,2	0,6
Kõrgharidus	12	3,2	0,7
Kutseharidus	30	3,0	0,9
Informatsioon ja tagasiside			
Keskharidus	16	3,2	0,7
Kõrgharidus	12	3,2	0,7
Kutseharidus	30	3,1	0,6
Põhiharidus	6	2,9	0,9

Lisa 5 järg

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Osakond	64	3,1	0,8
Meditiin	9	3,3	0,5
Üldhooldus	12	3,2	0,8
Erihooldus	18	3,2	0,7
Administratsioon	12	3,0	0,8
Hooldus	13	3,0	0,9
Organisatsioon ja juhtimine			
Meditiin	9	3,4	0,4
Üldhooldus	12	3,3	0,8
Erihooldus	18	3,3	0,7
Administratsioon	12	3,2	0,7
Hooldus	13	2,7	1,2
Koostöö ja suhted organisatsioonis			
Üldhooldus	12	3,4	0,5
Meditiin	9	3,4	0,3
Administratsioon	12	3,2	0,6
Erihooldus	18	3,2	0,5
Hooldus	13	3,0	0,5
Vastutus			
Üldhooldus	12	3,8	0,3
Erihooldus	18	3,7	0,7
Hooldus	13	3,7	0,5
Meditiin	9	3,3	0,6
Administratsioon	12	3,2	0,7
Tasustamine ja tunnustamine			
Meditiin	9	3,2	0,5
Üldhooldus	12	2,7	0,9
Administratsioon	12	2,6	0,6
Erihooldus	18	2,5	0,4
Hooldus	13	2,5	1,0
Arenguvõimalused organisatsioonis			
Erihooldus	18	3,3	0,6
Meditiin	9	3,2	0,6
Üldhooldus	12	3,1	0,6
Hooldus	13	3,1	0,7
Administratsioon	12	2,7	1,2

Lisa 5 järg

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Informatsioon ja tagasiside			
Meditiin	9	3,5	0,3
Administratsioon	12	3,2	0,8
Üldhooldus	12	3,1	0,9
Erihooldus	18	3,0	0,8
Hooldus	13	2,9	0,7

Lisa 5 järg

Grupid tunnuste lõikes	Grupi suurus	Keskmine hinnang	Standardhälve
Ametikoht	56	3,1	0,7
Tegevuste juhendaja	26	3,2	0,6
Hooldustöötaja	22	3,1	0,8
Administratsioon	8	2,8	0,8
Organisatsioon ja juhtimine			
Tegevuste juhendaja	26	3,4	0,6
Administratsioon	8	3,0	0,8
Hooldustöötaja	22	3,0	0,9
Koostöö ja suhted organisatsioonis			
Tegevuste juhendaja	26	3,3	0,5
Hooldustöötaja	22	3,2	0,4
Administratsioon	8	3,1	0,6
Vastutus			
Hooldustöötaja	22	3,7	0,5
Tegevuste juhendaja	26	3,6	0,4
Administratsioon	8	3,0	0,7
Tasustamine ja tunnustamine			
Tegevuste juhendaja	26	2,7	0,7
Hooldustöötaja	22	2,7	0,9
Administratsioon	8	2,5	0,7
Arenguvõimalused organisatsioonis			
Tegevuste juhendaja	26	3,4	0,6
Hooldustöötaja	22	3,1	0,6
Administratsioon	8	2,2	1,2
Informatsioon ja tagasiside			
Tegevuste juhendaja	26	3,2	0,7
Administratsioon	8	3,0	0,8
Hooldustöötaja	22	3,0	0,9

Lisa 6 Lõuna-Eesti Hooldekeksus AS-i iseloomustavad positiivsed ja negatiivsed märksõnad

Motiveerivad tegurid	Vastanute arv
Head suhted töökaaslastega/kollektiiv	36
Töökeskkond	23
Töötasu	18
Töögraafik	9
Töö ise	7
Tunnustamine	4
Hoidev ja hooliv juhtkond	2
Tööra hulolu vähendavad tegurid	
Probleemsed kliendid	17
Madal palk	8
Teiste tegemata töö	4
Ebarahuldav koostöö kolleegidega	4
Ebarahuldavad suhted ülemustega	4
Lahendamata probleemid teiste töötajatega	4
Suitsetavad töökaaslased	4
Kommenta arid ja ettepanekud	
Tõsta palka	11
Töötajate asutusesisene rotatsioon	6
Täiendavad koolitused	4
Vajalikud tööks vajaminevad abivahendid	3
Muuta selgemaks tasustamise süsteemi	3
Heade töötulemuste eest tunnustamine ja premeerimine	3

Lisa 7 Korrelatsioonimaatriks väidetablokkide ja tunnuste lõikes

	Vanus	Töö- staaž	Haridus- tase	Osa- kond	Ameti- koht	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Vanus	1										
Töö- staaž	0,5	1									
Haridus- tase	-0,1	-0,2	1								
Osakond	0,0	0,0	-0,1	1							
Ameti- koht	0,0	0,1	-0,3	0,4	1						
V1	-0,3	-0,3	0,1	-0,1	0,0	1					
V2	-0,2	-0,3	-0,1	-0,1	0,1	0,8	1				
V3	-0,1	-0,2	-0,2	0,2	0,4	0,3	0,5	1			
V4	-0,3	-0,2	0,0	-0,1	0,1	0,7	0,6	0,2	1		
V5	-0,2	-0,2	0,0	0,2	0,2	0,6	0,5	0,4	0,5	1	
V6	-0,3	-0,2	0,1	-0,1	0,0	0,8	0,7	0,2	0,7	0,5	1

SUMMARY

THE AFFECTING FACTORS OF PERSONNEL JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN SOUTH-ESTONIA CARE CENTRE LTD

Liia Väljas

Job satisfaction can be understood as positive feelings and attitudes that emerge from making the work, or from the recognition of it. Job satisfaction is closely linked to motivation. A motivated employee is generally more satisfied and this also enhances their work performance. Also, the possibility that a satisfied employee leaves the organization is smaller, which means less staff flowability and thus saving costs. The author is of the opinion that the training and training costs of every new employee are higher than maintaining the satisfied and motivated employees. Therefore, it is important to consistently identify the motivational factors for employees and the degree of their job satisfaction. From a company's perspective, it is important that the management is aware of the level of employee's satisfaction and motivation, because the success of the company through the quality of the services depends on a very large extent on the workforce. Thus, the fate and success of the business is also related to the people working there having motivation to provide quality services.

Although job satisfaction and motivation theories are largely divided into two, these are content and process theories, the author considers that first it is necessary to identify the factors that motivate employees. According to the purpose of the work, the author focused on the most well-known content theories, which were also the basis for the preparation of the survey questionnaire.

To raise job satisfaction and motivation it is necessary to increase the factors that influence them. These include management, feedback, recognition, work environment, communication, remuneration, relations with colleagues and management. Managers' supportive and inspiring leadership style significantly increases the satisfaction with their leader and the company's management, and thus the overall satisfaction. One of the most important factors of satisfaction occurrence is related to communication. Sharing relevant and timely information is one of the sources of trust and creates a sense in the employees that they are part of the business, and they are considered important. One influential factor, however, is related to remuneration and recognition that given the current state of the economy is a problem for most companies. However, the author believes that, despite the limited financial charges, it is possible to enhance the level of satisfaction through recognition. In addition, important factors to increase satisfaction are the development opportunities in-house and relationships with colleagues.

The author of this diploma thesis examined the staff's job satisfaction and motivational factors in the South-Estonia Care Centre Ltd. The company's services include a nursing home, rehabilitation centre and retirement home. According to the purpose of the thesis and the discussed theoretical sources, a questionnaire was compiled concerning various aspects of job satisfaction.. The questionnaire consisted different statements about job satisfaction and motivation and these were divided into various categories as follows: organization and management, cooperation and relations in the organization, responsibilities, remuneration and recognition, development opportunities in the organization and information and feedback. In addition, the employees were requested to answer open questions about the factors they consider to reduce job satisfaction and to motivate job satisfaction. Socio-demographic data of the respondents included age, length of service, level of education, department and position.

The respondents were most satisfied with the statement block concerning responsibility. The respondents were also satisfied with the organization and management, cooperation and relations, development opportunities in the organization, and giving information and feedback. Related to the workers' responses, the biggest dissatisfaction was caused by remuneration and recognition. Based on the results of the study, the author pointed

towards the end of the work out her own proposals to increase job satisfaction in the organization.

In conclusion, based on the author's opinion it is possible to provide a positive rating to the study, as it explained the evaluations and views of employees about job satisfaction and motivation. At the same time, the company's management actions and introductions of improvements based on the results of the survey will help to increase employee motivation and thereby satisfaction in the future. This work can be developed by studying in depth the factors of satisfaction development in different groups of respondents.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liia Väljas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Personali töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid Lõuna-Eesti Hooldekeskus aktsiaseltsis,

mille juhendaja on Riina Tomast,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **20.05.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2015**