

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maiken Jõesoo

**TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI UURING KEILA
RUKKILILLE LASTEAIA NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB 02/10, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7227 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maiken Jõesoo

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 111047HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: maikenjoesoo@gmail.com

Juhendaja Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees Tiiu Kamdron, PhD:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE TAUST	8
1.1 Tööraahulolu olemus ja mõjutavad tegurid	8
1.2 Töömotivatsiooni olemus ja mõjutavad tegurid.....	15
2. KEILA RUKKILILLE LASTEAIA TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI UURING....	20
2.1 Ettevõtte tutvustus.....	20
2.2 Uuringu meetodika ja valim	22
2.3 Uuringu tulemused.....	24
2.3.1 Tööraahulolu	25
2.3.2 Töömotivatsioon.....	31
2.3.3 Järeldused ja ettepanekud.....	35
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY.....	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	44
LISAD	48
Lisa 1. Tööraahulolu ja töömotivatsiooni küsimustik	48
Lisa 2. Ankeetküsitluse statistilised näitajad	54
Lisa 3. Välise motivatsiooni keskmised hinnangud.....	57
Lisa 4. Sisemise motivatsiooni keskmised hinnangud.....	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on “Tööraahulolu ja töömotivatsiooni uuring Keila Rukkilille lasteaia näitel”. Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Keila Rukkilille lasteaia personali tööraahulolu tase, lisaks selgitada välja personali tööraahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Lõputöö on jagatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis kirjeldatakse tööraahulolu ja töömotivatsiooni olemust ja mõjutavaid tegureid. Teises peatükis kirjeldatakse uuritavat ettevõtet ja uuringu läbiviimise protsessi ja tulemusi. Lisaks leitakse vastused püstitatud uurimisküsimustele:

1. Milline on Keila Rukkilille lasteaia personali tööraahulolu tase?
2. Millised tegurid tõstavad ja millised langetavad töötajate tööraahulolu ja töömotivatsiooni ?
3. Kas tähtjalise lepinguga ettevõtte töötajad on motiveeritavad?
4. Kes on ettevõttes motiveeritavamad ametikoha ja vanuse lõikes?

Eesmärgi saavutamiseks viidi Keila Rukkilille lasteaias läbi tööraahulolu ja töömotivatsiooni uuring, selleks kasutati küsitlusankeete. Saadud tulemusi analüüsiti, kirjeldavat ja järeldavat statistikat kasutades. Tulemustest selgus, et ettevõtte personali rahulolu tase on positiivne. Kõige olulisemaks rahulolu taset tõstvaks teguriks on ettevõtte personalile inimestevahelised suhted. Langetavaks teguriks on töötasu suurus. Samad mõjutavad tegurid korduvad ka motivatsiooni osas, kus ettevõtte töötajaid motiveerib kõige rohkem suhted töökaaslastega ja kõige vähem motiveerib praegune töötasu suurus. Seega on personalivahelised suhted juhtkonnale ressursiks, mida saab kasutada oluliste muudatuste läbiviimisel.

Võtmesõnad: tööraahulolu, töömotivatsioon, inimestevahelised suhted, väline motivatsioon

SISSEJUHATUS

Tööraahulolu ja töömotivatsioon on olulised nii ettevõttele kui ka ettevõtte personalile. See, kas inimene on motiveeritud selles ettevõttes töötamisest, tuleks selgeks teha juba esimeses tööintervjuus. Tööandja teab, mida ta oma töötajatele pakub ja kas töösoovija jaoks on üldse olulised need tegurid, saab teada juba esimesel kohtumisel. Õige inimese palkamisega hoitakse ära rahulolematust, mis võib tekkida, kui palgatud inimene on tööl vales ettevõttes, kuhu ta oma töökspidamistega ei sobi.

Lisaks õige inimese palkamisele on vaja näidata ka ettevõttes tööl olevatele inimestele, et nendest hoolitakse ja nende arvamust peetakse oluliseks. Selle arvamuse teada saamiseks, korraldatakse üldjuhul kord aastas ettevõttes rahulolu-uuring. Uuringu tulemustest saadakse teavet töötajate rahulolu tasemest ja neile olulistest mõjutavatest teguritest, mis on töökeskkonnas hästi ja mis halvasti. Rahulolu-uuringu tulemuste teada saamisel saab ettevõtte viia läbi muudatusi, et olla töötajasõbralikum ja näidata seeläbi personalile, et töötajate rahulolu tase on ettevõttele oluline.

Käesolev lõputöö keskendub Keila Rukkilille lasteaia personali tööraahulolu ja töömotivatsiooni uurimisele. Lõputöö autor valis tööraahulolu ja töömotivatsiooni uuringu läbiviimiseks lasteasutuse, sest lasteaia personali rahulolu tase on väga oluline. Peamiselt sellepärast, et tegemist on igapäevaselt väga pingelise tööga. Seetõttu peaks olema ettevõttele oluline, rakendada erinevaid rahulolu tõstvaid tegureid, kuna pingeline töö langetab rahulolu taset märgatavalt. Valides töö lasteasutuses, peaks inimene selleks kindlasti väga motiveeritud olema, kuid aja jooksul võib ka kõige motiveerituma töötaja motivatsiooni tase langema hakata.

Sellepärast peab ettevõttel olema kindel süsteem, kuidas hoida töötajaid motiveerituna ka peale esimest aastat ettevõttes tööl olemist. Motiveeritud ja rahulolevad lasteasutuse töötajad on olulised tervele ühiskonnale. Nemad oma hoiakute ja käitumisega, panevad aluse tulevaste täiskasvanute hoiakutele ja käitumisele. Rahulolematud ja mitte motiveeritud õpetajad, ei pühenda ennast täielikult tööle, nad ei kasuta oma potentsiaali ja oskusi täiel määral. See mõjutab kogu haridussüsteemi terviklikult, mitte ainult seda konkreetset klassi või rühma, kus ta õpetab. (Islam, Ali 2013, 89)

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu tase, lisaks personali töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Lõputöö tulemusena, saab teha Keila Rukkilille lasteaia juhtkonnale ettepanekuid, rakendada lõputöös saadud tulemusi töökeskkonnas.

Uuringu analüüsis püüab töö autor leida vastused esitatud uurimisküsimustele:

1. Milline on Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu tase?
2. Millised tegurid tõstavad ja millised langetavad töötajate töörahulolu ja töömotivatsiooni ?
3. Kas tähtajalise lepinguga ettevõtte töötajad on motiveeritavad?
4. Kes on ettevõttes motiveeritavamad ametikoha ja vanuse lõikes?

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade töörahulolu ja töömotivatsiooni olemusest ja mõjutavatest teguritest
2. Koostada töörahulolu ja töömotivatsiooni küsitlusankeet
3. Viia läbi töörahulolu ja töömotivatsiooni uuring Keila Rukkilille lasteaia personalile
4. Analüüsida uuringus saadud tulemusi

Bakalaureusetöö jagatakse kaheks peatükiks. Esimeses peatükis kirjeldatakse töörahulolu ja töömotivatsiooni olemust ja mõjutavaid tegureid. Teises peatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest, metoodikast ja valimist ning andmete analüüsimeetodist. Uurimismeetodiks on küsitlusuuring - töörahulolu ja töömotivatsiooni uuring. Uuringu andmeanalüüsis kasutatakse kirjeldavat ja järeldavat statistikat. Lisaks esitatakse personali töörahulolu ja töömotivatsiooni

uuringu tulemused. Uuringu tulemuste analüüsis loetakse positiivseks vastused, mille hinne on kõrgem kui 3,5 palli ja negatiivseks tulemused, mille hinne on madalam kui 3,5 palli.

Kõige lõpuks teeb töö autor, ettevõtte töörahulolu ja töömotivatsiooni uuringu tulemustest, järeldusi ja ettepanekuid.

1. TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE TAUST

1.1 Tööraahulolu olemus ja mõjutavad tegurid

Tööraahulolu olemuslikud aspektid tulevad välja erinevatest definitsioonidest.

Üheks tänapäevalgi kõige laiemalt levinumateks ja kasutatavateks tööraahulolu definitsioonideks on Edwin A. Locke poolt sõnastatud definitsioonid:

“ Nauditav emotsionaalne seisund, mis tuleneb oma töö hindamisest tööväärtuste saavutamisel või hõlbustamisel ” (Locke 1969 viidatud Weiss 2002, 174).¹

“ Nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb oma töö või töökogemuse hindamisest ” (Locke 1976 viidatud Weiss 2002, 174).²

Süvenedes erinevatesse tööraahulolu uuringutesse, mis on valminud lähiaastate jooksul, siis viidatakse valdavalt tänapäevalgi väga tihti Edwin A. Locke 1976. aasta definitsioonile (Bota 2013; Weiss 2002; Yousef 2017).

Seega käesoleva uuringu autor arvab, et Locke 1976. aasta definitsioon on üks peamisi, mida tööraahulolu valdkonnas järgida.

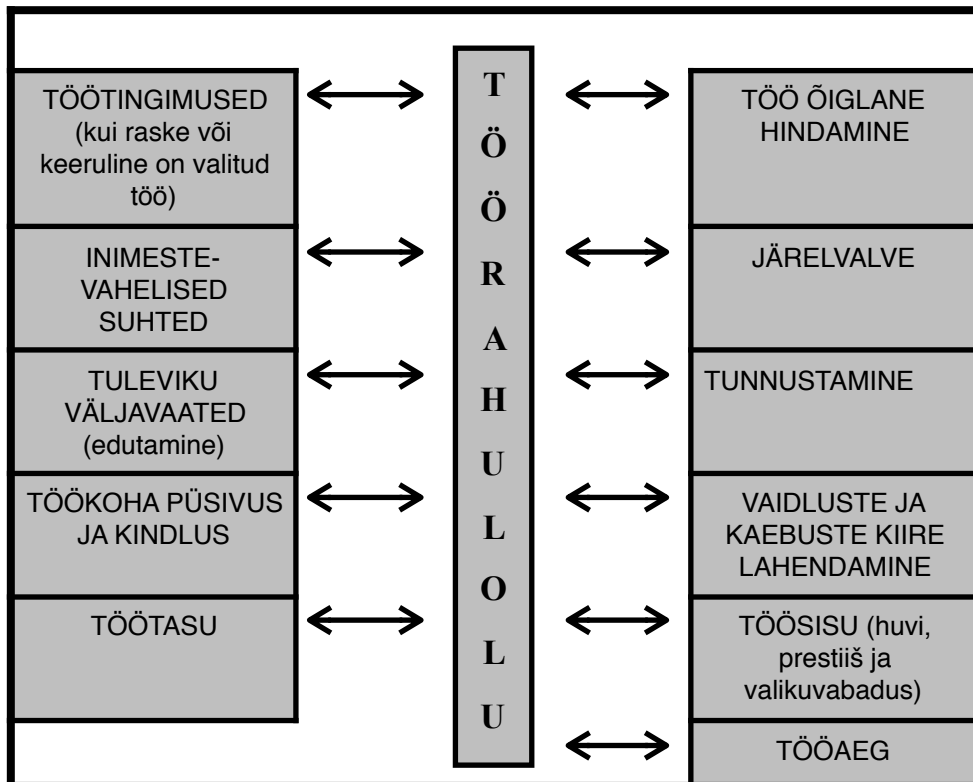
¹ Pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating one's job values.

² Pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences

Inimene pühendab suure osa oma elust tööle. Enamus oma ärkveloleku ajast veedab inimene töökeskkonnas. Seda olulisem on, et töökeskkonnas viibides, oleks inimene rahulolev ja tunneks ennast seal hästi. Kui töökeskkonnas toimuv on positiivne ja töötajale rahuldust pakkuv, siis on ka töörahulolu näitajad kõrgemad. (Bota 2013, 634) Töökeskkond hõlmab kõiki aspekte, mis reageerivad ja toimivad töötaja kehale ja vaimule. Tööandja peamiseks eesmärgiks peab olema sellise töökeskkonna loomine, mis kindlustab, et tööd oleks võimalikult meeldiv teha ja ebameeldivusi oleks võimalikult minimaalselt. Kui eemaldada töökeskkonnast ebameeldivused, siis töövõime suureneb märgatavalt. Tulemuslik töökeskkond toetab ja julgustab töötajaid nende igapäevatoos, mille tulemusel on töötajad õnnelikumad. See mõjutab ettevõtte kasvu ja seeläbi majanduse kasvu üleüldiselt. (Jain, Kaur 2014, 1-2)

Peamiselt on töörahulolu seotud emotsioonidega ja sellega, kuidas inimene ennast töökohal tunneb. Positiivse emotsionaalse seisundi omamine töökohal on töötajale oluline, aga selle seisundi tekitamiseks on vajalikud erinevad mõjutavad tegurid.

Andrew E. Clark (1998) poolt läbiviidud uuringus "Measures of Job Satisfaction" ja S. Shajahan ja Linu Shajahan (2000) raamatus "Organisational Behaviour" on välja toodud erinevad näitajad (tegurid), mille abil hinnata töörahulolu taset (vt Joonis 1).



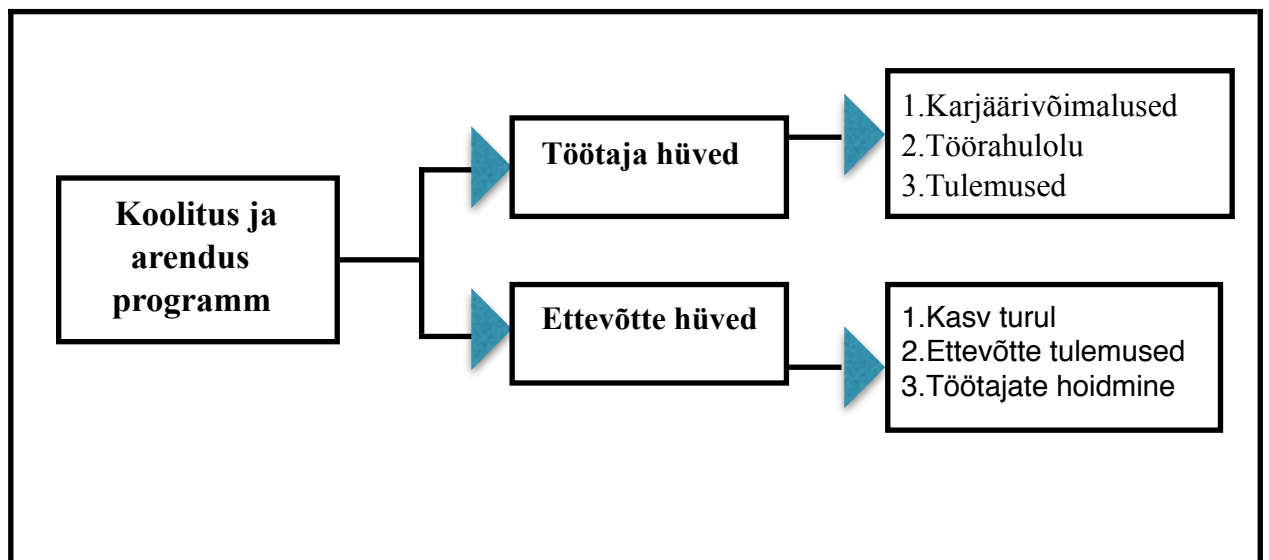
Joonis 1. Tööraahulolu näitajad

Allikas: autori koostatud viites saadud andmete alusel. Clark (1998, 8), Shajahan, Shajahan (2000, 116)

Üheks tööraahulolu mõjutavaks teguriks on töötingimused. Töötajale on oluline, kas töö tegemine ettevõttes on muudetud keeruliseks, või on panustatud sellele, et tööd oleks võimalikult sujuv teha. Töötingimuste all mõeldakse erinevaid tegureid (töövahendid, tööruumid, tööülesannete selgus, sisekommunikatsioon jne). Töötajad kirjeldavad oma töötingimusi sageli üldistatult. Need on kas väga head või väga halvad. Võrreldakse oma hetke töötingimusi, varasematel töökohtadel olevate töötingimustega. Võrdluses vaadeldakse parimaid pakutavaid (kogetud) töötingimusi, kui ka võimalike halvimaid. Töötaja poolt ihaldatud (soovitud) töötingimuste ja ettevõttes pakutavate töötingimuste suure vahe tulemusel, võib töötaja tööraahulolu langema hakata. (Poggi 2010, 936)

Inimestevahelised suhted on väga olulised inimese eraelus. Sama tähtsad peaksid need olema ka tööelus. Ettevõtte ei saa otseselt sekkuda sellesse, kuidas kolleegid omavahel läbi saavad, aga saab suurendada võimalust positiivseteks tööalasteks suheteks, näiteks korraldades ettevõttes ühisüritusi. Head suhted töökaaslastega ja ülemustega, vähendab emotsionaalset kurnatust ja depressiooni tekkimist töökohal (Scermuly, Meyer 2016, 673). Halvad suhted kolleegidega ja sotsiaalse tugisüsteemi puudumine töökohal, mõjutab töötaja psühholoogilist (vaimset) tervist. Vaimse tervise probleemid on koormaks, sellele konkreetsele töötajale kui ka tervele ühiskonnale (Maslach, Leiter 2000, 498-499). (Maslach, Leiter 2000 viidatud Scermuly, Meyer 2016, 673).

Üheks töötajatele oluliseks töörahulolu mõjutavaks teguriks on, kui palju ettevõtte panustab töötajate arendamisse ja koolitamiselle. Swedbanki esindaja Margit Treufeldt (2017) sõnul on suures korrelatsioonis, arenemisvõimalused töökohal ja töörahulolu. Töötajate arendamine, annab ettevõttele eelise konkurentide ees. Paljud ettevõtted kulutavad tänapäeval seetõttu suuri summasid töötajate koolitamisele ja arendamisele. Tööandjad on aru saanud, et arendatud töötaja on võimas tööriist. Kuid selleks, et töötajat kasutada nii-öelda konkurentsieelisena, peaks ettevõttel olema näiteks "Koolituse ja arendamise programm". Sellisest programmist saavad kasu, nii ettevõtte kui ka töötajad. (Jehanzeb, Bashir 2013, 243-249) (vt Joonis 2)



Joonis 2. Koolitus ja arendusprogrammi hüved
Allikas: (Jehanzeb, Bashir 2013, 249)

Väga olulisteks mõjutavateks teguriteks töökoha valimisel ja töörahulolu taseme määramisel, on näiteks töökohakindlus ja tööturvalisus (Clark 1998, 3). Tööturvalisus (töökohakindlus) saab olla kas madal või kõrge. Madal tööturvalisus viitab sellele, et risk kaotada praegune töö on suur. Madal või kõrge tööturvalisuse tase, mõjutab ka töötaja töörahulolu taset. Seda põhjusel, et töökaotus mõjutab inimeste igapäevaelu ja turvatunnet tuleviku ees. Kõige rohkem tunnevad ebakindlust töökoha kaotuse pärast, madalama haridustasemega inimesed. Nendele on kõrge tööturvalisuse tase olulisem, sest madalama haridustasemega inimestel, on keerulisem leida endale tööturult uus töökoht. Seega mõjutab, madalama haridustasemega töötajate tööturvalisuse tase, oluliselt töörahulolu taset. Samas kõrgem töökohakindlus, vähendab töötaja plaane lahkuda praeguselt töökohalt. Seda seetõttu, et tal ei ole vaja otsida töökohta, mis pakuks talle töökohakindlust. (Artz, Kaya 2014, 2873- 2875)

Järelvalve juhtide poolt ja kuidas nad töökontrolli ettevõttes korraldavad, on töötajatele oluline. See, kas juhid on toetavad ja abistavad, mõjutab töötajate heaolu taset ettevõttes (Hämning 2017,393). Kui töötajad tajuvad ettevõtte juhtide poolt mõistmist ja tuge, mõjutab see positiivselt töörahuolu. Kui suhted järelvalvajate (juhtidega) on positiivsed ja avatud, aitab see kaasa töörahulolu tekkimisele (püsimisele). (Galletta et al. 2011, 189)

Kindlasti üheks kõige uuritavamaks töörahulolu mõjutavaks teguriks on palk (töötasu). Tänapäeval väidavad paljud uuringud, et lihtsalt head palka pakkudes atraktiivseks tööandjaks ei saa. Samuti ei hoia lihtsalt hea palgaga töötajaid rahulolevatena. (Shajahan, Shajahan 2000, 116-118)

Noored, oma karjääri alguses, valivad tänapäeval rohkem selliseid töökohti, mis pakuvad neile hüvesid, mida nad väärtustavad. Näiteks, kui inimesele on oluline raha, siis läheb ta tööle, kus makstakse hästi. Samas, kui inimesele on oluline hoopis, et töökohal saaks palju liikuda, valitakse töökoht, kus on vähe ühe kohapeal istumist ja palju liikumist. (Clark 1998, 3)

Järjest rohkem arvestatakse töökoha valimisel hoopis teisi aspekte, kui rahalised väljamaksed (Shajahan, Shajahan 2000, 118-119). Samas ei saa öelda, et palga suurus ei ole oluline. Palk lihtsalt ei ole võib-olla see peamine tegur, miks tehakse tööd konkreetses ettevõttes. Inimesed on

erinevad ja mõnede inimestele võibki olla oluline kõrge palk, aga teistel tõstab rahulolu taset mõni teine tegur, näiteks tunnustamine (Bota 2013, 634-635).

Kui kümme aastat tagasi, olid populaarsed sellised tunnustussüsteemid, kus toodi üks töötaja esile teiste töötajate hulgast (nt "Kuu parim töötaja"), siis tänapäeval on töötajatele palju olulisemaks, tööandjapoolne märkamine (kiitmine kui tehakse head tööd, kaasatus olulistesse ülesannetesse, töötaja eraeluga arvestamine jne.). Samuti on oluline, et töötaja tunnustamine toimuks koheselt, peale sündmuse toimumist. Reaalsus on see, et töötajad ei taha saada hea töö eest lihtsalt mingeid asju (aukirja, firma logoga tassi). See, kuidas töötajaga igapäevaselt käitutakse ja kuidas temasse suhtutakse, on töötajale palju tähtsam. (Nelson 2004, 243-245)

Kindlasti on oluline ka see, kui huvitav ja vaheldusrikas on töö ehk siis töö sisu (Clark 1998, 3). Huvitavatel ja vaheldusrikastel töökohtadel, püsivad töötajad üldjuhul kauem. Huvitav töö on töötajale stiimuliks. (Toker 2017, 343) Kui ükskõik, mis tegevus on inimesele huvitav, siis see mõjutab tema tegevusi positiivselt. Ta on sellele tegevusele täielikult pühendunud. (Ibid, 344). Huvitav töö võib mõjutada nii töötaja rahulolu, püsivust kui ka tööalaseid tulemusi (Ibid, 347;367).

Tööraahulolu uurides ja sellest rääkides, tuleks kindlasti pöörata tähelepanu töötaja lepinguliigile. Täpsemalt, kas töötajal on tähtajatu või tähtajaline leping. Tähtajaliste ja tähtajatute töölepingutega töötajate tööraahulolu tasemes, on märgata erinevusi. Tähtajaliste töölepingutega töötajate tööraahulolu, viib peamiselt alla töökohakindluse puudumine, mis omakorda suurendab tööstressi. Lisaks ebakindlusele, on rahulolu langetajaks ka halvemad töötingimused (väiksem palk, vähendatud puhkusepäevade arv ja arenemisvõimaluste puudumine). Kõik need tegurid mõjutavad töötaja rahulolu taset, nii töö kui ka eraelus. (Dawson *et al.* 2017, 69-73)

Lisaks ettevõtte poolt pakutavatele teguritele (töötasu, koolitused, hüved, lepinguliik) on olulisel kohal tööraahulolu mõjutajana, töötaja suhtumine ja hoiakud. Seda nii oma tööle kui ka kaastöölisesse. Hoiakud on õpitavad ja ajajooksul pidevalt muutuvad, aga hoiakute muutumist

ei saa töötajatele peale suruda. See soov peab tulema töötaja enda seest. Seeläbi on ka töötaja hoiakud, üheks töörahulolu mõjutajaks. (Shajahan, Shajahan 2000, 116).

Lisaks hoiakutele mõjutab töörahulolu inimese enda individuaalsed omadused - sugu, vanus, haridustase, töökogemused ja oskused (Bota 2013, 634-635). Kindlasti on veel olulisteks mõjutavateks teguriteks, mida tööandja muuta ei saa – peresuhted, sotsiaalne staatus, puhkusevõimalused (kas inimesel on võimalik ennast välja puhata, töölt vabal ajal). (Shajahan, Shajahan 2000, 116). Samuti võib üheks töörahulolu määrajaks olla ka inimese geneetika ja temperament (Judge *et al.* 2000, 237).

Eelnevalt kirjeldatu näitabki, et töörahulolu saab mõõta iga inimese puhul individuaalselt. Ühtset mudelit, kuidas kõikidel inimestel töörahulolu mõjutada ei ole, aga tööandja saab kasutada eelpool nimetatud mõjutavaid tegureid (vt Joonis 1), et muuta töötajate töörahulolu taset ettevõttes. Juhtkonna ülesanne on mõista neid tegureid ja nende mõju töötajatele, ning seeläbi aru saada ettevõttes tööl olevate töötajate rahulolu tasemest (Jain, Kaur 2014, 1). Selleks korraldab ettevõtte vähemalt kord aastas töötajatele töörahulolu-uuringu, mille tulemustest selgub täpsemalt, millised tegurid on olulised konkreetses ettevõttes töötavatele inimestele. Lisaks saab juhtkond viia läbi, uuringu tulemustest lähtuvalt, ettevõttes muudatusi ja uuendusi. Töörahulolu tasemest olenevad ettevõtte suurepärased tulemused ja tootlikus (*Ibid*).

Lisaks tulemuslikkusele ja tootlikkusele, liigub rahulolevatelt töötajatel ühiskonda ettevõttest positiivne maine. Seeläbi soovivad ainult parimad töötajad (niinimetatud talendid), liituda konkreetse ettevõttega, sest nendeni on jõudnud informatsioon tööandjast, kellele on töötaja rahulolu oluline. Järjest rohkem võistlevad tööandjad “Parima tööandja“, “Unistuste tööandja“, “Ihaldusväärseima tööandja” jne. tiitli pärast. Võimalusi teistest ettevõtetest rohkem silma paista ja parem olla, on küllaldaselt. Paljude nende tiitlitega käivadki kaasas rahulolevad töötajad, sest nende tööandjad teavad, et rahulolev töötaja on väärtus, mida tuleb hoida.

Tänapäeval saame tegelikult rääkida juba teadlikematest ettevõtetest, kes panustavad töötajatele töörahulolu tekitamisse läbi erinevate mõjutavate tegurite. Ettevõtted on aru saanud, et rahulolev töötaja on enesekindlam, lojaalsem ja lõppkokkuvõttes teeb oma tööd kvaliteetselt (Myers,

Tietjen 1998, 226). Sellest tulenevalt on ettevõttel kasulikum omada rahulolevat töötajat, sest ta toob ettevõttele lisandväärtust ja kasu.

Usa riigisekretär on öelnud, et “Ettevõtted ei saavuta mitte midagi. Plaanid ei teosta samuti mitte midagi. Juhtimisteooriatel ei ole ka palju tähtsust. Püüdlused õnnestuvad või kukuvad läbi kaasatud inimeste tõttu. Meelitades oma ettevõttesse ainult parimad töötajad, suudetakse saavutada seeläbi suuri tegusid. Need on inimesed, kes loevad!”³ (Colin Powell viidatud Shajan, Shajan 2000, V).

1.2 Töömotivatsiooni olemus ja mõjutavad tegurid

Motivatsiooni võiks liigitada kaheks eraldi rühmaks, sisemiseks motivatsiooniks ja välimiseks motivatsiooniks.

Sisemist motivatsiooni liiki on defineeritud kui midagi, mis on iseenesest mõistetav, sest see on huvitav ja nauditav. See on seotud millegagi, mis tuleb inimese enda seest. See on mingi tegevuse tegemine sellepärast, et saavutada sisemine rahulolu, mitte sellepärast, et saavutada ilmtingimata mingi tulemus. (Ryan, Deci 2000, 54-55; Gagne *et al* 2010, 629)

Sisemiselt motiveeritud töötaja sooritab nõutud tööülesandeid sellepärast, et need tunduvad talle lõbusad, mitte sellepärast, et teda sunnitakse selleks või pakutakse töö tulemuse saavutamisel preemiat. (Ryan, Deci 2000, 56). Sisemine motivatsioon on mingi sisemine jõud, mis paneb inimesi kindlas suunas liikuma. Näiteks sportlane seab endale sihiks, et ületada enda parim tulemus. Need on sportlase enda isiklikud eesmärgid ja ta võistleb ainult iseendaga. (Beal 2017, 11-18) Sellepärast on ettevõttele oluline leida endale töötajad, kelle isikuomadused sobivad pakutava töökohaga ja kellele pakub see töökoht tõesti huvi.

³Organization does not really accomplish anything. Plans do not accomplish anything either. Theories of Management don't much matter. Endeavours succeed or fail because of the people involved. Only by attracting the best people organization accomplish great deeds. It's people who count.

Välimest motivatsiooni liiki on defineeritud kui tegevust, millel on mingi kaasnev põhjus. Mingi kindel tulemus, milleni soovitakse jõuda. Näiteks tehakse töö ära, et vältida sanktsioone töö tegemata jätmisel. Lõpetatakse ülikool, sest see on vajalik karjääri arenguks. (Ryan, Deci 2000, 54-60 ; Gagne *et al* 2010, 629). Välimiseks motivatsiooniks on näiteks, kui sportlane treenib seetõttu, et saada endale treenitud ja muskulis keha (Beal 2017, 18).

Sisemise ja välimise motivatsiooni vahe tulenebki sellest, et sisemise motivatsiooni puhul teeb inimene oma tegevusi sellepärast, et see mõjutab tema enesetunnet ja see tegevus pakub talle sisemist rahuldust. Välimise motivatsiooni puhul, on kõige sellega kaasnev mingi väline tulemus või faktor. (Beal 2017, 18)

Kuid see, mis motiveerib töötajaid on olnud küsimuseks erinevates uuringutes ja teooriates. Motiveeritud töötaja on iga ettevõtte nurgakiviks, sest töömotivatsiooni abil saavutatakse tulemusi, nii individuaalseid kui ka ettevõttele olulisi. Pole oluline, kas ettevõtte tegutseb avalikus või erasektoris. Töötajate motiveerimisega peavad tegelema kõik ettevõtted, kellele on töötaja tegevuse tulemuslikkus töökohal oluline. (Biget *et al.* 2010, 213-216) Õnneks tajuvad ka juhid järjest rohkem töötajate motiveerimist, töö tulemuslikkuse osana (Steers *et al.* 2004, 379). Oluline on mõista, et motivatsioonist rääkides on tegemist kahe osapoolega ja nende vajaduste ja soovide mõistmisega. Ühelt poolt on organisatsioonil ootused töötajale, teistelt poolt on ootused töötajal organisatsioonile. (Malberg 2005, 16) Kindlasti ei soovi organisatsiooni juhid, et tööle palgatud inimesed, suunaksid oma energia tööl viibides virisemisse, ettevõttest halvasti rääkimisse ja tööportaalide sirvimisele, et leida endale uus töökoht (Malberg 2005, 49).

Ettevõtte juhid peavad tegelema rohkem töötajatele erinevate motivatsiooni tõstvate tegurite välja selgitamise ja nende mõjurite ettevõttesse rakendamise. Kindlasti ei ole see kerge ülesanne, sest inimesi on erinevaid ja sama palju kui on erinevaid inimesi, on ka erinevaid soove, mõtteid ja lootusi. Seega saab motivatsiooni mõjutavaks teguriks olla peaaegu ükskõik mis tegur, mis on konkreetsele inimesele oluline. Näiteks võivad olla töökeskkonnas olevad tegurid (töökaaslased, töövahendid, tööruumid) need, mis mõjutavad ja kujundavad töömotivatsiooni. Peamine on see, et inimene valiks endale töökoha, millega ta suudab samastuda, et ettevõtte väärtused, keskkond ja töökaaslased oleksid inimesele vastuvõetavad ja sobilikud. Lisaks

nendele on tähtsal kohal ka töötajate kvalifikatsioon, eriala, isiksuse omadused. On ka töötajaid, keda motiveerib näiteks hoopis võim ja positsioon. (Malberg 2005, 14-17)

Raamatus “Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?” tuuakse välja kolm mõjutavat tegurit, mis on seotud motivatsiooniga (Malberg 2005, 23):

1. Stiimulid ehk välised motiveerimisvahendid (palk, töövahendid, preemia, edutamine, karjäär, töökeskkond).
2. Motivaatorid ehk sisemised motivatsioonivahendid (võimete, teadmiste rakendamine ja seeläbi soovitud tulemuseni jõudmine).
3. Tahe ehk pühendumus.

Motivatsiooni mõjutavad tegurid võivad olla ka negatiivsed (Malberg 2005, 33-36):

1. Töötaja seab endale liiga kõrged või liiga madalad eesmärgid.
2. Töötasu on keskmisest tunduvamalt madalam.
3. Valitud tööd tehakse ainult suure palganumbri pärast.
4. Töökaaslasteks on mitte sobivad inimesed.

Kui organisatsioonis on kasutusel demotivatsioonivahendid, kahjustatakse sellega organisatsiooni mainet ja sellega seoses jäädakse ilma hüvedest, mis võiksid organisatsioonile kasu tuua. Näiteks pühenduv tööjõud ja suurepäraseid koostööpartnerid. (Malberg 2005, 49)

Välistest motivatsioonivahenditest üks kõige rohkem kõneainet tekitav on kindlasti töötasu. See võib olla nii negatiivne kui ka positiivne motivatsioonivahend. Oleneb ettevõttest ja ettevõtte suhtumisest oma töötajatesse. Töötasust lähtuv motiveerimine võib olla seotud Abraham H. Maslow (2007) vajaduste püramiidiga, et “kui inimese madalama astme vajadused on rahuldumata, siis kõrgema astme vajadused pole aktuaalsed, ehk ei motiveeri teda”. Madalama astme vajadustest rääkides keskendutaksegi füsioloogia ja turvatundele ehk need on seotud töötasu ja turvatundega. (Maslow 2007, 9-10)

Seega, kui ettevõtte poolt pakutakse näiteks pidevat tunnustust juhtidelt, võimalusi erinevateks saavutusteks, suurepäraseid arenemisvõimalusi ja võimalusi isiklikuks arenguks, siis need

motivaatorid ei kompenseeri võib-olla madalat töötasu ja inimene ei ole motiveeritud. Kuid juhid peavad aru saama ka sellest, et lihtsalt töötasule ja turvatundele liiga suurt tähelepanu pöörates, ei saavutata tegelikku püsivat töömotivatsiooni (Maslow 2007, 9-10). Ettevõttes peab olema kõike parasjagu, vastavalt töötajate vajadustele.

Samuti on oluline, et organisatsioon oleks oma tegevuses järjekindel, suunates oma tähelepanu kindlatele tegevustele ja neid mitte väga tihedalt muutes (Malberg 2005, 17).

Kindlasti ei saa motivatsioonist rääkides jätta tähelepanuta töötaja vanust. On ilmselge, et pensionieale lähenedes, ei saa olla motivatsiooni tase sama kõrge töötajaga, kes on alles oma karjääri alguses. Sellel võib olla mitu põhjust. Vanuse kasvades näiteks muutuvad olulisemaks sissetuleku suurus ja väheneb vajadus ametikõrgenduse järele (Clark 1998, 3).

Kuigi töömotivatsiooni on uuritud juba väga ammu ajast, siis töömotivatsiooni ja vanuse vahelist seost on hakatud uurima alles viimase 10. aasta jooksul. Peamiselt on järeldatud, et vanuse suurenedes hakkab töömotivatsioon langema. (Roßnagel 2015, 1-2)

Vanuse ja töö vahelise seose uuring toob välja mõned põhjused, miks see nii võib olla (Warr 2001, 18-19 viidatud Roßnagel 2015, 2):

1. Mida kauem on töötaja saanud erinevaid motivatsiooni tõstvaid boonuseid ja stiimuleid, seda keerulisem on neid uute ja paremate motivaatoritega ületada, et neil oleks võrdväärne väärtus. Stiimulid ei saa lõputult suureneda.
2. Harjumused on samuti seotud motivatsiooni langusega. Vanuse suurenedes on keerulisem loobuda tavapärastest harjumustest, et harjuda uute tehnoloogiate ja muudatustega töökohal, sest nad võivad pidada seda endale vastumeelseks.
3. Vanemad töötajad hakkavad oma tulemuslikkust töökohal võrdlema oma nooremate kolleegide tulemuslikkusega.
4. Vanusega seotud normid ja stereotüübid (vanemad töötajad ei huvitu tööalastest koolitustest just seetõttu, et neilt ei oodata seda enam, vanematelt töötajatelt oodatakse pensionile minekut või osajaga töö vastuvõtmist).

Üldjuhul motiveeritud töötajad püsivad valitud töökohal kindlamalt. Töötajat hindavast tööandjast ei soovita loobuda. Selle tulemusel on töötajate voolavus väiksem ja kui

organisatsiooni poolt pakutakse lisaks ka arenemisvõimalusi, on tulemuseks organisatsiooni poolt neile vajalikuks kujundatud töötajad. Lisaks saab uue töötaja väljaõppele kulutatava raha, suunata hoopis teise organisatsioonile olulisse tegevusvaldkonda. Samuti panustavad motiveeritud töötajad organisatsiooni edusse ja tegevusse rohkem.

Arvestades majandust tänapäeval, on motiveeritud tööjõud organisatsioonile konkurentsieeliseks ja samas strateegiline vara. Organisatsioonis, kus on töötajad, kellel puudub tahtmine töötada, võib töötajate käitumine olla passiivne ja seeläbi on keeruline saavutada suurepäraseid tulemusi. (Tremblay et al. 2009, 213) Töötajad on need, kes teevad töökohal otsuse, millist energiat nad oma tööülesannetele rakendavad ja kas nad on üldse motiveeritud, et tööülesandeid tulemuslikult täita.

Motivatsiooni võib võtta kui inimese igapäevast kütust töökohal. Kui kütust ei ole, siis oma tööd teha ei saa ja ei taheta. Motivatsioon on midagi, mis peab tulema inimese enda seest ja see annab töötajale rohkem jõudu, et saavutada soovitud tulemused. (Malberg 2005, 11-13)

2. KEILA RUKKILILLE LASTEAIA TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOONI UURING

2.1 Ettevõtte tutvustus

Keila Rukkilille lasteaed, ametliku nimega Keila Alushariduse OÜ on 01. septembril 2008. aastal avatud eralasteaed.

Alustati kuue rühmalise lasteaiana, kuid suure nõudluse tõttu on tänaseks lasteaias üheksa rühma. Igas rühmas üks õpetaja, kaks õpetaja assistenti ja 24 last.

Lasteaias alustati kahe õpetaja süsteemis, kus rühmas töötasid kaks õpetajat ja üks õpetaja abi. Ühel hetkel alustati lasteaias uue süsteemi sisse töötamisega, selleks oli ühe õpetaja süsteem. Meeskondades hakkasid toimuma muudatused aja jooksul. Rühmas hakkas tööle hoopis üks õpetaja ja kaks õpetaja assistenti. Tänapäevaks on lasteaias kõik rühmad ühe õpetaja süsteemis.

Ettevõttes töötavad kümme õpetajat, 18 assistenti, direktor, õppejuht, eripedagoog, kokk, koka abi, nõudepesija ja kaks maja perenaist.

Kuna ettevõttes töötavad inimesed on kõik naisterahvad, siis tuleb väga tihti ette olukordi kus lahkutakse just lapsehoolduspuhkusele. Seega võibki jääda mulje, et tööjõu voolavus on suur. Tegelikult on voolavus väike. Aastal 2016 - 2017 lahkus ettevõttest kuus töötajat, kellest neli läks lapsehoolduspuhkusele ehk hiljemalt kolme aasta pärast on nad selles ettevõttes eeldatavalt tagasi ja üks lahkuja oli tähtajalise lepinguga töötaja (lapsehoolduspuhkuse asendaja). Uued töötajad tulevad ainult asendama lapsehoolduspuhkusel olevaid töötajaid ja enam

lapsehoolduspuhkusel olevatest töötajatest, tuleb peale puhkuse lõppemist ettevõttesse siiski tagasi. Seega lahkuvad ainult asendajad ehk tähtajaliste lepingutega töötajad. Hetkel viibib lapsehoolduspuhkusel kuus töötajat.

Lasteaias on kaasaegne keskkond, kus õuealal ja sisekeskkonnas on kasutatud tänapäevaseid vahendeid. Personalile on antud kasutada avarad ja mugavad tööruumid, kus erinevate tegevuste läbiviimiseks on spetsiaalsed ruumid (laulupesa, kokkamispesa, meisterdamispesa, teabepesa, söömisepesa, puhkepesa).

Viimase kahe aasta jooksul on lasteaed muutunud õuesõppe suunitlusega lasteaiaks. Sellega seoses viibivad töötajad koos lastega suurema osa ajast õues ja erinevaid tegevusi, planeeritakse nii palju väliskeskkonnas kui võimalik.

Juurutades lasteaia õuesõppe suunitlust, saadetakse aeg-ajalt mõned personaliliikmed välismaale inspiratsiooni ja ideid otsima teistesse õuesõppe lasteaedadesse.

Personali haridustase jaguneb kaheks. Kõrgharidusega on ettevõttes õpetajad, eripedagoog ja juhid. Keskkharidusega on õpetaja assistendid, maja perenaised, nõudepesija. Kevadel, 2018. aastal, alustavad pooled assistendid õppimist lapsehoidja koolitusel, Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolis. Selline koolitus on tööandjapoolne algatus, et pakkuda töötajatele paremaid võimalusi töökohal hakkama saamiseks.

Kuna tegemist on eralasteaiaga, siis palgad on töötajatel suuremad kui riigilasteaias töötavate inimeste palgad. Ettevõtte siseselt on töötajate palgad samuti erinevad. Õpetajal on kõrgem palk kui õpetaja assistentidel ja juhtidel on kõrgem palk kui õpetajatel. Seega oleneb palk paljugi tegelikult haridustasemest, kõige kõrgemat palka saavad need, kellel on kõrgeim haridustase.

Keila Rukkilille lasteaia juhtkonnale on väga olulisel kohal töötajate heaolu. Näiteks 2017. aastal alustati osalemist Pere ja Töötajasõbraliku tööandja projektis. Lisaks korraldati töötajatele karjäärinõustamise õpituba "Kui töördõm mängib peitust".

Oluliseks peab ettevõtte ka erinevate ühisürituste korraldamist, vähemalt kaks korda aastas.

Ettevõtte pakub töötajatele:

1. Tasuta söök, kolm korda päevas.
2. Haigusrahasid makstakse esimesest päevast
3. Lõunapausil joogatund, kaks korda kuus
4. Sünnipäevalapsi peetakse meeles kingituse ja tordiga
5. Massaaži võimalused
6. Koolitusi

Ettevõttes on sisekommunikatsiooniks loodud mitu erinevat kanalit. Esimeseks on personaalne töömeiliaadress, sinna saadetakse oluline informatsioon, mida on vaja personalil teada oma töö sujuvaks korraldamiseks. Teiseks kommunikatsiooni kanaliks on Eliisi internetikeskkond. Sellesse keskkonda lisatakse lasteaia toimuvad üritused ja koolituste ajad. Kolmandaks on regulaarselt toimuvad koosolekud, kus jagatakse informatsiooni tulevaste sündmuste ja tegevuste kohta juhtide poolt.

2.2 Uuringu metoodika ja valim

Uuringu eesmärgiks oli selgitada välja Rukkilille lasteaia personali töörahulolu tase, lisaks personali töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Uuringu tulemustest saadi teavet personalile olulistest töökeskkonnas olevatest teguritest. Millised tegurid tõstavad rahulolu ja motivatsiooni taset, millised langetavad.

Lõputöö tulemusena saab teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid, et rakendada lõputöös saadud tulemusi, personali töörahulolu ja töömotivatsiooniga seotud otsuste vastuvõtmisel.

Küsitlusuuringu läbiviimiseks ja andmete kogumiseks kasutati paber kandjal ankeetküsimustike. Ankeedid jagati laiali isiklikult lõputöö autori poolt. Täidetud ankeedid tuli viia Rukkilille lasteaia Puhkepesas asuvasse kasti.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks, viis töö autor Rukkilille lasteaia 06.11.2017 - 09.11.2017 läbi ankeetküsitluse (vt Lisa 1). Küsitlusuuringu ankeetküsimustik koosnes kolmest osast:

1. Üldandmed - Sisaldas nelja küsimust (1 - 4): isiku staaži, vanuse, lepingu liigi ja ametikoha kohta.

Uuringu anonüümsuse tagamiseks, liigitati töötajad vanuselisel kahte gruppi. Alla 40. aasta (12 töötajat) ja üle 40. aasta (24 töötajat).

Ametikoha järgi liigitati töötajad õpetaja assistent (18 töötajat), õpetaja (10 töötajat), muu (8 töötajat).

2. Tööraahulolu küsimustik (Spector, 1994) - Küsimustik oli koostatud Spector'i tööraahulolu uuringu näitel, mille käesoleva töö autor muutis Rukkilille lasteaia personalile sobivamaks. Personalil oli võimalik hinnata oma rahulolu taset 6-pallilisel Likerti tüüpi skaalal (1 – üldse ei ole nõus, 2 – ei ole nõus, 3 – pigem ei ole nõus, 4 – pigem nõus, 5 – nõus, 6 – täiesti nõus).

Tööraahulolu küsimustiku osa koosneb 26. väitest (küsimused number 5-30), kus uuritakse peamisi tööraahulolu näitajaid (vt Joonis 1).

Lisaks on viimaseks küsimuseks avatud küsimus.

3. Töömotivatsiooni küsimustik (Jahagirdar 2012; Hellriegel, Slocum 1992, 459-461). Küsimustik on koostatud Jahagirdai (2012) ja Hellriegel, Slocum (1992) töömotivatsiooni küsimustike näitel, mille käesoleva töö autor on muutnud Rukkilille lasteaia personalile sobivaks. Töötaja sai hinnata endale olulisi motivatsiooni tegureid 6-pallilise Likerti tüüpi skaalal.

Töömotivatsiooni küsimustik koosneb 24. väitest (küsimused number 31-54).

Peamiselt keskendub motivatsiooni osa välimise motivatsiooni hindamisele, kuid küsimustikus hinnatakse ka sisemist motivatsiooni. Lisaks on viimaseks küsimuseks avatud küsimus.

Käesoleva uuringu valimiks olid Keila Rukkilille lasteaia personal. Valimisse kuulus 36 töötajat (10 õpetajat, 18 õpetaja assistenti, direktor, õppejuht, eripedagoog, 2 maja perenaist, kokk, kokaabi, nõudepesija). Küsitluses osalevate töötajate vanus jääb vahemikku 20-64 eluaastat. Ettevõttes töötavate inimeste keskmine vanus on 47,42 eluaastat.

Küsitlusankeete jagas töö autor laiali 34 tükki. Kaks ankeeti jäi jagamata, sest üks töötaja oli puhkusel ja teine oli haiguslehel.

Tagastati 30 ankeeti (õpetaja assistendid 17, õpetajad 9, muu 4), seega osales uuringus 83,3% personalist.

Andmetöötlusmeetodiks oli kirjeldav ja järeldav statistika.

Küsitluses saadud andmeid töötles käesoleva töö autor Apple Inc. Numbers andmetöötlusprogrammis. Andmeanalüüsis leiti andmete aritmeetiline keskmine, miinimum (min), maksimum (max), mood (Mo) ja standardhälve (SD).

Uuringu tulemuste analüüsis loetakse positiivseks vastused, mille hinne on kõrgem kui 3,5 palli ja negatiivseks tulemused, mille hinne on madalam kui 3,5 palli.

Küsitlusuuringu kõikide väidete statistilised näitajad on lisades (Lisa 2).

2.3 Uuringu tulemused

Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu ja töömotivatsiooni uuringus osales 36. töötajast 30. See on 83,3% kogu personalist. Seega saab uuringu tulemusi lugeda piisavaks, et teha ettevõtte töötajate töörahulolu ja töömotivatsiooni kohta järeldusi.

Kõik ankeedid olid korrektselt täidetud ja kasutatavad.

Analüüsis püüab töö autor leida vastused esitatud uurimisküsimustele:

1. Milline on Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu tase?
2. Millised tegurid tõstavad ja millised langetavad töötajate töörahulolu ja töömotivatsiooni ?
3. Kas tähtajalise lepinguga ettevõtte töötajad on motiveeritavad?
4. Kes on ettevõttes motiveeritavamad ametikoha ja vanuse lõikes?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks analüüsib töö autor käesoleva peatüki esimeses osas töörahulolu ja teises osas töömotivatsiooni.

2.3.1 Tööraahulolu

Tööraahulolu küsimused on töös jagatud viieks osaks:

Ettevõtte personali tööraahulolu tase (kõik tööraahulolu küsimused)

Inimestevahelised suhted (küsimused nr 10, 15, 21, 24, 25, 28)

Tunnustamine (küsimused nr 8, 16, 27)

Töötingimused (küsimused nr 9, 11, 13, 17, 20, 26)

Töötasu ja hüved (küsimused nr 5, 7, 14, 23)

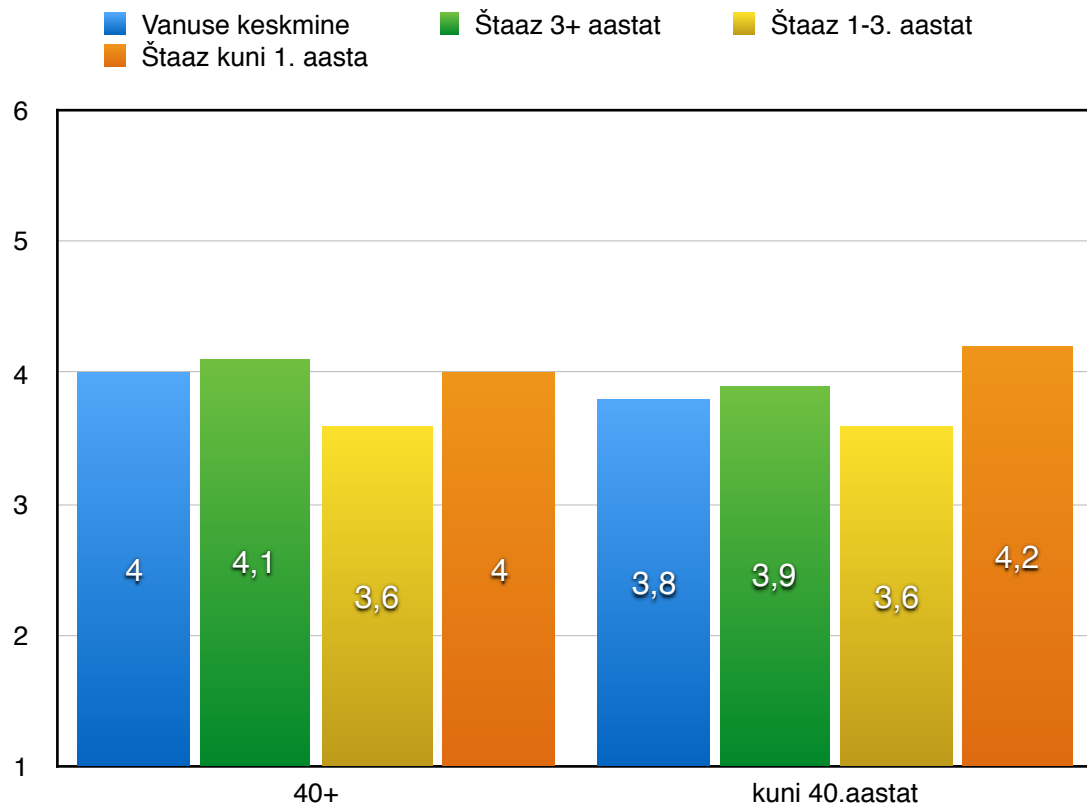
- Ettevõtte personali tööraahulolu tase

Personali rahulolu taseme indeks on positiivne (3,9). Standardhälve on 0,4. Seega saab öelda, et ettevõtte töötajad on rahul sellega, mis ettevõttes toimub. Küsitlusele vastajatest nelja töötaja rahulolu indeks jäi alla 3,5 palli. (õpetajad 3; 3,1 ja õpetaja assistendid 3,4; 3,4). Õpetajate rahulolu indeks on 3,9 (SD = 0,5), õpetaja assistentidel 3,9 (SD = 0,4) ja teistel töötajatel 3,9 (SD = 0,2). Ametikohtade lõikes on ettevõtte personali tööraahulolu taseme indeks võrdne personali rahulolu taseme indeksiga.

Vanuse lõikes on rahuolutase kõrgem 40+ töötajatel (4). Kuni 40. aastastel on rahulolu tase 3,8 palli. See võib olla seotud asjaoluga, et 40+ töötajad on viibinud ettevõttes kauem tööl kui kuni 40. aastased. Töötajatest 47%, kes on ettevõttes olnud tööl kauem kui kolm aastat on vanusegrupis 40+ aastat. Nende töötajate rahuolu tase on 4,1 palli. Kuni 40. aastaste töötajate, kes on ettevõttes olnud tööl kauem kui kolm aastat on rahulolu tase 3,9 palli. Rahuolu taseme indeks on tööstaazi lõikes võrdne 3 ja enam aastat töötanud töötajatel (4,1) ja kuni 1. aasta ettevõttes tööl olnud töötajatel (4,1) ja kõige madalam tulemus oli töötajatel, kes on ettevõttes tööl olnud 1-3. aastat (vt Joonis 3).

Personali töörahulolu tulemustest selgus, et tähtajalise lepinguga töötajad on ettevõttes rahulolevamad (keskmine = 4; SD = 0,5) kui tähtajatu lepinguga töötajad (keskmine = 3,9; SD = 0,4).

Avatud küsimusele vastas üks töötaja, et hinnang rahulole on 4+, suurendada olemasolevat pole võimalik ja praegune rahulolu tase on piisav ja motivatsiooni jätkub.



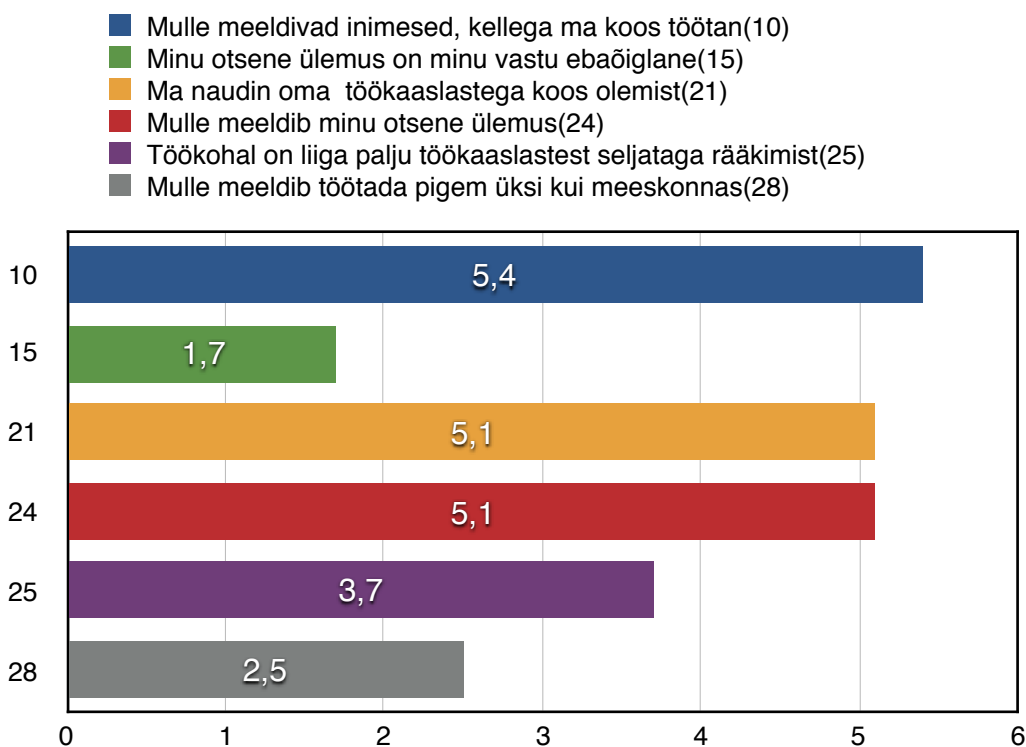
Joonis 3. Töörahulolu taseme indeks, töötaja vanuse ja tööstaazi lõikes
Allikas: autori koostatud

- Inimestevahelised suhted (küsimused nr 10, 15, 21, 24, 25, 28)

Küsimuste vastuseid analüüsid selgub, et tegemist on ühte hoidvate ja ühtselt mõtleivate töökaaslastega. Töötajad on rahul nii oma töökaaslastega, kui ka oma otsese ülemusega. Personalile meeldivad inimesed, kellega nad koos töötavad (keskmine 5,4; SD = 0,6) ja meeldib ka otsene ülemus (keskmine 5,1; SD=0,7).

Kõige rohkem erinevaid vastuseid tuli küsimusele nr 25, mis puudutas töökaaslastest seljataga rääkimist (keskmine 3,7; SD = 1,4). Pooled vastanutest leidsid, et seljataga rääkimist on liiga palju. Kuna ettevõttes toimub igapäevane töö kolme liikmelistes meeskondades, siis küsimuse nr 28 keskmine tulemus näitab, et ettevõtte töökorraldus on personalile sobiv (keskmine 2,5; SD = 1) (vt Joonis 4).

Paljudel ettevõttes tööl olevate töötajate rahulolu tase on seotud inimestevaheliste suhetega, sest avatud küsimuse all, olid paljud vastused seotud selle punktiga. Näiteks, rahuolutaset tõstaks kui ettevõttes oleks avatust rohkem; vähem hinnangute andmist; kui arvestataks vanemate töötajate arvamust rohkem ja kui kaasataks rühmasiseste kolleegide valikul. Mitmele inimesele on tähtsad ka toredad ühised üritused. Üks töötaja avaldas, et kui töötajad on üksteise/teineteise vastu sõbralikumad, on ka üldine õhkkond rahulikum ja positiivsem, mis hoiab ka töötaja isikliku rahulolu taseme kõrgel.

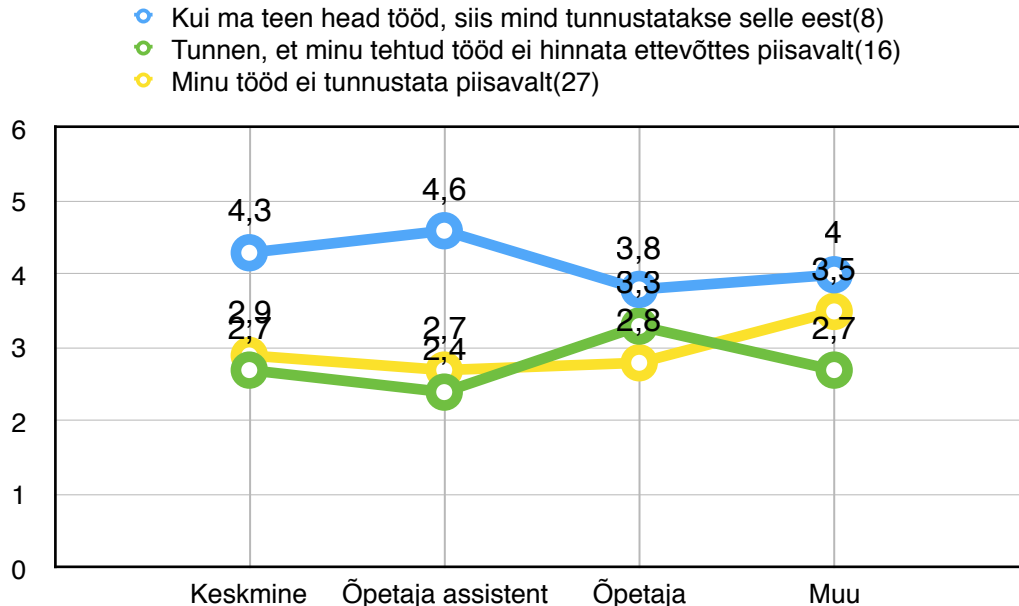


Joonis 4. Rahulolu keskmised hinnangud inimestevahelistes suhetes
Allikas: autori koostatud

- Tunnustamine (küsimused nr 8, 16, 27)

Tulemustest selgus, et uuringus osalenud 44% õpetajatest ei saa hea töö eest tunnustust (küsimus nr 8) ja tunnevad, et neid ei tunnustata nii palju, kui nad enda meelest vääriskid (küsimus nr 27; SD = 1,3). Õpetajatest 55,5% olid selle poolt, et nende tehtud tööd ei hinnata ettevõttes piisavalt (küsimus nr 16; SD = 1,4). Õpetaja assistentide vastustest selgus, et neid tunnustatakse ettevõttes, kui nad head tööd teevad. Ainult 17,6% assistentidest arvas, et neid ei tunnustata piisavalt ja 23,5% leidis, et ettevõtte ei hinda nende tehtud tööd. Abipersonalist 50% tundsid, et neid ei tunnustata piisavalt ka siis, kui nad head tööd teevad. Samas kui kõik uuringus osalenud abipersonali liikmete vastustest tuli välja, et nende tehtud tööd hinnatakse ettevõttes piisavalt (vt Joonis 5).

Avatud küsimuse all toodi eraldi välja, et ettevõttes võiks olla tunnustussüsteem ja töörahuolu aitaks tõsta, kui oleks rohkem suusõnalist kiitmist ja märkamist.



Joonis 5. Rahulolu keskmised hinnangud tunnustamisele ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

- Töötingimused (küsimused nr 9, 11, 13, 17, 20, 26) (vt Joonis 7)

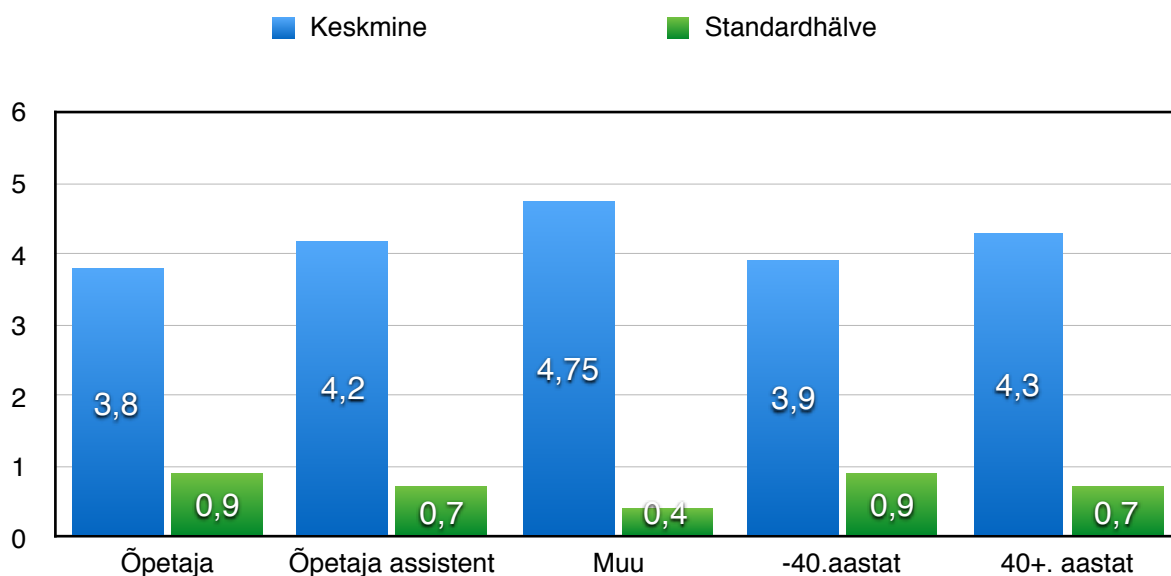
Ettevõttes tööl olevatest inimestest arvas ainult üks töötaja, et ta on täiesti nõus sellega, et reegleid ja protseduure on palju ja need teevad tema töö tegemise raskeks.

Töötingimusi ja töökeskkonda pidasid võrdselt heaks kõik töötajad, nii vanuse kui ka ametikoha lõikes. Avatud küsimuses, ütles üks töötaja, et tema rahulolu taset tõstaks kui oleks jätkuvalt meeldiv töökeskkond.

Uuringu tulemustest selgub, et kommunikatsiooniga on rahul enamus ettevõtte töötajatest. Mõningaid erinevusi oli märgata ametikohtade ja vanuse lõikes (Joonis 6).

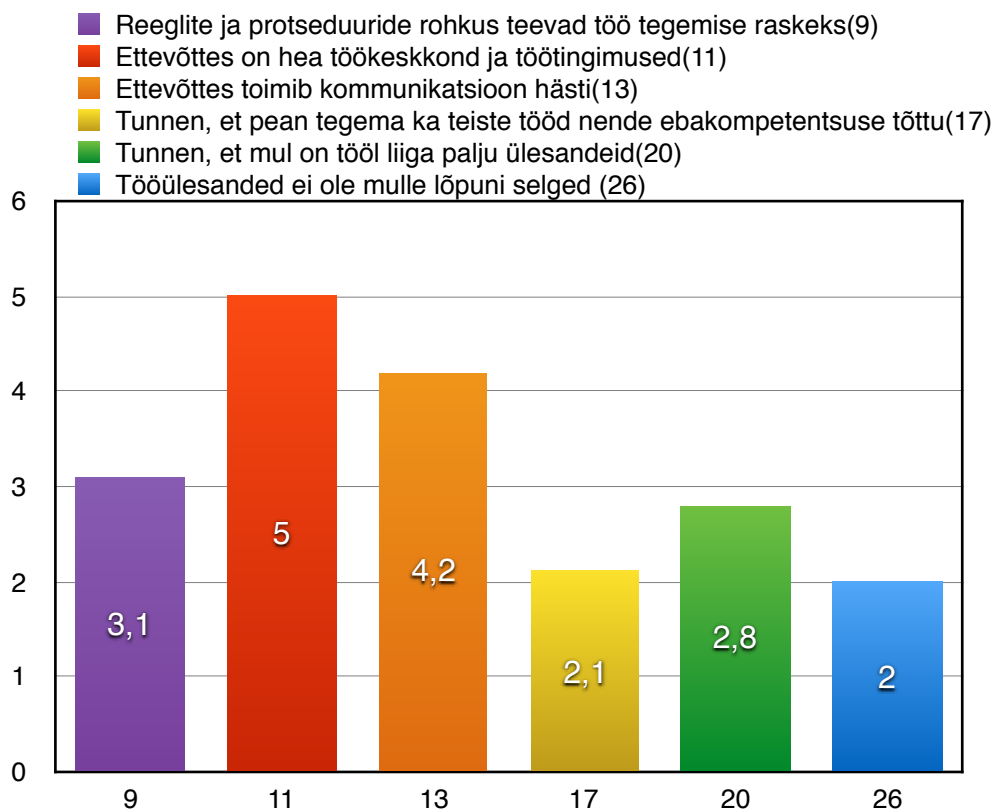
Ettevõttes töötavatele inimestele on tööülesanded võrdselt arusaadavad, seda nii neile töötajatele, kes on töötanud ettevõttes “kuni 1. aasta” kui ka neile, kes on töötanud rohkem kui üks aasta.

Uuritavatest tundsid neli õpetaja assistenti ja kaks õpetajat, et neil on liiga palju ülesandeid. Kolm õpetajat üheksast tunnevad, et töötavad koos ebakompetentsete inimestega ja peavad seetõttu tegema rohkem tööd. Töö autor järeldab, et need kolm õpetajat, ei ole rahul oma meeskonnas töötavate assistentide tööga ja tunnevad ennast seetõttu ülekoormatuna.



Joonis 6. Küsimus nr 13 “Ettevõttes toimib kommunikatsioon hästi” keskmised hinnangud ja standardhälve

Allikas: autori koostatud



Joonis 7. Rahulolu keskmised hinnangud töötingimustele
 Allikas: autori koostatud

- Töötasu ja hüved (küsimused nr 5, 6, 7, 14, 23)

Ühiskonnas tervikuna on alusharidus alarahastatud ja sellest on räägitud aastakümneid.

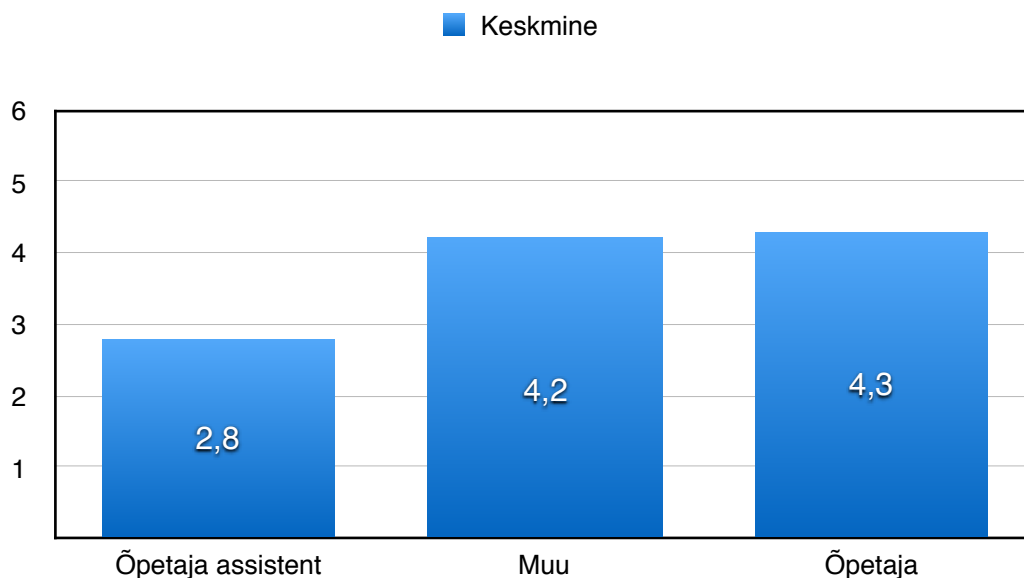
Uuritavas ettevõttes on samuti töötasud, töötajate edutamine ja palgatõus nõrgad kohad.

Keila Rukkilille lasteaias on õpetajad ja abipersonal kõik nõus, et neile makstakse nende töö eest õiglast tasu. Paraku samas ettevõttes töötavad kümme õpetaja assistenti tunnevad, et nad ei saa oma töö eest õiglast tasu. Nendest kümnest assistendist, andsid viis madalaima punktisumma (1), et nad ei ole üldse nõus sellega, et nad saavad oma töö eest õiglast tasu (vt Joonis 8).

Edutamist puudutavas küsimuses tuli tulemuseks, et suurem osa tööl olevatest inimestest tunneb, et nende edutamise võimalus töökohal on väike (22 töötajat 30st).

Kuigi ettevõtte töötajad ei ole töötasusid, edutamist ja palgatõusu küsimustes väga positiivselt meelestatud, siis ettevõtte poolt pakutavate hüvedega on enamus töötajatest rahul. Lisaks toodi

avatud küsimuses välja, et töörahuolu saaks tõsta palgatõusu ja muude hüvede nt. Paremad sportimisvõimalused.



Joonis 8. Küsimus nr 5 “Mulle makstakse minu töö eest õiglast tasu” keskmised hinnangud ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

2.3.2 Töömotivatsioon

Töömotivatsiooni küsimused jagan kaheks:

1. Välised motivaatorid (küsimused nr 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52)
2. Sisemised motivaatorid (küsimused nr 40, 44, 45, 53, 54)

Lisaks selgitatakse analüüsis välja, töötajate motiveeritavuse tase selles ettevõttes ametite (õpetaja, õpetaja assistent, muu), lepingu liigi (tähtajaline, tähtajatu), vanuse (alla 40. aasta, üle 40. aasta) lõikes.

- Välised motivaatorid (küsimused nr 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52)

Väliselt motiveerivate küsimuste analüüsis selgub, et ettevõtte töötajad on väliselt motiveeritavad. Kõikide vastuste keskmised tulemused olid positiivsed, erandiks oli ainult üks, mille keskmine tulemus oli 3,3 (küsimus nr 33).

Üldiselt on kõige tuntum ja kasutatav väline motivaator palk, kuid uuritava ettevõtte puhul tuleb välja, et selles ettevõttes töötavaid inimesi ei motiveeri nende praegune palk. Väliselt motiveerivate küsimuste vastuste keskmiste tulemustes sai küsimus 33, kõige madalama tulemuse (keskmine 3,3; SD = 1,1).

Samas tuleb küsimuses nr 41 “Arvan, et peamine preemia töö tegemise eest on hea palk” välja, et ettevõtte töötajad sooviksid saada motiveerivat palka, sest suur osa töötajatest vastas, et peamine preemia töö tegemise eest on hea palk (keskmine 4,7; SD = 1,3). Seetõttu on ettevõttel väga raske motiveerida töötajaid teiste boonustega.

Kuid ettevõtte poolt pakutavad lisasoodustused (tasuta lõunasöök, haigusrahad esimesest päevast, spordiklubi soodustus) on siiski töötajatele väga olulised (keskmine 4,9; SD = 0,6) ja kindlasti on ettevõtte tänu nendele tõstnud paljude töötajate motivatsiooni, et töötada just selles ettevõttes.

Kõige tähtsamaks peavad selle ettevõtte töötajad töötingimusi (tööruumid, töövahendid). Keskmine tulemus (5,4) ületas teisi tulemusi märgatavalt.

Uuringu analüüsimisel selgus, et ettevõttes tööl olevatele inimestele on kõige olulisemateks motivaatoriteks töökaaslased ja nendega seonduv. Kõik keskmised tulemused jäid selles valdkonnas üle 5. palli. Ettevõtte töötajatele on oluline töötada hästi toimivas meeskonnas, kus arutatakse ja planeeritakse ühiselt (52. keskmine 5,3; SD = 0,6) ja hinnatakse meeskonna liikmete panust (49. keskmine 5; SD = 1). Lisaks on oluline suhete kvaliteet töökaaslastega (37. keskmine 5,1; SD = 0,8) . Samas, kaastöötajate halb suhtumine mõjutab kõvasti töötaja motivatsiooni taset (48. keskmine 5,2; SD = 0,7).

Kõige madalamaks tulemuseks oli üllatavalt küsimuse “Ma soovin olla oma töökohal parim” keskmine tulemus(4,2; SD = 1,2), kuid jäädes siiski positiivsete poolele.

Üldiselt on kõikide küsimuste keskmised tulemused üle 4. palli, välja-arvatud motiveeritus praeguse palga suhtes. Seega saab öelda, et ettevõtte personal on väliselt motiveeritav. Välise motivatsiooni keskmised näitajad (vt Lisa 3, Joonis 10).

- Sisemised motivaatorid (küsimused nr 40, 44, 45, 53, 54)

Kõige kõrgema keskmise tulemuse (5,4; SD = 0,7) sai küsimus nr 45, “Elus on kõige olulisem otsida seda, mis õnnelikuks teeb”. See tulemus näitab seda, et inimestele on oluline õnnelik olemine ja kuna õnne otsingud on neile nii olulised, siis järelkult on nad sellesse ettevõttesse tööle asumisel, lootnud leida ka õnne.

Selles ettevõttes töötavatele inimeste motivatsiooni mõjutab suurel määral ka see kui palju on neile antud võimalusi midagi saavutada, sest saavutused tõstavad töötajate enesetunnet ja seeläbi ka motivatsiooni (keskmise 4,9; SD = 1).

Kõige madalam tulemus, mis mõjutab töötajate sisemist motivatsiooni tuli küsimusele nr 40 (keskmise 4,2; SD = 1,4). Sellest saab järeldada, et töötajatele on oluline võimalikult iseseisvalt oma tööd kavandada, aga samas ei ole see kõige olulisem.

Kuna ühtegi keskmist tulemust alla 3,5 palli ei tulnud, saab öelda, et ettevõttes tööl olev personal on sisemiselt motiveeritav. Üldised keskmised hinnangud küsimustele (vt Lisa 4, Joonis 11)

- Ettevõtte töötajate motiveerituse keskmised hinnangud ametikohtade, lepinguliigi ja vanuse lõikes (vt Joonis 8).

Töötajate motiveerituse välja selgitamiseks ametikohtade, lepingu liigi, vanuse lõikes kasutasin küsimuste nr 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 44, 45, 47, 49, 51, 52, 53, 54 keskmisi hinnanguid.

Motiveeritust ametikohtade lõikes saab lugeda heaks. Kõige suurem keskmise vahe tuli küsimuse nr 39, “Ma soovin olla oma töökohal parim”. Kus õpetajate ametikoha täitjate keskmine tulemus oli 4,8 (SD = 0,8) ja muu ametikoha täitjate keskmine tulemus oli 3 (SD = 0,8).

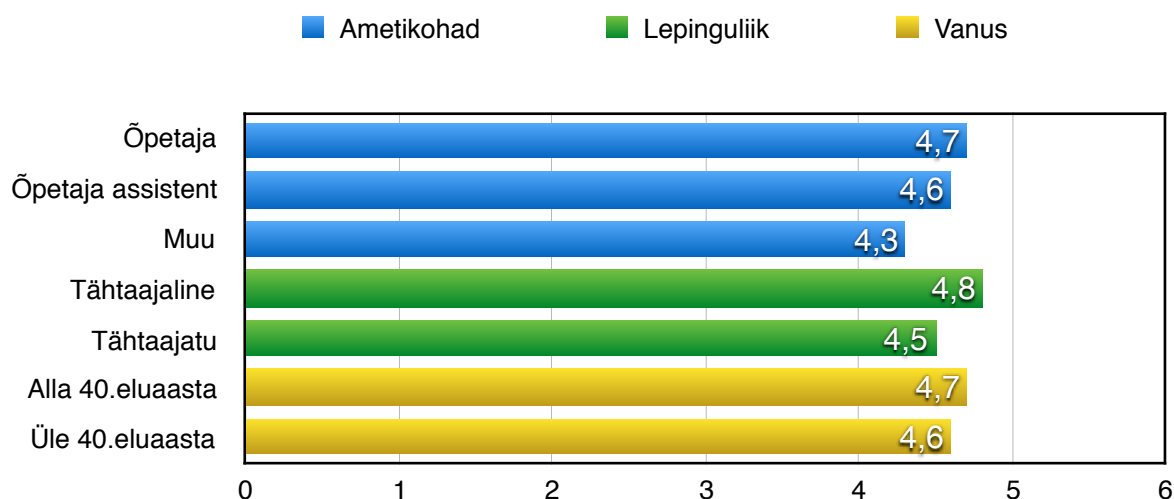
Üldiselt oli ametikohtade lõikes tulemused suhteliselt sarnased, mida näitab ka tabelis olev motiveerituse keskmised hinnangud.

Motiveeritus lepinguliikide võrdlusel näitas, et tähtajalise lepinguga töötajate motiveeritus on kõrge. Vastuste keskmisi tulemusi arvesse võttes, isegi rohkem motiveeritavad kui tähtajatu lepinguga töötajad.

Kõige suurem vahe tuli sisse küsimusega nr 54, “Ma töotan kõige suurema pühendumusega siis, kui ma näen võimalust isiklikuks arenguks”. Suurem keskmine tulemus oli just tähtajalise lepinguga töötajatel (5,3 ; SD = 0,9) ja tähtajatu lepinguga töötajatel (4,2; SD = 1,1).

Motiveeritus vanuse võrdluses näitas, et töömotivatsiooni teooria osas välja toodud teave, et “pensionieale lähenedes, ei saa motivatsiooni tase olla sama kõrge töötajatega, kes on alles oma karjääri alguses”, ei pea selles ettevõttes paika. Keila Rukkilille lasteaias on alla 40. aastased (SD = 0,5) ja üle 40. aastaste (SD = 0,5), motiveerituse tase võrdne.

Kõige suurem vahe tuli sisse küsimusega number 37, “Mulle on oluline suhete kvaliteet oma töökaaslastega”. Alla 40. aastastele on suhete kvaliteet olulisem.



Joonis 9. Keskmised hinnangud personali motiveeritusele.

Allikas: autori koostatud

Viimane küsimus töömotivatsiooni osas oli avatud küsimus. Võimalust sellele küsimusele vastata kasutas 13 ankeeditäitjat.

Küsimusi analüüsid on selge, et selles ettevõttes töötavatele inimestele on oluline palk, neid motiveeriks suurem palk (palgatõus). Veel olulisemaks on personalile suhted töökaaslastega. Kaheksa vastajat tõi välja, et neid motiveeriks/motiveerib töökaaslased ja nendega seonduv. Samuti on oluline hea läbisaamine meeskonnaga ja head suhted juhtkonnaga. Lisaks toodi välja, et motiveerivad rõõmsad lapsed ja sõbralikud vanemad. Kaks töötajat tunnevad, et puhas ja esteetiline töökeskkond on neile tähtis. Ühte töötajat motiveerib ettevõtte töötajasõbralikkus ja perekesksus. Samuti motiveerib/motiveeriks vabadus, usaldus ja märkamine

2.3.3 Järeldused ja ettepanekud

Keila Rukkilille lasteaia läbi viidud uuringu tulemustest saab järeldada, et ettevõttes tööl olevad inimesed on rahulolevad ja motiveeritavad. Tulemustest selgus, et ettevõtte kõigile töötajatele meeldib nende töö ($M_o = 6$). Ettevõtte juhid on teinud head tööd ettevõtte eesmärkide selgitamisega töötajatele, sest 27le küsitluse vastajale on ettevõtte eesmärgid selged. Selline tulemus on ettevõttele kasulik, sest kui eesmärgid on kõigile selged, siis liigutakse ühiselt eesmärkide täitmise suunas.

Ametikohtade lõikes suuri erinevusi töörahulolu tasemes ei esinenud.

Vanuseliselt on rahulolevamad 40+ vanuses töötajad. Kõrge rahulolu tase võib olla seotud asjaoluga, et 40+ vanuses töötajad, on töötanud ettevõttes kauem ja kogunud erinevaid ettevõtte arenguetappe. Seega on ettevõttele oluline töötajate hoidmine, sest kauem ettevõttes tööl olnud töötajatel on kõrgem rahulolu tase. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et töötaja tööstaaž mõjutab töörahulolu taset. Võrdselt rahulolevad on ettevõttes tööstaažiga “3 ja enam aastat” ja “kuni 1.aasta” töötajad. See, et uued “kuni 1. aasta” tööl olnud töötajad, on sama rahulolevad, kui “3+ aastat” tööl olnud töötajad, võib tuleneda sellest, et uued töötajad saavad esimesel aastal ettevõttes tööl olles palju tähelepanu ja kõik tundub uus ja huvitav. Probleemikohana näen asjaolu, et 1-3. aastase staažiga töötajate rahulolu tase oli märgatavalt madalam kui teistel. Seega

võiks ettevõtte keskenduda nende põhjuste välja selgitamisele, miks töötajate rahulolu tase hakkab teisel aastal langema. Selle põhjuse välja selgitamine on ettevõttele oluline, sest töörahulolu langedes on suurem tõenäosus, et töötaja lahkub ettevõttest.

Keila Rukkilille lasteaia personali töörahuolu positiivne tase, on kindlasti tingitud headest suhetest oma ülemustega. Tulemustest selgus, et töötajatele meeldib nende otsene ülemus. Sellisel juhul saab Keila Rukkilille lasteaia puhul rääkida toetavatest ja abistavatest ülemustest. Eelnevalt teooriaosas välja toodud lause, “et kui töötajad tajuvad ettevõtte juhtide poolt mõismist ja tuge, mõjutab see positiivselt töörahulolu”, kehtib ka Keila Rukkilille lasteaia kohta (Galletta *et al.* 2011, 189). Seega on see oluline tegur, mis mõjutab selle ettevõtte töörahulolu tulemusi.

Kuna poolte töötajate arvates on töökohal liiga palju töökaaslastest seljataga rääkimist ja keskmine tulemus sellele oli 3,7, siis võib järeldada, et kuigi kõigile töötajatele meeldivad nende töökaaslased, siis on personali hulgas inimesi, kelle tegevused või olemus kõigile ei sobi.

Järgmiseks oluliseks teguriks, mis mõjutab Keila Rukkilille lasteaia personali rahulolu taset on tunnustamine. Töötajad selles ettevõttes tunnevad, et nende tööd ei tunnustata ja ei hinnata piisavalt. Seega, võiks ettevõtte mõelda tunnustussüsteemi loomisele, mille ka üks töötaja avatud küsimuse all välja tõi. Kõige lihtsam oleks alustada töötajate individuaalsest kiitmisest, heade tulemuste või sisukate tegevuste eest. Kiitmine ei tohiks toimuda mööda minnes, vaid selleks peaks pühendama aega, sest siis saab töötaja aru, et see millega ta hakkama sai, oli tõesti midagi väärt.

Eelnevas teooriaosas välja toodud erinevad probleemid, mis kaasnevad tähtajalise lepinguga töötajatel, selles ettevõttes ei kehti. Tähtajalise lepinguga töötajate rahulolu tase on selles ettevõttes kõrgem, kui tähtaajatu lepinguga töötajate rahulolu tase.

Kõige suuremat rahulolematust ja kõige vähem motiveerib, selles ettevõttes töötavaid inimesi, nende töötasu. Peamiselt pole rahul oma töötasuga õpetaja assistendid. Kümme assistenti tunnevad, et nad ei saa oma töö eest õiglast tasu (Joonis 6). Samas on oluline välja tuua, et selles ettevõttes enamusel tööl olevatest õpetaja assistentidest, ei ole valikuvabadust, et minna kõrgema

palgaga töökohale. Seda seetõttu, et kõrgema palgaga töökohad nõuavad üldjuhul kõrgemat haridustaset, mida enamusel õpetaja assistentidest ei ole.

Sellest lähtuvalt tuleks ettevõttel vaadata üle palgasüsteemid ja võimalusel teha muudatusi.

Siinkohal toob töö autor uuesti välja Abraham H. Maslow (2007) vajaduste püramiidi, et “ kui inimese madalama astme vajadused on rahuldamata, siis kõrgema astme vajadused pole aktuaalsed ehk ei motiveeri teda”.

Kuigi paljud uuringud väidavad, et töötasu ei ole töörahulolu taseme määramisel oluline, siis selle ettevõtte puhul mõjutab töötasu suurus märgatavalt töörahuolu ja motivatsiooni keskmisi hinnanguid.

Keila Rukkilille lasteaia personali on võimalik ettevõtte juhtide poolt mõjutada suurel määral väliste motivaatorite kaudu, Tulemustest selgus, et ettevõtte töötajatele on väga oluline meeskonnatöö ja töökaaslased, sellisel juhul on juhtide poolt õige ja sobiva meeskonna moodustamine väga oluline tegur, mis mõjutab töötajate motivatsiooni. Kuna meeskonna omavaheline sobivus on Keila Rukkilille lasteaia töötajatele väga oluline, siis üheks lahenduseks oleks kaasata töötajaid meeskonna valimise protseduuridesse. Sellisel juhul välditakse situatsiooni, kus omavahel mitte sobivad inimesed töötavad koos.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu tase, lisaks personali töörahulolu ja töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Lõputöö käigus kirjeldas töö autor töörahulolu ja töömotivatsiooni olemust ja peamisi mõjutavaid tegureid, koostas 54. küsimusest koosneva ankeetküsimustiku, viis Keila Rukkilille lasteaias läbi personali töörahulolu ja töömotivatsiooni uuringu, analüüsis küsitluses saadud tulemusi ja koostas sellest kokkuvõtte.

Uuringust saadud töörahulolu ja töömotivatsiooni tulemusi, saab lugeda suurepäraseks. Ettevõtte töötajate töörahulolu indeks on 3,9 palli, seega on töötajad ettevõttes rahulolevad.

Teooria osas välja toodud töörahulolu näitajatest (vt Joonis 1), on Keila Rukkilille lasteaia personalile kõige olulisemad inimestevahelised suhted. Vastustest selgub, et personal saab omavahel hästi läbi ja töötajad on väga rahul ka oma ülemustega. Lisaks suhetele ja töökohale pidasid oluliseks 30 küsitlusele vastajat veel töötingimusi. Kõik vastajad andsid töötingimuste ja töökeskkonna küsimusele positiivse hinnangu. Teades personalile olulisi rahulolu tõstvaid tegureid, saab ettevõtte keskenduda nende tegurite parandamisele, mis langetavad personali töörahulolu.

Peamisteks töörahulolu langetavateks teguriteks on ettevõttes:

1. Madal töötasu
2. Edutamise võimaluse puudumine

3. Tehtud töö vähene hindamine (õpetajad)
4. Töökaaslastest seljataga rääkimine

Keila Rukkilille lasteaia töömotivatsiooni uuringu tulemustest selgus, et töötajaid motiveerib kõige vähem praegune töötasu suurus. Töötajaid ei motiveeri nende praegune palk, aga nad tunnevad, et peamine preemia töö tegemise eest oleks hea palk. Madal palk ongi ainukeseks motivatsiooni langetajaks Keila Rukkilille lasteaia personali seas. Kõik teised tulemused on kõrgemad kui 3,5 palli.

Peamisteks motivatsiooni tõstvatteks teguriteks on :

1. Hästi toimiv meeskond
2. Kaastöötajate suhtumine
3. Suhete kvaliteet töökaaslastega
4. Töötingimused
5. Lisasoodustused
6. Saavutused töökohal

Motivatsiooniosa avatud küsimuse lõigus rõhutas mitu töötajat just meeskonna ja suhete olulisust. Ettevõtte töötajad on väliselt motiveeritavad, kõige enim motiveerib neid suhted töökaaslastega. Välise motivatsiooni kõrge taseme tulemusel on võimalik kõige rohkem mõjutada personali motivatsiooni taset ettevõtte juhtkonnal. Teades, et personalile on oluline töökaaslased ja nendega seonduv, tuleks juhtkonnal kasutada seda ressursi oma eesmärkide saavutamiseks ja personali motivatsiooni ja rahulolu taseme tõstmiseks.

Kõige üllatavam tulemus tuli töö autori jaoks, motiveeritavuse välja selgitamisel ametikohtade, lepinguliigi ja vanuse võrdluses. Kõige motiveeritavamad on tähtajalise lepinguga töötajad, neile järgnevad õpetaja ametikoha täitjad ja alla 40.aastased. Töö autor arvab, et tähtajalise lepinguga töötajad on kõige motiveeritavamad seetõttu, et näevad oma tulevikku, hoolimata tähtajalisest lepingust, siiski selles ettevõttes.

Käesoleva töö autor loeb antud uuringu õnnestunuks. Uuringust võttis osa väga suur osa ettevõtte töötajaid, kes aitasid oma korrektselt täidetud vastustega kaasa Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu ja töömotivatsiooni tulemuste väljaselgitamisse.

Uuringu tulemustest saadi teavet töötajatele oluliste töörahulolu ja töömotivatsiooni puudutavatest teguritest

Tänu suurele osavõtjate arvule, saab ettevõtte kasutada uuringust saadud informatsiooni, edaspidiste otsuste vastuvõtmisel.

SUMMARY

JOB SATISFACTION AND WORK MOTIVATION SURVEY BY THE EXAMPLE OF KEILA RUKKILILLE KINDERGARTEN

Maiken Jõesoo

The aim of this bachelor thesis is to identify Keila Rukkilille Kindergarten employees' job satisfaction level, and to find out employees' main affecting factors of job satisfaction and work motivation.

It is important to know satisfaction level of those people who work with children, it is important because working with children may be very intense and there are lot of factors which may bring satisfaction level down more frequently than other jobs. Also it is important that people who work with children are motivated to do their job. There are different options to be motivated. Often people who work with children are intrinsically motivated, but also there is option that organization, where people work is motivating their employees' extrinsically. This study concentrates mostly to find out what organizations can do, to increase the level of employees' motivation and to find out satisfaction level of kindergarten workers. Main reason organizations, where young children are involved, should know their employees' satisfaction level is that if teachers are dedicated to do their job, they are supporting the whole society positively.

Analyzing this study the author found answers to the following questions:

1. What is Keila Rukkilille Kindergarten employees' job satisfaction level?

2. Which factor increases and which factor decreases employees job satisfaction and work motivation?
3. Are temporary contract workers possible to motivate?
4. Who organization can motivate more, by the position and by the age?

To complete the aim of this study the author did the following tasks:

1. Gave overview about the nature and main affecting factors of job satisfaction and work motivation.
2. Composed job satisfaction and work motivation questionnaire
3. Conducted 54 question job satisfaction and work motivation survey to the Keila Rukkilille Kindergarten employees'
4. Analyzed the results of the survey

Keila Rukkilille Kindergarten employees' job satisfaction and work motivation results can be considered excellent. Thirty employees out of thirty-six made effort to make this survey succeed. It is 83,3%. Employee satisfaction index is 3,9 points, so we can conclude, that employees' in the Keila Rukkilille Kindergarten are satisfied. Most important factors which affects positively employees job satisfaction in Keila Rukkilille Kindergarten is interpersonal relationships. Results confirm that personnel get along well and workers are also satisfied with the superiors. In additions to interpersonal relationships, 30 workers considered that working conditions are important to them. All respondents gave positive answer to working condition and to working environment. Knowing important factors which increases personnel job satisfaction, organizations can focus on improving those factors which decreases personnel job satisfaction. Main job satisfaction decreasing factors in Keila Rukkilille Kindergarten are:

1. Low salary
2. Lack of opportunity for promotion
3. Little evaluation of work done (teachers)
4. Talking colleagues behind their back

Keila Rukkilille Kindergarten survey results reveal that workers are least motivated by their current salary. At the same time, workers feel that the main reward for good work would be a good salary. Low salary is the only factor which decreases motivation in Keila Rukkilille Kindergarten. All of the other results were over 3,5 points.

Main factors which increases motivation are:

1. Well-functioning team
2. The attitudes of co-workers
3. The quality of relationships with colleagues
4. Working conditions
5. Additional benefits
6. Achievements in the workplace

In the questionnaire motivation part, where there was open question, many workers noted important good teamwork and relations. Keila Rukkilille Kindergarten personnel is extrinsically motivated, mostly motivates them relations with co-workers. Because of the high result of extrinsic motivation, personnel are mainly possible to influence by the management. Knowing that co-workers are important to organization workers, management should use this kind of resource to accomplish organizational goals and to influence employees' motivation and satisfaction rate. Keila Rukkilille Kindergarten can suprisingly motivate workers who has temporary contracts, even more than workers with termless contracts. After temporary contract workers, organization can motivate mostly teachers and under 40. year old workers. This study author thinks that temporary contract workers are motivated because they see themselves, regardless of temporary contract, working in the Keila Rukkilille Kindergarten in the future.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Artz, B., Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction economic contractions versus expansions. *Applied Economic*, Vol. 46, No. 24, 2873- 2890.

Beal, A. M. (2017). How Does Goal Setting Impact Intrinsic Motivation And Does it Help Lead To Enhanced Learning At The Kindergarten Level. School of Education Student Capstone Theses and Dissertations, Vol. 4334, 11-18.

Biget, A. S., Varone, F., Giauque, D., Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 213-246.

Bota, O. A. (2013). Job Satisfaction of Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 83, 634-638.

Clark, A. (1998). Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 34.

Dawson, C., Veliziotis, M., Hopkins, B. (2017). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 38, No. 1, 69-98.

Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivatsion at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70, No. 4, 628-646.

Galletta, M., Portoghese, I., Penna, P. M., Battistella, A., Saiani, L. (2011). Turnover intentions among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & Health Sciences*, Vol 13, No. 2, 184-191.

Hellriegel, D., Slocum, W. (1992). Motivatsion in Organizations. *Addison Wesley Publishing Co*, 459 - 461.

Hämning, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, Vol. 3, 393 - 402.

Islam, S., Ali, N. (2013). Motivation - Hygiene Theory: Applicability on Teachers. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 7, No.1 , 87-104.

Jahagirdar, S.(2012) Questionnaire on Employee Motivations. *Types, Research, Business & Economics*, 1-7.

Jain, R., Kaur, S. (2014). Impact of work environment of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, No. 1.

Jehanzeb, K., Bashir, A. N. (2013). Training ans Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2, 243-253.

Judge, A. T., Bono, E. J., Locke, A. E. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, 237-249.

Malberg, K., (2005). Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?. Äripäeva Kirjastus.

Maslach, C., Leiter, P. M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, 498-512.

Maslow, H. A. (2007). Motivatsioon ja Isiksus. Kolmas väljaanne. Tallinn: Mantra Kirjastus.

Nelson, B. (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, No. 6, 243-246.

Organisation Behaviour. (2000)/ S.Shajahan, L. Shajahan. Publisher: New Age International. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=3017416> (29. oktoober 2017).

Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 31, No. 6, 936-949.

RoBnagel, S. C. (2015). Encyclopedia of Geropsychology: Work Motivation and Aging. *Springer Science+Business Media Singapore*. Publisher: Springer. Editors: Nancy A. Pachana.

Ryan, M. R., Deci, L. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, No.1, 54–67.

Schermuly, C. C., Meyer B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 5, 673-691.

Spector, E. P. (1994). Job Satisfaction Survey. Department of Psychology, University of South Florida.

- Steers, M. R., Mowday, T. R., Shapiro, L. D. (2004). The Future Of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, Vol 29, No. 3, 379-387.
- Tietjen, A. M., Myers, M. R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, Vol. 36, No. 4, 226-231.
- Toker, S. (2017). Is It An Interesting Job, And Will I Persist, Perform, And Be More Content? A Quasi - Experimental Investigation. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 29, No. 4, 343 - 373.
- Tremblay, A. M., Blanchard, M. C., Taylor, S., Pelletier, G. L., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale:Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, No. 4, 213-226.
- Treufeldt, M. Swedbanga töötajate koolitamine ja arendamine organisatsioonis. - Koolituskorraldus organisatsioonis. Tallinna Tehnikaülikool, - 06.10.2017, 10.00-13.15.
- Yousef, A. D. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, Vol. 40, No. 1, 77-88.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 16.
- Weiss, M. H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, 173-194.

LISAD

Lisa 1. Töörahulolu ja töömotivatsiooni küsimustik

Lugupeetud kaastöötaja!

Käesoleva uuringu eesmärk on välja selgitada Keila Rukkilille lasteaia personali töörahulolu ja töömotivatsiooni tase.

Küsimustik on anonüümne. Uuringust saadud tulemusi avalikustatakse ainult üldistatud kujul. Tulemusi kasutatakse Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala bakalaureusetöö raames.

Täidetud ankeet palun tuua Puhkepesas olevasse kasti hiljemalt 09.11.2017

Tänan väga, et olete valmis oma aega küsimustiku täitmisele pühendama!

Maiken Jõesoo

PALUN TEHKE X TEILE SOBIVASSE LAHTRISSE:

1. Kui vana Te olete?

1 . 1 kuni 40. aastat

1 . 2 40+ aastat

2. Kellena Te ettevõttes töötate?2.1 Õpetaja2.2 Õpetaja assistent2.3 Muu**3. Kui kaua olete töötanud selles ettevõttes?**3.1 kuni 1.aasta3.2 1-3. aastat3.3 3 ja enam aastat**4. Teil on...?**4.1 Tähtaajaline tööleping4.2 Tähtajatu tööleping

Tööraahulolu küsimustik

Palun hinnake, kuidas Te olete nõus järgnevate väidetega.

Tõmmake tabelis ring ümber sobivale numbrile.

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

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	nõus	täiesti nõus
5.	Mulle makstakse minu töö eest õiglast tasu	1	2	3	4	5	6
6.	Minu töökohal on edutamise võimalus väike	1	2	3	4	5	6
7.	Olen rahul tööandja poolt pakutavate hüvedega	1	2	3	4	5	6

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	nõus	täiesti nõus
8.	Kui ma teen head tööd, siis mind tunnustatakse selle eest	1	2	3	4	5	6
9.	Reeglite ja protseduuride rohkus teevad töö tegemise raskeks	1	2	3	4	5	6
10.	Mulle meeldivad inimesed, kellega ma koos töötan	1	2	3	4	5	6
11.	Ettevõttes on hea töökeskkond ja töötingimused	1	2	3	4	5	6
12.	Tunnen, et minu töö on sageli mõttetu	1	2	3	4	5	6
13.	Ettevõttes toimib kommunikatsioon hästi	1	2	3	4	5	6
14.	Palgatõuse on liiga harva ja liiga suurte vahedega	1	2	3	4	5	6
15.	Minu otsene ülemus on minu vastu ebaõiglane	1	2	3	4	5	6
16.	Tunnen, et minu tehtud tööd ei hinnata ettevõttes piisavalt	1	2	3	4	5	6
17.	Tunnen, et pean tegema ka teiste tööd nende ebakompetentsuse tõttu	1	2	3	4	5	6
18.	Mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5	6
19.	Ettevõtte eesmärgid ei ole mulle selged	1	2	3	4	5	6
20.	Tunnen, et mul on tööl liiga palju ülesandeid	1	2	3	4	5	6
21.	Ma naudin oma töökaaslastega koos olemist	1	2	3	4	5	6
22.	Tunnen uhkust oma töö üle	1	2	3	4	5	6
23.	Mul on olemas võimalused palgatõusuks	1	2	3	4	5	6
24.	Mulle meeldib minu otsene ülemus	1	2	3	4	5	6
25.	Töökohal on liiga palju töökaaslastest seljataga rääkimist	1	2	3	4	5	6
26.	Tööülesanded ei ole mulle lõpuni selged	1	2	3	4	5	6

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	nõus	täiesti nõus
27.	Minu tööd ei tunnustata piisavalt	1	2	3	4	5	6
28.	Mulle meeldib töötada pigem üksi kui meeskonnas	1	2	3	4	5	6
29.	Tunnen, et praegune töökoht on mulle ideaalne	1	2	3	4	5	6
30.	Ma tulen hommikul tööle hea tujuga	1	2	3	4	5	6

KUIDAS ON VÕIMALIK SUURENDADA TEIE RAHULOLU TASET ETTEVÕTTES?

Töömotivatsiooni küsimustik

Palun hinnake, kuidas Te olete nõus järgnevate väidetega.

Tõmmake tabelis ring ümber sobivale numbrile.

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

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	nõus	täiesti nõus
31.	Nende töötajate palkade suurendamine, kes teevad oma tööd hästi, motiveerib ka mind	1	2	3	4	5	6
32.	Rahalised stiimulid motiveerivad mind rohkem kui mitte-rahalsed stiimulid	1	2	3	4	5	6
33.	Praegune palk motiveerib mind	1	2	3	4	5	6
34.	Olen rahul söögipausidega, puhkepausidega ja teiste puhkustega, mis ettevõtte pakub	1	2	3	4	5	6
35.	Hüved, mis ma saan on paremad kui teistel sama ala ettevõtetel	1	2	3	4	5	6

	VÄIDE	ülds e ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pige m nõus	nõus	täiesti nõus
36.	Minu tööalane staatus motiveerib mind	1	2	3	4	5	6
37.	Mulle on oluline suhete kvaliteet oma töökaaslastega	1	2	3	4	5	6
38.	Tunnen end rohkem motiveerituna kui ettevõtte panustab töötajatele erinevate ürituste korraldamisse	1	2	3	4	5	6
39.	Ma soovin olla oma töökohal parim	1	2	3	4	5	6
40.	Tahaksin oma tööd kavandada ja teha tööga seotud otsuseid minimaalse järelvalve all	1	2	3	4	5	6
41.	Arvan, et peamine preemia töö tegemise eest on hea palk	1	2	3	4	5	6
42.	Kõige tähtsam töökohal on, töökoha kindlus ja töötajale pakutavad hüved	1	2	3	4	5	6
43.	Ma ei tahaks töötada ettevõttes, kus teiste töökaaslastega suhtlust on vähe	1	2	3	4	5	6
44.	Mulle meeldiks, kui minu töökohal oleks mul võimalik edasi areneda	1	2	3	4	5	6
45.	Elus on kõige olulisem otsida seda, mis õnnelikuks teeb	1	2	3	4	5	6
46.	Head töötingimused (tööruumid, töövahendid) on mulle tähtsad	1	2	3	4	5	6
47.	Minu motivatsioon töötada langeb, kui mul on vaja töökohal kiirustada	1	2	3	4	5	6
48.	Minu motivatsioon töötada langeb, kui minu kaastöötajad on minu vastu külmad või pahatahtlikud	1	2	3	4	5	6
49.	Mulle meeldib olla meeskonnas hinnatud liige	1	2	3	4	5	6
50.	Ma panustan töö tegemisse kõige rohkem siis, kui tulemuseks on käega katsutav tasu ja tunnustus tehtud töö eest	1	2	3	4	5	6
51.	Lisasoodustused (tasuta lõunasöök, haigusrahad esimesest päevast, spordiklubi soodustus) on mulle olulised	1	2	3	4	5	6

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	pigem ei ole nõus	pigem nõus	nõus	täiesti nõus
52.	Mulle meeldib töötada meeskonnas, kus liikmed arutavad ja planeerivad ühiselt tegevusi	1	2	3	4	5	6
53.	Minu enesetunnet tõstavad saavutused töökohal	1	2	3	4	5	6
54.	Ma töotan kõige suurema pühendumusega siis, kui ma näen võimalust isiklikuks arenguks	1	2	3	4	5	6

MIS MOTIVEERIB / MOTIVEERIKS TEID KÕIGE ROHKEM TÖÖKOHAL?

TÄNAN VASTAMAST.

Lisa 2. Ankeetküsitluse statistilised näitajad

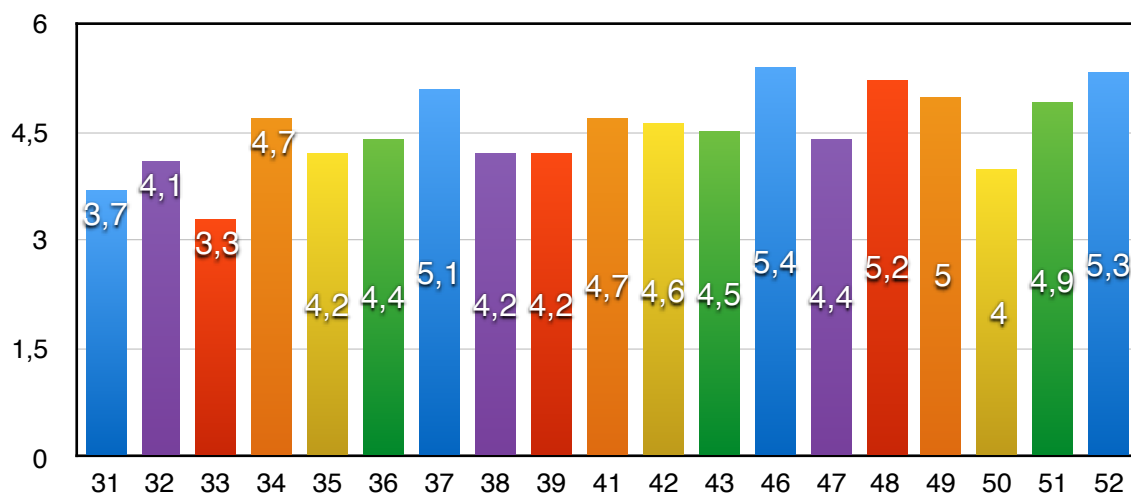
	Küsimus	Min	Max	Mo	Keskmine	SD
5	Mulle makstakse minu töö eest õiglast tasu	1	6	4	3,5	1,4
6	Minu töökohal on edutamise võimalus väike	1	6	5	4,4	1,4
7	Olen rahul tööandja poolt pakutavate hüvedega	2	6	5	4,7	1,1
8	Kui ma teen head tööd, siis mind tunnustatakse selle eest	1	6	5	4,3	1,3
9	Reeglite ja protseduuride rohkus teevad töö tegemise raskeks	1	6	3/4	3,1	1
10	Mulle meeldivad inimesed, kellega ma koos töötan	4	6	5	5,4	0,6
11	Ettevõttes on hea töökeskkond ja töötingimused	4	6	5	5,0	0,7
12	Tunnen, et minu töö sageli mõttetu	1	4	2	1,8	0,7
13	Ettevõttes toimib kommunikatsioon hästi	2	5	4	4,2	0,8
14	Palgatõuse on liiga harva ja liiga suurte vahedega	1	6	4	4	1,2
15	Minu otsene ülemus on minu vastu ebaõiglane	1	5	1	1,7	0,9
16	Tunnen, et minu tehtud tööd ei hinnata ettevõttes piisavalt	1	5	2	2,7	1,4
17	Tunnen, et pean tegema ka teiste tööd nende ebakompetentsuse tõttu	1	5	2	2,1	1
18	Mulle meeldib minu töö	3	6	6	5,4	0,7
19	Ettevõtte eesmärgid ei ole mulle selged	1	4	2	2,0	0,8
20	Tunnen, et mul on tööl liiga palju ülesandeid	1	6	2	2,8	1,2
21	Ma naudin oma töökaaslastega koos olemist	4	6	5	5,1	0,6
22	Tunnen uhkust oma töö üle	2	6	5	4,9	0,9
23	Mul on olemas võimalused palgatõusuks	2	6	2	3,5	1,3
24	Mulle meeldib minu otsene ülemus	3	6	5	5,1	0,7
25	Töökohal on liiga palju töökaaslastest seljataga rääkimist	1	6	4	3,7	1,4
26	Tööülesanded ei ole mulle lõpuni selged	1	3	2	2,0	0,7
27	Minu tööd ei tunnustata piisavalt	1	5	2	2,9	1,3
28	Mulle meeldib pigem töötada üksi kui meeskonnas	1	6	2	2,5	1

	Küsimus	Min	Max	Mo	Keskmine	SD
29	Tunnen, et praegune töökoht on mulle ideaalne	2	6	5	4,7	0,9
30	Ma tulen hommikul tööle hea tujuga	4	6	6	5,3	0,7
31	Nende töötajate palkade suurendamine, kes teevad oma tööd hästi, motiveerib ka mind	1	6	4/5	3,7	1,4
32	Rahalised stiimulid motiveerivad mind rohkem kui mitte rahalised stiimulid	2	6	3	4,1	1,1
33	Praegune palk motiveerib mind	1	5	4	3,3	1,1
34	Olen rahul söögipausidega, puhkepausidega ja teiste puhkustega, mis ettevõtte pakub	2	6	5	4,7	1,2
35	Hüved, mis ma saan on paremad kui teistel sama ala ettevõtetel	2	6	5	4,2	1,2
36	Minu tööalane staatus motiveerib mind	3	6	4	4,4	0,9
37	Mulle on oluline suhete kvaliteet oma töökaaslastega	4	6	5/6	5,1	0,8
38	Tunnen enda rohkem motiveerituna kui ettevõtte panustab töötajatele erinevate ürituste korraldamisse	2	6	4	4,2	1
39	Ma soovin olla oma töökohal parim	1	6	5	4,2	1,2
40	Tahaksin oma tööd kavandada ja teha tööga seotud otsuseid minimaalse järeelvalve all	1	6	5	4,2	1,4
41	Arvan, et peamine preemia töö tegemise eest on hea palk	2	6	5/6	4,7	1,3
42	Kõige tähtsam töökohal on töökoha kindlus ja töötajatele pakutavad hüved	3	6	5	4,6	0,9
43	Ma ei tahaks töötada ettevõttes, kus teiste töökaaslastega suhtlust on vähe	2	6	5	4,5	1
44	Mulle meeldiks, kui minu töökohal oleks mul võimalik edasi areneda	3	6	5	4,7	0,7
45	Elus on kõige olulisem otsida seda, mis mind õnnelikuks teeb	4	6	5/6	5,4	0,7
46	Head töötingimused (tööruumid, töövahendid) on mulle tähtsad	4	6	5	5,4	0,6
47	Minu motivatsioon töötada langeb, kui mul on vaja töökohal kiirustada	2	6	5	4,4	1
48	Minu motivatsioon töötada langeb, kui minu kaastöötajad on minu vastu külmad või pahatahtlikud	4	6	5/6	5,2	0,7
49	Mulle meeldib olla meeskonnas hinnatud liige	2	6	5	5	1

	Küsimus	Min	Max	Mo	Keskmine	SD
50	Ma panustan töö tegemisse kõige rohkem siis, kui tulemuseks on käega katsutav tasu ja tunnustus tehtud töö eest	2	6	3/5	4	1,1
51	Lisasoodutused(tasuta lõunasöök, haigusrahad esimesest päevast, spordiklubi soodustus) on mulle olulised	3	6	5	4,9	0,6
52	Mulle meeldib töötada meeskonnas, kus liikmed arutavad ja planeerivad ühiselt tegevusi	4	6	5	5,3	0,6
53	Minu enesetunnet tõstavad saavutused töökohal	3	6	5	4,9	0,8
54	Ma töötan kõige suurema pühendumusega siis, kui näen võimalust isiklikuks arenguks	2	6	5	4,4	1,2

Lisa 3. Välise motivatsiooni keskmised hinnangud

- Nende töötajate palkade suurendamine, kes teevad oma tööd hästi, motiveerib ka mind(31)
- Rahalised stiimulid motiveerivad mind rohkem kui mitte-rahalsed stiimulid (32)
- Praegune palk motiveerib mind (33)
- Olen rahul söögipausidega, puhkepausidega ja teiste puhkustega, mis ettevõtte pakub (34)
- Hüved, mis ma saan on paremad kui teistel sama ala ettevõtetel (35)
- Minu tööalane staatus motiveerib mind (36)
- Mulle on oluline suhete kvaliteet oma töökaaslastega(37)
- Tunnen end rohkem motiveerituna kui ettevõtte panustab töötajatele erinevate ürituste korraldamisse (38)
- Ma soovin olla oma töökohal parim(39)
- Arvan, et peamine preemia töö tegemise eest on hea palk (41)
- Kõige tähtsam töökohal on töökoha kindlus ja töötajale pakutavad hüved (42)
- Ma ei tahaks töötada ettevõttes, kus teiste töökaaslastega suhtlust on vähe(43)
- Head töötingimused (tööruumid, töövahendid) on mulle tähtsad (46)
- Minu motivatsioon töötada langeb, kui mul vaja töökohal kiirustada(47)
- Minu motivatsioon töötada langeb, kui minu kaastöötajad on minu vastu külmad ja pahatahtlikud(48)
- Mulle meeldib olla meeskonnas hinnatud liige(49)
- Ma panustan töö tegemisse kõige rohkem siis, kui tulemuseks on käega katsutav tasu ja tunnustus tehtud töö eest (50)
- Lisasoodustused (tasuta lõunasöök, haigusrahad esimesest päevast, spordiklubi soodustus) on mulle olulised (51)
- Mulle meeldib töötada meeskonnas, kus liikmed arutavad ja planeerivad ühiselt tegevusi(52)

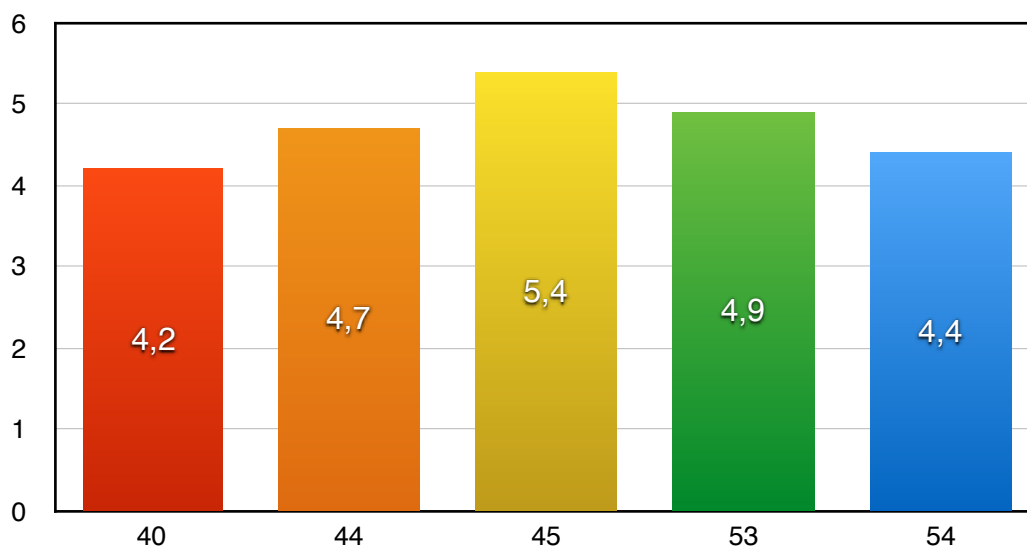


Joonis 10. Personali välise motivatsiooni keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Sisemise motivatsiooni keskmised hinnangud

- Tahaksin oma tööd kavandada ja teha tööga seotud otsuseid minimaalse järelvalve all(40)
- Mulle meeldiks, kui minu töökohal oleks mul võimalik edasi areneda(44)
- Elus on kõige olulisem otsida seda, mis mind õnnelikuks teeb(45)
- Minu enesetunnet tõstavad saavutused töökohal(53)
- Ma töötan kõige suurema pühendumusega siis, kui ma näen võimalust isiklikuks arenguks(54)



Joonis 11. Sisemise motivatsiooni keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud