

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Marge Laas

**TÖÖTAJATE PÜHENDUMINE ORGANISATSIOONILE  
TARTUMAA TERVISESPORDIKESKUSE NÄITEL**

Juhendaja: turismimajanduse dotsent Heli Tooman

Pärnu 2016

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Organisatsioonile pühendumise teoreetilised käsitlused .....	6
1.1 Organisatsioonile pühendumise mõjutegurid ja väljendusviisid .....	6
1.2 Organisatsioonile pühendumise uurimise viisid ja meetodid .....	16
2. Organisatsioonile pühendumise uuring Tartumaa tervisespordikeskuses .....	18
2.1 Tartumaa Tervisespordikeskuse tutvustus .....	18
2.2 Uuringu meetod, valim, kirjeldus .....	21
2.3 Uuringu tulemused ja järeldused .....	24
3. Ettepanekud organisatsioonile töötajate pühendumise suurendamiseks.....	34
Kokkuvõte.....	39
Viidatud allikad.....	42
Lisad.....	47
SUMMARY .....	49

## SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöös „Töötajate pühendumine organisatsioonile Tartumaa Tervisespordikeskuse näitel“ antakse ülevaade töötajate pühendumise teoreetilistest käsitlustest ning selle väljendusviisidest ja mõjuteguritest. Teema valiku osas sai määravaks selle aktuaalsus, vajalikkus ja praktiline rakendatavus organisatsiooni äritegevuse tõhustamisel. Maailmas läbi viidud uuringutes on pööratud palju tähelepanu töötajate rahulolu, lojaalsuse ja motivatsiooni temaatikale, millele on viimastel aastakümnetel lisandunud mitmesugused töötajate organisatsioonile pühendumisega seonduvad teemad. Meyer ja Herscovitch (2001) sõnul on organisatsioonile pühendumine kui jõud, mis paneb töötaja tööl tegutsema ka siis, kui hetkel puudub selleks motivatsioon. See on töötaja emotsionaalne ja intellektuaalne seotus organisatsiooniga, mis avaldab mõlemale poolele tugevat ning positiivset mõju. Ettevõtte seisukohast on nendeks konkurentsivõime kasv, paremad äritulemused, maine ja teenuste kvaliteedi paranemine; töötaja jaoks parem elukvaliteet, tugevamad sotsiaalsed suhted, hea tervis ning emotsionaalne tasakaal (Karsan & Kruse, 2011).

Tänapäeva tööturul on lojaalne ja motiveeritud töötaja iga ettevõtte jaoks hinnatud väärtus. Suurenenud võimalused, arenenud tehnoloogia ja erinevad töövormid (näiteks kaugtöö võimalus) ning lihtsustatud liikumine ka erinevate riikide tööturgude vahel on ärgitanud ettevõtteid uurima, panustama ning arendama erinevaid võimalusi oma hinnatuima vara ehk töötajate hoidmiseks. Konkurents ettevõtluse maastikul on iga aastaga järjest tihedam ning sellest tulenevalt kasvab ka vajadus professionaalsete teadmiste ja oskustega organisatsioonile pühendunud töötajate järele, kes oma töö ja suhtumisega annavad organisatsioonile selle tegeliku väärtuse ning loovad klientide poolt tajutavad kvaliteeti.

Personali pühendumist ning motiveerimist saavad mõjutada paljud teised aspektid, millele organisatsioonide juhid tähelepanu saavad pöörata. Töötajate tasustamise ja motivatsiooni vahel valitseb otsene seos. Näitena võib siinkohal ebakõladest tuua turismisektori, milles töötajate keskmine brutopalk jääb Statistikaameti andmeil toitlustuse ja majutuse sektoris tabeli allosas viimaste hulka, kuigi tööhõive selles valdkonnas on samas aastatega pidevalt kasvanud (Statistikaamet, 2015).

Inimesed veedavad hinnanguliselt suurima osa oma päevast tööl olles, mistõttu mängib töö keskset rolli inimeste igapäevaelus. Töötajate positiivsus ja motiveeritus aitab kaasa ettevõtte sisemisele töömoraalile ning Saksamaal läbi viidud uuringu Ranking 2001 tulemustest selgub, et kõrge pühendumise näitajaga ettevõtted on ka kõrgemate äritulemustega ning konkurentsivõimelisemad (Jamnes, 2004). Rahuldust pakkuv töökoht võib anda inimese igapäevaelule olulise lisaväärtuse, suurendada tema enesehinnangut ja parandada sotsiaalset rahulolu. Erinevate uuringute tulemused on näidanud, et motivatsioon mõjutab selgelt tööga rahulolu, sooritusvõimet, töölt lahkumise kavatsust, personali üldist voolavust ning tööle pühendumist (Cetinkaya, 2011, lk 150). Kui töötaja tunneb end väärtustatuna, on ta valmis enda aega organisatsioonile enam pühendama. Paraku on paljudes organisatsioonides töötajate pühendumise temaatikale veel vähe tähelepanu pööratud ning sellealaseid uuringuid Eestis leida keeruline. Seega võib lugeda laiemaks probleemküsimuseks järgmist: mil viisil saavutada tasakaalu tööandja ja töötaja rahulolu ning pühendumise vahel selliselt, et mõlema poole huvid oleks täidetud?

Lähtuvalt eeltoodust püüab käesoleva lõputöö autor leida probleemküsimusele vastust Tartumaa Tervisespordikeskuse näitel. Ettevõtte valiku põhjuseks oli töö autori huvi Lõuna- Eesti kui sporditurismi sihtkoha atraktiivsust silmas pidades uurida, kuidas jõudsalt arenevas ja laienevas ettevõttes on jaotatud töörollid, kui suur on seal kollektiiv ning milline on töötajate rahulolu. Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate pühendumise tase ja erinevad tegurid Tartumaa Tervisespordikeskuses, teha uuringule toetudes järeldused ning esitada ettevõtte vajadusel parendusettepanekud töötajate pühendumise tõstmiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Millised tegurid mõjutavad töötajate pühendumist organisatsioonile Tartumaa Tervisespordikeskuses?
- Kuidas oleks võimalik suurendada töötajate pühendumist organisatsioonile Tartumaa Tervisespordikeskuses?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuse leidmiseks on lähteks järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade pühendumise teoreetilistest käsitlustest;
- võrrelda organisatsioonilise pühendumise väljendusviise ja mõjutegureid;
- viia läbi uuring Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajate ja juhtkonna hulgas;
- analüüsida küsitluse tulemusi ning teha vastavad järeldused Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajate organisatsioonilise pühendumise kohta;
- esitada parendusettepanekud töötajate organisatsioonilise pühendumise suurendamiseks Tartumaa Tervisespordikeskuses.

Lõputöö uuringu läbiviimisel kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud intervjuud. Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Teoreetiline osa ehk esimene peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate organisatsioonile pühendumise mõjuteguritest ja väljendusviisidest. Teine alapeatükk keskendub organisatsiooni pühendumise uurimise viiside ja meetodite käsitlustele. Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline tagapõhi ja metodoloogia tugineb teemakohasele erialasele kirjandusele, erinevatele varasematele uuringutele ning organisatsioonikäitumise kirjandusele. Teoreetilises osas toetub lõputöö autor peamiselt Meyeri & Herscovichi, Yoon & Thye ja Witte töödele.

Lõputöö teine peatükk on jagatud kolmeks. Esimene alapeatükk annab ülevaate Tartumaa Tervisespordikeskusest üldises plaanis. Teine alapeatükk tutvustab uuringu valimit ja mudelit, andmeanalüüsi meetodit ning uuringu läbiviimise korda. Kolmas alapeatükk keskendub uuringu tulemustele ja järeldustele, mille käigus tehakse ettepanekud organisatsioonile töötajate pühendumise suurendamiseks Tartumaa Tervisespordikeskuses. Uurimisinstrumentina kasutatud poolstruktureeritud intervjuu küsimustik on esitatud lõputöös Lisas 1.

# 1. ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

## 1.1 Organisatsioonile pühendumise mõjutegurid ja väljendusviisid

Ettevõtte konkurentsivõimeks tööturul on vajalik omada selget nägemust organisatsiooni eesmärkidest, struktuurilisest ülesehitusest ja ettevõtte finantsstrateegiast. Kuna personal kui ettevõtte olulisim lüli on eesmärkide saavutamisel oluline, peaks juhtkond olema teadlik iga töötaja organisatsioonilisest pühendumisest, tundma organisatsioonilise pühendumise väljendusviise ja tingimusi ning rakendada organisatsioonilist pühendumist loovaid strateegiaid ning tegevusi. Pühendunud töötajal on soov panustada ettevõttesse rohkem kui temalt oodatakse ning tema jaoks on ettevõtte käekäik ning üldine areng olulised. Ettevõttel on võimalus prognoosida töötaja jätkuvaid töölkäimise plaane, käitumist töökohal ja töösooritust, kui on teada tema eelistused, rahulolu ja vajadused. Seetõttu on tähtis uurida ja kursis olla töötajate vajaduste, soovide ja rahuloluga. Töötajate pühendumist mõjutavad väga mitmed tegurid, olulisimad nendest on: karjäärivõimalused, koolitused ja enesearendamine, materiaalne kui mittemateriaalne motivatsioon, töötasu, allüksuse juhtimisvõimalus, juhtide tegevus, sobivus kaastöötajatega, tunnustus, töökeskkond ning erinevad soodustused (Jamnes, 2004).

Töötasust olulisem on sageli organisatsiooni sisekommunikatsioon ning inimeste omavahelised suhted: kas ja kuidas on organisatsioonis korraldatud informatsiooni jagamine ning liikumine, kas ettevõttes on oluline saada kahepoolset tagasisidet ning mil viisil see toimib, millised on üldised olme- ja töötingimused, milline on võrreldes keskmisega pakutav töötasu, kuidas suhestub töötasu tööülesannete ja koormusega jne. Juhtide üks esmaseid kohustusi on kindlustada töötajatele turvatunne, seda eelkõige

õigeaegselt laekuva töötasuga. Lisaks tuleb tööandjal täita rida ülaltoodud mõjuteguritest tulenevaid tingimusi, et töötajatel saaks tekkida soov ning vajadus pühenduda, panustades töösse ja ettevõttesse vastavalt võimetele maksimaalsel tasemel. (Jamnes ,2004)

Töötajate organisatsioonilist pühendumist on palju uuritud, mistõttu on teoreetiline materjal kergesti leitav. Organisatsioonile pühendumisest ning selle seostest erinevate tunnustega on artikleid ja uurivaid töid kirjutanud paljud. On kirjeldatud organisatsioonile pühendumist kui vahetusel põhinevat tegevust, kust töötaja on pühendunud senikaua, kuni ta tunneb oma positsiooni organisatsioonis kaitstuna. Pühendumine ise on protsess, milles inimene tegeleb järjepidevalt sama või sarnase tegevusega, andes seejuures endast maksimumi. Töötaja võib kaaluda organisatsioonist lahkumist alternatiivsete võimaluste korral. (O-Driscoll, 1999)

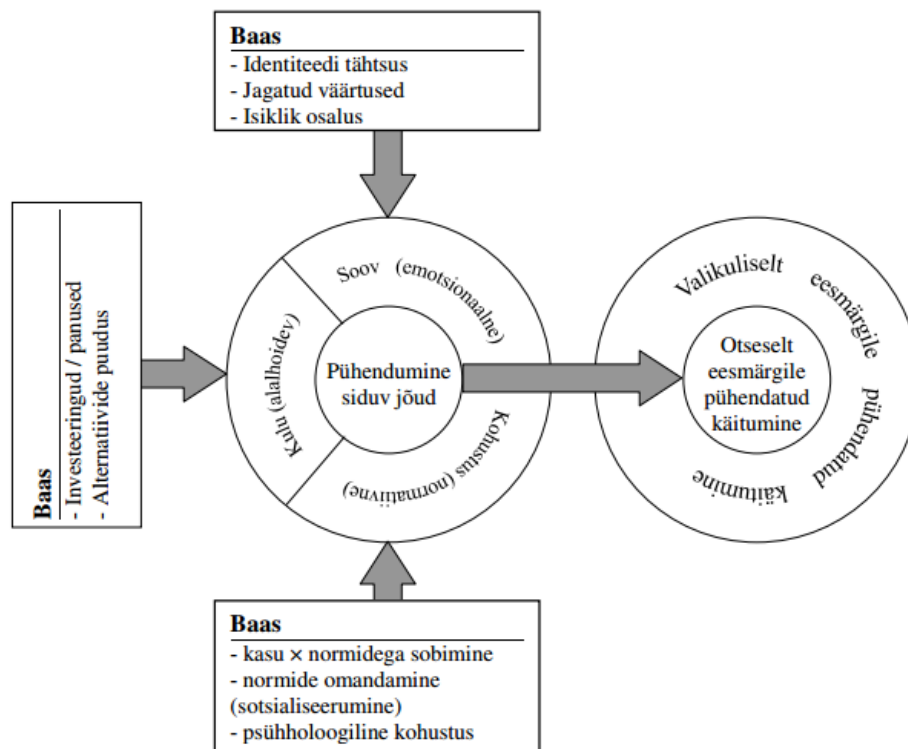
Tulenevalt töö iseloomu märkimisväärsest muutumisest viimastel aastakümnetel – kuue- ja seitsmekümneandad juhatasid sisse tehnoloogia ajastu, millega kaasnes globaliseerumine. Masinate ning tehnoloogia innovatiivsus on loonud järjest uusi võimalusi ja väljundeid nii füüsilise kui ka mõttetöö tegemise tasemel. Töötaja jaoks vastutus võib seetõttu kohati küll suureneda, kuid kindlustunne ja kontroll oma töö üle väheneb (Bosman, Buitendach & Laba, 2005). Tajutav organisatsioonipoolne toetus innustab töötajat saavutama ettevõttes seatud eesmäärke, kuna tajutav asutusepoolne toetus tekitab töötajas sisemist vajadust seista organisatsiooni heaolu eest, mille läbi suureneb tema enda rahulolu (Rhoades & Eisenberger, 2002)

Organisatsiooniline pühendumine on laiaulatuslik kontseptsioon, mis ühendab endas mitmeid organisatoorseid ja sotsioloogilisi näitajaid. Pühendumine selgitab töötajate teatavat laadi käitumist, näiteks hilinemist, puudumist või organisatsioonilist liikmelisust (Yoon & Thye, 2002). Organisatsiooniline pühendumine viitab isiku tunnetele seoses organisatsiooniga üldiselt. See on psühholoogiline side töötaja ja organisatsiooni vahel ning on seotud sihtide ja väärtuste sobivusega, töötaja käitumisega organisatsioonis ja tõenäosusega jääda organisatsiooni kauemaks. Selline sümbioos on kasulik ja soovitud nii organisatsioonile kui ka töötajale.

Duffy, Botti, Torrey ja Diki poolt 2012. aastal avalikustatud uuringu tulemustest kujunes selgelt välja, et töö tähendusel ja karjääri pühendumisel ning töökutsumuse ja

tööga rahulolu vahel on selge seos. Töö tähenduse ja karjääri pühendumise kaudne mõju on oluline vaid kõrge elu kutsumusega üksikisikutele, viidates elu kutsumuse suurele tähtsusele seoses kutsumuse, tajumise ja tööga rahulolu vahel. (Duffy et al. 2012).

Pühendumise definitsioone on erinevaid. Meyeri ja Herscovitchi (2001: 301) defineerivad pühendumist kui jõudu, mis seob isikut täitma tähtsa tegevuskava üht või mitut eesmärki; pühendumine eristub motivatsiooni vormidest ja eesmärgi seisukohalt oluliselt hoiakutest ning võib mõjutada käitumist isegi motivatsiooni ja positiivse hoiaku puudumisel. Pühendumise ja motivatsioonivormidest annab ülevaate Joonis 1.



**Joonis 1.** Organisatsioonile pühendumise üldine mudel (Meyer & Herscovitch, 2001 alusel).

Meyer ja Herscovitch (2001) on organisatsioonile pühendumise, selle tunnused ja väljundi (mõju eesmärgistatud käitumisele) koondanud ning loonud seda kõike iseloomustava mudel (vt Joonis 1).

Jooniselt 1. võib näha, et organisatsioonile pühendumine on siduv jõud ehk ettevõttele ühise keskpunktiga kogum. Sisemine ring illustreerib pühendumist kui jõudu, mis seob

omavahel tegevussuunad eesmärgi saavutamiseks. Välimine ring sisaldab pühendumisele iseloomulikke tunnuseid, milledeks on soovid, kohustused ja kulud. Tunnuseid iseloomustavad omakorda erinevad alused, mis väljendavad nende samade tunnuste võimalikke tekkepõhjuseid. Nii on näiteks soovide ehk emotsionaalse tunnuse baasiks identiteedi tähtsus, jagatud väärtused ja isiklik osalus. Kulude aluseks on investeeringud/panused ning alternatiivide puudumine. Kohustuste tekkepõhjusteks loetakse normide omandamist (sotsialiseerumist), kasu ja normide suhet ning psühholoogilisi kohustusi.

Organisatsioonile pühendumise tagajärgi kajastab otseselt sisemisest jõust tulenev ring. See on käitumuslik ning tuleneb otseselt organisatsioonile pühendumisest. Kuna inimene on võimeline oma pühendumist jagama mitte ainult oma töökohale (lisanduvad nt. lähedased, pere, hovid ja muud huvialad, teised kohustused jne), siis mõjutavad need organisatsioonivälised asjaolud valikuliselt ka ettevõttesisest töötaja käitumist. Mil määral, oleneb juba organisatsioonilisest pühendumisest (Meyer & Herscovitch, 2001). Sarnast mudelit oli kasutatud ka Hatch'i uuringus, kes selgitas Organisatsiooniteooriat kolmes osas, nagu seda olid Meyer ja Herscovitch teinud (Hatch, 2006). Tugevalt pühendunud töötajatele kujutab tööstress väiksemat ohtu, sest pühendumine tagab neile stabiilsuse ning turva- ja kuuluvustunde (Schmidt, 2007).

Meyer ning Topolnytsky (2007) katsetasid kolme komponendi pühendumise mudelit. Nad analüüsisid afektiivseid, normatiivseid ning alalhoidlikke organisatsioonilisi pühendumise viise:

- Afektiivne ehk emotsionaalne pühendumine peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega ning omab soovi jääda selle liikmeks. Väidavad, et tugeva emotsionaalse pühendumisega töötajad jäävad organisatsiooniga kokku, sest nad ise soovivad seda.
- Normatiivne pühendumine annab tunnustust töötaja organisatsiooni liikmeks jäämise kohusetundest, lojaalsusest või moraalsest vastutusest tunnetamise tõttu. Kõrgel kohusetundel põhineva pühendumise tasemega töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma sellesse organisatsiooni.

- Alalhoidlik pühendumine viitab teadlikkusele sellest, kui suured kulud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Alalhoidliku pühendumisega töötajad jäävad organisatsiooni, kuna nad on töökohast otseselt sõltuvad (majanduslikud põhjused, sotsiaalsed tagatised vms). Siia kuuluvad nii materiaalsed kui ka sotsiaalsed kulutused, lisaks võimalike alternatiivide vähesus või nende puudumine.

Eeldatakse, et kõik kolm pühendumise vormi suhestavad positiivselt organisatsiooni muudatuste nõudmistega. Samas ainult afektiivne ja normatiivne osa sellest seostub kõrgema tasandi toetusega. Töötajad, kes usuvad muutusesse ja soovivad kaasa aidata nende õnnestumisele (tugev afektiivne pühendumine) või kes tunnetavad kohustust kaasa aidata muudatusele (tugev normatiivne pühendumine), teevad enamasti muutuste õnnestumiseks rohkem, kui neilt on palutud. Seda isegi juhul, kui see hõlmab eneseohverdust pikemate töötundide või uute müügimeetodite õppimise näol. Samas töötajad, kelle pühendumine muudatustele on seotud ainuüksi muudatusele mitte kaasa aidates tunnetatud kahjule (tugev kestav pühendumine), aitavad muudustele kaasa vähem, kui seda neilt oodatakse. (Meyer 2007) Seega on tähtis selgeks teha, millised töötajad on nõus muudatuste läbiviimisele kaasa aitama ning näitavad üles initsiatiivi ja milliseid töötajaid tuleb vajadusel sundida protsessis osalemiseks.

Tulemused näitasid, et normatiivse ning afektiivse pühendumise vahel oli positiivne korrelatsioon, ehk siis kui normatiivne pühendumine on kõrge, siis sama võib ka efekt olla afektiivsel pühendumisel. Afektiivse ning jätkuva pühendumise vahel ei leitud korrelatsiooni. Afektiivne pühendumine on seostatud kõrge töö produktiivsusega, jätkuv pühendus aga vastupidi. Normatiivse pühendumise ning produktiivsuse vahel ei leitud seoseid. (Meyer 2007)

Seost haridustaseme ja emotsionaalse pühendumise vahel on põhjendatud sellega, et neil, kellel on kõrgem haridustase, on suurem valikuvõimalus valida meelepärasem ja sobivam töökoht (Alexander et al. 2009). Suurema pühendumisega paistavad silma organisatsioonides kõrgematel positsioonidel asuvad inimesed, kelle motivatsiooni toetab nii keskmisest kõrgem palk, suurem motivatsioon eneseteostuseks kui ka otsustamis- ja tegutsemisvabadus.

Tajutav organisatsioonipoolne toetus innustab töötajat saavutama organisatsioonis seatud eesmärgid, kuna viimane tekitab töötajas kohusetunde seista organisatsiooni heaolu eest. Seeläbi suureneb aga ka töötaja enda rahulolu, mis omakorda tingib enamjuhtudel motiveerituse kasvu (Rhoades & Eisenberger, 2002). Siinkohal on oluline mainida motivatsiooni tekkimise või suurenemisega kaasnevat enimlevinud müüti, mis on järgmised:

- töötundide vähendamine ja töökoormuse vähendamine aitavad motiveeritusele kaasa. Vastulausena sellele müüdile leiab Herzberg, et pühendunud inimesed jäävad tööle pigem kauemaks ning ei otsi põhjuseid varem lahkumiseks, tehes rohkem kui on töölepingus ette nähtud ning kulutades tööülesannete täitmiseks ka neile kuuluvat vaba aega;
- töötasu tõstmine. Siin on Herzbergi järgi pigem oht, et korduv töötasu tõstmine toimib vaid kui ajutine motivaator. Rahaline motiveerimine on küll kõige kiirem ja otsesem viis töötajat motiveerida, ent selle efektiivsus on lühiajaline ega too alati kaasa tööpanuse ega töötajate pühendumise tunde tõusu. Motiveeritus on vaid üks tegur töötajate pühendumises nende töötegevustele (Herzberg, 1998). Üldiselt arvatakse, et inimesed on tööl alamotiveeritud ainult madala palga tõttu. Tegelikuses on töötajad õnnelikud hoolimatu juhi, vähesel tähelepanu ja tunnustuse ning kasinate arenguvõimaluste tõttu (Pajumaa 2015).

Motiveerituse põhjuste ja tagajärgede jälile jõudmine ning nende omavahelised seosed on olnud aluseks ka Baron ning Greenbergi (2008) uuringule. Nende põhieesmärgiks oli välja selgitada, kuidas arendada, treenida ning motiveerida edukaid ning ettevõttele märkimisväärset kasutegurit tootvaid töötajaid. Motivatsioon, tagasiside, stressitaluvus ja selleks rakendatavad erinevad meetmed, töökultuur, meeskonnatöö, organisatsiooniline struktuur ja tehnoloogia olid kõik suured tegurid töötajate motiveerimises ning kõik omavahel tihedas seoses. Ebakindlus ja usaldamatus organisatsiooni juhtkonna suhtes on sageli leidnud kinnitust kui pühendumise vähendajat, samuti on töötaja vastuseis mistahes töökorralduslikele või ebamugavust tekitavatele muudatustele seotud töö tulemuslikkuse vähenemisega. Siinkohal saab teha järelduse, et ebakindluse suurenemine on üheks olulisimaks tolt lahkumise põhjuseks olenemata töötasu suurusest. (Witte, 2005)

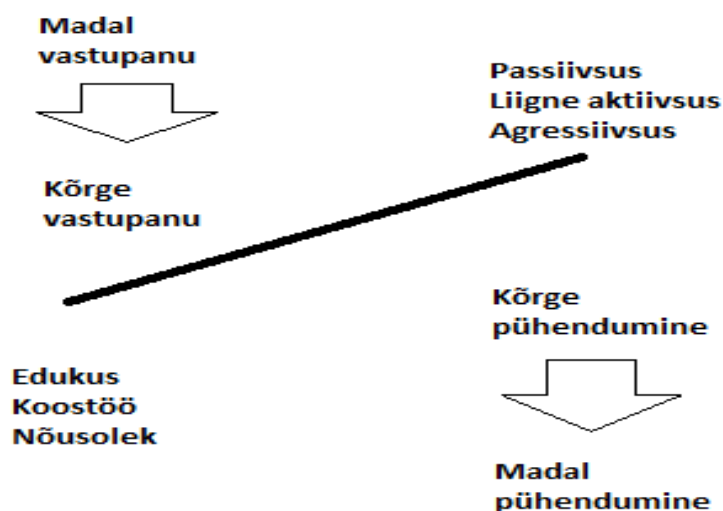
Tumwesigye (2010) väidab, et organisatsioonile pühendumise tase ettevõttes on üks olulisemaid näitajaid prognoosimaks juhtkonnal töötajate lahkumiskavatsusi. Cheng & Chan, (2008) ning Maslach ja Leiter (2008) väitsid, et liialt suur töökoormus või tööülesannete ebaratsionaalne jaotamine töötajate vahel põhjustab nõ „läbipõlemist“. Viimane on äärmuslik näide ületöötamisest tingitud vaimsete ja füüsiliste tervisenäitajate halvenemisest, mis tihtipeale lõppeb töötaja ülisuure kurnatuse ja töövõime puudumisega ning tingib töötaja töölt lõpliku lahkumise või ajutise eemaloleku tema tervisliku seisundi tõttu. See omakorda vähendab organisatsioonile pühendumist ning on tihedalt seotud usaldusega juhtkonna tegevuse ja pädevuse suhtes ning mille tagajärjeks võib olla samuti suure tõenäosusega töötaja töölt lahkumine. Taastumine taolisest seisundist võib olla kuid kestev ning pärsib töötaja igapäevaelu ning tema naasmist tööturule. Tark tööandja teab värbamise, koolitamise, lojaalsuse, ettevõtte tundmise ning pühendumise hinda ja ei soovi, et väärtuslik varakogenud töötaja tema juurest lahkuks. Selle ennetamiseks on lahendusena välja toodud eelkõige arenguestlused, ühise vastutuse jagamise tagamine ja töötaja vastutus eelkõige enda ees (Director Media 2015).

Pühendumisega seotud probleeme ja seda mõjutavaid erinevaid tegureid on ka uuritud Antón, C. Poolt (2009). Konflikt ning ebastabiilsus olid tema uuringu tulemustest lähtuvalt suurimateks teguriteks, mis mõjutavad töö rahulolu ning töötajate pühendumist organisatsioonis. Töö rahulolu ning pühendumine organisatsioonile olid analüüsitud kui faktoritena, mis muutuvad olenevat konflikti ning ebastabiilsuse tasemest. Tulemused toetasid hüpoteesi, et mida kõrgem on konflikti tase, seda madalam pühendumine, rahulolu ning motivatsioon. Kõrge pühendumise tunnused olid positiivne suhtumine ja töökeskkond, vähem 'loobumise käitumise' märke (lahkumise kavatsused ning töölt puudumine) ning kasvav töötaja rahulolu.

Tööl olevad konfliktid tulenevad kõige sagedamini tööst enesest, samas Spector ja Fox (2005) leidsid kõige põhilisemad tegurid, mis põhjustavad madalat pühendumist ning rahulolematust. Uuringus analüüsiti seost töökeskkonnategurite ning töötajate isikuomaduste vahel. Spector ja Fox olid uurinud erinevaid tegevusi, mis kahjustavad organisatsiooni mainet ja töökeskkonna sisekliimat ning töötajate tegevusi ja pühendumist. Tegevused olid seotud otseselt käitumise ja töötajate tegevusega nagu näiteks: kiusamine tööl kolleegide või ülemuste poolt, solvamine ja muu ebaviisakas

ning taunitav käitumine, kättemaks ning agressiivsus, kusjuures agressiivsus ja kiusamine kahe esimese seas.

Agressiivsus oli tegur, mida ka Coatsee & Dirk (2002) mainisid ning kasutasid enda mudelites. Coatsee kasutas 'Pühendumise vastupanu mudelit' (vt. Joonis 2).



**Joonis 2.** Pühendumise vastupanu mudel. (Coatsee & Dirk, 2002 alusel).

Mudel koosneb kahest osast. Vastupanu osa toob esile kolm faktorit, mis on reastatud: agressiivsus, ligine aktiivsus ning passiivsus. Mudel näitab, et vastupanu tase suureneb, kui sellised tegurid leiavad aset tihti ning vahetpidamata. Agressiivsus tekitab kõige suuremat vastupanu töötajates.

Pühendumise osa toob esile tegurid nagu: nõusolek, koostöö ning edukus. Kõrge pühendumus tähendab, et rohkem töötajaid suudavad enda töö lõpetada õige ajaks ning kõige kõrgema kvaliteediga.

Pühendumine on mõjutatud kaudselt ka suuremate oludega nagu näiteks maailma majanduslangus. Organisatsiooni käitumise (OB – *organisational behaviour*) teooriad on läbi aegade arenenud ning seostunud kaasaegsete trendidega. OB mõju teenindussektoris ning majanduslanguse mõju analüüs on vajalik, et mõista, kuidas inimesed tulevad toime majanduslikult keerulistel aegadel. Kuidas stress nii töö kui ka tööst eemal olles motivatsiooni, juhtimist ning pühendumist mõjutavad. Moorhead ja Griffin (1995) jõudsid järeldusele, et motivatsiooni tase on tihedalt seotud

stressitasemega ning seejuures ei olene see sellest, ka stressi tekitajad mida kõrgem stressitase tööl ja ka tööst eemal on, seda madalam motivatsioon. Juhtimisel tekib seetõttu ka probleeme- juhid ei motiveeri piisavalt töötajaid, samuti produktiivsus oli vähenenud uuringu läbiviimise ajal. Pühendumusel leiti sama trend, mida kõrgem stressitase, seda madalam pühendumus tööle, selle põhjusteks võisid olla psühholoogilised takistused töötajates, olenevalt stressi-põhjustajatest.

Toetuse viise on ka Osca ning Urien (2005) uurinud. See oli uuring töö rahulolust olenevalt organisatsioonilisest toetus süsteemist- juhendaja ning kolleegide, treeningu või tunnustuse ja preemia. Uuring näitas et 30% rahulolust põhineb toetus süsteemist. Juhendaja ning kolleegide toetus oli kõige suurem tegur töö pühendumises. 50% töötajatest pidasid ka preemiaid suureks teguriks, tänu millele olid nad enda tööga rohkem rahul ning olid valmis pühendumisele, et hoida töö kvaliteeti kõrgel- töötajate jaoks oli see motiveeriv faktor (Osca, Urien 2005).

On tehtud uuringuid, kus on analüüsitud erinevaid juhtimisstruktuure ning nende mõju pühendumisele. Muudatuste-orienteeritud juhid võivad suurendada pühendumust, kuid ka vähendada seda. Ei leitud selget korrelatsiooni erinevate struktuuride ja pühendumise tasemete vahel. See tähendab, et on liiga palju teisi ja teinekord olulisemaid tegureid peale juhtimisstruktuuri enda, mis mõjutavad pühendumust tööle. Nendeks võivad olla näiteks töökaaslased, preemiad, muu toetus. Need tegurid võivad olla olulisemad kui juhtimisstruktuurid. (Gil & Rico, 2005)

Töötajate pühendumist saab suunata läbi mitme mõjutava komponendi. Mõned nendest komponentidest sisaldavad töö stressi, turvalisust ja sisekommunikatsiooni.

Arvestades erinevate uuringute tulemusi võib teha siinkohal järelduse, et töötaja pühendumist mõjutavad väga mitmed erinevad tegurid ning motivatsiooni ning töökeskkonnaga rahulolu ei ole mõõdetavad vaid läbi ühe –kahe näitaja. Selleks, et uurida ja teada saada töötajate rahulolu ning pühendumise taset organisatsioonis, on vajalik arvesse võtta kõiki ka esmapilgul teisejärgulisena tunduvaid tegureid ning teinekord võivad need olla ka aspektid, mis ei ole otseselt tööga seotud (näiteks töövälised probleemid nagu pere- ja lähisuhted, inimese psühholoogiline seisund jne). Ilma töötaja isikliku tagapõhja teadmata ja uurimata ei ole võimalik teda ka vastasel juhul edukalt tööl motiveerida ning tema pühendumist ettevõttele suurendada.

## 1.2 Organisatsioonile pühendumise uurimise viisid ja meetodid

Organisatsioonile pühendumist ja selle seoseid teiste töötajate rahulolu, lojaalsuse ja motivatsiooni tunnustega kajastavad paljud uurimistööd. Kuigi erinevatest uurimustest on võimalik teha erinevaid järeldusi, kerkivad esile mõningad seosed, mis on saanud piisavalt kinnitust, et nende mõju organisatsioonilisele pühendumisele oluliseks pidada.

Pühendunud töötajaga on meeldiv teha koostööd, ta teeb oma tööd naudinguga ning silmade särades. Lisaks sellele on pühendumusel ka praktikas mõõdetud selge mõju organisatsiooni edukusele. Uuringust "Parimad tööandjad – parimad tulemused" (Uuring "Parimad ...", 2003) selgus, et eksisteerib seos ettevõtte majandustulemuste ja töötajate pühendumise vahel – parimates organisatsioonides on pühendunud töötajaid umbes 75% töötajaskonnast ning keskpäraste majandustulemustega ettevõtetes on organisatsioonile pühendunud töötajaid alla 50%.

Sarnase analüüsi on läbi viinud ka Tumwesigye (2010), kelle töö tulemused viitavad seosele organisatsioonilise toe tajumise (POS) ning organisatsioonilise pühendumise ja ettevõtte kasumilike eesmärkide vahel. Tehtud analüüsi tulemuste põhjal järeldub uurimusest, et afektiivne, normatiivne ning kestav pühendumus väljendavad POS'i ja käibe kavatsuste suhet ning selgitavad ligi 45% vastuoludest.

Prognoosimaks ettevõtte äritulemusi, tuleb tutvuda töötajate pühendumuse tasemega – edukas ettevõttes töötavad pühendunud töötajad. Samas aitab ettevõtte edukus kaasa oma töötaja pühendumusele, kuna enamasti töötajad soovivad, et nende organisatsioon oleks edukas ning nad tunnevad selle missiooni, visiooni ja eesmärkide kaudu emotsionaalset, sotsiaalset ja hingelist seotust oma tööandjaga. Seega on organisatsioonile ülimalt väärtuslikud töötajad, kes suudavad anda organisatsiooni heaks suurema panuse kui neilt eeldatakse või nõutakse. (Vance, 2006)

Kuigi kiired edutamised ning kindlate tööoskuste arendamisele keskendumine suurendavad alalhoidlikku pühendumust, võib selline meetod kokkuvõttes töötada organisatsiooni kahjuks ning olla hoopis lühiajalise mõjuga, sest ei anna püsivat panust töötaja motivatsioonile panustada endast rohkem organisatsiooni hüvanguks

(Camilleri, 2006). Kui pühendumus organisatsioonile tugineb vaid materiaalsel kaalutlustel, võib organisatsioonis esineda suurt personali voolu, tööga rahulolematust ning madalat motiveerituse taset. See on tihti ka põhjuseks, miks soovitakse, et organisatsioonid rakendaksid inimressursi juhtimise poliitikat, arendamaks välja emotsionaalset tüüpi organisatsioonilist pühendumust.

Camilleri (2006: 76) tehtud uuringu järgi on vanusel seos emotsionaalse ja normatiivse pühendumusega. Nooremaid töötajaid peetakse rohkem pühendunumateks seoses nende kõrgema motiveeritusega oma karjääri suhtes. Kõik ülal mainitud uuringud on võrrelnud pühendumise taset organisatsioonile ja organisatsiooni edukust.

Ülaltoodust järeldub, et meetoditest on enim kasutust leidnud kvalitatiivne uurimismeetod. Kvalitatiivsed sisuanalüüsi kasutanud uuringud keskenduvad keelele kui kommunikatsioonivahendi tunnusjoonele ning teksti sisule ning tähendusele. Kontentanalüüsi puhul koondati sarnase tähendusega tekstiosad vastavate kategooriate alla. See on uurimismeetod, mida rakendatakse tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või muustrite kindlakstegemise all (Laherand, 2008, lk 290).

Kuna tegemist on tundliku ja samas ka väga erinevaid aspekte arvestama pidava teemaga, ei ole kvantitatiivne ankeetküsitlus selle teema puhul efektiivne. Tegemist on sõnaliste karakteristikute ja eri objektide kirjeldamisega, uurides inimesi ja süsteeme neid jälgides. Autentsemad uurimistulemused saadakse läbi intervjuude, vaatluse ja muu sõnalise suhtlemise kaudu. Seetõttu on ka antud lõputöös kasutatud uurimismeetodina kvalitatiivset intervjuumeetodit, milles annab ülevaate töös pt 2.2.

## 2. ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISE UURING TARTUMAA TERVISESPORDIKESKUSES

### 2.1 Tartumaa Tervisespordikeskuse tutvustus

Tartumaa Tervisespordikeskus on Eestis unikaalse kooslusega turismiobjekt (so. ajalooline ja tuntud laskespordibaas, kus on olemas võimalused erinevate aktiivtegevuste ja spordialade harrastamiseks, samas väga ilus loodus), kus on olemas potentsiaal teenindada kasvavate nõudmistega välis- ja sisekülalisi aastaringselt. Tegemist on nii piirkondlikult kui riiklikult prioriteetse suurobjektiga, mis avaldab tuntuvat positiivset mõju Rõngu valla ja Elva linna arengule ning lisab sünergiat Tartu ja Otepää elule (Arenduskava ..., 2015).

Tervisespordikeskus asub kolmel katastriüksusel. Põhitegevus toimub kahel peahoone ümbruses asuval kinnistul, mille suurus on 8 ha. Kilomeeter eemal asuv Jahilasketiiru kinnistu on antud rendile Elva Jahilaskeklubile erinevate üldiste spordialade ja ka teiste jahilaskealade arendamiseks ja harrastamiseks (*Ibid* ..., 2015, lk 20).

Vabariigi Valitsus otsustas 12.12.2013 aastal istungil volitada kultuuriminister Urve Tiidust allkirjastama riigi poolt SA Tartumaa Tervisespordikeskuse ja SA Tehvandi Spordikeskuse ühendamist üheks sihtasutuseks. Kultuuriministeerium on liitumist puudutava leppe algataja, asutajateks on ka Otepää vald ja Eesti Suusaliit. Kahe sihtasutuse ühendamisel hakatakse Tehvandi spordikeskust, selle all tegutsevat Kääriku spordikeskust ja Tartumaa Tervisespordikeskust juhtima ühtsetel alustel (Kultuuriministeerium, 2013).

Kuna Elva lasketiirud on endiselt vabariigi parimad laskespordi harrastamiseks sobivad rajatised, siis on Tervisespordikeskuse ühe põhitegevusena säilitatud laskespordi viljelemine. Siin on viimastel aastatel peetud enamus suurematest Eestis toimunud rahvusvahelistest ja vabariiklikest tiitlivõistlustest ja vabariigi koondise

treeninglaagritest. Tiirudes harjutavad regulaarselt Elva Laskespordiklubi laskurid ja Elva Suusaklubi laskesuusatajad, samuti Eesti Laskurliidu, Eesti Laskesuusatamise Föderatsiooni, Eesti Jahispordiliidu ja Eesti Vibuliidu klubide sportlased. Tartumaa Tervisespordikeskuses korraldatakse mitmeid laskespordi treeninglaagreid, alaliitude poolt korraldatud tiitlivõistlusi ja kohalike klubide poolt korraldatud rahvusvahelisi ja vabariiklike võistlusi. Lisaks kasutavad lasketiire treeninguteks ja laskekatsete sooritamiseks jahimehed, politseinikud, piirivalvurid, kaitseväelased, turvafirmade töötajad ja eraisikutest relvaomanikud. (*Ibid ...*, 2015, lk 60)

Alates 1982. a. on Tartumaa Tervisespordikeskus olnud Tartu Maraton ürituste finišipaigaks. Aastaid kasutusel olnud jahilasketiiru territooriumilt toodi finišala 2008. a. üle peahoone esise mänguväljaku ja endise lasketiiru alale. See muutis finišiteeninduse tingimused paremaks ja radade kasutamise efektiivsemaks, võimaldades pakkuda tervisesportlastele lisateenuseid. Peale selle on siin korraldatud teisi suuri vabariiklikke ja rahvusvahelisi võistlusi erinevatel spordialadel. Tervisespordikeskus on kujunenud meelispaigaks paljudel harrastus- ja tippportlastele, kes käivad siin harjutamas aastaringset ka suurürituste vahelisel ajal. Kasutatakse ümbruskonna maastikuradasid ja keskuse mänguväljakuid ja siseruume. Looduses sportimise teeb nauditavaks männimetsa värske õhk, mitmepalgeline maastik ning kerge rajareljeef.

Tartumaa Tervisespordikeskuse ümbrust läbivad paljud tervise- ja matkarajad. Lisaks Vapramäe-Vellavere-Vitipalu sihtasutuse ning Tartu Maratoni poolt rajatud, hooldatud ja tähistatud radadele on üheks põnevamaks matkarajaks 3 km pikkune vahelduval maastikul kulgev Väike Väerada. See on mitmekülgne ja uuenduslik terviserada, mis ühendab endas teaduse, tervise, kunsti, spordi ja pärimuse valdkondi. Rajale on paigutatud Eesti muinasjuttude teemalised müstilised puuskulptuurid, mida on üle 30 ning igaüks neist kajastab mõnda legendi või muinasjuttu. Lisaks tervistavale jalutuskäigule on võimalik korraldada lastele Eesti muinasjutte tutvustavaid õppematku. Rada saab alguse Elva Matkakeskusest ja lõppeb Tartumaa Tervisespordikeskuses. Territooriumi ilmestamiseks on puuskulptuuridega veel kujundatud Maajumalate park ja Härjapõlvlaste kaitseala ning Elva puukujude talgutel valmistatud taiesid võib lisaks Tervisespordikeskusele leida ka Tartu maratoni rajalt ja Elva linna lasteasutustest. (*Ibid ...*, 2015, lk150)

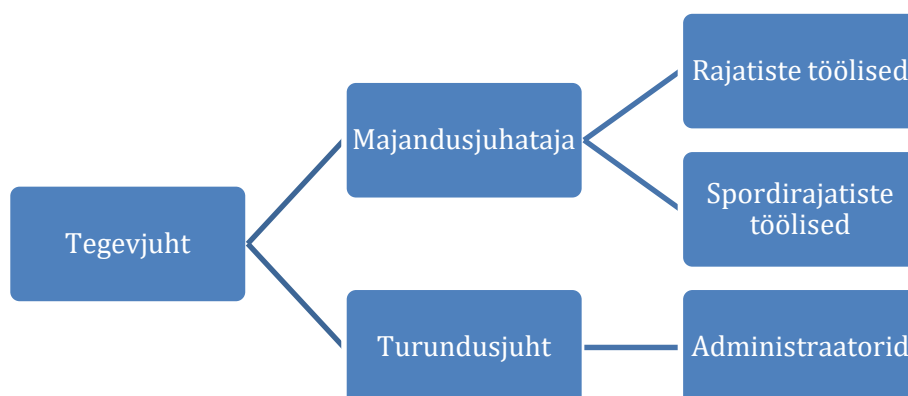
SA Tehvandi Spordikeskus juhatuse liige Kristjan Karise hinnangul aastaks 2020 Tartumaa Tervisespordikeskus on koht, kus saab veeta sportlikku perepuhkust, tegeleda harrastusspordiga, viia läbi sportlikke suvepäevi. „Ja lisaks laskespordiosa, kus on treening- ja võitluskeskus. Muidugi ei saa ära unustada ka Tartu maratoni finišiala“ (Kääriku ..., 2013).

Ülaltoodust järeldub, et tegemist on ulatusliku spordikompleksiga, kus saab tegeleda väga mitmete erinevate harrastuste ja aladega. Lisaks on uuritav ettevõtte seotud tihedalt tervet Eesti spordielu edendamise ja toetamisega. Sellegipoolest, mis puudutab aga personali, siis esindab Tartumaa tervisespordikeskust suhteliselt väike kollektiiv. Töötajaid koos juhtkonnaga kokku 11 inimesest koosnev meeskond. Varasemalt ei ole antud ettevõttes töö rahuloluga seotud uuringuid läbi viidud, seega ei ole võimalik antud uuringu käigus võrrelda tulemusi varasematest aastatest. Ettevõtte siseselt ei ole välja töötatud ka süsteemi ega kujunenud harjumust vastastikuseks tagasiside andmiseks töötajate ja juhtkonna vahel.

Olenemata sellest, et tegu on ühe Eesti tuntuma ja suurema spordikeskusega ning atraktsioonid leiavad kasutust paljude poolt, ei ole ettevõtte suunanud oma töötajaid seni samas kompleksis olevaid atraktsioone kasutama. Töötajatele kehtib küll 5% määraga soodustus saunade kasutamiseks, ent kõikidele teistele spordikeskuse võimalustele on töötajad samaväärsed mistahes kliendiga arvestades hinnakirja. Töötajate pädevus klientide teenindamisel võib seetõttu olla otseses seoses kogemuse puudumisega. Sõltuvalt sellest võib kannatada ettevõtte klienditeeninduse tase ning töötajate motivatsioon ning töötajate üldine tunnetus ettevõttepoolsesse panustamisse ning töötajate väärtustamisse.

Organisatsiooni turundustegevust teostab Tartumaa Tervisespordikeskuse juhtkond. Ettevõtte alluvusstruktuuri kohaselt on kõige kõrgem positsioon tegevjuhil (toodud joonisel 3). Tema otseses alluvussuhtes on turundusjuht ja majandusjuht. Turundusjuht koordineerib ka administraatorite tööd, rajatise tööliste, koristajate, kokkade ja spordirajatiste tööliste eest on vastutav majandusjuhataja. Töötajaid on vähe ning keskastme juhtimisel puudub asendus. Enamasti on töö- ja puhkeaeg jaotatud nõnda, et juhtivatel positsioonidel olevad töötajad ei satuks töölt eemale samal ajal ning pädevuse osas on nad suutelised ka vajadusel tähtsamates otsustes teineteist asendama.

Üldised otsused ja juhtimine jäävad aga siiski ainsana tegevjuhi kanda ning see eeldab vastutust ning otsustusvõimet.



**Joonis 3** Ettevõtte struktuur. Allikas. Töö autori koostatud

Samal ajal on aga oluline, et kõik lülid omaksid head koostööd ning suhtlemine toimiks vabalt ning avatud keskkonnas. Väikeses kollektiivis on iga meeskonna lüli oluline ning omavahelised suhted ning positiivne töökeskkond ülisuure tähtsusega. Just seetõttu on töö autor pidanud oma intervjuus puudutada töötajate vaheliste suhete teemat ning uurida, kuidas antud meeskond on võimeline igapäevaselt koos toimima nii, et oleks tagatud töötajate rahulolu ja motiveeritus ning esilekerkivate konfliktide lahendamine säilitamaks stabiilset töökeskkonda.

## 2.2 Uuringu meetod, valim, kirjeldus

Tuginedes ülaltoodule püüab käesoleva töö autor uuringu tulemustest sõltuvalt leida parimaid võimalusi ettevõttele Tartumaa Tervisespordikeskus sisendite leidmiseks konkurentsivõime tõstmisel, tööhõive parandamisel, olemasolevate eeliste tugevdamisel ning samas välja tuua ettepanekud arengut takistavate probleemide lahendamiseks või ennetamiseks tulevikus. Pühendunud ja motiveeritud töötajate abil koos Tartumaa Tervisespordikeskuse väljaarendamisega on võimalik muuta asutus konkurentsivõimelisemaks, tulevastele ja olemasolevatele töötajatele atraktiivsemaks ning ettevõttemaastikul silmapaistvamaks. Pakkudes kõrgel tasemel teenuseid, mis vastaksid erinevate klientide vajadustele, on võimalik luua rohkem ja püsivamaid

kliendisuhteid. Oluline seejuures on aga silmas pidada, et teadlikum ja motiveeritud siseklient ehk töötaja on ettevõttele parimaks turundusvahendiks.

Tutvudes erinevate teoreetiliste käsitluste ja mudelitega, on antud töö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimusele vastamiseks töö autor toetunud Meyer ning Topolnytsky (2007) kolme komponendi pühendumuse mudelile. Vastavalt mudelile võimaldab antud mudel analüüsida organisatsioonis töötajate pühendumust kolmes erinevas valdkonnas, jaotades töötajate pühendumuse afektiivsete, normatiivsete ning alalhoidlikke tunnuste alusel. Sellest lähtuvalt on ka koostatud uuringu teostamiseks vajalikud intervjuu küsimused, võimaldades teha järeldusi töötajate rahulolu kohta ning leida vajalik sisend ettevõtte jaoks töötajate pühendumuse motiveerimiseks ja tõstmiseks.

Uuringu eesmärgiks on selgitada välja personali pühendumist mõjutavad tegurid organisatsioonis Tartumaa Tervisespordikeskuses ning selgitada välja töörahulolu ning töötajate motiveerituse tase erinevates tööd puudutavates valdkondades. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks otsustas lõputöö autor kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud intervjuud. Struktureeritud intervjuus on küsimused uurija poolt eelnevalt ette valmistatud ning üldjuhul esitatakse vastavalt intervjuu kavale, poolstruktureeritud intervjuu võimaldab lisaks aga läheneda teemale paindlikult ning muuta ka vajadusel küsimuste järjekorda. Viimast juhul, kui intervjuu käigus kaldub intervjuueeritav mõne teemani varem kui seda oli planeeritud, mis annab omakorda võimaluse vabamaks vestluseks ja täpsustavate küsimuste esitamiseks intervjuu läbiviija poolt. Nimetatud uuringumeetod sai valitud, kuna see aitab süvitsi välja selgitada punkte, mis välisel vaatlemisel ei ilmne, diskussioon tekitab mõistmist ja teadlikkust, annab lisaküsimuste esitamise võimaluse ning samuti võimaluse selgitada välja varjatud infovajadused.

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt on valitud uurimismeetodi abil võimalik vastata ka uurimisküsimusele: millised tegurid mõjutavad töötajate pühendumist ettevõttes Tartumaa Tervisespordikeskus.

Andmete kogumiseks koostati küsimustik, mis sisaldas punkte organisatsioonisisese suhtluse, ettevõttele pühendumise ning tööga rahulolu kohta töötajate poolt. Autor kasutas töötajate pühendumise hindamiseks Meyeri ja Hercovitchi (2001) loodud

organisatsioonile pühendumise üldist mudelit. Tuginedes kolmemõõtmelisele mudelile, milles on välja toodud pühendumise tunnused ja mõju eesmärgistatud käitumisele, koostas autor intervjuu küsimused. Kvalitatiivse uuringumeetodi intervjuu kasutamise põhjenduseks oli ka asjaolu, et uuritav organisatsioon Tartumaa Tervisespordikeskus on väike. Sellest tulenevalt kuulusid valimisse uuringu läbiviimise ajal kõik ettevõttes töötavad 11 inimest, kaasa arvatud tegevjuht. Küsimused on välja toodud käesolevas töös Lisa 1 all.

Kuna valimisse kuulusid kõik ettevõtte töötajad, oli vajalik eelnevalt ajakava planeerida ning kokku leppida vastavalt võimalustele ja töögraafikule intervjuudeks sobiv plaan. Arvestuslikult oli töö autoril ette nähtud iga intervjuueeritava jaoks keskmiselt 30 minutit. Arvestama pidi aga ka asjaoluga, et kuna oli tegemist poolstruktureeritud intervjuuga, võis seetõttu ajakava nihkuda ning intervjuud pidid olema planeeritud piisava ajavaruga ja kindlasti mitte järjest. Samuti tuli arvesse võtta töötajate töövahetuste aegu, lõunapause ja nende isiklikke plaane töövälisel ajal. Soovitavalt oli intervjuude läbiviimiseks kavas kasutada ettevõtte tegevjuhi nõusolekut läbi viia küsitlused töötajate tööollemise ajal. Kuna Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajad kasutasid osaliselt töölkäimiseks ka ühistransporti või teinekord ühist muud transpordivahendit, ei soovinud oma ajagraafiku planeerimisel intervjuueerija kuidagi töötajate tavapärasest tööruutiini liialt häirida.

Planeeritud ajakava kohaselt viidi uuring läbi ajavahemikus 5.03.–25.03.2014. Intervjuude ajaks oli võimalus tegevjuhi loal kasutada privaatset töökabinetti. Eelnevalt oli kokku lepitud ning saadud ka nõusolek töötajatelt, keda küsitleti, intervjuude salvestamiseks diktofonile konfidentsiaalsuse tagamisel. Lisaks oli võimalus teha küsimuste esitamise käigus vajadusel lisamärkmeid ning esitada suunavaid küsimusi.

Antud uuringu analüüsimiseks kasutas töö autor induktiivse ja deduktiivse lähenemise kombineerimist. Vastused kodeeriti ning grupeeriti vastavalt nende sisule ja tähendusele. Intervjuude analüüsimisel lähtuti eelkõige töös esitatud uurimisküsimustest, ent võeti arvesse ka küsitluse käigus ette tulnud lisamärkusi, mis olid kaudselt teemadega seotud ning võisid anda olulist informatsiooni töötaja seisundi või töökeskkonna kohta. Töö autor võrdles intervjuueeritavate vastuseid ühe küsimuse lõikes, analüüsis nende vastuseid ning jälgis korduvaid väiteid, kodeerides need vastavalt esinemissageduse järgi. Väikese ettevõtte puhul, kus töötab 11 inimest,

arvestas töö autor oluliseks üksiku arvamuse mistahes küsimuse korral. Seda seetõttu, et ka ühe rahulolematu töötaja arvamus võib olla oluline, kui teatud ameti esindajaid oligi üks. Arvestada tuli sellega, et madala motivatsioonitasemega ja tööl rahulolematu inimesega suheldes pingestub kogu töökoha sisemine kliima ning töötajate omavahelised suhted, mistõttu oli vajalik tähelepanu pöörata kõikidele nüanssidele. Halb tööõhkkond viib ahelreaktsioonina alla töömoraali ja mõjub pärssivalt suhetele nii töökeskkonna siseselt kui levib laiemalt suhtluse kvaliteedile klientidega.

### **2.3 Uuringu tulemused, analüüs ja järeldused**

Järgnevalt on esitatud Tartumaa Tervisespordikeskuse personaliga läbiviidud personaalsete intervjuude analüüs. Kõige sagedamini esinevad väited on toodud kokkuvõtlikult loeteluna võimalikult autentsetena. Tagamaks vastanute anonüümsus, ei ole mõtteavalduste ega seisukohtadega seostatud autoreid ning ametinimetusi, jättes need antud töös märkimata.

Põhjuseid, miks intervjuus osalenud töötajad on enda töökohaks valinud just Tartumaa Tervisespordikeskuse, on varieeruvad. Teadlikult selle töökoha valinud inimeste jaoks on kõige olulisemaks faktoriks töökeskkonna sõbralikkus, kollektiivi meeldivus ning töögraafiku paindlikkus. Välja toodi ka töökoha asukoha olulisus ehk lähedus kodule; samuti töö meeldiv iseloom. Enam vastuseid olid sarnased ning kõige sagedamini kerkisid esile järgnevad põhjused:

- võimaldab pidevalt suhelda teiste inimestega,
- töö on põnev,
- töö on väljakutseid esitav ning vastutust nõudev,
- töökoht on kodule lähedal.

Siinkohal on tagatud töötaja suhtlemisvajadus ning vaheldusrikkus. Põnevus seisnes töötajate jaoks eelkõige seoses erinevate klientide ja nende vajadustega arvestamises, abivalmiduses ning ettetulevate kliendisituatsioonidega tegelemises. Samuti on töötajatele meeltnööda, et peetakse oluliseks vastutuse omamist ning sellega kaasnevat otsustusvõimet.

Töökoha teadlikku valikut iseloomustab väga hästi ka töösuhte keskmine pikkus Tartumaa Tervisespordikeskuses, mis uuringus osalenud personali seas on kestvusega veidi üle 7 aasta. Pikk töösuhe on ühelt poolt kindlus- ja turvatunnet pakkuv nii tööandjale kui ka töötajale. Kujunevad välja omavahelised suhted ja rollid, mida ei ole vaja igapäevaselt üle korrata ega kontrollida. Kõikidel on tööülesanded teada ning on tekkinud kindel meeskond, kus on kaardistatud kõikide oskused ja vajadused ning toimitakse ühtselt. Teisalt võib selline pikaajaline töösuhe olla mõlema poole jaoks nõ „mugavustsoonis“ paiknemine, kus ei nähta vajadust arenguks ega uuendusteks ning sellega seoses võib langeda ka töötajate motiveeritus ning pühendumise tase. Samuti võivad pikaajalise töösuhte tagapõhjudeks olla elukohast, harjumusest ja oskustest tulenev sundolukord. Viimast ilmestavad eriti töötaja paratamatust ja lootusetust väljendavad vastused, kus töötajate arvamused töökoha valikust seostusid ka traditsioonide ja harjumustega ning olid järgnevad:

- nii on juba ajalooliselt kujunenud
- ei ole lihtne teist töökohta läheduses leida
- puuduvad oskused millekski enamaks

Töötajate oskused ja motivatsioon läbi enesetunnetuse on seega antud ettevõttes suhteliselt madalad. Vähemalt pooltel juhtudel oli esindatud üks ülaltoodud kolmest variandist. Viimane on märk sellest, et harva asustustihedusega ja madala tööhõivega piirkondades on ettevõttesse tööle asumise eesmärgid ja põhjused tingitud pigem vajadusest kui motivatsioonist. Kuna antud ettevõttes ei ole ka nõudmised kandidaadile väga kõrged (ei ole nõutud erialast haridust, keskkaridust või soovitusi eelnevatest töökohtadest, samuti ei ole vajalik soovitus- ja motivatsioonikiri kandideerimisel), siis osutuvad töötajateks eelkõige lähipiirkonnas elavad inimesed, juba töötavate inimeste tuttavad ja sugulased. See omakorda tingib asjaolu, et töösuhe jätkub ka juhul, kui motivatsioon puudub ja tööga rahulolu ei ole esmatähtis. Rahulolu puudumisel või selle madala taseme juures ei ole pühendumine töötaja poolt samas suur.

Töötaja panuse kiireimaks ja otsesemaks mõjutavaks teguriteks peetakse töötasu. Sellele järgnevad töökeskkond ning kollektiiv. Töötasu puhul on oluline selle vastavus tehtud töö mahu ning töötaja oskustega. Samuti on rahaline komponent lühiajalistest motivaatoritest kõige efektiivsem. Tartumaa Tervisespordikeskuses puudus uuringu

läbiviimise ajal töötajate motiveerimisplaan või kava. Erinevaid inimesi motiveerivad erinevad tegurid, seetõttu töötajate vajaduste väljaselgitamine on äärmiselt oluline, eelkõige veel nii väikese kollektiivi puhul.

Intervjuudest tulenevalt selgus, et valdav enamik tunneksid suuremat tööga rahulolu ning oleksid nõus pühendama rohkem, kui sellele järgneks preemia või lisatasu maksmine. Tulemustasu oli töötajate jaoks antud ettevõttes esimene vahend, millega ettevõtte suudaks nende pühendumist suurendada ning motivatsiooni taset tõsta.

Tulemustasude andmine töötajatele toimub enamasti organisatsiooni osaluse alusel ning hüvitiste jagamisel ei ole kehtestatud kindlaid reegleid ja norme. Töötajad väärtustaksid sellist lähenemist, kuna nende arvates näitab organisatsiooni selline käitumine, kui palju konkreetse töötaja panust tunnustatakse.

Töökeskkonna kaasaegsus näitab töökoha arenguvõimet ning tõstab töötaja silmis ettevõtte väärtust. Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajad leidsid selles vallas on ettevõtte poolt eeldused suures osas täidetud. Töökeskkond ja töövahendid on piisavalt kaasaegsed ning see on tööga rahulolu seisukohalt töötajate jaoks oluline aspekt. Vastustest selgus, et kaasaegne ning meeldiv töökeskkond vähendab vastumeelsust tööle minemise kui kohustuse suhtes, see tõstab omakorda motivatsiooni. Samuti toodi välja asjaolu, et mittetoimivate töövahendite või tõrgete korral on neile üldjuhul tagatud abi ja asendusvariandid, et nad saaksid segamatult tööd jätkata. Ettevõttel on olemas kontaktisikud ja teiste ettevõtetega seotud suhtlusvõrgustik, abi saabub enamasti kiirelt ning probleemid lahendatakse esimesel võimalusel.

Kollektiiv oli kolmas motivatsiooni ja pühendumist soodustav tegur, mis on töötajatele äärmiselt oluline. Meeskonna – ja kuuluvustunne, head suhted kolleegidega, konfliktivaba õhkkond ning usaldusväärsus kerkisid vastustest selgelt esile ning olid kohati kõrgemalt hinnatud kui rahaline motiveerimine ja tulemustasude maksmine. Lisaks heale läbisaamisele ettevõttes nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel tasandil on oluline kaastöötajate ametialased oskused ja teadmised. Oma ala tundmine ja professionaalsus tagavad stabiilse õhkkonna ja võrdsuse ning võimaldavad igal töötajal keskuse arengus kaasa rääkida. Organisatsioonipoolne toetus kujuneb välja tööandja ja töötaja vastastikuse koostöö tulemusena. Viimast mõjutab olulisel määral eelkõige töötajapoolne tunnetus sellest, millisel määral ta tajub ettevõtte poolt pühendumist ja sõbralikku suhtumist (Stamper & Johlke, 2003).

Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajad tunnevad, et nende panusega arvestatakse ning nad on oma oskuste ja teadmiste poolest tööandjale vajalikud ning hinnatud. Siinkohal joonistusid küsitluse tulemusena välja järgnevad seisukohad:

- Meeskond on väga sõbralik ja toetav,
- Tööliste vahel valitseb austus ja hea läbisaamine
- Kuuluvuse ja vajalikkuse tunne tõstavad otseselt soovi ettevõttesse rohkem panustada, pühendada oma aega ning suurendada positiivset meelestatust.

Töösse pühendumist mõjutab ka töötaju, mis sõltub nii tööd puudutavatest sise – kui ka välisteguritest. Sisemisteks teguriteks on töökoha organiseeritus, töökorraldused, sobivus kaastöötajatega ning keskkond, milles viibitakse. Välisteguriteks on kõik mitte tööga seonduvad aspektid, millel võib siiski olla töösse suhtumises ja töösooritusel oluline roll (suhted lähedaste ja perekonnaga, majanduslikud mured, tervislik üldseisund, ilm jne). Tänapäeval peetakse tööstressi suureks probleemiks ja seda nii organisatsioonide kui ka töötajate seisukohast vaadatuna. Tööstressist tulenevaid terviseprobleeme esineb kõikides astmetes lihttöölised kuni juhtide tasemeni välja ning see on enamasti seotud ülemäärasest töökoormusest, liiga suurest vastutusest või ebasoodsatest töötingimustest tulenevate teemadega. Lihttöölise hulgas on enim stressitekitavateks asjaoludeks madal haridustase, väike töötasu ning kontrolli ning otsustusvabaduse puudumine (Lundberg, 2007). Tööstress on selline seisund, mis väljendub töötaja erinevates meeleseisundites nagu emotsionaalses väsimuses, mures, apaatsuses. Sellest tulenevalt pikaajalise stressi järel võivad töötajatel avalduda ka füüsilised sümptomid, milledest levinumad on alaline väsimus, pea – ja kõhuvalud, erinevat tüüpi allergilised reaktsioonid jne (Hogan *et al.*, 2006). Siin tulid eriti teravalt välja töötajaid rõhuvad teemad, mis rikkusid nende tuju ja pärssisid initsiatiivi olla oma töökohustustes püüdlikum. Vastustest selgusid järgnevad murettekitavad mõtteavaldused:

- Ebarealistlikud nõudmised ehk liialt suur töökoormus ühele ametikohale tekitab stressi ning ühtlasi ka pingeid kolleegide vahel;
- Väsimus ja olmemured ei anna võimalust täielikult tööle keskenduda (enamasti toodi täpsustamisel esile mured pere, sissetuleku nappuse ja terviseiga seonduvalt);

- Käskude täitmine ja otsustamisvabaduse puudumine teevad mõnes olukorras töö tegemise keeruliseks;
- Üleolev suhtumine juhtivate töötajate poolt;
- Käsuliini täitmine ilma töötajatega lahenduskäike arutamata on häiriv ja ebaefektiivne.

Tartumaa Tervisespordikeskuse läbiviidud uuringu põhjal selgus, et töötajad tunnevad sageli, et olulistes tööd puudutavates küsimustes ei valitse tasakaal ning töötajatega ei peeta nõu ega küsita nende arvamust. See tekitab töötajates vastuseisu ja pingestab töösuhteid ning suhtumist juhtkonda, kuna töötajad omavad nägemust ja arvamust, kuidas töökorraldust ja keskkonda parandada, ent nende seisukohti ei peeta tähtsaks. Hoolimata sellest, kas on võimalik muudatusi sisse viia või mitte, soovivad töötajad, et nende arvamusega arvestataks rohkem ja antaks teinekord suuremat otsustusvabadust igapäevaste tööasjade korraldamisel.

Välisteguritest tööle mõjutavad töötajate olukorda ja töötaju spordikeskust külastavad kliendid ja nende suhtumine /pretensioonikus. Samuti on pingeolukorrad kiiremad tekkima sagedase spordibaasi ülerahvastatuse tõttu. Siinkohal tuleb selgelt välja ka eelnevalt mainitud stressi tekitav punkt, kus tuntakse ühele ametikohale liiga suure koormuse panemist tööandja poolt ning see omakorda tekitab töötajates süüid ning tunnet, et ollakse oma töös oskamatu ja eapädev.

Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajad sooviksid teha tööd pühendumisega ning kvaliteetselt. Sellel tasandil sooviksid mitmed töötajad enesearendamise ja tööga seonduvate koolituste võimaluste tagamist tööandja poolt. Kõige enam tuntakse puudust arvuti kasutamise ning võõrkeelte oskusest. Kuna nii kliendibaasi süsteem ja suur osa kliendisuhtlusest kui ka tööd puudutavatest korralduslikest ülesannetest toimivad läbi arvutivõrgu, on arvutialased elementaarsed oskused töötegemisel eelduseks ja vajaduseks. Hetkel igakuiselt saadavast töötasust ei näe töötajad võimalust ise endale kursuste või koolitusprogrammide osalemisel vajaminevat finantsvahendite kulutamist. Tõstmaks töötajate enesekindlust, oleks ettevõttel vajalik leida võimalus suunata töötajaid koolitustele või vajalikele kursustele ning leida lahendused ning kokkulepped ka täiendõppe osaliseks kompenseerimiseks, kui täies mahus kõikide töötajate lisakoolitamine on ettevõttele liialt suur kulu.

Isiklikud probleemid on teema, millega tööandjal suures osas arvestada ei ole võimalik. Samuti ei peeta heaks tavaks tööandja liigset sekkumist töötaja eraellu ning lisaks piiravad seda ka erinevad seadustest tulenevad sätted. Tööle kandideerimise käigus on võimalik tööandjat huvitavaid suunavaid küsimusi esitada, mis puudutavad otseselt tööd, ent on seotud kaudselt eraeluga. Siinkohal on oluline omavaheline suhtlemine ja üleskerkivatele probleemidele koos lahenduse leidmine. Sageli on levinuimaks mureks töökohas töötajatele, nii nagu ka Tartumaa Spordikeskuses, töökoha asukoht. See võib olla liialt kaugel ning tööl käimine on transpordivahendi puudumise, rikke või ühistranspordi graafiku mittesobilikkuse tõttu raskendatud.

Siinkohal on leitud ühine lahendus omavahelise avatud suhtlemise teel. Töövahetused on kokku sobitatud erinevate töötajate vahel, et tagada kõigile võimalus töökäimiseks. Tööandja huvi töötajate käekäigu kohta on tõstnud töötajate motiveeritust ja rahulolu ning andnud neile juurde kindlustunnet ning tööandjale usaldusväarsust. Tööandja ei ole leidnud võimalust transpordikulude kompenseerimiseks, töötajad leiavad siinkohal, et vajadus kasvõi osaliseks kompenseerimiseks on suur. Lisatasu, töötasu tõstmist ja töökäimiskulude täielikku või osalist hüvitamist, samuti ühekordsete preemiade ning erinevate toetuste maksmise vajadust (kooliminekuetoetus, matusetoetus jne) märgiti pea kõikide intervjueritavate poolt.

Töötajad nõustusid üksmeelselt ning väitsid, et ettevõttes on toimunud pidev kasvamine, töötingimused on aja jooksul paranenud, töötajaid on rohkem kui ettevõtte algusaastatel ning samuti on suurenenud klientide huvi ja organisatsiooni tuntuus. Mis puudutab aga arengut, leiavad üle poole küsitatud töötajatest, et neid ei kaasata piisavalt muudatuste planeerimisse ja tulevastesse toimingutesse. Otsused ja muudatused töökorralduses tunduvad töötajatele põhjendamatud või läbimõtlematud. Initsiatiiv muudatusteks, arenguks ja ideede vahetamiseks on samas töötajatel olemas ning siinkohal on selgelt näha, et tööandja ei ole seni osanud piisavalt kasutada olemasolevat potentsiaali. Väikesearvulise kollektiivi ja tihedate töösuhete tõttu on töötajatel õigustatud ootused otseselt nende tööd mõjutavates küsimustes kaasärääkimise osas. Tööandjalt oodatakse võimaluse andmist või avatud arutelu ideede tasandil, et anda oma panus ning välja tuua planeeritavate muudatuste kitsaskohad ning eelised. Vajalikkuse tunne ja töötajate pädevuse hindamine tööandja poolt on siin oluliseks võtmesõnaks.

Ühtse meeskonna mentaliteedi, omavaheliste kohustuste jagamise ja väiksemate iseseisvate otsuste tegemise huvides on vajalik töötajates vajalikkuse tekitamise tunne. Töötajate arvamuse ignoreerimine või tähtsusetuks pidamine on ideaalne kasvulava töömotivatsiooni pärssimiseks, apaatiaks ning ükskõiksuseks. Töötajal puuduvad motivatsioon ning soov pingutada, kui ta leiab, et tema arvamus on tööandja jaoks väärtusetu või kui tema (või ka kogu meeskonna) ettepanekutest midagi ei sõltu. Eriti oluline on see sellise väikesearvulise kollektiivi puhul nagu seda esineb Tartumaa Tervisespordikeskuses. Väike-ettevõttes tuleb eriti esile iga töötaja panus, kuna kõik töötajad aitavad oma tegevuste ja suhtumisega kujundada keskuse profiili ning mainet.

Küsimused, mis puudutasid suhted juhtkonnaga, andsid küsitlemise käigus palju erinevaid vastuseid ning uuringu läbiviijal oli hiljem andmete analüüsi käigus keeruline leida ühtset vastuste mustrit. Tartumaa Tervisespordikeskuses on töötajaid, kes suhtlevad nii juhataja kui keskastme juhiga vabalt, tunnevad end täisväärtusliku meeskonnaliikmena hinnatu ja lugupeetuna ning kelle arvamusel on kaalu. Samas esineb ka töötajaid, kes ei ole nii avatud ning kellel on suhtlemisprobleemid nii juhtkonna kui ka kaastöötajatega. Suhtlemist takistavate teguritena toodi esile erinevaid põhjuseid, millest olulisemana toob töö autor välja järgnevad:

- Alluv on näinud kõrvalt juhtiva töötaja vaenulikkust oma kaastöötajate või teiste alluvate suhtes ning sellest on tekkinud hirm, et mingil ajahetkel tulevikus võib vastav suhtumine osaks saada ka temale;
- Töötajal on hirm töökiusamise ees;
- Töötajal on hirm töökoha kaotamise ees;
- Töötajad ei soovi arvamust avaldada, et säilitada näiline rahulik töökeskkond;
- Töötaja leiab, et suhtlemise efektiivsus juhtival positsioonil oleva inimesega sõltub viimase tujust ja emotsionaalsest seisundist;
- Töötajal on hirm olla mistahes konflikti algataja rollis, kui tema poolt avaldatav ettepanek või arvamus avaldamine ei saa positiivse vastuvõtu osaliseks;
- Töötaja on veendunud, et temal puudub otsustamise õigus.

Võimalik, et väljatoodud vastuste puhul on tegemist töötajate üldisest enesehinnangust tulenevaid aspekteid. Samas säilib ka võimalus, et töökeskkonnas esinevad sisepinged, mida on maha surutud töötajate madala enesehinnangu, julguse ja oskamatuses tõttu

leida lahendused avatud suhtlemise teel ja samal ajal ei ole tööandjal oskusi konflikte märgata ning lahendada. Tõdetakse tööõhkkonnas esinevat ebakindlust ning kohati enese alaväärsena tundmist. Suhteid mõjutab ka see, et lisaks tihedale suhtlusele tööol on inimesed seotud ka väikese kogukonna kaudu ning puutuvad kokku tihedalt eraelu kaudu. Alalhoidlikkus ja kuuluvustunne on antud olukorras saanud olulisemaks enesekehtestamisest, soovitakse säilitada mõistlikud suhted ja osa võtta kõikidest ühisüritustest, mis leiavad aset nii tööol kui ka väljaspool töökeskkonda.

Positiivne on taolises väikeses kollektiivis ja kogukonnas asjaolu, et tihedate sidemete ja suhtluse tõttu saab tekkida omavaheline usaldus. Töökohal on teineteise usaldamine väga oluline, eriti ametipostidel, millega kaasneb ühtlasi ka materiaalne vastutus. Usalduse tekkimine ja selle säilitamise tungiv vajadus annavad võimaluse inimestele leida kolleegide seast need, kellele usaldada oma isiklikke muresid. Väike kollektiiv toimib ühtse perena ning üksteise nõrkusi või puudusi teadvustades osatakse hinnata ka teineteise eeliseid. Tööandja oskus märgata meeskonna nõrkusi ja tugevusi võib tõsta sellise meeskonna tööefektiivsust oluliselt kõrgemale, kui vajalikud oskused saavad realiseeritud õigete inimeste poolt.

Lisaks omavaheliste suhete tugevdamisele ja hea koostöö tagamisele nimetati mitmel korral oluliseks ka suhtlemist klientidega. Töötajate arusaam ühtib juhatusega, et keskuse toimimiseks on vajalik pakkuda klientidele võimalikult heal tasemel teenindust ning seeläbi suurendada nii enese kui töökoha väärtuse tunnetamist. Teenindustaseme parendamisest ja teenindamise oskuslikkuse vajalikkusest on teadlikud kõik ettevõtte töötajad ning neil on olemas ka motivatsioon oma tööd hästi teha. Klientidesse suhtutakse valdavalt positiivselt ning püütakse igati oma töökäitumisega senist kliendibaasi kinnistada ja uutele klientidele luua meeldiv kogemus. Mõistetakse, et klientide arvu ja teenindustaseme ning spordikeskuse edukuse vahel on võrdeline seos ning igal töötajal on selles vallas võrdne vastutus. Siin on ettevõttel võimalus välja töötada motivatsioonisüsteem, kasutades edukalt ära klienditagasisidet. Alustada saab erinevate muudatustega, nagu premeerida ühes kuus enim kiita saanud teenindajat, sisse seada külaliste raamat, rikastada kodulehte parimate töötajate nimedega, tekitada töötajate autahvel vms.

Nimetades erinevaid stiimuleid, mis tõstaksid töötajate arvates nende motivatsiooni ning tööle pühendumise taset, leiti seos töökoha teadliku ja juhusliku valiku vahel.

Töötajad, kes olid teinud antud töökoha valiku teadlikult ja ettekuvatsetult, nimetasid rohkem punkte, mis neid motiveeriks tööle pühendumiseks. Nende suhtumine oli avatum, soov ettevõtte arengus osaleda ning pakkuda klientidele parema tasemega teenindust suurem ning pühendumine tööülesannetele kõrgem. Samuti oli nende nägemus töösuhte jätkumisest positiivne ning ajalise kestvusega umbes veel vähemalt kolm aastat sama tööandja juures.

Töötajad, kellele töökoht Tartumaa Tervisespordikeskuses on olnud valik olude sunnil mistahes isiklikel põhjustel, väljendasid küsitluse käigus sagedamini rahulolematust erinevates tööd puudutavates valdkondades. Nende suhted nii juhtkonnaga kui ka kaastöötajatega on pingestatumad, nende motiveerituse tase madalam, nende kriitika töökeskkonnaga ja töötingimustega üle teravamad ning konfliktid klientidega suhtlemisel sagedasemad. Samuti on nende poolt väljendatud arvamused töösuhte jätkamisest negatiivsemad. All toodud sagedasemad väited, mille kohaselt:

- Töötaja lahkumiseks esimesel võimalusel, kui ta oleks võimeline tagama endale majandusliku kindluse muul moel kui praegusel töökohal jätkates;
- Töötaja on avatud uutele pakumistele teiste tööandjate poolt,
- Töötaja otsib samal ajal passiivselt ise teist töökohta,
- Uue töökoha leidmine on väikeses asulas keeruline,
- Tööturul ei ole meeldivat või sobivate tingimustega uut töökohta.

Küsimustikust järeldus, et peamised negatiivse mõjuga näitajad, mis pärssivad töötajate motivatsiooni ja tööle pühendumist, on madal töötasu, väike kogukond ning võimaluste puudumine leida soovi korral meeldivam või sobilikum töökoht. Pühendunud töötaja tunneb ära tema kohusetundlikust suhtumisest töötada antud organisatsioonis. Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajatest üle poole avaldasid soovi jätkata töötamist samas ettevõttes ega otsinud intervjuu läbiviimise hetkel aktiivselt võimalusi lahkumiseks. Samas on selliselt vastanud töötajad viimase poole aasta jooksul lahkumise peale siiski mõelnud ning tõid eeldatava lahkumise põhjusteks majanduslikud põhjused (uuel tööl märgatavalt suurem töötasu, väiksemad töölkäimisega seotud transpordikulud jms). Kõikidest vastanutest kolmandik olid nõus kaaluma ning tõenäoliselt lahkumiseks neile sobivamate tingimustega seotud tööpakkumise saamisel antud ettevõttest. Kaks töötajat jäid antud küsimuse osas

neutraalseteks, ent siinkohal ei saanud ka suunavate küsimuste korral selgeks, kas neutraalsus tulenes teadmatusest või isiklikust soovist antud teemale mitte vastata.

Erinevused pühendumise valmiduses tulid esile ka arvestades vastaja vanust ja perekonnaseisu. Nooremaeliste töötajate väiksem pühendumuse tase oli tingitud osaliselt sellest, et enamikul neist olid peres alaealised ülalpeetavad. Nende valmidus panustada töösse perele ettenähtud aja arvelt oli oluliselt väiksem kui töötajatel, kellel alaealisi lapsi ei olnud. Samuti on erinevad nende töötajagruppide vaba aja kasutamise viisid, kus perede ja lastega töötajad ei soovinud loobuda ega muuta juba eelnevalt tehtud plaane töö tõttu.

Tartumaa Tervisespordikeskuse juhtkond on teadlik ohtudest, mis puudutavad töötajate lahkumisega seotud põhjustest, milleks olid madal töötasu ja eneseteostuse vajadus, samuti sisepinged väikese töökollektiivi ja kohati ühele töötajale laskuva liialt suure töökoormuse tõttu ning on probleemid kaardistanud edasiseks tegutsemisplaaniks. Ettevõttel on töötajate tööle pühendamise ja töörahulolu taseme tõstmiseks vajalik välja töötada kava võimalike motiveerivate teguritega ning leida vastavad vahendid. Väikese kollektiivi puhul on võimalik läbi arutada ning motiveerida ka töötajaid vastavalt nende personaalsetele vajadustele. Sellisel juhul on abiks tööandjale näitena periooditi arenguveestluste pidamine. Vastavalt töötatud staažile, elukorralduse muutumisele ja vanusele võivad muutuda ka ajaga töötajate eelistused ning sellega saab tööandja arvestada ning võimalusel motivatsioonipaketti töötaja suhtes muuta.

### **3. ETTEPANEKUD ORGANISATSIOONILE TÖÖTAJATE PÜHENDUMISE SUURENDAMISEKS**

Tuginedes lõputöö teoreetilistele allikatele ja läbiviidud uuringu tulemustele ning pidades silmas lõputöö eesmärke, esitatakse käesolevas töö peatükis ettepanekud töötajate organisatsioonilisele pühendumise suurendamise võimalusteks Tartumaa Tervisespordikeskuses.

Tajutav organisatsioonipoolne toetus innustab töötajat saavutama ettevõttes seatud eesmärke, kuna tajutav asutusepoolne toetus tekitab töötajas sisemist vajadust seista organisatsiooni heaolu eest, mille läbi suureneb tema enda rahulolu (Rhoades & Eisenberger, 2002). Töötajate pühendumine organisatsioonis on erinevaid vorme käsitlev ning nende endale teadvustamine võimaldab ettevõttel teha täpsemaid ennustusi ning muudatusi töökeskkonnas, et tõsta efektiivsust ning organisatsioonisisest moraali. Eelnevale ning samuti uuringu tulemustele toetudes on autoripoolseteks ettepanekuteks Tartumaa Tervisespordikeskuses tihedam ja otsene töötajate tagasiside kogumine. Süsteemse tagasiside vormina on võimalik rakendada arenguvestlusi kord või kaks aasta jooksul. Soovitavalt üks neist tingimata vahetult peale kõrghooaja lõppu, kuna siis on emotsioonid, pinged langus ja erinevad intsidendid kõige paremini meeles. Vastuste ja vestluse tulemused ettevõttel analüüsida ning teha järeldused töötajate õiglase töökoormuse, tehtud tööle vastava töötasu, võimalike lisatasude ning vajalike või võimalike muudatuste vajalikkuse kohta. Samuti hinnata kriitiliselt nii töötajate kui ka juhtkonna enda panust koostöö õnnestumisele ning püüda esile kerkinud puudujäägid lahendada ühes meeskonnaga.

Töötajate tööle pühendumist mõjutavad väga paljud erinevad aspektid ning sageli ei ole tegurid vaadeldavad mitte eraldi vaid just pigem kompleksena. Pühendumise taset ei saa mõõta ainult soo, vanuse, majandusliku kindlustatuse, perekonnaseisu või isikuomaduste järgi. Kõik suhted on ümbritsetud veel omakorda emotsioonidega. Inimesed ei ole oma otsustes ja käitumises alati ratsionaalsed ning iga töösuhetes tekkivat olukorda võivad ilmetada erinevad tundevarjundid, mis samas teinekord muutuvad konflikti kerkides otsustavaks ning käitumist mõjutavateks teguriteks. Küll on aga pühendunudematel töötajatel organisatsiooniga tugevam emotsionaalne side. (Tõnismäe & Helle, 2008, lk 132).

Mitmed erinevad uuringud kinnitavad, et organisatsioonipoolse toetuse saamine ja tunnetamine on seotud positiivselt organisatsioonile pühendumisega (Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Loi *et al.*, 2006). Käesoleva lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemustest selgub, et töötajate emotsionaalse ja organisatsioonile pühendumise ja organisatsioonipoolse toetuse tunnetamise vahel on otsene seos. Ettevõtte ei saa kontrollida kõikide töötajate emotsioone, kuid ettevõtte saab luua piisavalt stabiilse töö sisekliima, mis soodustaks töö produktiivsust ja töösoorituse meeldivust iga töötaja jaoks. Igal võimalikul juhul alluvate arvamuse ja ettepanekutega arvestamine on siinkohal vastavalt uuringu tulemustest lähtuvalt aspekt, millele Tartumaa Tervisespordikeskuses oleks soovitav tähelepanu pöörata. Kui töötajad tunnevad ennast väärtuslikena ning omavad võimalust olla ettevõtte arengus ning tulevikku puudutavates otsustes osalised, võib see tõsta oluliselt töötajate pühendumist ja rahulolu.

Organisatsioonile enam pühendunud töötajad tunnetavad, et organisatsioon on ka omakorda neile enam pühendunud, töötajad vahetavad ettevõttele hoolivuse, toetuse, suurenenud tööpanuse ja lojaalsuse organisatsioonipoolse hea kohtlemise vastu. Et töötaja saaks olla organisatsioonile pühendunud, tuleb ettevõtte meeskond looma emotsionaalselt intelligentsed normid – hoiakud ja käitumine, mis muutuvad lõpuks harjumuseks ning toetaksid usalduse ja töötajaskonna tõhususe arendamist. Nende normide loomise ja täitmise tulemuseks on täielik pühendumus ülesannetele. Normide ja hoiakute suhtes on nende kirjeldamine ning eelkõige juhtkonna poolt täitmine, näidates nii eeskujuna.

Tulenevalt töös kasutatud Meyer'i mudelile tuginedes teeb töö autor ka ettepanekud kolme erineva valdkonna kaupa, et ettevõtte oleks lihtsam kriitiliselt hinnata töötajate rahulolu hetke seisuga ning teha vastavad plaanid vajadusel muutuste elluviimiseks.

**Afektiiivse komponendi** osa väljendas töötaja tundeid, tunnetust ning soovi jääda antud ettevõttesse tööle. Antud valdkonda väljendasid küsimused, mis olid seotud töötajate tunnete, töötaju ja õnnetundega, samuti põhjused, mis võiksid sundida töötajat töölt lahkuma. Sellest lähtuvalt on ettepanekud antud valdkonnas ettevõttele järgmised:

- Korraldada tihedamalt koosolekuid, kus töötajatel on võimalus kaasa rääkida ning ühtse meeskonnana arutada ettevõttes esinevaid puudujääke ning leida võimalusi nende kõrvaldamiseks. Organisatsiooni juhil tuleb alluvates tekitada õhkkond, kus otsustamise koht jääb näiliselt töötajate kanda, mis annab organisatsiooni alluvatele võimaluse kasvatada enesekindlust ning tekitab tunde, et organisatsiooni juht usaldab ja hindab nende arvamusi. See omakorda vähendab tööstressi ja loob vastastikust usaldust. Tähtis on, et töötajad saaksid tagasisidet oma töötulemuste kohta ning võimalus avaldada omapoolseid ettepanekuid ja arvamusi, mistõttu tuleb parandada info liikumist organisatsioonis.
- Tähelepanu pöörata vaba aja üritustele ning otsida võimalusi rutiini tekkimise vähendamiseks. Ühised üritused muudavad organisatsioonikliimat, alustades inimeste omavaheliste suhete parandamisest ning suhtumise muutmisest organisatsioonisiselt.
- Üle vaadata mitterahalised motiveerimise võimalused – tunnustamine ja tänu avaldamine, kui töötaja on midagi saavutanud. Igapäevane kiitus, kuu töötaja valimine või muud sarnased teod, mis tõstaksid töötajate eneseteadvust ning tunneksid ennast vajalike ja motiveerituna. Mittemateriaalseteks motivaatoriteks on töökeskkonna ja tööelu kvaliteet, organisatsiooni pakutavad arengu- ja karjäärivõimalused, tunnustus ning erinevad hüved. Hea motivatsioonisüsteem aitab kaasa pühendumuse tekkimisele ja tulemuslikkuse juhtimisele.

**Alalhoidliku komponendi** hindamisel olid abiks küsimused, mis puudutasid töötajate põhjuseid töölt lahkumiseks. Uuringu tulemustest järeldus, et mõned töötajad oleksid

nõus paremate töötasutingimuste korral lahkuma töölt kohe ning asuma tööle mõnes muus ettevõttes. Selle valdkonna ettepanekuteks on töö autor ettevõttele esitanud:

- Üle vaadata boonusplaani struktuur – raha on oluline motivatsioonivahend, millega on võimalik tunnustada ja tänada organisatsiooni väärtuslikumaid ja pühendunumaid töötajaid.
- Töötaja heaolutunde ja vajalikkuse tajumise rõhutamine läbi sotsiaalse toetuse samuti läbi organisatsioonikultuuri. Samuti võimalus vähendada rahulolematust tekitavaid tegureid näiteks vähendades või optimeerides töötajate töö nõudeid ülekoormus jmt., rikastada tööd erinevate lisäülesannete andmise või erinevates projektides osalemise võimalusega.
- Võimaldada võõrkeele kursused või mõned muud tööga seonduvad koolitused töötaja omal valikul, et nad saaksid tunda organisatsiooni toetust ja panust nendes.

**Normatiivne valdkond** puudutas küsimusi, millel oli otsene seos kohusetunde, sotsiaalse vastutuse ja lojaalsusega. Uuringu tulemustest selgus, et olenemata madalale töötasule ja puudulikele arenemisvõimalustele olid töötajad siiski kollektiivselt ning positiivselt meelestatud ning nende üksmeelsus on abiks erinevate probleemide lahendamisel.

- Töötajate väärtustamine läbi nende eneseteadvuse tõstmise, usalduse väljendamise ja töötajale uute väljakutsete andmise.
- Ametikohtade vahetus organisatsiooni siseselt teatud ajaperioodiks. Kohandamise käigus võivad ilmned tööloõigud, mis tuleb kiiresti ära teha, kuid mida keegi otseselt ei tee või mille puhul kehtib meeskondlik vastutus, mis ei ole viinud eesmärgini. See võib tuleneda sellest et töötajad ei ole oma vahel piisavalt suhelnud; inimesed on erinevad, ühele meeldib üks, teisele teine ülesanne ja kindlasti leidub keegi, kes võtaks hea meelega antud ülesande enda peale. Töö vahetamisest on kasu sellistel ametikohtadel, kus paljud inimesed teevad sisuliselt sama tööd, kuid erineva nurga alt. Pikka aega sama ametikoha peal võib ennast ammendada ja töötaja tunneb et ta on liigselt takerdunud ja tal ei ole organisatsioonile midagi uut pakkuda. See omakorda aga põhjustab töös seisaku ja isegi võib tekitada taandarengu efekti. Kasu töö

kohandamisest; kasvab tööalane enesekindlus, väheneb läbipõlemine, väheneb stress, kasvab tööle pühendumine, tekib selge pilt oma tööhetke olukorrast ning töötaja saab teha konkreetseid plaane kuidas oma oskuseid, motivatsiooni ja isiksust arendada.

Soovitused ja ettepanekud said ettevõttele edastatud elektroonilisel kujul ja üldistatuna, kuna tegemist oli väikese kollektiiviga ning uuringu iseloom anonüümne. Ettevõttel on võimalus teavet kasutada töötajate pühendumuse suurendamiseks ning seeläbi ka ettevõtte maine muutmiseks nii seest- kui väljastpoolt.

## KOKKUVÕTE

Võttes vaatluse alla nii pühendumust tähtsustavaid kui ka mittetähtsustavaid käsitlusi, leidis autor, et töötajate oskuste ja teadmiste ning motivatsiooni ja pühendumuse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ning eesmärkide täitmisele on tänapäeval muutunud väga oluliseks. Tööle ja organisatsioonile pühendunud töötajad seovad end tööandjaga püsivamalt ning panustavad oma töösse rohkem kui neilt paberite järgi oodatakse. Selline tööjõud on tööandja jaoks hindamatu väärtusega, mistõttu otsivad ettevõtted üha enam uusi mooduseid, kuidas peatada personali pidevat voolu ning investeerida olemasolevate töötajate rahulolu kasvu ning töösse pühendumise suurendamisse.

Lõputöö käsitles erinevaid organisatsioonile pühendumise mitmeid teoreetilisi käsitlusi ning tõi näiteid erinevatel erialadel töötavate inimeste pühendumusest. Tuntuim Meyer & Herscovitch (2001) organisatsioonile pühendumise üldine mudel, mille kohaselt inimesed on pühendunud ka muule, mitte ainult töökohale, siis mõjutavad need organisatsioonivälised asjaolud valikuliselt käitumist, mis siis omakorda tuleneb organisatsioonilisest pühendumisest. Witte (2005) uuringust selgus, et töökohas esinevat ebakindlust on tihti seostatud organisatsioonile pühendumise vähendamisega, vastuseisus muudatustele, töö tulemuslikkuse vähendamisele ning usaldamatusega juhtkonna suhtes. Sellest uuringust võiks eeldada, et töökohal suurenenud ebakindluse mõjul töötaja kaalub enam töökoha vahetust. Sarnaselt arvasid ka Maslach & Leiter (2008), kes väitsid, et läbipõlemine vähendab organisatsioonile pühendumist, mis omakorda suurendab tõenäosust, et töötaja lahkub töökohast. Organisatsioonile pühendumist peetakse väga oluliseks vahelülis töölt lahkumise kavatsuse ja läbipõlemise vahel.

Töösse pühendumise üheks tunnuseks on lisaks veel töötaja isiklik huvi oma töökoha käekäigu üle ning tema soov aidata kaasa ettevõtte majandustulemuste parandamisele. Töötajad, kes hoolivad oma töökoha edasisest arengust, on motiveeritud sellele ka ise

kaasa aitama. Üha suureneva konkurentsi tingimustes ettevõtlusmaastikul on töötajate pühendumuse tõstmisele suunatud tegevusstrateegiad organisatsiooni edu aluseks.

Käesoleva lõputöö raames saavutati töö eesmärk, milleks oli välja selgitada töötajate pühendumise tase ja erinevad tegurid Tartumaa Tervisespordikeskuses. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajate seas uurimaks millised tegurid mõjutavad töötajate pühendumist antud organisatsioonis. Uuringule toetudes järeldused ning esitada ettevõttele parendusettepanekud töötajate pühendumist puudutava motivatsiooni tõstmiseks.

Poolstruktureeritud intervjuud toimusid ajavahemikus 05.03.–25.03.2014 Tartumaa Tervisespordikeskuses. Intervjuu küsimustele vastasid kõik 11 töötajat, seega osales uuringus 100% valimist. Küsimustik koosnes 11 küsimusest, mis sisaldasid küsimusi kommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumise ning tööga rahulolu kohta. Autor kasutas personali pühendumise hindamiseks Meyeri & Hercovitchi (2001) loodud organisatsioonile pühendumise üldist mudelit. Personali palvel jäeti uuringust välja üldised andmed, tagamaks anonüümsus.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisküsimused, mis said uuringu tulemusena ka vastused. Uuringutulemusest lähtuvalt saab järeldada, et töötajate pühendumist mõjutavad eelkõige hariduslikud, majanduslikud ja sotsiaalsed tegurid. Tartumaa Tervisespordikeskuse personali pühendumise tase on erinevate tööelu valdkondade lõikes keskpärane. Kõige rohkem on esindatud soov saada paremat töötasu ning soov proovida midagi erineval hetkel tehtavast tööst. Organisatsioonisisestest põhjustest tulid esile töötajate vahelised erimeelsused ning juhtimisviisidega seotud rahulolematust. Siiski üle pooled intervjuueeritavatest avaldasid soovi ettevõttes veel pikka aega edasi töötada. Üle poolte töötajatest soovisid enam eneseteostus- ja arenguvõimalusi ning info paremat liikumist. Leiti, et ametialaseid edusamme ei märgata või siis ei peeta piisavalt oluliseks.

Töötajate pühendumist organisatsioonile on võimalik suurendada tagasiside andmisega tehtud töö eest, tunnustamise ja töötajate heade tulemuste esiletõstmisega. Märkamise, toetamise ja kiitmine on olulised töötaja rahulolu ning pühendumise tegurid, mille rakendamine ei tekita organisatsioonile kuidagi otsest kulu, vaid pigem tulu. Töötajale on viimased aga enesetunnetuseks ja eneseteostuseks vajalikud. Tundes, et teda ja tema

tööd väärtustataks ning märgatakse, on töötaja üldjuhul enam valmis ettevõttele pühendumise ning väljendama rahulolu. Töötasude rahulolu tõstmiseks on vajalik üle vaadata kehtiv palgasüsteem, tasakaalustada ametikohtade tasustamise vastavust tööülesannetega ning leida vahendid lisatasude või erinevate hüvitiste maksmiseks.

Uuringu meetodi valiku osas ei olnud ettevõtte töötajate arvu silmas pidades võimalik otsustada muu kui poolstruktureeritud intervjuu kasuks. Ühe mudeli kasutamine ei pruugi seetõttu ka anda täielikku ja ainuõiget pilti ettevõttes töötavate inimeste pühendumisest. Tulevikus tehtavate uuringute osas on võimalik kasutada veel ka lisaks intervjuumeetodile vaatlust, analüüsimeetodit, võttes aluseks teatud perioodidel läbiviidud arenguveestluste tulemused jne. Vaatamata kitsastele valikuvõimalustele meetodite osas hindab lõputöö autor antud uuringut positiivselt õnnestunuks. Autor leiab, et uuringust tulenevad järeldused andsid ettevõttele vajaliku informatsiooni personali rahulolu ja pühendumise mõjuteguritest. Võttes aluseks parendusettepanekuid, saab juhtkond tähelepanu pöörata kitsaskohtadele ning organisatsiooni võimalusi arvesse võttes vajaliku motivatsioonisüsteemi välja töötada.

Lõputöö autor loodab, et Tartumaa Tervisespordikeskus saab töös toodud ettepanekuid kasutada töötajate pühendumise suurendamisel ning et töö võiks huvi korral pakkuda ka teistele organisatsioonidele, kes soovivad tõsta oma töötajate organisatsioonile pühendumise taset.

Lõputöö autor tänab Tartumaa Tervisespordikeskuse juhtkonda ja töötajaid, kes toetasid uuringu läbiviimist ning aitasid igakülgsest kaasa töö õnnestumisele.

## VIIDATUD ALLIKAD

**Alexander, M., Weiss, S., Braude, D., Ernst, A. A., Fullerton-Gleason, L.** 2009. The relationship between paramedics' level of education and degree of commitment. Detail Only Available by The American Journal of Emergency Medicine, Vol. 27 (7), pp 830-837.

**Antón, C.** 2009. 'The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment', International Journal of Psychology. Vol. 44 (3), pp 187–194.

**Baron, Robert A., and Greenberg, Jerald.** 2008. Behavior in organizations – 9th edition. Pearson Education Inc., New Jersey, pp 248.

**Becker, H. S.** (1960) 'Notes on the Concept of Commitment', American Journal of Sociology. Vol. 66 (1), pp 32.

**Bosman, J., Buitendach, J.H., & Laba, K.** 2005. Job insecurity burnout and organizational commitment among employees of a financial institution in Gauteng. Journal of Industrial Psychology, pp. 32-40.

**Camilleri, E. Towards.** 2006. Developing an Organisational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. – Public Policy and Administration, Vol. 21(1), pp 63-86.

**Cetinkaya, A. S.** 2011. The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. Journal of Transnational Management. Vol. 16 (3), pp 149-156.

**Cheng, G.H.L. & Chan, D.K.S.** 2008. Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology: An International Review*, pp 272-303.

**Coetsee, Dirk L.** 2002. *Peak Performance and Productivity: A Practical Guide for the Creation of a Motivating Climate*.

Director Media, mai 2015 [<http://www.director.ee/mida-saab-teha-juht-tootaja-labipolemise-ennetamiseks/>] 15.04.2016

**Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., Dik, B. J.** 2012. "Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model". *Journal of Counseling Psychology*, pp 50-59.

**Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L.** 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 (1), pp 42-51.

**Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades.** 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (3), pp 565-573.

**Gil, F., Rico, R., Alcover, M. C., Barrasa, A.** 2005. "Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups" *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 (4), pp 312-326.

**Hatch, M.J.** 2006. "Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives." 2nd Ed. Oxford University Press.

**Herzberg, F.** 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, pp 52-62.

**Hogan, N. L., Lambert, E. G., Jenkins, M., & Wambold, S.** 2006. The Impact of Occupational Stressors on Correctional Staff Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Criminal Justice*. Vol 22 (1), pp 44-62.

Kultuuriministeerium. [<http://www.kul.ee/et/uudised/sihtasutused-tehvandi-spordikeskus-ja-tartumaa-tervisespordikeskus-uhinevad>] 27.10.2015.

Kääriku Spordikeskuse kodulehekülj. [<http://www.kaariku.com/tehvandiga-liitub-tartumaa-tervisespordikeskus>] 27.10.2015.

**Jamnes, P.** 2004 [<http://www.director.ee/inimeste-petlik-rahulolu-ja-kasulik-phendumus/> 2016].

**Karsan,R; Kruse, K.** 2011 *We: How to Increase Performance and Profits through Full Engagement*

**Laherand. M.** 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrukk. Tallinn.

**Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S.** 2006. Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 79 (1), pp 101-120.

**Lundberg, U.** 2007. Workplace stress. In George Fink (Ed.), *Encyclopedia of stress*. Melborne: Academic Press. Second edition, pp 871-878.

**Maertz, C. P., Griffeth, W.R., Campbell, N.S., and Allen, G. D.** 2007. "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover" *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28(8), pp 1059–1075.

**Maslach, C., & Leiter, M.P.** 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied Psychology*, pp 498-512.

**Meyer, J. P., & Herscovitch, L.** 2001. Commitment in the workplace: Toward a general Organizational Analysis, pp 280-294.

**Meyer, J. P., Herscovitch, L.** 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11(3), pp 299–326.

**Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. and Topolnytsky, L.** 2007. 'Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component

model in two cultures', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 (2), pp 185–211.

**Moorhead, G., & Griffin, R. W.** 1995. *Organizational behavior: Managing people and organizations* (5th edition). Boston. Houghton Mifflin, pp 4.

**O'Driscoll, P. M., Randall, M. D.** 1999. "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment" *Applied psychology: An international review*, Vol48 (2), pp 197–209.

**Osca, A., Urien, B., Gonzalez-Camino, G., and Martinez-Perez, D.M., Martinez-Perez, N.** 2005. "Organisational support and group efficacy" *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 (3), pp 292 – 311.

**Pajumaa, K.** 2015 [<http://www.director.ee/millised-su-tootajad-on-puhendunud-ukskoiksed-voi-tootavad-sulle-lausa-vastu/>] 15.04.2016

**Rhoades, L., & Eisenberger, R.** 2002. Perceived organizational support. A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, pp 698–714.

**Schmidt, K-H.** 2007. Organizational commitment: a further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, Vol. 14 (1), pp 26-40.

**Spector, P. E. and Fox, S.** 2005. 'The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.', *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. pp 151-174.

**Stamper, C. L., & Johlke, M. C.** 2003. The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*. Vol. 29 (4), pp 569-588.

Statistikaamet [[http://stat.ee/publication-download-pdf?publication\\_id=19984](http://stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=19984)] 21.04.2014

Tartumaa Tervisespordikeskuse arenduskava 2010-2015

**Tumwesigye, G.** 2010. The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, pp. 942-952.

**Tõnismäe, M. / Gern, H.** (2008) *Juhendamine ja mentorlus, Trükikoda Paar*. Tallinn.

Uuring "Parimad tööandjad – parimad tulemused" 2003.  
[[http://www.pare.ee/index.php?lang=est&main\\_id=86](http://www.pare.ee/index.php?lang=est&main_id=86)] 15.12.2013.

**Vance, R. J.** (2006) *Employee Engagement and Commitment*. pp. 3-10.

**Virovere, A, Alas, R, Liigand, J.** (2008) *Organisatsiooni käitumine*. OÜ Külim. Tallinn.

**Witte, H.D.** 2005. Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, pp 1-6.

**Yoon, J. & Thye, S. R.** 2002. A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29 (1), pp 97-124.

## LISAD

LISA 1. Intervjuu küsimused Tartumaa Tervisespordikeskuse personalile

**Lugupeetud...**

Olen Marge Laas, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse 2. kursuse tudeng. Minu lõputöö Töötajate pühendumine Tartumaa Tervisespordikeskuse näitel eesmärk on välja selgitada ja leida parimaid võimalusi organisatsiooni konkurentsivõime tõstmiseks, tööhõive parandamiseks ning arengut takistavate probleemide kõrvaldamiseks ja olemasolevate eeliste tugevdamiseks. Intervjuu on mõeldud kõigile Tartumaa Tervisespordikeskuse töötajatele.

Küsimused:

- Miks Te just siin töötate?
- Mis rikub kõige rohkem Teie töötaju?
- Mis teeks Teid oma töökohas õnnelikumaks?
- Palun nimetage peamine põhjus, mis võiks sundida Teid töölt lahkuma.
- Mis peaks Teie arvates olema esmane suurendamiseks organisatsiooni liikmete usaldust oma juhtide vastu?
- Nimetage kolm kõige olulisemat asja, mis Teie arvates mõjutavad töötaja pühendumust.
- Kas olete tajunud organisatsioonipoolset toetust? Kui olete, siis palun põhjendage kuidas.
- Mis paneks Teid rohkem panustama organisatsiooni hüvanguks?
- Kas saaksite ka ise selleks midagi ära teha, et end töökohal paremini tunneksite?

- Kuidas Te ennast tunnete, kui suhtlete oma otsese ülemusega?
- Kui see oleks Teie teha, siis kui kaua Te selles organisatsioonis veel töötaksite?

Aitäh, et leidsite aega minu küsimustele vastamiseks

## **SUMMARY**

WORKER'S ORGANISATIONAL COMMITMENT BY TARTUMAA  
TERVISESPORDIKESKUS AS A BASIS FOR RESEARCH.

Marge Laas

The aim of this paper was to highlight the importance of discovering ways in which productivity, commitment and motivation can be manipulated by the management of the workplace and staff. Due to the rapidly increasing and developing job sectors, commitment and productivity as swaying away from monetary incentives faster and faster, it is no longer efficient to incentivise workers by increasing their pay as is often thought to be the only possibility for motivation and work. Though it is the quickest way to increase the contentment of employees for a short term period, it has been proven by many studies that in a longer run there are many more different components affecting ones dedication and satisfaction at work than wage.

As past research has shown, the productivity and loyalty of workers is constantly changing, just as are the factors that influence them. Becker found in 1960 that loyalty to an organisation last only as long as the worker feels their job is secure, if they're offered an alternative then they are more than likely to consider it. However, as more

research into this was conducted, more complex models were developed such as that of Meyer & Herscovitch in 2001. As models are developed and altered, more factors are included in reasons to how and why some are loyal and commit and others not. Although models may take into account larger number of factors, they still aren't completely accurate and so further research is still done within this area.

Commitment differences between genders and age groups have also been researched. For example Camilleri's research showed that younger workers are often considered to be more committed. This is thought to have been due to higher motivation to proceed their career.

Having then conducted a semi-structured 30 minute interview at Tartumaa Tervisespordikeskus, which is a small firm consisting of only 11 workers, factors such as satisfaction with communication, commitment and satisfaction of the job itself were investigated. To measure commitment to the job, Meyer and Herscovitch's model was used.

The findings from the primary research showed that the main reasons as to why the job at Tartumaa Tervisespordikeskus was chosen were: the friendliness of the colleagues and the work atmosphere, likeable colleagues as well as the flexibility of work times. Factors which influenced commitment and motivation were: salary, work atmosphere and colleagues. Although salary was one of the factors, what the participants highlighted was actually that the salary should equate to the effort put into the work. This highlights an issue of equality and fairness- Workers are motivated if they know that for extra hours of work put in, they will receive a greater reward.

This leads to the conclusion that Tartumaa Tervisespordikeskus should review its bonus systems- where the workers are aware the for their increased productivity, they will also receive a greater reward. Alongside this, factors such as praise and work atmosphere should be highly concentrated on too as these are equally important to the workers.

Commitment in an organization has become an increasingly important area for research and can be soon considered the most important area through which efficiency, satisfaction and productivity can be improved. As primary and secondary research has shown, monetary rewards are no longer the primary incentives, other factors are becoming increasingly important- such as work atmosphere and friendliness of colleagues.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Marge Laas

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**Töötajate pühendumine organisatsioonile Tartumaa Tervisespordikeskuse näitel**

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Heli Tooman

- 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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

**Pärnus, 19.05.2016**