

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Karin Jantson-Viljanen

**TAASTUSRAVIKESKUSE BENITA TÖÖRAHULOLU
JA MOTIVATSIOONI HINDAMINE**

Lõputöö

Juhendaja: Kai Tomasberg

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži turismi osakonna juhataja

Heli Müristaja

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Karin Jantson-Viljanen

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON	7
1.1. Tööraahulolu ja motivatsiooni teoreetilised käsitlused	7
1.2. Motivatsiooni sisuteooriad	11
1.3. Motivatsiooni protsessiteooriad	15
1.4. Tööraahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid	18
2. TÖÖRAHULOLU UURING NING TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA RAHULOLU SUURENDAMINE TAASTUSRAVIKESKUSES BENITA	23
2.1. Uurimismetoodika ja valim	23
2.2. Uuringutulemuste analüüs	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud tööraahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks	33
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD:	41
LISAD	45
Lisa 1. Personali struktuur	45
Lisa 2. Ankeetküsitlus: Töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni hindamine Taastusravikeskuses Benita	46
Lisa 3. Ankeetküsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud	49
Lisa 4. Väidete keskmised hinnangud skaalal	51
SUMMARY	52

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte suurimaks väärtuseks on tema personal, kelle töö tulemusest sõltub paljuski ettevõtte edukus ja areng. Kui töötajad on rahul oma tööga ja nad on motiveeritud, siis on ka töö tulemused head. Kui motiveeritud töötajad on, sõltub mitmetest teguritest. Hourani järgi töötaja soovib teenida mõistlikku palka ja ta soovib tunda, et on oma tööpanuse eest väärilise tasu saanud. (Manzoor 2011: 38) Tööga rahulolu on positiivne tunne, mis tekib peale töösooritust oodatud tulemuste saavutamisel. Tööga rahulolu ei mõjuta ainult töö tulemusi, vaid ka töötajate üldist rahulolu tervikuna. Saare (2013) järgi tahab töötaja teha tööd valdkonnas, mis teda paelub ja viisil, mis tema konkurentsivõimet ka tulevikus suurendab. Sinna juurde kuulub vääriline tasu, kuna majanduslik toimetulek aitab keskenduda tööle ja tööpanusele.

Motivatsioon on oluline mõiste tänapäeva kiiresti muutuvast töökeskkonnast. Motivatsioonist räägitakse sageli ja selle kohta on läbi viidud väga palju uuringuid. Et ettevõtte oleks arenemisvõimeline ja edukas, on juhtkonnal vajalik teada, millised tegurid mõjutavad töötajaid paremaid töötulemusi saavutama ning selleks viiakse läbi motivatsiooni ja rahulolu uuringuid. Ettevõtte tulemuslik tegevus on võimalik saavutada juhul, kui selle liikmed on koos valmis pingutama ettevõtte edu ja ühiste eesmärkide nimel.

Käesolev uurimistöö keskendub Taastusravikeskuse Benita personali töörahulolu ja motivatsiooni hindamisele. Ettevõtte on ainulaadne Eestis, kuna ühes majas tegutsevad nii eakatekodu, hooldushaigla, taastusravikeskus kui ka puhkekeskus. Ettevõtte loomisel oli üheks tingimuseks teenuste maksimaalselt kõrge kvaliteet ja sellest lähtuvalt kujunes ka teenuste kõrgem hind. Kuna klient tasub kõrgemat hinda, siis on tema ootused teenustele ja teenindusele samuti kõrged. See seab kõrgendatud nõudmised ettevõtte

personalile ning üheks peamiseks nõudeks on suur empaatiavõime ning professionaalsus.

Autor valis Taastusravikeskuse Benita uurimisobjektiks, kuna kuulub ise üle kahe aasta ettevõtte meeskonda ning näeb ettevõttes parendamist vajava valdkonnana töötajate motiveerimist ja töörahulolu. Varasemalt pole personali rahulolu uuringuid nimetatud ettevõttes läbi viidud. Samuti soovib töö autor peale uuringu läbiviimist anda ülevaate ettevõtte uuele tegevjuhile personali ootustest ja vajadustest. Seega näeb töö autor uuringu läbiviimisega võimalust pöörata rohkem tähelepanu Taastusravikeskuse Benita töötajate vajadustele ja ootustele ning luua tugev ja rahulolev meeskond.

Tulenevalt eelpool kirjeldatud probleemipüstitusest on antud diplomitöö uurimisküsimuseks: millised tegurid mõjutavad töörahulolu ja motivatsiooni Taastusravikeskuses Benita? Lähtudes uurimisküsimusest on käesoleva uurimistöö eesmärk analüüsida töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid ning teha ettepanekuid rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks seab autor järgmised uurimisülesanded:

1. uurida erinevate autorite teoreetilisi käsitusi töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavate tegurite ning teooriate kohta;
2. anda ülevaade Taastusravikeskuse Benita tegevusest ning viia läbi rahulolu ja motivatsiooni uuring ettevõttes;
3. analüüsida uuringu tulemusi ja tuua välja olulised töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid;
4. tuginedes uuringu tulemustele teha järeldused ja ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks ettevõttes.

Uuringu käigus soovib töö autor välja selgitada personali motivatsiooni ja tööga rahulolu taset. Uuringumeetodina kasutatakse kvantitatiivset uuringut, mis viiakse läbi Taastusravikeskuse Benita töötajate seas paber kandjal oleva ankeetküsitluse kaudu.

Töö jagatakse kahte ossa, esimeses teoreetilises osas keskendutakse töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilistele käsitlustele, motivatsiooni sisu- ja protsessiteooriatele ning töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavatele teguritele. Töö koostamisel tuginetakse temakohasele teoreetilisele kirjandusele, andmebaasides EBSCO, IISTE, SAGE avaldatud teadusartiklitele, erinevatele varasematele uuringutele ning

organisatsioonikäitumise ning juhtimise ja tööpsühholoogiaalasele kirjandusele. Töö lisades on välja toodud ankeetküsimustik töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hindamiseks Taastusravikeskuses Benita, samuti küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud numbriliselt ja skaalal. Tööle on lisatud ka Taastusravikeskuse Benita personali struktuuri joonis.

Töö teises, empiirilises osas viiakse läbi uuring töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks. Antakse ülevaade Taastusravikeskusest Benita, kirjeldatakse valimit ja uuringu läbiviimist ning andmete analüüsimeetodit. Uuringu tulemusena selgitatakse välja töötajate rahulolu erinevate tööd puudutavate aspektidega, milleks on suhted ja koostöö, töö tasustamine ja tunnustamine, info liikumine, töötingimused ja organisatsioon tervikuna. Seejärel tehakse töö autori poolsete järeldused olukorrast ettevõttes ning ettepanekud motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks. Antud uuring on ettevõtte seisukohast oluline, kuna lähtuvalt uuringu tulemustest saab ettevõtte juhtkond teha järeldused töötajate motiveerituse ja töörahulolu tasemest ning viia ellu vajalikke muudatusi tugeva meeskonna säilimise ning eduka tuleviku nimel.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON

1.1. Töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilised käsitlused

Töörahulolu ja motivatsioon on sugulasmõisted ja neid on defineeritud mitmel viisil. Sellest tulenevalt käsitletakse sageli töörahulolu-ja motivatsiooniteooriaid koos, kuigi mõisted ei ole päris sarnased.

Locke (1976) defineeris töörahulolu kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit tulenevalt hinnangust tööle või töökogemusele. Töörahulolu defineeritakse ka kui töötajate positiivset suhtumist töösse, millele saab lisada nii tunnetusliku kui ka käitumusliku komponendi. Tunnetuslik komponent esindab töötaja uskumusi töö iseloomu suhtes: töö on huvitav, innustav, igav või väärtuslik. Käitumuslik komponent esindab töötaja käitumuslike harjumusi, mida saab mõõta töötaja töö panuse, püsiva töösuhte ja töötaja sooviga siduda end ettevõttega pikemaks ajaks. (Arnold 2005: 258)

Töörahulolu on tööst saadav meeldiv tunnete ja mõtete komponente sisaldav emotsionaalne kogemus. Töörahulolu võib vaadata ka kui töötaja suhtumist töösse. Suhtumine on inimese suhteliselt püsiv, järjekindel ja muljetavaldav viis suhtuda asjadesse või olukordadesse. (Turpeenniemi 2008: 75) Spector (1997) defineerib töörahulolu kui töö meeldimise (rahulolu) või mittemeeldimise (rahulolematuse) ulatust. (Kuzey 2012: 66)

Töörahulolul on suur mõju inimese elule. Rain, Lane ja Steiner (1991) väitsid, et tööga rahulolu on seotud eluga rahuloluga, mistõttu inimesed, kes on oma tööga rahul, on õnnelikumad ja eluga rohkem rahul ning vastupidi. Bred ja Breda (1997) näitasid oma uuringutes, et tööga rahulolu võib mõjutada töölt puudumiste, kaebuste ja töörahutuste hulka. On mõistetav, et rahulolevad töötajad on palju produktiivsemad ja töötavad ettevõttes kauem. (Teck-Hong *et al* 2011: 80)

Dawson (2005) väitis, et töötaja rahulolu on seotud töötaja positiivse käitumisega ettevõttes. Rahuloleva töötaja töösaavutused on paremad ja ta pakub kõrgemat teenuse kvaliteeti, mis loob kliendirahulolu. Sellest tulenevalt võib järeldada, et rahulolev töötaja toob ettevõttele lojaalseid ja rahulolevaid kliente. (Teck-Hong *et al* 2011: 81)

Teooriast lähtudes on töörahulolu kui nähtus oma olemuselt vastuoluline – inimene võib mingi osaga oma töös väga rahul olla, samas mõningad aspektid tekitavad temas rahulolematuse. Sellest tulenevalt eristataksegi üldist rahulolu (*overall satisfaction*) ja osarahulolu (*facet satisfaction*). Kui üldine töörahulolu näitab rahulolu seoses tööga kui tervikuga, siis osarahulolu puhul vaadeldakse töörahulolu seoses töö mingi kindla osaga, näiteks töötasu, töö olemus, edutamisevõimalused, juhtkond ja juhid, suhted kaastöötajatega või töötingimused (Redman *et al* 2002: 134).

Kõige üldisemad töörahulolu aspektid Judge, Thoreson, Bono&Patton (2001) järgi ongi rahulolu palga, edutamise, töökaaslaste, juhtimise ja töö endaga. Need viis töö aspekti moodustavad olulise osa üldisest töörahulolust. Taber ja Alliger (1995) rõhutasid, et mõista üldist töörahulolu, peab uurima põhiülesandeid ja tegevusi, milles töötajad osalevad. (Rogelberg *et al* 2010: 160)

Töörahulolu kohta võib välja tuua kolm olulist mõõdet, kus tööga rahulolu on emotsionaalne reageerimine töösituatsiooni; tööga rahulolu määrab sageli, kui hästi tulemused vastavad või ületavad ootusi ning mitmeid omavahel seotud hoiakuid. (Luthans 1995: 126)

Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv suhtumine mingisse nähtusesse, mille abil on võimalik prognoosida inimese käitumist. Hoiaku kujunemist mõjutavad peamiselt inimese elukogemused. (Vadi 2004: 86)

Tööga seonduv hoiak on inimese rahulolu või rahulolematuse. Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. Rahulolu all mõeldakse nii inimese suhtumist kui ka emotsionaalset seisundit, oma tööga rahulolev töötaja ei ole ilmtingimata töö juures kogu aeg heas tujus. Rahulolu kui emotsionaalne seisund näitab vajaduste rahuldatusetaset, suhtumine aga nende vajaduste tugevust. (Virovere *et al* 2005: 46)

Tööga rahulolul on peamised põhjused (Arnold 2005: 257):

- töörahulolu näitab inimese psühholoogilist heaolu või vaimset tervist. Inimene, kes ei ole õnnelik tööl, ei saa olla õnnelik ka eraelus.
- töörahulolu suurendab motivatsiooni ja parandab töösooritust.

Motivatsiooni võib liigitada sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. Väliste motivatsiooni puhul tegevus iseenesest ei tekita huvi või rõõmu, kuna oluline on vaid lõpptulemus. Välsed tasud mõjutavad tegevust, kuid ei tekita sügavat huvi ja entusiasmi töö suhtes. Tegevus on juhitud väljast poolt ja töötaja töötamise soov on nõrk. (Vartiainen *et al* 2002: 196-197)

Väliste motivatsiooni puhul on olulised töötasu, tunnustamine, edutamine, karistuse vältimine. Materiaalsetele hüvedele lisaks veel tähtsajad, juhendid, sundimine, ähvardamine. (Ryan *et al* 2000: 70)

Sisemise motivatsiooniga töötajal on soov õppida, areneda ja otsida uusi väljakutseid. Sisemise motivatsiooni korral töö sisu pakub rõõmu ja rahuldust. Organisatsioonis saab sisemist motivatsiooni tõsta tagasiside andmisega, samuti tööülesannete mitmekesisemaks muutmise ja loovuse arendamisega. (Byman 2002: 28)

Motivatsiooniteooria on tööelus komplitseeritud, kuna sageli on samas ettevõttes tööl erineva vanuse, soo ja haridusega inimesed, keda motiveerivad erinevad tegurid. Tänapäeval rõhutatakse sisemise motivatsiooni tähtsust järjest rohkem, kuna töö eeldab iseenda juhtimist, mis omakorda nõuab algatusvõimet ja pühendumist. Nende omaduste eelduseks on sisemine motivatsioon ja töörahulolu, mitte välsed tasud. Sisemine motivatsioon muudab töö huvitavaks ja pakub rahuldust, kuna inimene tegutseb enda huvides. (Luoma *et al* 2004: 21-23)

Seega võib öelda, et sisemise motivatsiooni puhul inimene teeb seda, mis talle meeldib, mitte seda, mida tal kästakse teha. Inimene soovib võtta töö eest vastutust, oskab kasutada loovat lähenemist ja naudib töö tulemust. Selline töötaja on iga juhi unistuseks, kuna teda ei pea ergutama ega käskima töökohustusi täitma. Väliste motivatsiooni puhul töötaja täidab tööülesandeid ainult selle pärast, et saada töö eest tasu või vältida karistamist.

Motiveerimine on protsess, kus töötaja valib sellise käitumise, mis võimaldab tal saavutada isiklikud eesmärgid. Tööandja seisukohalt on töötajate motiveerimise

eesmärgiks rakendada nende oskusi, loomingulisust ja energiat ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Töötaja käitumine on seotud tema väärtushinnangute ja emotsioonidega. (Cole 1997: 75)

Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu. Inimese tegevusmotiivide mõistmine annab vastused küsimustele: miks inimene midagi teeb? Miks ta eelistab üht tegevust teisele? (Vadi 2004: 91)

Motivatsiooni võib kirjeldada kui stiimulite poolt põhjustatud sobivat käitumist soovitud ja ootuspäraste tulemusteni jõudmiseks.

STIIMUL → SOBIV KÄITUMINE → SOOVITUD/ OOTUSPÄRANE
TULEMUS

Joonis 1. Motivatsiooni baasmudel. (Cole 1997: 75)

Motivatsioon on võti mõistmaks, miks inimesed organisatsioonis nii käituvad. Töötajate motiivide mõistmine aitab mõista ka dünaamikat, mis mõjutab selliseid tähtsaid käitumisviise nagu töösooritus, käive, puudumine ja isegi vastutööõtamine. Peamine põhjus, miks on vaja aru saada töötaja käitumise motiividest on see, et nii on võimalik käitumist mõjutada ettevõttele sobival viisil. Organisatsioon, kellel on teadmisi, mis motiveerib inimesi, on paremal positsioonil inimeste käitumise mõjutamisel, kui organisatsioon, kellel see teadmine puudub. (Jex 2002: 209)

Motivatsiooni tekitajatena võib vaadelda kolme peamist tegurit (Viitala 2004: 151):

1. isikupärasus: huvid ja harrastused, suhtumine töösse, kuuluvus-, eneseteostus- ja tunnustusvajadused;
2. töö ise: töö sisu, tagasiside, tunnustus, saavutused, arenemisvõimalused;
3. töökeskkond: majanduslikud tegurid, füüsiline keskkond, sotsiaalsed tegurid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et motivatsiooni mõjutavad vajadused ja ootused, mis on seotud töö enda, töökeskkonna, töösoorituse ja selle eest saadava tasuga. Tööga rahulolul on seos inimese tunnete ja emotsionaalse kogemusega, mis on seotud hüvitistega, mida ta on juba saanud (nt kiitus, tunnustus, edutamine vm). Seega on motivatsioon seotud tulevikuga, kuid tööga rahulolu minevikus kogetuga.

1.2. Motivatsiooni sisuteooriad

Üldjoontes saab enamikku motivatsioonimudeleid ja -käsitlusi pidada sisu- või protsessiteooriateks. Sisuteooriad proovivad kindlaks teha ja seletada mõjutegureid, mis panevad inimese tegutsema. Protsessiteooriad huvituvad sellest, kuidas teatud hulk isiksuslikke tegureid koos toimivad ning mõjutavad inimese käitumist. (Brooks 2008: 65) Järgnevalt on kirjeldatud peamisi motivatsiooni sisu- ja protsessiteooriaid.

Motivatsiooni sisule keskendunud teooriate abil püütakse mõista, mis tegurid inimest tegelikult motiveerivad. Sisuteooriad on orienteeritud inimeste sotsiaalsühholoogilistele mõjuteguritele ja käitumisele, need käsitlevad töötajate oskusi, vajadusi ja eesmärke. (Virovere *et al* 2005: 60)

Abraham Maslow on ühe tuntuima motivatsiooniteooria rajajaks, mille loomisel lähtuti sellest, et inimese aktiivsuse allikaks on tema vajadused. Maslow väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud. Antud tasemeid kujutatakse sageli püramiidil asetsevatena. Tasemed, alustades kõige madalamast (Maslow 2007: 76-78):

1. füsioloogilised vajadused
2. turvalisuse vajadused
3. kuuluvuse ja armastuse vajadused
4. austuse ja tunnustuse vajadused
5. eneseteostuse vajadus

Kui inimese füsioloogilised vajadused on rahuldatud, võib ta tõusta vajadustehierarhia järgmisele tasemele. Töömotivatsioon toimib samal põhimõttel, see sunnib inimest püüdlema järjest kõrgemate astmeteni. Kui kõik Maslow'i vajadustehierarhia tarbed on rahuldatud, peab ettevõtte võimaldama töötajal rahuldada eneseteostuse vajadused parimal võimalikul moel. (Sadri *et al* 2011)

Heade töötulemuste saavutamiseks on vaja arvestada ka kõrgemaid vajadusi, kuna sotsiaalseid vajadusi rahuldavad töötajatevahelised suhted, endast lugupidamise vajadus muudab tõhusamaks tunnustuse, eneseteostusevajadus sunnib otsima paremaid lahendusi ja andma endast maksimumi eesmärkide saavutamiseks. (Vadi 2004: 96)

Maslow'i vajaduste teooria seisukohast on oluline, et kõrgema astme vajadused nagu tunnustuse ja eneseteostuse vajadused annavad tõe motivatsioonile, kui need on

rahuldatud, on inimene motiveeritud ja rahulolev. Püüdes Maslow'i püramiidi töötajatele rakendada, võib tekkida takistusi, seda kinnitavad ka mitmed empiirilised uuringud. Kuigi inimesed on erinevad ja väärtustavad erinevaid vajadusi, mõjutab vajaduste osatähtsust tihti nende majanduslik olukord.

Clayton Alderferi edasiarendus Maslowi teooria osas soovitas jagada individuaalsed põhivajadused kolme eraldi gruppi (Fincham 2005: 198):

1. *Existence needs* ehk eksistentsiaalsed vajadused, kuhu kuuluvad tööga, töötingimuste ja töötasuga seotud vajadused.
2. *Relatedness needs* ehk suhetevajadused, mis on seotud suhetega perekonnas, sõprade ja töökaaslastega.
3. *Growth needs* ehk arenguvajadused, mis kajastavad isikliku arengu ja kasvu vajadusi.

Alderfer uskus, et kõrgema taseme vajaduste rahuldamatusest tulenev pettumus võib viia taandumiseni madalama astme vajaduste tasemele. Nii Maslow kui Alderfer lähtusid oma teorias oletustest, et rahuldamata vajadus motiveerib inimest ja rahuldatud vajadus viib järgmise astme vajaduse rahuldamiseni. (*ibid*: 198)

McClland (1961) väitis, et peamiseks liikumapanevaks jõuks ei ole mitte bioloogilised vajadused, vaid sotsiaalne motivatsioon. Tema teooria põhineb seisukohal, et saavutustele orienteeritud inimesed omavad peamisi vajadusi, mis ei ole kaasasündinud, vaid omandatakse läbi õppimise ja kogemuste. (Roos 2005: 36)

Saavutusele suunatud inimesed valivad endale pigem raskeid, kuid mitte võimatuid eesmärke. Nad tahavad enda eest ise vastutada ja ootavad oma edusammude kohta pidevat tagasisidet. David McClland väitis, et riigi rikkus sõltub osaliselt selle elanike saavutusvajadustest. (Arnold 2005: 316)

McCllandi saavutusvajaduste teooria järgi on inimesel kolm põhilist vajadust, mida ta püüab elu jooksul rahuldada (Brooks 2008: 74):

- saavutusvajadus;
- ühtekuuluvusvajadus;
- võimuvajadus.

Ettevõtte edukuse seisukohalt peetakse kõige olulisemaks kõrge saavutusvajadusega töötajaid. Juhid, kes soovivad süstida oma töötajatesse saavutusvajadust, peaksid

juhinduma McCellandi väitest, et seda saab arendada juhi tegevuse ning koolituse tulemusena. Ta rõhutas, et juht peaks tähtsustama edu ja andma positiivset tagasisidet. Samuti tuleb näidata kätte eeskujud ja mentorid ning julgustada töötajaid nende jälgedes tegutsema. (Brooks 2008: 76)

McCelland leidis, et kõrge saavutusvajadusega inimestel olid järgmised omadused (Cole 1997: 77-79):

- nende saavutusvajadus oli pidev;
- nad võtsid ülesandeid, mis nõudsid vastutust;
- nad eelistasid ülesandeid, mis nõudsid väljakutset, kuid olid siiski saavutatavad;
- nad ootasid aktiivset tagasisidet;
- nad olid vähem huvitatud kuuluvusest ja sotsiaalsetest vajadustest.

Saavutusvajaduste teooriat peetakse väga oluliseks juhtide valikul, kuna headel juhtidel on tavaliselt keskmisest kõrgem saavutusvajadus. Kõrge saavutusvajadusega inimesed otsivad tööülesannetes isiklikku vastutust, eesmärkide saavutamist ja hinnangut oma tegevusele. Kõrge suhtlemisvajadusega inimesed peavad teises tegevuses tähtsaks inimestevahelisi suhteid ja suhtlemisvõimalusi. Kõrge võimuvajadusega juhid tahavad rohkem vahetult alluvaid mõjutada. Autokraatne juht on kõrge võimuvajaduse ja madala suhtlemisvajadusega. (Vadi 2004: 98)

Herzberg (1966) soovis oma teoorias välja selgitada rahulolu ja mitterahulolu põhjused. Ta käsitles oma teoorias motivatsiooni lähemalt tööga seoses ja mõõtis seda kahe faktori kaudu (Viitala 2007: 156):

- väline tasu ehk hügieenifaktor;
- sisemine tasu ehk motivatsioonifaktor.

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

Hügieenifaktorite hulka kuuluvad ülemuse-alluva suhted, staatus, töökollektiivi õhkkond, töökorraldus, palgasüsteem, töökoha püsivus, puhtus, turvalisus ja inimsuhted. Need faktorid ei taga veel head töösooritust, pigem tõrjuvad takistusi ja

rahulolematust. Kui hügieenifaktoritele ei pöörata piisavalt tähelepanu, põhjustavad nad rahulolematuse tööga. (Viitala 2007: 156)

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

Läbi Herzbergi teooria on võimalik paremini mõista töötajate motiveerimise eri aspekte ning aru saada olulisusest tasakaalustada rahalisi ja mitterahalisi hüvesid. Lisaks aitab teooria mõista, et tööprotsessi planeerides annab see töötajatele arenguvõimaluse, suurendab tema vastutust ja seotust ning pakub eneseteostus- ja edutamisevõimalusi. (Brooks 2008: 88)

Alljärgnevas tabelis on võrreldud eelpool nimetatud teooriad lähtudes erinevatest vajadustest, mis inimest teatud ajahetkel motiveerivad.

Tabel 1. Motivatsiooniteooriate võrdlus

Motivatsiooni teooriad	MASLOW Vajadustehierarhiateooria	ALDERFER ERG teooria	HERZBERG Kahefaktoriteooria	McCELLAND Saavutusvajadusteteooria
Vajadused	Eneseteostuse vajadus	Arenge ja kasvu vajadused	Motivatsiooni- ehk sisemised faktorid	Saavutusvajadus
	Tuunustuse vajadus			
	Kuuluvuse ja armastusvajadus	Suhete- vajadused	Hügieeni- ehk välimised faktorid	Võimuvajadus
	Turvalisuse vajadus	Eksistentsiaal- sed vajadused		
	Füsioloogilised vajadused			Ühtekuuluvus- vajadus

Allikas: (Maslow 2007: 76; Fincham 2005: 198; Viitala 2007: 156; Brooks 2008: 74)

Võrreldes motivatsiooniteooriaid rahalise tasu kui olulise motivaatori seisukohast, siis Maslow'i vajadustehierarhia teooria põhineb usul, et inimene mõtleb kõrgemate vajaduste peale alles siis, kui madalamad vajadused on rahuldatud. Vaadates Maslow'i vajadustehierariat, siis raha otseselt ei ole motivaatoriks ning rahal puudub omavaheline seos motivatsiooniga. Raha on aga oluline esmaste füsioloogiliste vajaduste rahuldamise vahend, sest kui need vajadused on rahuldatud, tulevad esile kõrgemad vajadused. Herzberg arendas edasi vajadustehierarhia teooriat ning leidis samuti, et rahaline tasu kuulub hügieenifaktorite hulka. Tööraahulolul on seos hügieenifaktoritega, kuid rahaline tasu ei kuulu motivatsiooni tõstvate tegurite hulka. Nendeks teguriteks on töö sisu, tunnustus, enesetäiendamine, mis tõstavad ka tööraahulolu. Alderferi mudeli järgi võivad vajadused eksisteerida samaaegselt erinevalt Maslow'i rangelt hierarhilisest järjestusest. Inimest võivad motiveerida nii raha kui head suhted ja enesearengu võimalus. McCellandi teooria järgi inimene tähtsustab teatud eluhetkel rohkem kas saavutus-, ühtekuuluvus- või võimuvajadust. McCelland arvas, et kõrge saavutusvajadusega inimesele on raha edukuse mõõduks, kuid mitte oluliseks motivaatoriks.

Kokkuvõttes on motivatsiooni sisuteooriate peamine eesmärk määrata kindlaks inimese sotsiaalpsühholoogilised ja käitumuslikud mõjutegurid, mille kaudu ta saab realiseerida oskusi, ootusi ja eesmärke suurema tööraahulolu saavutamiseks.

1.3. Motivatsiooni protsessiteooriad

Protsessiteooriad keskenduvad erinevatele tunnetuslikele protsessidele, kus inimesed analüüsivad oma tööga seotud situatsioone ning otsustavad siis, kuidas olukorrale reageerida.

Vroom (1964) keskendus oma teorias inimese käitumisele töökohas ja käitumisest tulenevaid protsesse. Ootuste teooria põhineb eeldusel, et töö võimaldab realiseerida töötajal oma ootusi ja eesmärke. (Cole 1997: 79)

Enne tulemuste saavutamiseks tehtavaid jõupingutusi eristatakse kolme tüüpi ootusi (Luthans 1995: 155):

- töö vastavus ootustele;
- töö eest saadava tasu tõenäosus;
- tasu saamise tähtsus ja soov.

Töö vastavust ootustega hinnatakse, kuivõrd edukas sooritus viib teatud tulemuseni. Seejärel hinnatakse tõenäosust, kuivõrd jõupingutused võimaldavad tulemusi saavutada. Viimaks arvestatakse mitmesuguste tasudega, kuid ka võimalike negatiivsete tagajärgedega.

Vroomi teooria järgi inimese käitumine on tingitud tema teadlikest valikutest erinevate käitumismustrite vahel. Inimene tõstab töötamise kiirust, kui pingutusel on piisav mõju töösooritusele. Kui pingutusele paremaid töötulemusi ei järgne, pole ka soovi rohkem pingutada. Sama on ka võimaliku tasuga, mis on inimesele oluline, see mõjutab taht suurendada jõupingutusi. Kui saadav tasu ei ole piisavalt atraktiivne, ei motiveeri see parandama töösoorituse taset. (Juuti 2006: 49)

Ootus on usk, et teatud käitumine võib olla edukas või ebaedukas. Töötajal ja organisatsioonil on ootused ja ressursid nende realiseerimiseks. Optimaalseks võib olukorda pidada siis, kui töötaja ja ettevõtte vahelised ootused ja ressursid on tasakaalus. Motivatsiooni selgitamine ootuste ja eesmärkide kaudu põhineb eeldusel, et töötaja on motiveeritud siis, kui temalt nõutav võimaldab tal realiseerida ka ta enese ootusi ja eesmärke. (Vadi 2004: 100-101)

Inimeste puhul on ainulaadne see, et me oskame tulevikku vaadata ja sellele vastavalt käituda. Ootusteteooria põhineb sellel inimomadusel ning keskendub kognitiivsetele protsessidele, mis juhivad inimeste otsuseid. Ootus tähendab tulevikku uskumist. Vroom pidas seda tõenäosuse funktsiooniks, mille väärtused jäävad nulli ja ühe vahele. Null tähendab, et inimese pingutused ei anna mingil juhul oodatud tulemusi ja üks näitab, et töötaja on kindel, et tema pingutused viivad oodatud tulemusteni. (Jex 2002: 226)

Adams'i (1964) võrdsuse teooria on samuti üles ehitatud tasu ja tehtud jõupingutuse suhtele, eeldades, et palk on organisatsioonis avalik. Võrdsuse teooria alusel määratleb iga töötaja oma jõupingutuse suuruse ja sellele vastava tasu ning võrdleb seda teiste töötajate jõupingutuste ja saadava tasuga. Nii saab teha kolm järeldust (Baron *et al*, viidatud Roos 2005: 39 vahendusel):

1. töötajale antud tasu ja tema poolt tehtud jõupingutuste vahekord on võrdne teiste töötajatega;
2. mõnel töötajal on suhe parem kui temal;

3. teise töötaja suhe on halvem kui temal.

Kui töötaja tasu ja jõupingutuste vahekord on teiste töötajatega võrdne, siis valitseb võrdsus. Ebavõrdne seisund tekitab aga pingeid, mida töötaja püüab vähendada, muutes elementide vahekorda, vähendades või suurendades tehtavaid jõupingutusi. Seega on tajutav ebavõrdsus motivatsiooni aluseks. (*ibid*: 39) Võrdsuse teooria tuleneb Adamsi tööst, mille kontekstis ta vaatles inimestevahelisi suhteid. Ta kirjeldas, et inimesed hindavad oma suhet, võrreldes oma suhtesse tehtud panuse ja selle suhte tulemust teiste inimestega. Kui need näitajad on erinevad, on tegu ebavõrdsusega. Mida suuremat ebavõrdsust inimene tunneb, seda rohkem see teda häirib. Mida rohkem see teda häirib, seda rohkem püüab ta võrdsust taastada. Teiste sõnadega, inimene on motiveeritud säilitama samasugust tasakaalu oma panuse ja tulemise vahel nagu isik, kellega ta ennast võrdleb. (Armstrong 2006: 322-323)

Võrdsuse teooria järgi inimene võrdleb oma tööpanust teiste töötajatega. Töökollektiivis on olukord halvim siis, kui töötaja tunneb, et ta on alatasustatud võrreldes teiste töötajatega. Ületasustamise kogemus on vähem kahjulik, kuna tekitab süütunde inimeses ja paneb teda rohkem pingutama, et saavutada mõistlikkuse tasakaal. Probleem võib tekkida sellest, et inimestel on kalduvus leida õigustusi ületasustamisele. Töökollektiivis ollakse parimas olukorras siis, kui iga töötaja tunneb, et ta on õiglaselt tasustatud. (Viitala 2007: 159)

Locke'i (1976) eesmärgitee mudeli korral määrab juht kindlaks, kuidas alluv peaks oma tööd tegema, et eesmärk oleks saavutatav. Suheldes alluvaga on oluline, et juht taipab, millised tegurid motiveerivad töötajat. Juhil on kaks võimalikku teed, kuidas motiveerida töötajat (Virovere *et al* 2005: 67):

- selgitada alluvale, kuidas saavutada ettevõttele vajalikku tulemust, mille eest töötaja saab oodatud tasu;
- määrata just selline tasu, mis on alluva jaoks väärtuslik.

Selleks, et töötajat suunata, valib iga juht nii enda kui alluva jaoks sobiva viisi (*ibid*: 67):

- toetav juhtimine, mis aitab tõsta alluva enesekindlust, et oma tööga paremini hakkama saada,
- suunav juhtimine, mis aitab alluval aru saada, läbi milliste protsesside on võimalik eesmärke saavutada;

- saavutamisele orienteeritud juhtimine;
- osalev juhtimine, mille tulemusel on võimalik kindlaks teha alluva vajadused ja nendesse ka panustada.

Tulemuseks peab olema alluva jõupingutuste suurenemine, millega kaasneb ka alluva rahulolu kasv ja tulemuste paranemine.

Eesmärgitee mudelis pööratakse tähelepanu eelkõige sellele, millised seatud eesmärgid on ja kui raske on neid saavutada. Teoorias viidatakse sellele, et töötajatel on selgelt ja täpselt seatud eesmärgid, kuid oluline on ka see, et töötajad saavad ise osa võtta eesmärkide seadmisest. Teooria toob välja ka selle, et raskemad eesmärgid motiveerivad töötajat rohkem kui lihtsad eesmärgid. Muidugi peavad eesmärgid olema realistlikud, sest liiga rasked eesmärgid tekitavad stressi. (Gomez-Mejia *et al* 2001: 61)

Tuginedes eelpool mainitud teooriatele võib väita, et protsessiteooriate puhul võib rahaline tasu olla motivaatoriks siis, kui inimene ise hindab saadud tasu piisavaks ning kui ta hindab tööga saavutatud tulemuste ja eesmärkide väärtuslikkust. Mida väärtuslikumalt eesmärki või tulemust tajutakse, seda rohkem selle nimel pingutatakse. Motivatsioon on seda suurem, mida kõrgemalt tegevusi hinnatakse.

1.4. Tööraahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid

Järgnevas alapeatükis toob töö autor välja peamised tegurid, mis mõjutavad tööraahulolu ja motivatsiooni. Nendeks teguriteks on juhtimine, tagasiside ja tunnustus, töökeskkond, kommunikatsioon, töötasu ja suhted kolleegidega.

Enamik tänapäeva juhte soovib, et töötajal oleks sisemine vajadus oma tööd hästi teha. Selline töötaja on entusiastlik ja edukas, kes toob kaasa oma sisemise motivatsiooni. Juht ei pea teda tööle sundima, ta tahab seda ise. Sisemine motivatsioon tekitab käitumise, mida juht ideaalselt töötajalt ootab. Inimene on kohusetundlik ja hoolikas ning tahab ennast täiendada. Välise motivatsiooni abil töötavate inimeste juhtimine on tänamatu ülesanne, kuna neile peab pidevalt välist survet avaldama. (Hiam 2003: 12-13)

Hea juht juhib efektiivselt iseennast ja oma tööd. Peter Drucker iseloomustab tõhusat juhtimist kui õigete asjade õigesti tegemist. Tema arvates efektiivsel juhil on järgmised oskused (Mänd 2008):

- juhtida oma aega;
- teha valikuid, mis sobivad organisatsioonile;

- teadmised, kus ja kuidas mobiliseerida meeskonna tugevusi;
- seada prioriteete ja pidada neist kinni;
- ühendada kõik need põhimõtted efektiivse otsustusvõimega.

Juhi hoiak mõjutab suurel määral seda, kui pühendunult meeskonna liikmed töötavad. Pühendumist ei saa peale sundida, selleks saab luua soodsad tingimused. Inimesed pühenduvad meeskonnale, kui nad tunnetavad oma panust ja väärtust selle sihtide saavutamisel. (Elenurm 2010)

Toetudes Herzbergi seitsme vertikaalse laadimise faktorile saab juht suurendada töötajate motivatsiooni järgmiste põhimõtete järgimisel (Brooks 2008: 88):

- Anda töötajale võimalus kanda suuremat vastutust ja anna talle huvipakkuvaid ja keerulisena tunduvaid ülesandeid, pakkudes seeläbi võimalust karjääri tegemiseks ja arenguks.
- Lõpetada kontrollimine ja järelevalve, mis tekitab rahulolematust. Pakkuda töötajale suuremat tegutsemisvabadust.
- Delegeerida vastutust ja huvitavat tööd.
- Muuta töö ihaldusväärsemaks, pakkudes vaheldust, suuremat vastutust.
- Anda töötajatele võimalus üksteist tunnustada, moodustades meeskonnad, mille liikmetele meeldib koos töötada.
- Anda töötajatele rohkem mõjuvõimu.
- Pakkuda otsest tagasisidet.

Juht, kes võtab vastutuse ja tunnistab oma vigu, annab oma käitumisega märku, et vigade tunnistamine pole ohtlik tegu. Arutades töötajatega nende probleeme ja muresid ning näidates üles mõistvat suhtumist saavutab juht vastastikkuse usalduse ning töötajatel tekib soov informeerida juhti nii tööalastest kui organisatsiooni puudutavatest probleemidest. (Reina *et al* 2006: 62)

Tagasiside andmine ja saamine on motivatsiooni ülitähtis komponent. Õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab töötajat, kuid halvasti edastatud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib töötajat. (Brooks 2008: 85)

Tagasiside võib olla nii positiivne kui negatiivne. Negatiivse tagasiside andmine võib sageli olla ebameeldiv ja raske, kuna see omab vastastikkust mõju ning tekitab

mitmesuguseid emotsioone. Positiivne tagasiside on üks töötaja motiveerimise tõhusamaid vahendeid. Palgatõus võib motiveerida kaks nädalat, kuid siis selle mõju väheneb. Tänul ja julgustamisel on pikem toime ja see on ka kulutustest vaba tegevus. Positiivse tagasiside andmist tuleb sama hoolikalt läbi mõelda kui negatiivse tagasiside andmist, kuna vastasel juhul tekib oht, et see jääb ainult sõnadeks ja ei puuduta töötajat sügavuti. (Kaski *et al* 2005: 74-75)

Negatiivset tagasisidet ei tohi ajada segamini karistusega. Negatiivne tagasiside on enamasti konstruktiivne. Karistusel, eriti kui see on erapoolik, võivad olla soovimatud tagajärjed. Soovimatut käitumist saab karistusega vältida ainult sel juhul, kui see on kiire, õiglane, privaatne, annab infot ja keskendub olulisele (Brooks 2008: 66)

Tunnustamine ja kritiseerimine on kaks olulist juhtimisvahendit. Kiitus ja tunnustus suurendavad töötaja enesekindlust, initsiatiivi ja usku oma võimetesse, arendavad loovat suhtumist oma töösse ning austust töödistsipliini vastu. (Aedma 2011) Töö autor on nõus Denny seisukohaga, et tunnustamine on oluline motivatsiooni tõstmiseks, kuna inimesed soovivad end tunda väärtuslike ja lugupeetutena. (Denny 2010: 28)

Heade töötulemuste saavutamiseks vajatakse usalduslikku töökeskkonda. Töötajatel peab olema võimalus üksteisest sõltuda ja seda saab saavutada ainult läbi usalduse. Teades, et on võimalik tööalaselt usaldada oma kolleegi, annab võimaluse saavutada palju paremaid tulemusi. Usaldus innustab ja lisab energiat, läbi selle saavutatakse tööga rahulolu, koostöö sujub pingevabalt, ideede jagamine muutub tavaliseks ja ei kardeta teha vigu. Usalduslikus keskkonnas saadakse keskenduda tööle, ollakse produktiivsemad ja soovitakse tööle tulla. (Reina *et al* 2006: 25)

Samuti on organisatsiooni liikmed usalduslikus õhkkonnas valmis rohkem pühenduma, neil on soov avameelselt väljenduda, teiste ideid ära kuulata ja neist lähtuda, informatsiooni ei peideta, vaid jagatakse. Aktsepteeritakse üksteise tugevaid ja nõrku külgi ning kasutatakse ära grupi liikmete teadmisi ja oskusi. (Oakland 2006: 305)

Juhid peavad olema valmis jagama pidevalt informatsiooni ja kaasama oma töötajaid ettevõtte juhtimisse, läbi selle on võimalik suurendada tööviljakust ja ettevõtte kasumlikkust. Et inimesed töötaksid efektiivsemalt ja entusiastlikumalt, on oluline, et nad teavad, mis ettevõttes toimub. Samuti peavad töötajad edastama informatsiooni

juhtidele, mis on vajalik otsustamiseks ja probleemide lahendamiseks. (Reina *et al* 2006: 55)

Töötajatel on oluline teada mitte ainult oma tööga seotud infot, vaid kogu ettevõtet puudutavat informatsiooni. Puudulik info tekitab väärtimõistmist, kuulujutud ja keerdkäike pidi saabunud informatsioon raiskab igapäevaülesannetele mõeldud aega ja energiat. Informatsiooni juhtimine on juhtidele suur väljakutse, kuna nad peavad töötajateni viima olulist informatsiooni, samas jättes saladuseks konfidentsiaalse info, mis on ettevõtte omanike seisukohast salastatud. (*ibid*: 57)

Kommunikatsioonihäire puhul ebatäpse või eksitava info andmine võib põhjustada motivatsiooni languse. Paljud organisatsioonisisemed probleemid leiavad aset kommunikatsioonitõrgete tõttu. Kommunikatsiooni edendamise mehhanismid on (Tidd *et al* 2006: 502):

- ametikohtade rotatsioon ja töölähetused;
- ristfunktsionaalsed meeskonnad ja projektid;
- strateegiate väljatöötamise ja analüüsi koosolekud;
- meeskonna infotunnid;
- mitmesugused meediumid, nagu teadetetahvlid, e-post, sisevõrgud, ettevõtte siselehed, ümarlauad jne.

Sissetuleku osa inimeste töise tegevuse mõjutajana sõltub paljudest teguritest nagu väärtushinnangud, vajadused ja keskkonnategurid. Selleks, et raha kujuneks motiveerivaks teguriks, peab see inimese jaoks oluline olema. On tähtis, et töötaja tunneks vahetut seost tegevuse tulemuste ja saadava rahalise tasu vahel. Motiveerimise seisukohalt on tähtis töötajate saadava tasu diferentseerimine vastavalt tööpanusele või tulemusele. (Vadi 2004: 98)

Töötaja annab oma tööpanuse, oskused ja ideed ettevõtte kasutusse juhul, kui ta saab vastutasuks piisava majandusliku või vaimse tasu. Töötajat võib premeerida heade töötulemuste eest, oskuste arendamise ja kogu ettevõtte edukuse eest. See loob positiivse ja innustava õhkkonna ja annab töötajale võimaluse kasutada oma oskusi ja saada töö eest õiglast tasu. Konkurentsivõimelises tasustamissüsteemis võetakse arvesse individuaalsed töö edukust puudutavad vajadused ja töötaja soov mõjutada oma karjääri. (Viitala 2007: 138)

Liigne kokkuehitamine töötasu arvelt võimaldab kujundada vaid vähetõhusa personali ja suurendab muid kulusi, tuues ettevõttele rohkem kahju kui kasu. Õige töötasu pole mitte madalaim tasu, mille eest inimene on nõus töötama, vaid niisugune palk, mida on võimalik töötajale järjepidevalt maksta. (Paju 2005, viidatud Türk 2005: 276 vahendusel)

Kui kolleegidevahelised suhted on komplitseeritud või nõrgad, siis selliste suhete tagajärjed ei väljendu igapäevases tasanditöös, vaid tulevad esile konfliktidena situatsioonis, kus erinevate osakondade juhid peavad tegema koostööd. Nõrgad ja halvad suhted aeglustavad tööprotsesse ja tekitavad mittevajalikku müra, samas kolleegidevahelised head suhted muudavad tööpäeva meeldivamaks ja rikkamaks. Kolleegidevahelised suhted on vahend heade töötulemuste saavutamiseks. (Baustad *et al* 2009: 139)

Paljude töötajate jaoks on peamiseks motivatsiooniks ja töörahulolu mõjutavaks teguriks töötasu. Kui see on eluga toimetulekuks piisav, siis muutuvad töötaja jaoks olulisemaks teised tegurid nagu näiteks suhted kolleegide ja juhtidega ning tagasiside saamine ja andmine. Töö autor on nõus Herzbergi töö mitmekesistamise protsessiga, mis annab töötajale arenguvõimaluse, suurendades tema vastutust, pakkudes eneseteostus- ning edutamisevõimalusi ning tunnustamist.

2. TÖÖRAHULOLU UURING NING TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI JA RAHULOLU SUURENDAMINE TAASTUSRAVIKESKUSES BENITA

2.1. Uurimismetoodika ja valim

Taastusravikeskus Benita on tervishoiu-, sotsiaalhoolekande- ja terviseturismiteenuseid pakkuv erakapitalil põhinev ettevõtte Tallinna lähistel Valkse külas. Ettevõtte on loodud 2008. aastal eesmärgiga pakkuda väga kõrgel tasemel eakatekodu teenust, toetava taastusravi ja hooldusravi teenust. 2010. aastal lisandusid terviseturismi ja puhkekeskuse teenused. Taastusravikeskuses on kokku 110 voodikohta, millest 64 kohta on taastusravikeskuse ja eakatekodu ning 46 kohta hooldushaigla käsutuses. Ettevõtte töötajatelt oodatakse professionaalsust, pühendumist ja suurt empaatiavõimet ning eeldatakse kõrget töömoraali, et oma tööd võimalikult hästi teha ja pakkuda klientidele parimat teenindust.

2012. aasta sügisel uuenes Benita taastusraviosakond, millega seoses laienesid nii taastusravi -kui rehabilitatsiooniteenuse pakkumise võimalused. Majas on võimalik läbi viia nii onkoloogilise, neuroloogilise kui lihashaiguste diagnoosiga klientide taastusravi. Meeskonna spetsialistide tööd toetavad maailmatasemel raviseadmed. Taastusravikeskuses on olemas uudne kõnnirada koos keharaskuse vähendamise ning ekspandrite süsteemiga, tasakaaluseade ning aktiiv/passiivtrenažöörid.

Taastusravikeskus Benita pakub eelkõige välisklientidele võimalust puhkuse- ja ravipakettide näol tervist taastada ja puhata igapäevastest tegevustest. Oluliseks lisaväärtuseks on võimalus ööpäevaringselt meditsiinipersonalilt abi saada, teostada terviseuuringuid ja vajadusel arstiga konsulteerida.

Ettevõttes töötab töölepingu alusel 2013. aasta 01. jaanuari seisuga 41 töötajat, kellest kaks töötajat viibib kuni 2014. aastani lapsehoolduspuhkusel. Personali struktuuri joonis on välja toodud töö lisades. (Lisa 1)

Ettevõtte töötajad töötavad summeeritud või summeerimata tööajaga. Tööaeg määratakse lähtuvalt töö iseloomust ja sõltub töö planeerimise vajadustest. Summeerimata tööaeg on kontoritöötajatel, summeeritud tööaeg õdedel, hooldajatel, administraatoritel, köögipersonalil ja puhastusteenindajatel. Igal ametikohal on kindlaks määratud kuupalk või tunnipalk. Palka makstakse 1 kord kuus 5. kuupäeval eelneva kuu eest. Ületunnid makstakse välja summeerituna iga neljanda kuu lõpus. Preemiate maksmine heade töötulemuste eest ei ole ettevõttes tavaks olnud, erandiks on olnud väga üksikud juhtumid.

Töäjõu voolavus on ettevõttes madal. Keskmine töötajate puhasvoolavus on 3,4% aasta keskmisena kuude lõikes, mis vastab ettevõtte püstitatud eesmärkidele jääda alla 5%. Töäjõu voolavust esineb madalalt tasustatud ja erilist väljaõpet mittevajavatel ametikohtadel nagu puhastusteenindajad ja köögi abitöölised. Mõnevõrra kõrgem töäjõu voolavus on ka hooldaja ametikohal, kus töö on füüsiliselt ja vaimselt pingeline ning töötasu madal.

Ettevõttes ei ole regulaarselt tegeldud töötajate motiveerimisega ning töörahulolu uuringuid varasemalt läbi viidud ei ole. Arenguveestlusi on läbi viidud ainult esimesel tegevusaastal, hiljem nendest loobuti. Ametialaseid koolitusi meditsiinipersonalile on läbi viidud igal aastal, kuna see on seadusega ette nähtud. Toimunud on ka intensiivne soome keele kursus, milles osalemine oli kõigile töötajatele kohustuslik. Lisaks sellele on toimunud kogu personalile tippteenindaja koolitus ning restoraniteeninduse koolitused administraatoritele ja köögipersonalile.

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada Taastusravikeskuse Benita töötajate töörahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtudes teha ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale, kuidas suurendada personali töörahulolu ja tõsta motivatsiooni.

Antud uuringu meetodina kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit, kuna see sobis kõige paremini antud uuringu kirjeldamiseks. Puhakka järgi on kvantitatiivne uurimismeetod sobilik põhjus – tagajärg seoste loomiseks ja üldistuste tegemiseks. (Puhakka 2005)

Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (Lisa 2), mis koostati töö teooriale tuginedes. Küsimustiku struktuuri koostamisel kasutati töö kirjeldamise indeksit (Smith *et al* 1969; viidatud Fincham *et al* 2005: 219 vahendusel). Lisaks oli küsimustikus kohandatud Warr'i (2002) väljatöötatud kümme töö karakteristikut (Fincham *et al* 2005:

222) ja üldist tööga rahulolu skaalat. (Macdonald *et al* 1997: 3) Antud ankeetküsimustik koosnes kolmest osast. Esimene osa oli jagatud kuude väidete blokki: minu töö, koostöö ja suhted, töö tasustamine ja tunnustamine, info liikumine, organisatsioon ja töötingimused ning muud rahulolu mõjutavad tegurid. Teine osa sisaldas kahte avatud küsimust, mis võimaldas töötajatel avaldada arvamust motiveerivate tegurite ja töörahulolu vähendavate tegurite kohta. Kolmandas osas küsiti taustandmeid, milleks olid tööstaaž, haridus ja alluvussuhted. Küsimustikus kasutati 5-palli skaalat, kus 4- nõustun täielikult, 3 - pigem nõustun, 2 - pigem ei nõustu, 1- ei nõustu üldse ja 0 - ei oska vastata.

Uuringutulemuste analüüsimiseks kasutati MS Excel andmetöötlusprogrammi, mille abil tehti korrelatsioonimaatriks seoste väljaselgitamiseks, leiti töörahulolu kategooriate keskmised näitajad, miinimum, maksimum, mediaan ja standardhälve.

Uuringu üldkogumi ja valimi moodustasid Taastusravikeskuse Benita kõik 39 hetkel kehtiva töölepinguga töötajat. Valimi liigiks oli kõikne valim, kuna ta langes kokku üldkogumiga.

Uuring toimus ajavahemikus 06.03-13.03.2013, enne seda viidi läbi 04.03.2013 pilootuuring küsimustiku testimiseks. Töö autor jagas küsimustiku töötajatele ja selgitas, miks oleks vaja uuringus osaleda. Hetkel tööl mitteviibinud töötajatele palus töö autor administraatoril küsimustiku edastada. Küsimustik esitati paber kandjal ja paluti tagastada kahe tööpäeva jooksul. Vastajate anonüümsuse tagamiseks paluti täidetud küsimustik tagastada administraatori laua taga asuvasse kinnisesse kasti. Täidetud küsimustikke tagastati 36, seega osales uuringus 92% üldkogumist. Kõik empiirilise osa joonised ja tabelid on töö autori poolt koostatud.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade töörahulolu ja motivatsiooni käsitlevatest uuringutulemustest ning tuuakse välja töötajate jaotus tööstaaži, hariduse ja alluvussuhete järgi.

Tulemuste komplektsemaks analüüsimiseks olid küsimustiku väited jagatud kuude erinevasse kategooriasse:

1. Minu töö
2. Koostöö ja suhted ettevõttes

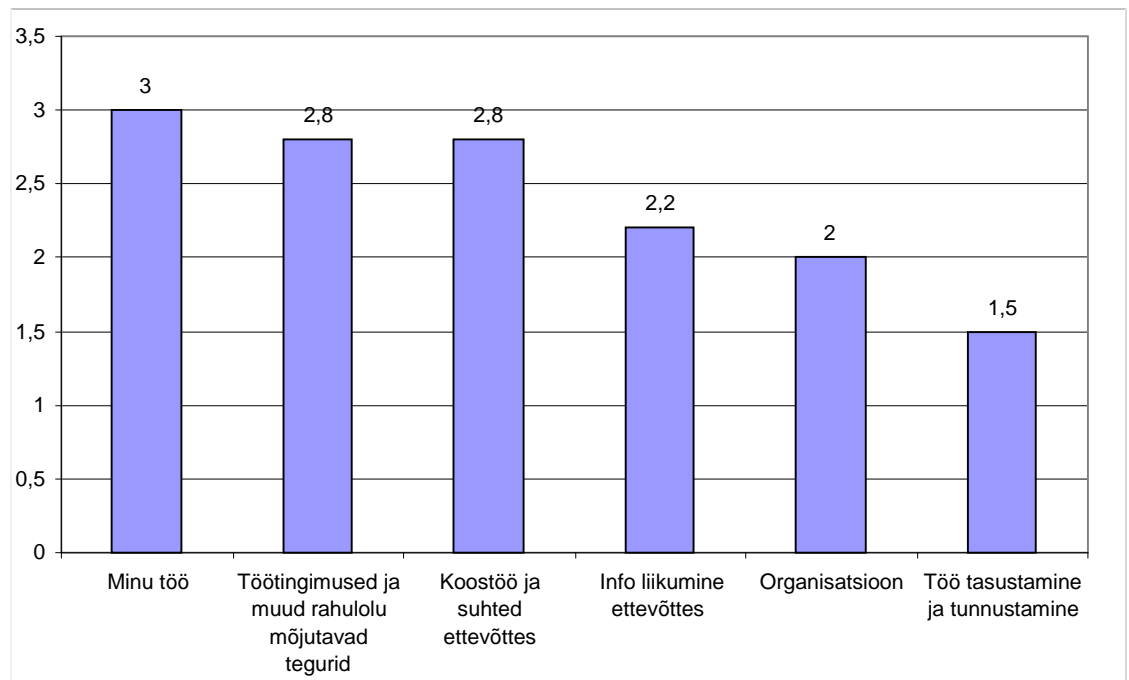
3. Töö tasustamine ja tunnustamine
4. Info liikumine ettevõttes
5. Organisatsioon
6. Töötingimused ja muud rahulolu mõjutavad tegurid

Iga kategooria all paluti anda hinnang 4 - 11 väitele. Tulemuste analüüsimisel summeeriti iga väite kohta antud hinnangud ning võeti neist kaalutud keskmine. Väidetele oli võimalik anda hinnang järgmiselt: 4 – nõustun täielikult; 3 – pigem nõustun; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse; 0 – raske öelda.

Väidete gruppidele antud hinnangute tõlgendamiseks võeti aluseks väidetele antud keskmiste hinnangute mediaan 2,5. Kõik väited, mis said hinnanguks alla 2,5, said antud uuringu kontekstis keskmisest madalama hinnangu ja kõik väited, mis said hinnanguks üle 2,5, olid keskmisest kõrgemalt hinnatud väited. Kõikide väidete kaalutud keskmised on välja toodud numbriliselt ja skaalal töö lisades. (Lisa 3 ja 4)

Joonisel 2 on välja toodud küsimustiku kategooriad koos keskmiste hinnangutega. Kõige kõrgema hinnangu (3 punkti) sai grupp „Minu töö“. Võrdselt hinnati (2,8 punkti) kategooriaid „Koostöö ja suhted“ ning „Töötingimused jm rahulolu mõjutegurid“. Madalaima hinnangu sai kategooria „Töö tasustamine ja tunnustamine“ (1,5 punkti), mis näitas töötajate tugevat rahulolematust nii töö eest saadava tasu suuruse kui tunnustamisega.

Keskmine
hinnang



Joonis 2. Küsimustiku kategooriate keskmised hinnangud

Järgnevalt analüüsitakse iga kategooriat lähemalt ja tuuakse välja kõrgeima ja madalaima hinnangu saanud väited, keskmised ja hälbed (tabel 2)

Tabel 2. Küsimustiku kategooriate statistilised näitajad

Kategooria	max	min	standardhälve	keskmine
1. Minu töö	3,9	2,1	0,5	3
2. Koostöö ja suhted	3,7	2,3	0,4	2,8
3. Töötingimused jm rahulolutegurid	3,5	1,7	0,8	2,8
4. Info liikumine ettevõttes	2,7	1,8	0,4	2,2
5. Organisatsioon	2,7	1,5	0,5	2
6. Töö tasustamine ja tunnustamine	2,1	1,1	0,3	1,5

Uuringus kasutatud küsimustiku (Lisa 2) esimese kategooria väited koondati ühise pealkirja alla „Minu töö“. Antud väidete eesmärgiks oli välja selgitada vastajate hinnangud oma tööle. See kategooria sai uuringu kõrgeimad hinnangud, millest järeldub, et töötajad on oma tööga üldiselt rahul. Kõige kõrgema hinnangu sai väide, mis hindas klientide rahulolu (3,9 punkti), kuid nõrgemalt hinnati töö väärtustamist ettevõttes (2,1 punkti). Töötajad hindasid oma oskusi ja teadmisi tööülesannete täitmisel

kõrgeks (3,5 punkti), samuti teati täpselt tööülesandeid (3,2 punkti). Selle väidetebloki kohta võib öelda, et töötajad teevad oma tööd südamega, neil on piisavalt oskusi, teadmisi ja infot, kuid vastuolu tekib töö väärtustamisega ettevõttes.

Küsimustiku teise kategooria küsimused puudutasid koostööd ja suhteid ettevõttes. Töötajad hindasid kolleegidevahelisi suhteid väga heaks (3,7 punkti), mis näitab, et töökaaslaste roll töörahulolu tekkimisel on väga oluline. Suhteid oma otsese juhiga hinnati heaks (2,9 punkti), kuid rohkem oodati tagasisidet (2,4 punkti) ja tunnustust otsese juhi poolt (2,5 punkti) ning huvi töötaja ettepanekute vastu (2,5 punkti). Nõrgemalt hinnati koostööd erinevate osakondade vahel (2,3 punkti) ning ühtsustunde ja usalduse valitsemist (2,3 punkti). Töötajad peavad oluliseks häid inimestevahelisi suhteid ja üksteisi toetavaid kolleege.

Küsimustiku kolmanda kategooria küsimused koondati ühise teema alla „Töö tasustamine ja tunnustamine“. Väga madal keskmine hinne (1,5 punkti) ja väike hajuvus näitavad selgelt, et töötajad ei ole rahul oma töötasuga (1,4 punkti) ja ettevõtte poolse tunnustamisega heade töötulemuste eest (1,1 punkti). Selles kategoorias on väga suur vastuolu töö sisu, oskuste, nõudmiste ja tasustamise vahel.

Neljas kategooria puudutas info liikumist ettevõttes. Üldiselt hinnati info liikumist ettevõttes nõrgalt (2,2 punkti), madalalt hinnati juhtkonnapoolsete ülevaadete andmist (1,8 punkti) ja piisavat infot ettevõttes toimuva kohta (1,8 punkti). Oma töö jaoks vajaliku info saamist hindasid vastajad rahuldavalt (2,7 punkti). Kindlasti teeb töötajaid murelikuks puudulik info ettevõttes toimuva kohta ja teadmatus tuleviku suhtes.

Viiendas kategoorias paluti anda hinnang ettevõtte kohta tervikuna ja juhtkonna tegevusele. Keskmiselt sai see väidete grupp 2 punkti, mis näitab töötajate keskmisest madalamat rahulolutaset. Töötajad tunnevad küll uhkust ettevõtte meeskonda kuulumise üle (2,7 punkti), kuid nende kindlustunne töökoha säilimise suhtes on madal (1,6 punkti) ja nad ei hinda juhtkonna poolt elluviidud otsuseid (1,5 punkti). Töötajaid teeb murelikuks sage juhtide vahetus ja varasemad juhtimisotsused, kus ühe vastaja arvamusel „täna on nii ja homme naa“.

Viimase kategooria väited hindasid töötingimusi ja muid rahulolu mõjutavaid tegureid (2,8 punkti). Suurem hajuvus tekkis väidete vahel, mis puudutasid töötingimusi ja töövahendeid ning ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi. Ettevõttes on töötajatele

loodud väga head töötingimused (3,5 punkti) ja olemas on vajalikud töövahendid (3,5 punkti), kuid töötajate arvates ei pakuta piisavalt soodustusi (1,7 punkti). Peale soodsama toiduhinna ei paku ettevõtte muid soodustusi. Eelkõige sooviksid töötajad osalist sõidukompensatsiooni tööle tulekuks ja minekuks. Samuti oleks oluline töötajate tervisekontrolli ja prillide soetamise osaline kompenseerimine. Pingelise töö tõttu võiks pakkuda teatud aja tagant massaažiteenust, mida saab realiseerida töökohas oma personali abil. Rahule jäädigi ühisürituste korraldamise (2,8 punkti) ja koolitusvõimalustega (2,4 punkti). Ettevõttes on toimunud viimase aasta jooksul meeldejäädav meeskonnapäev, aastalõpupidu, sünnipäeva tähistamine.

Järgnevalt analüüsis töö autor töörahulolu kategooriate vastavate keskmiste ning tööstaaži, hariduse ja alluvussuhete vahelisi korrelatsioone, et näha, kuidas kaks või enam tegurit statistiliselt seotud on. Lineaarse seose tugevust ja suunda väljendab lineaarne ehk Pearsoni korrelatsioonikordaja (tähis r). Tunnuste vaheline seos on tugev, kui tulemus on suurem või võrdne 0,7. Keskmise seos on väärtuste 0,3 – 0,7 vahel ning seos on nõrk, kui tulemus on võrdne või väiksem kui 0,3.

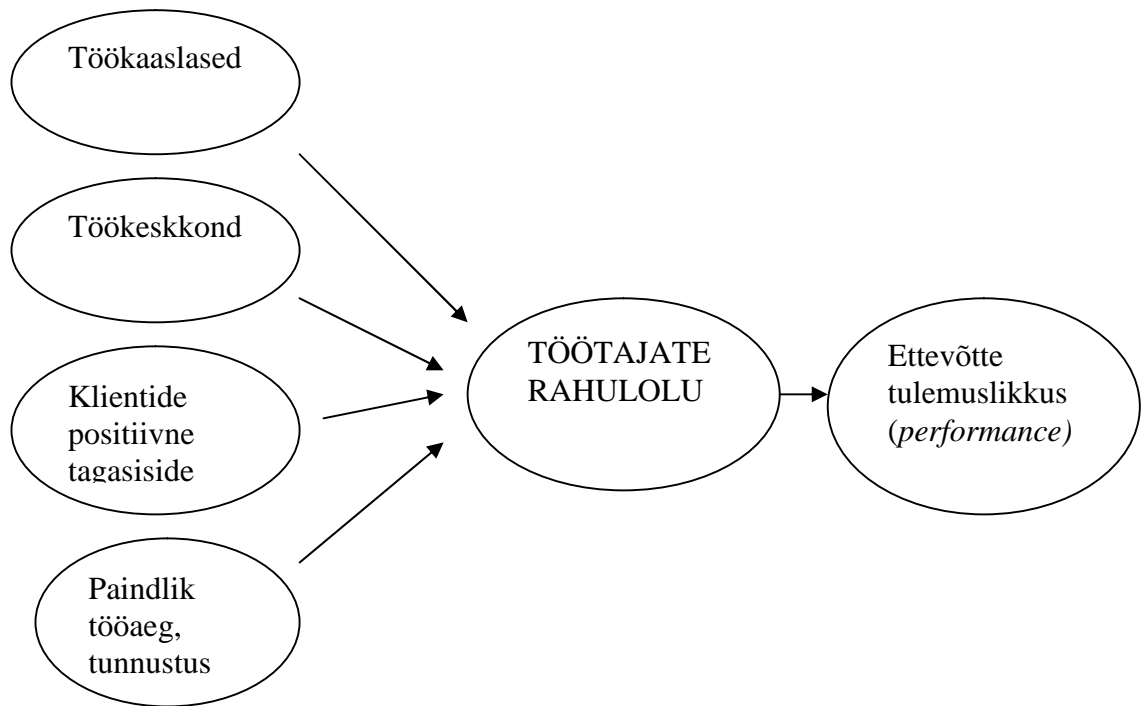
Tabel 3. Küsimustiku kategooriate ja tunnuste korrelatsioonimaatriks

	Minu töö	Koostöö	Töö tasust.	Info liikum.	Organ.	Töötingimused	Tööstaaž	Haridus	Alluvus
Minu töö	1								
Koostöö	0,62	1							
Töö tasust.	0,38	0,29	1						
Info liikumine	0,53	0,38	0,38	1					
Organ.	0,71	0,32	0,57	0,59	1				
Töötingim.	0,61	0,32	0,2	0,51	0,52	1			
Tööstaaž	0,26	0,05	-0,08	-0,01	0,12	0,51	1		
Haridus	-0,03	-0,06	0,33	-0,11	0	0,05	0,03	1	
Alluvus	-0,27	0,1	-0,19	-0,27	-0,29	-0,26	-0,24	-0,16	1

Tabelist 3 selgub, et tugev statistiliselt oluline võrdeline seos on väidetekategooriate „Minu töö“ ja „Organisatsioon“ vahel ($r=0,71$). Keskmiselt tugev seos valitseb ka „Minu töö“ ja „Koostöö“ ($r=0,62$) ning „Minu töö“ ja „Töötingimused“ vahel ($r=0,61$). Saadud positiivne ehk võrdeline seos näitab, et ühe teguri hinnangu kasvades kasvab ka teise teguri hinnang. Seega võib järeldada, et kui kasvab rahulolu organisatsiooniga tervikuna, siis kasvab rahulolu ka tööga seotud aspektidega. Samuti, kui paraneb

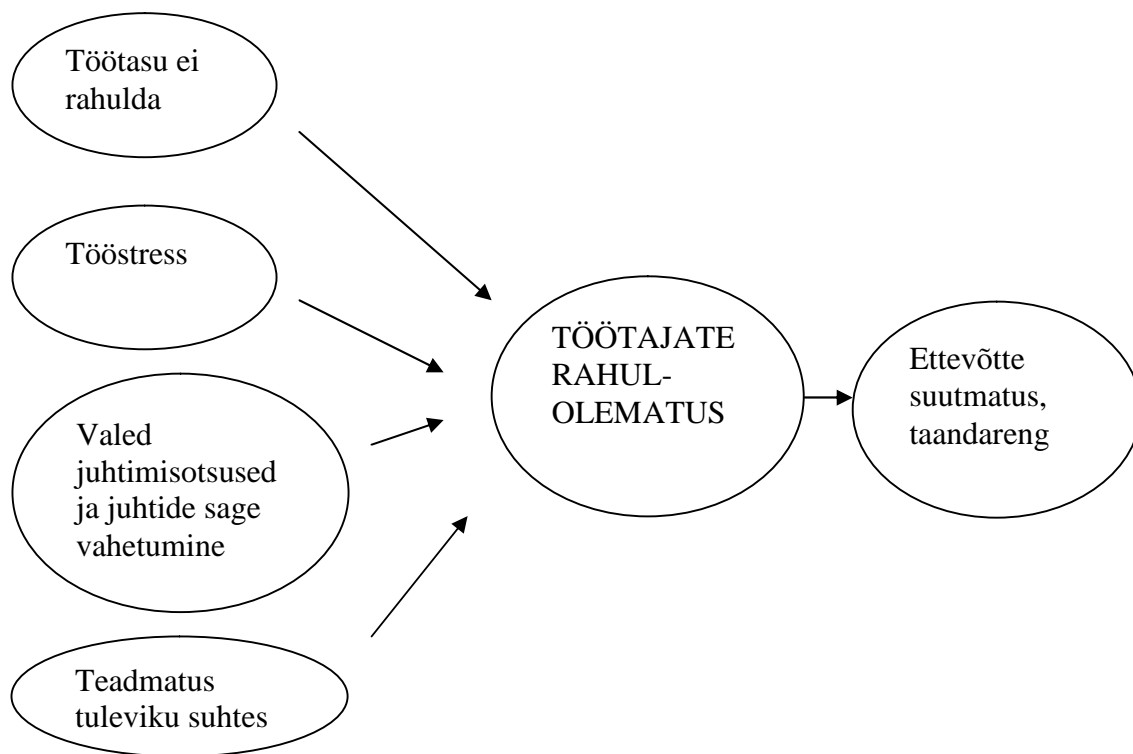
rahulolu koostöö ja suhetega ning töötingimuste ja muude teguritega, siis paraneb rahulolu tööga. Kui vaadelda töö tasustamisega seotud kategooriat, mis osutus kõige madalamalt hinnatud kategooriaks, siis keskmiselt tugev seos valitseb vaid kategooriaga „Organisatsioon“ ($r=0,57$). Sellest võib järeldada, et kui tõuseb rahulolu töötasuga, siis kasvab ka rahulolu ettevõttega. Tunnuste „Tööstaaž“ ja „Töötingimused“ vahel valitseb keskmiselt tugev seos ($r=0,51$), millest võib järeldada, et tööstaaži pikenedes kasvab rahulolu töötingimustega. Muude tunnustega tööstaažil seosed puudusid. Alluvussuhetel ei olnud seoseid muude tunnustega, nõrgalt keskmine seos valitses tunnuste „Haridus“ ja „Töö tasustamine“ vahel ($r=0,33$), millest võib eeldada, et kõrgemalt haritud töötajad on rohkem rahul töötasuga.

Küsimustiku teises osas said vastajad avatud küsimuste kaudu avaldada arvamust motivatsioonitegurite kohta ning samuti nimetada töörahulolu vähendavaid tegureid. Uuringust selgus, et kõige enam motiveerivad ettevõtte töötajaid nende töökaaslased (22 vastajat) ja töökeskkond (17 vastajat). Samuti motiveerivad kliendid (10 vastajat), paindlik tööaeg (5 vastajat) ja tunnustus (5 vastajat). Töötasu nimetas motivaatorina 6 vastajat. Nimetati ka positiivse tegurina ettevõtte asukohta, klientide positiivset tagasisidet, heaolutunnet, et saab aidata abivajajaid ja erialase töö võimaldamist. Ühe vastaja hinnangul rahulolu tekib siis, kui jõuab tööpäeva jooksul kogu töö ära teha. Joonisel 3 on töö autor välja toonud peamised töörahulolu tegurid (Kuzey 2012: 81), mis on kohandatud Taastusravikeskuse Benita töötajate töörahulolu uuringu tulemuste järgi.



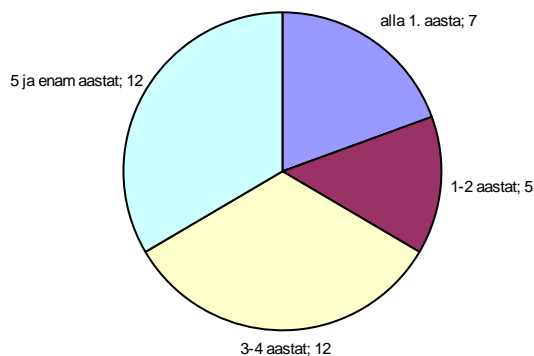
Joonis 3. Tööraahulolu mõju ettevõtte tulemuslikkusele (autori kohandatud)

Tööraahulolu vähendavate teguritena toodi enim välja väike palk (11 vastajat), juhtide sagedas vahetumine ja valed juhtimisotsused (4 vastajat), tööstress ja teadmatus töökoha säilimise suhtes (6 vastajat). Veel toodi välja rahulolu vähendavate teguritena suhtlemine klientide lähedastega, mõnede töökaaslaste negatiivsus, vingumine ja ülejalatamine tegemine ja varajane ärkamine. Samuti vähendavad tööraahulolu nõrgad suhted töökaaslaste vahel ning oskamatus käituda vaimselt ebastabiilsete klientidega. Nimetati ka ebaadekvaatseid otsuseid juhtkonna poolt ning ettevõtte stabiilse arengu puudumist. Joonisel 4 on välja toodud peamised tegurid, mis põhjustavad Taastusravikeskuse Benita töötajate tööga rahulolematust ning mõjuvad negatiivselt ettevõtte arengule ja tulemuslikkusele.



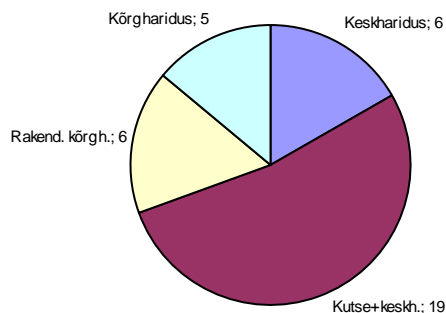
Joonis 4. Töötajate rahulolematuse mõju ettevõtte arengule (autori kohandatud)

Küsimustiku viimases osas sooviti teada vastajate tööstaaži, haridust ja alluvussuhteid. Alljärgneval joonisel 4 on välja toodud vastanute jaotus tööstaaži järgi. Joonisest selgub, et 2/3 töötajatest on ettevõttes töötanud kolm ja enam aastat, mis näitab, et tööjõu volavus ettevõttes on madal. Alla ühe aasta on ettevõttes töötanud seitse inimest ja kuni kaks aastat viis inimest.



Joonis 4. Töötajate jaotus tööstaaži järgi

Järgneval joonisel on välja toodud töötajate jaotus hariduse järgi. Vastustest selgus, et põhiharidusega töötajaid ettevõttes ei ole. Valdavalt on ettevõtte töötajad lisaks keskharidusele ka erihariduse omandanud, kuna enamik töökohustusi eeldab vastava hariduse omamist.



Joonis 5. Töötajate jaotus hariduse järgi

Alluvussuhete kohta jagunesid vastused järgmiselt: 8-l töötajal on alluvaid, 25-l ei ole alluvaid ja 3 ankeeti olid vastuseta. Ettevõttes on oluline roll keskastmejuhtidel, kes kannavad vastutust meeskonna efektiivse toimimise ja igapäevase juhtimise eest.

2.3. Järeldused ja ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks

Erinevaid inimesi motiveerivad oma tööd hästi ja pühendunult tegema erinevad motivaatorid ning töörahulolu mõjutavad aspektid on samuti iga töötaja puhul erinevad. Sellest, kui motiveeritud on töötajad, sõltub suurel määral ettevõtte edukus ja areng. Seetõttu on oluline, et ettevõtte juhtkond oleks teadlik töötajate motiveerituse ja töörahulolu tasemest ning et töötajate ja tööandjate huvide vahel valitseks tasakaal.

Taastusravikeskuses Benita läbiviidud uuringu põhjal võib öelda, et ettevõtte töötajate töörahulolu tase on erinevate rahulolu puudutavate aspektide osas kõikuv. Keskmisest kõrgemalt olid töötajad rahul tööga seotud valdkonnaga. Töötajad leidsid, et nad saavad oma tööle pühenduda ja tagada klientide kõrge rahulolu. Positiivse hinnangu said ka töötingimuste, koostöö ja suhete valdkond. Mayo leidis, et töötajate tööpanus on otseselt sõltuv neid ümbritsevast töökeskkonnast, mis mõjutab nende motiveeritust, pühendumist, lojaalsust. Töökeskkonna üks olulisemaid tegureid on füüsiline keskkond.

Taastusravikeskuse Benita füüsiline keskkond on väga heal tasemel, sisustus ja töövahendid on mugavad ja kvaliteetsed ning töötajad hindasidki küsitluses neid aspekte kõrgelt.

Töötaja tööga rahulolu ja motiveeritus sõltub suures osas ettevõtte juhtimisest ja juhtimisotsustest. Juhtkond peab olema valmis looma töötajatele tingimused, mis võimaldavad neil olla motiveeritud ja tööga rahul. Vastavate tingimuste loomine vajab eelnevat analüüsi, planeerimist, töötajate arvamustega arvestamist, vajalike töövahendite olemasoluga kindlustamist. Uuringust selgus, et Benita töötajate töörahulolu vähendavad juhtide sage vahetumine ja ettevõtte arengut puudutavate otsuste läbimõtlematus ja valed juhtimisotsused. Töötajad leidsid, et juhtkond pole ellu viinud positiivseid muudatusi. Mayo arvates töötajate pühendumuse saavutamise seisukohast on oluline kaasata nad ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse, kuid üksnes eeldusel, et nende saadav töötasu on üle keskmise. (Mayo 2004: 165) Töö autor nõustub väite esimese poolega, kuid leiab, et töötasu tingimus ei pea esinema, kuna igal töötajal peaks olema mingisugune võimalus ettevõtte tegevuses kaasa rääkida. Lahendamist vajavate olukordade tekkimisel peaksid töötajad omapoolseid ettepanekuid välja pakkuma ja juhtidel tuleks nendega ka arvestada.

Uuringus said rahuldava hinnangu väited, mis puudutasid info liikumist ettevõttes ja organisatsiooni, töötajatel puudub kindlustunne töökoha säilimise suhtes, samuti pole piisavalt infot ettevõttes toimuvast ning juhtkonna poolsed ülevaated ettevõtte eesmärkidest ja tulemustest on ebapiisavad. Kui ettevõttes liiguvad kuulujutud, mis on sageli negatiivse sisuga, siis see vähendab kindlasti töötajate kindlustunnet ja töösoorituse kvaliteeti. Ka Kidron ja teised (2005) avaldasid arvamust, et töötajaid tuleb teavitada ettevõtte eesmärkidest ja tulemustest. Seda tuleb teha õigel ajal ja õigel viisil. Töötajad väärtustavad ettevõttesiseses infovahetuses kõige rohkem vahetut suhtlemist ja info saamist otseselt juhilt. Kindlustunde puudumine töökoha säilimise suhtes võib tekitada käegalöömise meeleolu ja töötaja ei suuda panustada täielikult tööle. Ka on töötaja valmis ettevõttest lahkuma parema tööpakkumise saabudes.

Väga nõrgalt hinnati töö tasustamise ja tunnustamisega seotud aspekte. Druckeri järgi on rahulolematuse oma palgaga oluline motivatsiooni kahandav tegur. Samas on rahulolu palgaga pigem „hügieeniline faktor“, nagu seda nimetas Herzberg 1959. aastal ilmunud raamatus „Töötamise motivatsioon“. (Drucker 2003: 31) Kuna uuringus osalenud

töötajate palk on püsinud muutumatuna peale majanduslanguse aegset töötasu vähendamist, siis on täiesti mõistetav rahulolematuse kehtiva palgaga. Meditsiinitöötajate streik 2012. aastal sundis ettevõtte juhtkonda mõtlema palgatõusu peale, kuid reaalselt selleni Taastusravikeskuses Benita jõutud ei ole. Väga paljud teadlased on jõudnud järeldusele, et raha iseenesest ei ole stiimul, kuid seda välja arvatud juhul, kui inimesel puudub piisav sissetulek esmaste vajaduste rahuldamiseks. Kui tahetakse raha kasutada stiimulina, siis peab see olema ka märkimisväärne summa. Tänapäeval peaks meie ühiskonnas töötaja sissetulek olema suurem, kui ainult esmaste vajaduste katmist võimaldav. Samas on ettevõtte omanike seisukohast mõistetav, et palgatõusu pole realiseeritud kehvade majandustulemuste tõttu, kuid palgade ülevaatamine oleks siiski väga vajalik.

Järgnevalt toob töö autor välja omapoolsed ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Regulaarsete hindamisvestluste läbiviimine. Ettevõtte arengule aitavad kaasa otsese juhi ja alluva vahel kindla sagedusega toimuvad hindamisvestlused, mis on vajalikud nii juhile kui töötajale. Töötajal tekib turvatunne, kui ta saab otsese juhiga avameelselt rääkida oma tööst. Samuti saab töötaja aktiivset tagasisidet praktiliste probleemide lahendamisel, personaalse arengu tõuke ja tugevama motivatsiooni, nähes juhi huvi töötaja töösituatsiooni vastu. Juht saab parema ülevaate ja arusaama töötajate vajadustest ja soovidest, hoida ennast kursis ettevõttes ja inimestega toimuvaga, tunnustada edukalt täide viidud tööülesannete eest, tuua välja oma seisukohad, abistada töötajaid vastavalt nende arenguvajadustele. Hindamisvestluse käigus saavad juht ja alluv palgateema läbi arutada ja mõlema poole soovid ja ootused välja tuua. Saar (2013) ütleb, et palgakõrgenduse küsimise üks alustala on see, et inimene loob rohkem väärtust kui seni, ta on ettevõtte jaoks väärtuslikum kui varem.

Tööjõu vahetus Põhjamaade Koostöökoja kaudu Soomes sarnases valdkonnas tegutsevate keskuste vahel. Selline tööjõu vahetus näiteks õdede ja hooldajate osas oleks heaks võõrkeele õppimise võimaluseks, tööalaseks täiendõppeks, kogemuste vahetamiseks välisriigi kolleegidega ja erinevate praktiliste oskuste omandamiseks. Ka turunduse ja müügivaldkonna inimestele tuleks kasuks tutvuda oma valdkonna tööga väljaspool ettevõtet. Tööjõuvahetuses olnud töötaja saab edasi anda teistele kolleegidele

võõrsil omandatud kogemusi ja teadmisi ning kindlasti see aitab tõsta inimese eneseteadvust ning muuta ellusuhtumist positiivsemaks.

Töövarjupäeva läbiviimine kolleegidevaheliste suhete ja info liikumise parandamiseks eri osakondade vahel ja kogemuste omandamiseks. Kõigile töötajatele antakse võimalus tutvuda teiste osakondade töötajate tööga. Ühe tööpäeva vältel on töötaja kolleeg tema töövarjaks ja koos täidetakse igapäevaseid tööülesandeid. See annab teise osakonna töötajale ettekujutuse kolleegi tööülesannete raskusest, muredest ja rõõmudest ning aitab paremini mõista ja lahendada tulevikus ette tulla võivaid probleemseid olukordi. Töövarjupäev aitab ka rutiinist välja tulla ja tööpäeva rohkem elevust tekitada.

Koolitusvõimaluste mitmekesistamiseks kaasata ettevõtte psühholoogid ja terapeutid meeskonnakoolituste läbiviimiseks. Koolitusvajadus oleks eelkõige psüühikahäiretega klientide teenindamiseks ja negatiivsete emotsioonidega toimetulemiseks ning sellega kaasneva tööstressi vältimiseks. Samuti võiks kaaluda sisemise motivatsiooni ülesleidmise koolitust. Pajumaa soovitab selle asemel, et oodata juhi poolt palgatõusu ja tunnustust, leida üles inimese sisemine motivatsioon. Töötaja ei saa muuta juhi poolt antud tööülesandeid, kuid ta saab muuta seda, millise tähenduse ta nendele ülesannetele annab. Iseennast on võimalik motiveerida mitte ainult saamise, vaid ka andmise kaudu. Töö mõtestamine aitab rahuldust leida just andmise kaudu. (Pajumaa 2013)

Keskastmejuhtide kaasamine ettevõtte arendustegevuse protsessi, kuna nemad on oluline ressurss ettevõttele, aidates luua koostööhuvilise ja toimiva meeskonna. Samuti panustada keskastmejuhtide juhtimisoskuste arendamisse, et selle kaudu aidata ettevõttel läbi tugeva ja ühtse meeskonna edu saavutada.

Regulaarsete infopäevade läbiviimine kogu ettevõtte personalile vähemalt kaks korda aastas, mille käigus ettevõtte juht saab kõikide töötajatega silmast silma kohtuda ning ära kuulata töötajate mured ja rõõmud.

Parima töötaja ja sõbralikuma kolleegi valimine. Kuna paljudele töötajatele on oluline saada avalikult tunnustatud, siis korraldada teatud perioodi järel sõbralikuma kolleegi ja parima töötaja valimine. Töötaja valimisel saavad arvamust avaldada kliendid ja nende lähedased. Tiitli võitmisega peaks kaasnema ka rahaline preemia.

Töötajate motivatsiooniprogrammi väljatöötamine. Selle programmi väljatöötamise aluseks saab võtta Morgan'i (1997) näite Maslow'i hierarhia eri tasandite vajaduste rahuldamise võimalustest organisatsioonis, kus töötajate füsioloogilistest vajadustest lähtudes vaadatakse üle palgatõusu võimalused, turvalisuse vajaduste juures pensionikindlustuse võimaldamine, sotsiaalsete vajaduste juures puhke- ja vabaaja veetmise võimalused (näiteks tervisekeskuse külastus, ühised väljasõidud koos peredega). Tunnustuse vajaduse rahuldamiseks parima töötaja valimine koos rahalise preemiaga ning luua juurde töökohti, mis võimaldavad midagi saavutada ja tagavad iseseisvuse, vastutusvõimaluse ja otsustusõiguse. (Morgan 2008: 49)

Motivatsiooniprogrammi abil saab mitmeid rahulolematust põhjustanud aspekte muuta töötajate jaoks motiveerivateks, näiteks ettevõtte poolt pakutavad soodustused, tunnustus, enesetäiendus- ja koolitusvõimalused, töötasu jne.

Lähtudes selle alapeatüki ettepanekutest on võimalik mitmel viisil töötajatele rohkem tähelepanu pöörata ja tekitada neis tunne, et ettevõtte hoolib oma töötajatest ja talle on oluline töötajate rahulolu, mis tekib seoses töösooritusega.

KOKKUVÕTE

Et olla tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas konkurentsivõimeline ettevõtte, on oluline leida konkurentsieelis, millega eristuda teistest ettevõtetest. Klienditeeninduse kaudu on hea võimalus positiivselt eristuda, kuna selle protsessi käigus teenindaja annab edasi ettevõtte väärtusi ja suhtumist. Klient omakorda annab hinnangu teeninduskvaliteedile oma lojaalsusega. Ettevõtte jaoks on rahulolevad kliendid sama tähtsad, kui rahulolevad töötajad. Töötajad on rahulolevad siis, kui nende erinevad vajadused on rahuldatud ja töötulemused vastavad nende ootustele. Tööraahulolu ja motivatsiooni uuringud annavad ülevaate ettevõtte juhtkonnale töötajate rahulolu ja motivatsiooni tasemest ning võimaldavad seeläbi tõsta motiveeritust ja tööga rahulolu.

Tööraahulolu ja motivatsioon on omavahel tihedalt seotud, kuna rahulolevad töötajad on ka paremini motiveeritud. See aitab luua häid töösuhteid meeskonnas, tõsta töötajate produktiivsust, teeninduskvaliteeti ja rahulolevate klientide arvu. Ettevõtte seisukohast on oluline, et juhtkond oleks teadlik töötajate motiveerituse ja tööraahulolu tasemest, kuna suurel määral sõltub sellest ettevõtte edasine areng ja edukus.

Käesolevas lõputöös võrreldi erinevaid motivatsiooni sisu- ja protsessiteooriaid. Sisuteooriatest peamine oli Maslow'i vajadustehierarhia mudel, kus väideti, et inimese aktiivsuse allikaks on tema vajadused, mille rahuldamine viib uute vajaduste tekkeni. Alderferi teoorias individuaalsed põhivajadused on jagatud eksistentsiaalseteks, suhetevajadusteks ja arenguvajadusteks. Mõlemad teooriad olid seisukohal, et rahuldamata vajadus motiveerib inimest ja rahuldatud vajadus viib järgmise astme vajaduse rahuldamiseni. McCelliandi teooria järgi on inimesel saavutus-, ühtekuuluvus- ja võimuvajadus, mida ta püüab elu jooksul rahuldada. Herzbergi kahe faktori teooria seisukohast hügieenifaktorid väldivad rahulolematust, kuid ei lisa rahulolu. Töötajate motiveerimise seisukohast on olulised motivatsioonifaktorid.

Protsessiteooriatest Vroom keskendus inimese käitumisele töökohas. Teooria eeldas, et töö võimaldab töötajal realiseerida oma ootusi ja eesmärke. Adamsi võrdsuse teooria rajanes töö eest saadava tasu ja tehtud jõupingutuse suhtele. Locke eesmärgitee mudelis pöörati tähelepanu seatud eesmärkidele ja nende saavutamise raskusele.

Töoga rahulolu ja motiveeritust saab tõsta neid mõjutavate tegurite abil. Efektive juhtimise kaudu saab aidata töötajal tööle pühenduda, suurendada töötaja usku oma võimetusse ning hinnata ja austada tööandjat vääriliselt. Olulised tegurid on ka tagasiside saamine ja andmine ning töötasustamine ja tunnustamine, mis loovad eeldused töörahulolu tekkeks. Usalduslikud ja sõbralikud suhted kolleegide vahel suurendavad tööle keskendumist ja tõstavad tööefektiivsust.

Käesoleva lõputöö raames uuriti Taastusravikeskuse Benita töötajate töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Küsimustik koostati lähtudes töö teoreetilises osas käsitletud teoreetilistele allikatele. Ankeetküsitlus töötajate seas viidi läbi ajavahemikus 06.03-13.03.2013. Küsimustikule vastas ettevõtte 39-st töölepinguga töötajast 36.

Küsimustik koosnes 43-st töörahulolu ja tööelu puudutavast väitest, mis olid jagatud erinevate teemade lõikes järgmiselt: minu töö; koostöö ja suhted ettevõttes; töö tasustamine ja tunnustamine; info liikumine ettevõttes; organisatsioon; töötingimused ja muud rahulolu mõjutavad tegurid. Lisaks paluti vastata avatud küsimuste kaudu, millised tegurid mõjutavad töörahulolu vähendavalt ja millised motiveerivalt. Üldistest andmetest sooviti teada haridustaset, tööstaaži ja alluvussuhteid.

Analüüsi tulemusena selgus, et töötajate rahulolulase erinevate tegurite lõikes oli kõikuv, jäädes keskmise hinnanguna nelja punkti süsteemis 3 ja 1,5 punkti vahele. Kõrgeima hinnangu sai väideteblokk minu töö, millest tähtsaimaks peeti ettevõtte klientide rahulolu ja kõige madalamalt hinnati töö väärtustamist ettevõttes. Keskmisest kõrgemalt hinnati väiteid, mis puudutasid koostööd, suhteid, töötingimusi ja muid rahulolu mõjutavaid tegureid. Töötajad hindasid töötingimusi ja töövahendeid väga heaks, samuti suhteid kolleegidega. Rahulolematud oldi ettevõtte poolt pakutavate soodustustega. Info liikumine ja organisatsioon said rahuldava hinnangu, muret tekitas töökoha säilimine ja puudulik info ettevõttes toimuva kohta. Kõige enam rahulolematust põhjustas töö tasustamine ja tunnustamine. Töötajad leidsid, et töötasu ei ole piisav ja see ei ole konkurentsivõimeline. Samuti peeti küllaltki oluliseks saada avalikult

tunnustatud ning oodati enam juhtkonna poolset tunnustamist. Negatiivsetest hinnangutest lähtuvalt esitas töö autor omapoolsed ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Kokkuvõttes võib antud uuringule anda positiivse hinnangu, kuna ettevõtte arengu seisukohast on motivatsiooni ja rahulolu uuringu läbiviimine oluline ning vajalik. Lähtudes uuringu tulemustest on ettevõtte juhtkonnal võimalik nüüdsest enam tähelepanu pöörata töötajate tööga seotud probleemidele ja kitsaskohtadele ning luua tingimused tugeva ja ühtse meeskonna säilimiseks. Antud uuringut on võimalik edasi arendada uurides süvitsi kliendirahulolu ja töötajate töörahulolu vahelisi seoseid.

VIIDATUD ALLIKAD:

Aedma, K. 2011. Kas ainult palk paneb tööle? Director, nr 4[<http://www.director.ee/kas-ainult-palk-paneb-tle/>] 14.02.2013.

Armstrong, M. 2006. Human Resource Management Practice 10th Edition. Great Britain: Gambridge Univesity.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F. 2005 Work Psychology: Undestanding Human Behavior in the Workplace 4 th Edition. London: Pintman.

Bausatad, I., Sorsveen, A. 2009. Juhtimise argipäev. Tallinn: TEA Kirjastus.

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm, ja organisatsioon. Tallinn: Äripäev.

Byman, R. 2002. Voiko motivaatiota opettaa? Luovuutta, motivaatiota, tunteita: opetuksen tutkimisen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Cole, G. A. 1997. Personell Management: Theory and Practice. 4rd ed. London: DP Publications Ltd.

Denny, R. 2010. Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi. Äripäeva Kirjastus.

Drucker, P. F. 2003. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Pegasus.

Elenurm, T. 2010. Tulemusliku meeskonnatöö alus on püüd luua häid inimsuhteid. [<http://www.sekretar.ee/Default.aspx?PublicationId=22a08658-1ae4-4b9e-a6ce-d6f6d23871be>] 11.02.2013.

Fincham, R., Rhodes, P. 2005. Principles of Organizational Behaviour. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.

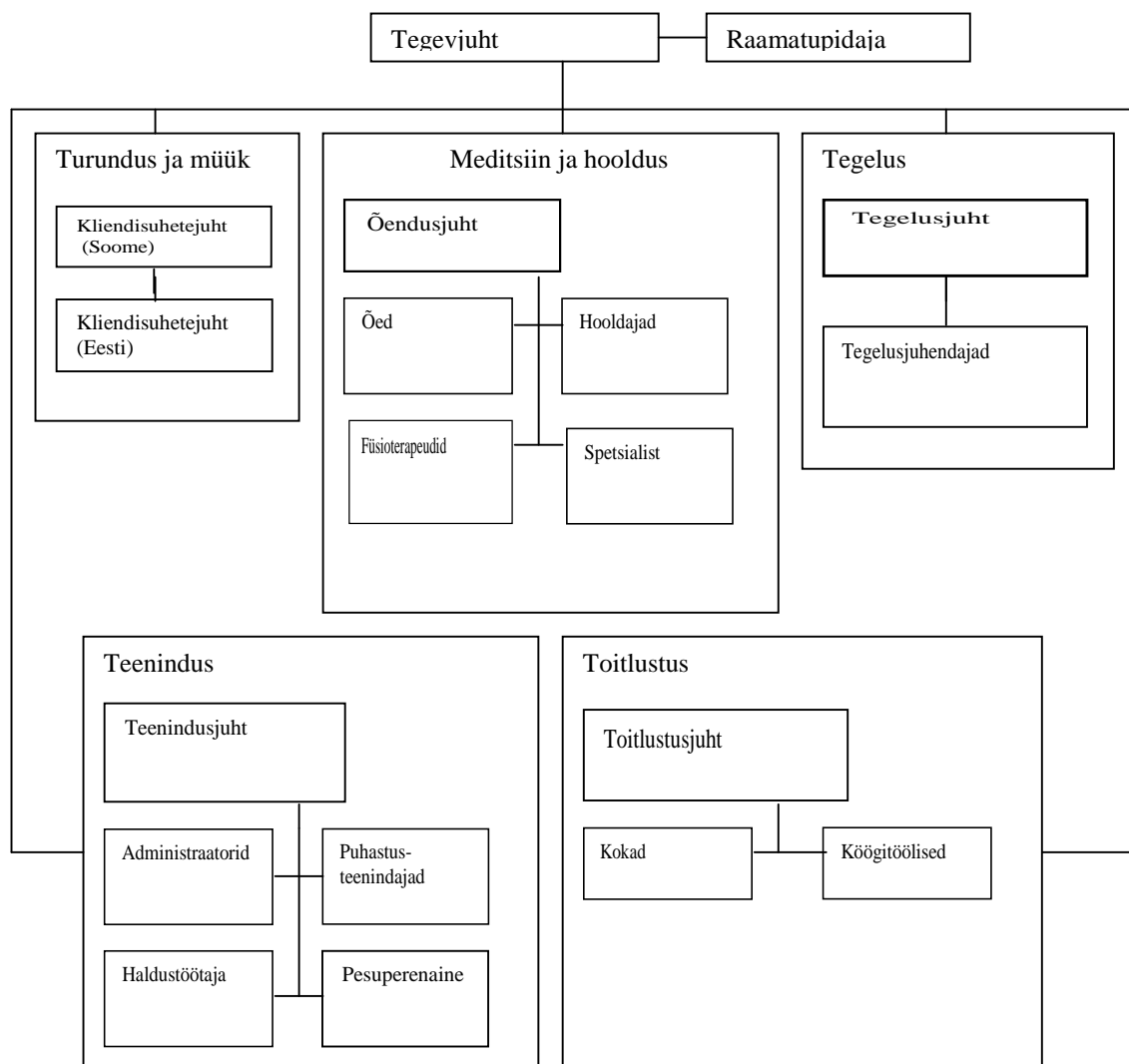
- Hiam, A.** 2003. Motivational management: inspiring your people for motivation performance. New York: AMACOM.
- Jex, S. M.** 2002. Organizational psychology a scientist – practitioner approach. New York: Wiley.
- Juuti, P.** 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kaski, S., Kiander, T.** 2005. Persona Grata – Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima.
- Kidron, A., Teiverlaur, M., Niibereg, T.** 2005. Kompetentsus ja toimetulek. Tallinn: Akadeemia Nord.
- Kuzey, C.** 2012. Impact of Health Care Employees' Job Satisfaction on Organizational Performance Support Vector Machine Approach. European Journal of Economic and Political Studies. No 5 (1), pp. 65-89.
- Latham, G. P.** 2007. Work motivation: history, theory, research and practice. California: Thousand Oaks.
- Luthans, F.** 1995. Organizational Behavior. Seventh edition. Boston: McGraw-Hill.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H.** 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: KustannusOY Tammi.
- Pajumaa, K.** 2013. Porgand silme ees ehk mis motiveerib sind rohkem kui palk. Director, nr 04 (121), lk. 30.
- Puhakka, V.** 2005. Tutkimusmenetelmät. [http://tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/Tutkimusmenetelmat_19_9.pdf]. 22.02.2013.
- Macdonald, S. MacIntyre, P.** 1997. The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and its Correlates. Employee Assistance Quarterly. Vol 13(2), pp. 1-16.
- Manzoor, Q. A.** 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. European Journal of Business and Management. Vol 3(3), pp. 36-44.
- Maslow, A. H.** 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra Kirjastus.

- Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus.kuidas mõista ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Raamatutrukikoda.
- Morgan, G.** 2008. Organisatsiooni metafoorid. Tallinn: Eesti Päevalehe AS.
- Mänd, K.** 2008. Juhtimine südame, käe ja peaga. Director, nr 1. [<http://www.director.ee/juhtimine-sdame-ke-ja-peaga/>] 11.02.2013.
- Oakland, J. S.** 2006. Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn: Külim.
- Reina, D. S., Reina, M. L.** 2006. Usaldus & reetmine töökohal: Efektiivse suhte loomine organisatsioonis. Tallinn: Tänapäev.
- Redman, T., Wilkinson, A.** 2002. The Informed Student Guide to Human Resource Management. Thomson Learning: Padstow.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., Shuffer, M.** 2010. Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. Human Resource Management. Vol. 49 (2), pp. 149-172.
- Roos, W.** 2005. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. University of South Africa. (Magistritöö).
- Ryan, R. M., Deci, E. L.** 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist. Vol. 55(1), pp. 68-78.
- Saar, T.** 2013. Vääriline tasu. Palgatõusu tuleb küsida õigel ajal ja õigesti. Postimees, 20.04.2013, lk.16.
- Sadri, G., Bowen, R. C.** 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial Engineer, Vol. 43 (10), pp. 44-48.
- Teck-Hong, T., Waheed, A.** 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: mediating effect of love of money. Asian Academy of Management Journal, Vol.16 (1), pp. 73-94.

- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** 2006. Innovatsioonid juhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muutuste integreerimine. Tallinn: Pegasus.
- Turpeniemi, K.** 2008. Siedä olevaa, muuta tulevaa: hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vartiainen, M., Nurmela, K.** 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.
- Viitala, R.** 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima OY.
- Viitala, R.** 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima OY.
- Ühiskaust.** 2013. AS Villa Benita personali struktuur. Kinnitatud juhatusse otsusega

LISAD

Lisa 1. Personali struktuur



Allikas: (Ühiskaust 2013)

Lisa 2. Ankeetküsitlus: Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hindamine Taastusravikeskuses Benita

Hea kolleeg, palun sul osaleda töörahulolu- ja motivatsiooniuringus, mille eesmärgiks on uurida töötajate rahulolu erinevates tööeluga seotud küsimustes ning motivatsiooni Taastusravikeskuses Benita töötamiseks. Läbi küsimustiku on sul võimalik väljendada oma arvamusi ja seisukohti sellest, millega sa oled rahul ja mis sind motiveerib ning mis põhjustab rahulolematust. Küsimustikule vastamine on vabatahtlik ja võtab aega umbes 10 minutit. Uuring toimub ajavahemikus 06.03-13.03.13. Küsimustiku või uuringu kohta käivate küsimuste tekkimisel pöördu julgesti uuringu läbiviija poole e-maili teel karinjantson@hotmail.com. Vastuste objektiivsuse tagamiseks on küsimustik anonüümne, st üksikvastajate arvamusi välja ei tooda ja andmeid kasutatakse üldistatult.

Olen sulle tänulik, kui leiad aega vastata, sest sinu poolt antav tagasiside võimaldab tähelepanu pöörata ettevõtte kitsaskohtadele ja areneda pidevalt paremuse poole. Täidetud küsimustik tagasta palun administraatori laua taga asuvasse kasti.

Tervitades,

Karin Jantson-Viljanen

TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON TAASTUSRAVIKESKUSES BENITA

Palun vasta 5-palli skaalal väidetele, kus 4 - nõustun täielikult; 3 - pigem nõustun; 2 - pigem ei nõustu; 1- ei nõustu üldse; 0 – ei oska vastata. Tee rist sobivasse lahtrisse.

Minu töö.

Väide	4	3	2	1	0
1. Tean täpselt, millised on minu tööülesanded.					
2. Minu tööülesanded on huvitavad.					
4. Minu töö on ettevõttes väärtustatud.					
5. Mul on piisavalt oskusi ja teadmisi oma tööülesannete täitmiseks.					
6. Minu töö võimaldab minu oskusi ja võimeid täiel määral rakendada.					
7. Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.					
8. Olen nõus panustama rohkem, kui mu töö nõuab, et aidata ettevõttel edu saavutada.					
9. Mulle on oluline meie ettevõtte klientide rahulolu.					

Koostöö ja suhted ettevõttes.

Väide	4	3	2	1	0
1. Olen rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega.					
2. Saan oma otseselt juhilt toetust tööülesannete täitmisel.					
3. Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta.					
4. Minu otsene juht tunnustab mind.					
5. Minu otsene juht tunneb huvi minu ettepanekute vastu.					
6. Minu otsene juht jagab tööülesandeid selgelt ja üheseltmõistetavalt.					
7. Minu otsene juht on asjatundja oma valdkonnas.					
8. Minu osakonnas on positiivne tööõhkkond.					
9. Minu suhted kolleegidega on head.					
10. Koostöö erinevate osakondade vahel toimib hästi.					
11. Ettevõttes valitseb ühtsustunne ja usaldus.					

Töö tasustamine ja tunnustamine

Väide	4	3	2	1	0
1. Minu töö on õiglaselt tasustatud.					
2. Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega.					
3. Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele.					
4. Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.					
5. Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.					
6. Mulle on oluline saada avalikult tunnustatud.					

Info liikumine ettevõttes

Väide	4	3	2	1	0
1. Mul on piisavalt infot, et oma tööd hästi teha.					
2. Saan oma tööks vajaliku info õigeaegselt kätte.					
3. Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.					
4. Juhtkond annab regulaarselt ülevaateid ettevõtte tulemustest ja seatud eesmärkidest.					

Organisatsioon

Väide	4	3	2	1	0
1. Ettevõtte hoolib oma töötajatest.					
2. Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise suhtes.					
3. Olen uhke, et kuulun ettevõtte meeskonda.					

4. Tunnen, et ettevõtte hindab minu poolt tehtavat tööd.					
5. Meie töötajad hindavad ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtusi.					
6. Ettevõtte juhtkond on viimase aasta jooksul viinud ellu positiivsed muudatusi					

Töötingimused ja muud rahulolu mõjutavad tegurid

Väide	4	3	2	1	0
1. Minu töötingimused on väga head.					
2. Mul on kõik vajalikud töövahendid, et oma tööd hästi teha.					
3. Olen rahul täiendõppe- ja koolitusvõimalustega					
4. Olen rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega.					

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

.....

Millised tegurid vähendavad sinu töörahulolu?

.....

.....

.....

Üldised andmed: (tee ristike sobivasse kasti)

Minu tööstaaž ettevõttes:

Alla 1 aasta 1-2 aastat 3-4 aastat 5 aastat ja enam

Mul on alluvaid: jah ei

Minu haridustase:

Põhiharidus Keskkharidus Kutseharidus+keskkharidus Rakenduslik kõrgharidus

Kõrgharidus, kraadiharidus Muu (mis?).....

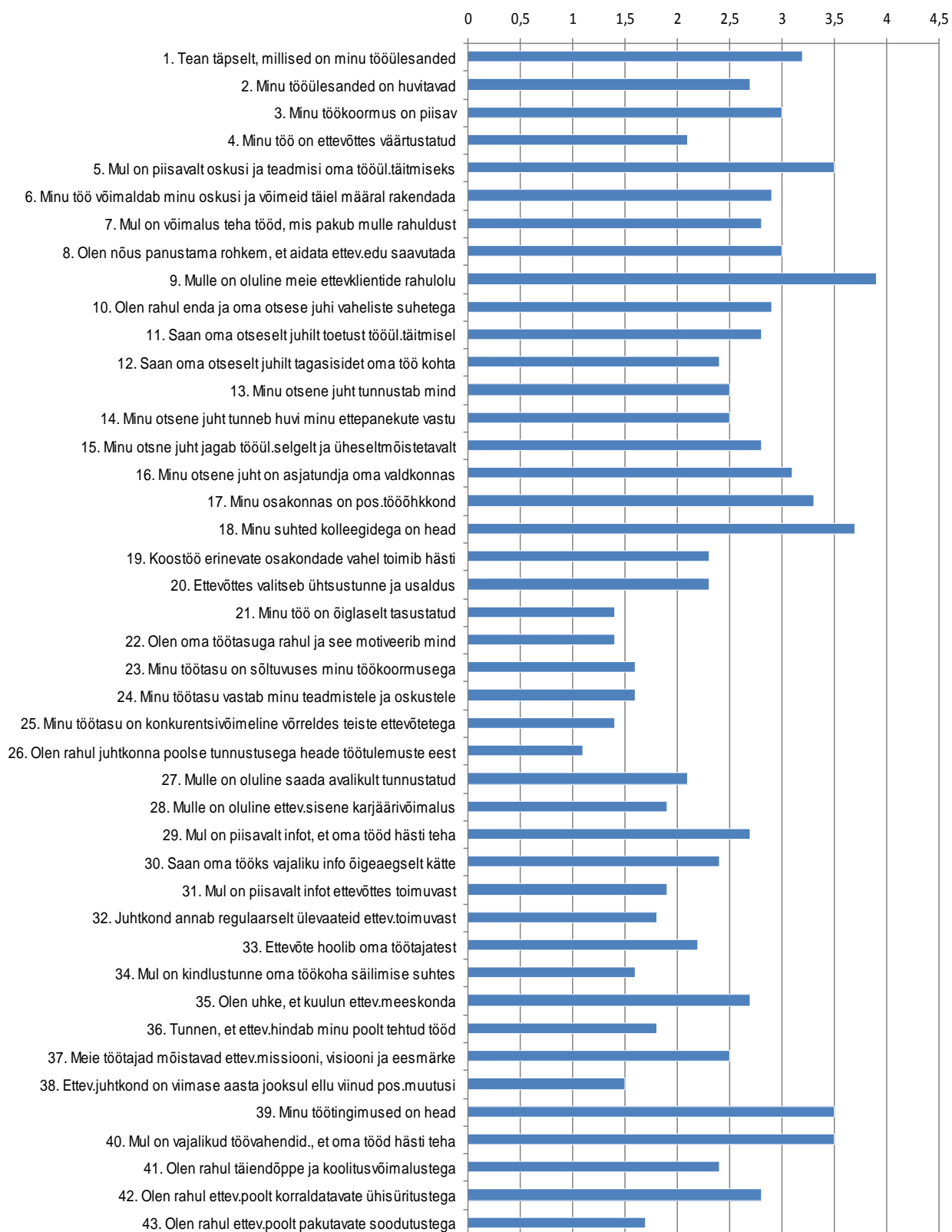
TÄNAN VASTAMAST!

Lisa 3. Ankeetküsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud (autori koostatud)

Minu töö	3
Tean täpselt, millised on minu tööülesanded	3,2
Minu tööülesanded on huvitavad	2,7
3. Minu töökoormus on piisav	3
4. Minu töö on ettevõttes väärtustatud	2,1
5. Mul on piisavalt oskusi ja teadmisi oma tööül. täitmiseks	3,5
6. Minu töö võimaldab minu oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	2,9
7. Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust	2,8
8. Olen nõus panustama rohkem, kui mu töö nõuab, et aidata ettev. edu saavutada	3
9. Mulle on oluline meie ettevõtte klientide rahulolu	3,9
Koostöö ja suhted ettevõttes	2,8
10. Olen rahul enda ja oma otsese juhi vaheliste suhetega	2,9
11. Saan oma otseselt juhilt toetust tööülesannete täitmisel	2,8
12. Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta	2,4
13. Minu otsene juht tunnustab mind	2,5
14. Minu otsene juht tunneb huvi minu ettepanekute vastu	2,5
15. Minu otsene juht jagab tööül. selgelt ja üheselt mõistetavalt	2,8
16. Minu otsene juht on asjatundja oma valdkonnas	3,1
17. Minu osakonnas on positiivne tööõhkkond	3,3
18. Minu suhted kolleegidega on head	3,7
19. Koostöö erinevate osakondade vahel toimib hästi	2,3
20. Ettevõttes valitseb ühtsustunne ja usaldus	2,3
Töö tasustamine ja tunnustamine	1,5
21. Minu töö on õiglaselt tasustatud	1,4
22. Olen oma töötasuga rahul ja see motiveerib mind	1,4
23. Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega	1,6
24. Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	1,6
25. Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teises ettevõttes	1,4
26. Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest	1,1
27. Mulle on oluline saada avalikult tunnustatud	2,1
28. Mulle on oluline ettevõttesisene karjäärivõimalus	1,9
Info liikumine ettevõttes	2,2
29. Mul on piisavalt infot, et oma tööd hästi teha	2,7
30. Saan oma tööks vajaliku info õigeaegselt kätte	2,4
31. Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	1,9
32. Juhtkond annab regulaarselt ülevaateid ettevõtte tulemustest ja eesmärkidest	1,8
Organisatsioon	2
33. Ettevõtte hoolib oma töötajatest	2,2
34. Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise suhtes	1,6
35. Olen uhke, et kuulun ettevõtte meeskonda	2,7
36. Tunnen, et ettevõtte hindab minu poolt tehtavat tööd	1,8

37. Meie töötajad hindavad ja mõistavad ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtusi	2,5
38. Ettevõtte juhtkond on viimase aasta jooksul viinud ellu positiivseid muudatusi	1,5
Töötingimused ja muud rahulolu mõjutavad tegurid	2,8
39. Minu töötingimused on head	3,5
40. Mul on vajalikud töövahendid, et oma tööd hästi teha	3,5
41. Olen rahul täiendõppe ja koolitusvõimalustega	2,4
42. Olen rahul ettevõtte poolt korraldatud ühisüritustega	2,8
43. Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate soodustustega	1,7

Lisa 4. Väidete keskmised hinnangud skaalal (autori koostatud)



SUMMARY

EVALUATING THE JOB SATISFACTION AND MOTIVATION OF THE BENITA HEALTH CARE RESIDENCE

Karin Jantson-Viljanen

Motivation is an important concept in today's fast changing working environment. Motivation has been discussed extensively and has been widely researched. In order for a business to be successful and have the potential to develop, the management needs to know what factors affect the efficiency of its employees. Motivational and customer satisfaction research is used to determine this. The company is able to achieve effective action, if its members are willing to work hard to ensure the common goals and the success of the company.

This research paper focuses on the personnel satisfaction and motivation of the Villa Benita Holiday and Health Care Residence. The company is unique in Estonia, as its services include a nursing home, rehabilitation centre, retirement home as well as a holiday resort. The author has chosen the Benita Health Care Residence, as she herself has belongs to the staff and there has not been any previous research or surveys of the Benita Health Care Residence personnel satisfaction. In addition the author wishes to provide an overview of the expectations and needs of the staff to the new acting manager. Therefore by doing this research, the author sees an opportunity to direct more attention to the needs and expectations of the Benita Health Care Residence personnel, in order to attempt to maintain a strong and satisfied working team.

During the research, the author wishes to examine the level of personnel motivation and job satisfaction. Given this focus of the study, the question of this research paper will be

as followed: what factors affect the job satisfaction and motivation in the Benita Health Care Residence? Based on this question, the objectives of this paper will be to analyse factors affecting job satisfaction and motivation and suggest ways to improve them. In order to achieve these objectives, the following research tasks are set: to study the different theoretical approaches of factors affecting personnel job satisfaction and motivation; give an overview of the Benita Health Care Residence and conduct a job satisfaction and motivation survey among the personnel; analyse the results and determine the significant factors affecting satisfaction and motivation; based on the results of the research make conclusions and suggestions to increase personnel job satisfaction and motivation within the company.

Based on the survey conducted in the Benita Health Care Residence it can be said that level of personnel job satisfaction among the different satisfaction aspects is varied. The staff was higher than average pleased with the subject field of their work. They found it easy to focus on their work and achieve high customer satisfaction. The staff was also positively pleased about the working conditions, the cooperation and the extent of communication. According from the findings in the research, job satisfaction was reduced by the high turnover of the managers, poorly thought decision about the development of the company and wrong decisions from the management. The staff found that the management has not been able to implement positive decisions. The research was to able to satisfactorily answer arguments about information communication and organisation, the personnel feels insecure about the prospect of keeping their job, in addition there is insufficient information about the company's activities and the management has failed to provide a comprehensive overview of the goals and results of the company. Job pay and recognition was rated very poorly among the staff.

In the following section the author suggests her own recommendations to improve job satisfaction and motivation: to have regular job assessment meetings, exchange of the workforce in a similar field of work through the Nordic Council programme with Finland; to organise 'work shadowing' events to improve relations and exchange of information between colleagues and departments in order to gain more experience; to include mid-level managers in the developing process of the company; to organise regular information days for the entire personnel at least twice a year; have the election

to determine the best employee and friendliest employee; and to develop a motivational programme for the employees.

In conclusion this research can be given a positive evaluation, as it is vital and necessary for a company's success to have research in the field of personnel job satisfaction and motivation. Based on the results of the research the managers of the company should pay more attention to issues and bottlenecks related to work of the staff and create conditions for the maintaining of a strong and united team. This research can be developed further by investigating the connections between customer and personnel satisfaction.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karin Jantson-Viljanen (13.06.1968)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose - Taastusravikeskuse Benita töörahulolu ja motivatsiooni hindamine, mille juhendaja on Kai Tomasberg,

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.

1.3. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Pärnus, **15.05.2013.**