

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Anu Saar

**TÖÖTAJATE RAHULOLU JA MOTIVATSIOON SINDI
GÜMNAASIUMI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Tööraahulolu ja motivatsiooni teoreetiline käsitus.....	5
1.1. Tööraahulolu mõiste ja teooriad.....	5
1.2. Motivatsiooni mõiste ja teooriad	13
1.3. Õpetajate rahulolu tööga ja motivatsioon ning seda mõjutavad tegurid	24
2. Sindi Gümnaasiumi tööraahulolu ja motivatsiooni uuring.....	29
2.1. Ülevaade Sindi gümnaasiumi personali juhtimise spetsiifikast ning personali motivatsiooniuringu meetodika	29
2.2. Tööraahulolu ja motivatsiooni uuringu andmete analüüs	33
2.3. Järeldused ja ettepanekud tööraahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks Sindi Gümnaasiumis.....	47
Kokkuvõte	57
Viidatud allikad.....	60
Lisad.....	66
Lisa 1. Sindi Gümnaasiumi tööraahulolu ja motivatsiooniuringu küsitlusankeet.	66
Summary	70

SISSEJUHATUS

Praeguseks on jõutud arusaamisele, et organisatsiooni toimimise aluseks on töötajad. Efektiivse ja eduka organisatsiooni, olgu see siis äriettevõtte või riigiasutus, taga on inimesed, kes on oma tööga rahul ning motiveeritud oma tööd hästi tegema. Tööjõuvoolavus ning eestlaste siirdumine tööle välismaale on murettekitav tendents. Kuigi Eesti palgatase ei küündi Lääne- ja Põhja-Euroopa tasemele ning organisatsioonidel puudub võimalus selle muutmiseks, tuleb siingi leida motivaatoreid ja võimalusi, et hoida eestlased oma kodumaal rahulolevatena.

Järjest enam räägitakse hariduse ja õpetajate olukorrast Eestis. Jätkuvalt on päevakorras haridusreformid ning nii mitmegi kooli tulevik on ebaselge. Õppeasutustel on võimalus oma arengut juhtida ning seeläbi tõestada enda jätkusuutlikkust haridusasutusena. Jätkusuutlikkust mõjutab suures osas töötajate koostöö ja soov kuuluda organisatsiooni. Rahulolevad ja motiveeritud koolitöötajad moodustavad meeskonna, mis suudab üheskoos leida lahendusi erinevatele probleemidele ning toimida kvaliteetse haridusasutusena, mis valmistab eluks ette tulevasi edukaid Eesti kodanikke. Koolitöötajad panevad aluse noorte inimeste edule ja motivatsioonile, kuid seda ei saa teha olles ise alamotiveeritud või rahulolematu oma tööga. Käesoleva töö teema on aktuaalne, kuna viimastel aastatel ei ole Sindi Gümnaasiumis läbi viidud motivatsiooniuringuid ning on tekkinud vajadus viia läbi uus töörahulolu uuring, mis aitab välja selgitada õpetajate töörahulolu taseme ja motivatsiooni allikad ning leida võimalusi nii rahulolu kui motivatsiooni tõstmiseks. Töö on kasulik Sindi Gümnaasiumi juhtkonnale ning Sindi Linnavalitsusele haridustöö edendamiseks.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Sindi Gümnaasiumi töötajate töörahulolu tase ja motivatsiooni allikad ning analüüsitud andmetele tuginedes leida

valdkonnad ja võimalused, mille kaudu on võimalik töötajate töörahulolu tõsta. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade töörahulolu olemusest, teoreetilistest käsitlustest ja selle mõjutajatest;
- anda teoreetiline ülevaade peamistest motivatsiooni allikatest ning teooriatest;
- haridustöötajate motiveerimise ja töörahulolu spetsiifika;
- koostada ning läbi viia töörahulolu ja motivatsiooni uuring Sindi Gümnaasiumis;
- analüüsida uuringuga kogutud andmeid ning leida Sindi Gümnaasiumi haridustöötajate rahulolu enim mõjutavad valdkonnad ning seosed nende vahel;
- teha ettepanekuid töörahulolu tõstmiseks ja motivatsiooni suurendamiseks Sindi Gümnaasiumis.

Lõputöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa on jaotatud kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk annab ülevaate töörahulolu teooriast ja mõjutajatest. Teine alapeatükk kirjeldab motivatsioonikäsitlusi ja mõjutajaid. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja haridusasutuste töötajate töörahulolu ja motivatsiooni peamised mõjutajad. Lõputöö empiiriline osa koosneb samuti kolmest alapeatükist: esimene alapeatükk annab ülevaate Sindi Gümnaasiumist ning tutvustab uuringu läbiviimise korda, teises alapeatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi, kolmandas alapeatükis tehakse järeldused ning ettepanekud töörahulolu tõstmiseks ja motivatsiooni suurendamiseks.

Töö koostamisel kasutatakse töörahulolu- ja motivatsiooniteemalisi teadusartikleid ning raamatuid. Materjali otsitakse peamiselt andmebaasidest EBSCO ja Emerald. Töö teoreetilises osas toetutakse peamiselt Timothy A. Judge'i, Kamdroni, Datta ja Kermally tööle. Empiirilises osas toetutakse peamiselt Herzbergi kahefaktorilisele motivatsiooniteooriale, Alderferi ja McClellandi vajaduste teooriale.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Tööraahulolu mõiste ja teooriad

Tööraahulolu teema puudutab kõiki inimesi, kes tööl käivad. Töö, mis inimesele meeldib ja töökeskkond ning vahendid, mis võimaldavad tööd hästi teha, panevad aluse efektiivsele tööle. Rahulolevad töötajad on õnnelikumad ka üldiselt oma elus ning seetõttu on oluline mõista, millest tööraahulolu tekib ning kuidas on võimalik seda suurendada.

Rohkem kui pooled tööealised täiskasvanud veedavad suurema osa oma ärkvelolekust tööl. Tööraahulolu on oluline teema, kuna selle mõistmine ja vastavate praktiliste meetmete kasutuselevõtmine aitavad parandada inimeste elukvaliteeti ja seeläbi tõsta ka organisatsioonide efektiivsust. (Judge ja Klingner 2008: 393)

Pühendumuse tagamine ja väärtuslike töötajate hoidmine on väga olulised stabiilsuse saavutamise ja kuluka tööjõuoolavuse vähendamise seisukohalt. Töötajad, kes on tööga rahul ja pühendunud, samastuvad organisatsiooni eesmärkidega ja soovivad organisatsiooni edasi jääda. (Patrick ja Sonia 2012) Tööraahulolu-uurijad väidavad, et organisatsioonid, kus töötajad on rahulolevad, on edukaimad, kuna rahulolematud töötajad on madalama produktiivsusega ja pühendumusega ning töökeskkonnas vähem toetavad, vähem koostööaltid, kalduvad rohkem negatiivsele käitumisele nagu töölt puudumine, sabotaaž, spionaaž, ressursside raiskamine, vargus ja vägivald (Robbins ja Judge 2007). Mitmed uuringud leiavad, et õnneliku töötaja töösooritused on paremad. Hawthorni uuring 1930ndatel tõestas seost tööraahulolu ja töö tulemuslikkuse vahel ja meta-analüüs näitab samuti, et tööraahulolu ja töötulemuste vahel on märkimisväärne seos. (Judge jt 2001)

Tööraahulolu on Warr (2002: 1) defineerinud ulatusena, mil määral inimesed on rahul oma tööga. Esimesena defineeris tööraahulolu Robert Hoppock 1935. aastal kui kombinatsiooni bioloogilistest, emotsionaalsetest ja keskkondlikest asjaoludest, mis panevad inimese ütlema, et ta on oma tööga rahul (Cleare 2013). Locke (1969, viidatud Cleare 2013 vahendusel) defineeris tööraahulolu kui meeldivat emotsionaalset seisundit, mis tuleneb tööst või tööga seotud kogemusest kui see täidab töötaja väärtusi.

Cleare (2013) leiab, et tööraahulolu on indikaator, mis näitab, mil määral töötajad samastuvad oma töö, organisatsiooni ja nende eesmärkidega ning mil määral usuvad, et organisatsioon väärtustab nende panust ja hoolib nende heaolust ning mil määral on töötajad rahul ja entusiastlikud oma tööülesannete suhtes. Robbinsi (2003) sõnul viitab mõiste „tööraahulolu“ isiku üldisele suhtumisele oma töösse. Tööraahulolu on Robbins (2003) defineerinud kui meeldivat emotsionaalset seisundit, mis tuleneb oma töö hindamisest, afektiivsest reaktsioonist oma tööle ja suhtumisest oma töösse. Robbins ja Judge (2007) väidavad, et tööraahulolu on töötaja suhtumine töösse. Suhtumine on kas positiivne või negatiivne hindav seisukoht objektide, inimeste ja sündmuste suhtes, mis näitab, milliseid tundeid miski meis tekitab. (Robbins ja Judge 2013: 70) Suhtumine koosneb kolmest komponendist: afektiivne komponent (emotsioonid ja tunded), kognitiivne komponent (vaade tõekspidamistest) ja käitumuslik komponent (kavatsus millegi või kellegi suhtes kindlal viisil käituda). (Judge ja Klinger 2008; Robbins ja Judge 2007)

Suhtumine töösse moodustatakse seega arvestades oma tundeid, tõekspidamisi ja käitumist seoses tööga. Kognitiivne komponent on millestki arusaamine kindlal viisil või uskumus sellest, kuidas asjad on. Afekt on suhtumise emotsionaalne või tunnete osa. Suhtumise käitumuslik osa näitab kavatsust millegi suhtes mingil kindlal viisil käituda. Inimene, kellel on kõrge tööraahulolu, tunneb oma töö suhtes positiivseid tundeid, samas kui madala tööraahuloluga inimene tunneb negatiivseid tundeid. (Robbins ja Judge 2013)

Judge ja Klinger (2008: 398) on jaotanud tööraahulolu teoreetilised käsitlused kolmeks:

- Situatsioonilised – tööraahulolu kujundavad töö sisu ja töökeskkond.
- Loomusel põhinevad – tööraahulolu tuleneb individuaalsetest isikuomadustest.

- Interaktiivsed – töörahulolu põhineb situatsiooniliste tegurite ja personaalsete isikuomaduste koosmõjul.

Herzbergi (1959) kahefaktoriline motivatsiooniteooria (vaata tabel 1) seisneb selles, et rahulolu ja rahulolematuse ei ole kaks sama skaala vastandlikku ekstreemumit vaid on erinevad seisundid, mis on põhjustatud erinevatest töö aspektidest- neid nimetatakse hügieenifaktoriteks ja motivatsioonifaktoriteks. Herzberg palus intervjuueeritavatel mõelda olukordadele, kui nad tundsid oma töö suhtes ülimalt positiivseid või ülimalt negatiivseid tundeid ja kirjeldada, mis oli juhtunud. Seejärel leidis ta, et motivatsiooni tekitab töö sisu ja kõrgemate vajaduste rahuldamine ning nimetas need motivatsioonifaktoriteks. Rahulolematust tekitab aga töö korralduslik pool (ehk juhtimine, tööpoliitika, administreerimine jms) , mille Herzberg kategoriseeris hügieenifaktorite alla. (Kermally 2004: 44-45)

Hügieenifaktori puudumine põhjustab töötajate rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tekitata rahulolu. Hügieenifaktoriteks on näiteks juhendamine, töötingimused, ettevõtte poliitika, palk ja suhted töökaaslastega. (Herzberg jt 1959) Hügieenifaktoreid peetakse välisteks motivaatoriteks (Stringer jt 2011). Motivatsioonifaktorid on aga seostatavad töö endaga- saavutused, areng, vastutus ja tunnustus (Herzberg jt 1959), mida peetakse sisemisteks motivaatoriteks (Stringer jt 2011). Sisemised faktorid on ammu tuntud kui tähtsad motivatsioonitegurid (Furnham, Eracleous, Chamorro-Premuzic 2009).

Tabel 1. Hügieeni ja motivatsioonifaktorid (Herzberg jt 1967, autori koostatud)

Hügieenifaktorid (olemasolu vähendab rahulolematust)	Motivatsioonifaktorid (olemasolu suurendab rahulolu)
<ul style="list-style-type: none"> • palk, • kindlustunne töö, • kontrolli tihedus ja ulatus, • inimestevahelised suhted, • töökultuur, • juhtimise kvaliteet, • töötingimused, • juhendamine. 	<ul style="list-style-type: none"> • saavutusvajaduse rahuldamine, • vastutuse usaldamine, • enesearendamise võimalused, • huvitav töö, • tunnustus.

Herzberg leidis, et väline motivatsioon on lühiajaline. Väliste motiveerimise nimetas Herzberg KITA sündroomiks (*kick-in-the-pants*), kuna tema arvates ei saa juhid

motivatsiooni mitte tekitada vaid hävitada (Herzberg jt 1967). Kriitikana Herzbergi teooriale on välja toodud, et metodoloogia ei olnud teaduslik ja seetõttu viis leitud tulemusteni. Samuti on leitud, et intervjueriti ainult insenere ja raamatupidajaid, kuid motivatsiooni ja hügieenifaktorid varieeruvad olenevalt tööalast ja inimestest (Kermally 2004).

On tõestatud, et hinnanguid tööle mõjutavad situatsioonilised tegurid- seda leidis nii Herzberg kui ka Hackman ja Oldman (Kermally 2004). Selle seisukoha eelkäija on ka töö karakteristikute mudel. (Judge ja Kammeyer-Mueller 2012). Hackmani ja Oldhami (1976) töö karakteristikute mudeli järgi viib töö kõrgema töörahuloluni siis, kui see sisaldab sisemiselt motiveerivaid karakteristikuid. Viis olulist töö omadust, mis tõstavad sisemist motivatsiooni on (Hackman ja Oldham 1976):

- oskuste mitmekesisus (ulatus, mil määral nõuab töö erinevate ülesannete täitmist);
- ülesande identifitseerimine (ulatus, mil määral töötaja näeb oma töö tulemusi algusest lõpuni);
- ülesande olulisus (ulatus, mil määral nähakse tööd tähtsa ja olulisena);
- autonoomsus (ulatus, mil määral on töötajal võimalus otsustada ja kontrollida töötegemise viisi üle);
- tagasiside (ulatus, mil määral töö pakub tagasisidet töötulemuste kohta).

Töö karakteristikute mudeli järgi on eelpool kirjeldatud elementidega rikastatud töö rahuldavam ja motiveerivam kui töö, mis neid elemente ei sisalda. Need viis töö elementi omakorda mõjutavad kolme kriitilise tähtsusega psühholoogilise seisundi tekkimist: töö tähenduslikkuse kogemine, töö tulemuste eest vastutamise kogemine ja töö tulemuste teadmine. Töörahulolu ja motivatsioon on kõrged siis, kui kogetakse neid kolme loetletud psühholoogilist tegurit.

Kuna algselt täielikult situatiivne töö karakteristikute mudel ei selgitanud, miks kahe täpselt sama tööd tegeva töötaja töörahulolu erineb, lisati sinna töötaja soov isikliku arengu järgi. Töötaja soov isikliku arengu järgi selgitab erinevust töörahulolu tasemetes: sisemised motivaatorid tõstavad rohkem nende töötajate töörahulolu, kellel on kõrge arenguvajadus. (Judge ja Klinger 2008) Mudelit toetab asjaolu, et teiste töörahulolu mõjutavate osade kõrval (tasustamine, karjäärivõimalused, kaastöötajad, juhtimine)

korreleerub üldise töörahulolu ja tööst loobumisega kõige tugevamini just töö sisu (Judges ja Klinger 2008).

Locke (1976) väärtuse-taju mudel põhineb teorial, et inimeste väärtused panevad aluse sellele, mis neid töö juures rahuldab ja mis mitte. Cleare (2013) leiab, et Locke'i teooria on oluline töörahulolu mõiste selgitamisel. Vastavalt Locke teooriale muutub töörahulolu teema oluliseks siis, kui esineb lahknevus selle vahel, mida töötajad tahavad ja mida tunnevad, et saavad. Locke'i teooria järgi tuleneb töörahulolu millegi olulise ja väärtusliku omandamisest. Töörahulolu on emotsionaalne reaktsioon, mis tuleneb töötaja väärtustest. Töörahulolu tase sõltub kahest faktorist: vajaduse või soovi olulisusest ja erinevusest selle vahel, mida oodati ja mida saadi. (Locke 1969, viidatud Cleare 2013 vahendusel) Ainult need rahuldamata vajadused, mis on töötaja jaoks olulised, vähendavad tema töörahulolu. Töörahulolu on modelleeritud valemisse 1 (Locke 1976).

$$(1) \text{Rahulolu} = (\text{vajadused} - \text{olemasolev}) \times \text{tähtsus}$$

Töörahulolu vähendavad need vahed, mis on töötaja jaoks olulised. Kuna inimesed peavad olulisteks erinevaid töö omadusi, korratakse valemis 1 toodud arvutuskäiku iga töö külje kohta ja seejärel iga külje tähtsusega kaaludes, leitakse üldine tööga rahulolu.

Mudeli tugevus seisneb individuaalsete väärtuste ja töö erinevuse rõhutamises. Samas mudeli puuduseks on asjaolu, et väärtused, mida töötaja tahab, on tema jaoks juba ka olulised ning olulisuse kaalumiseks peab leidma usaldusväärse mõõdiku. Mudel ei arvesta seejuures ka välistegureid nagu sotsiaalne, majanduslik ja organisatsiooniline olukord. (Judge ja Klinger 2008)

Võrdlusteooria järgi põhineb hinnang tasu õigluse kohta tihti võrdlusele teistega. Töötajad võrdlevad oma palka kaastöötajate omaga või sarnaste töötajate tasuga teistest organisatsioonidest. (Adams 1965, viidatud Ryan ja Deci 2000 vahendusel) Probleem seisneb selles, et kui töötaja tajub oma töötasu ebaõiglase olevat, väheneb tema töörahulolu ja seeläbi ka tulemused. (Ryan ja Deci 2000)

Cornelli mudeli järgi on töörahulolu tasakaal töötaja töörolli panustamise (koolitused, kogemus, aeg ja pingutus) ja rollist saadava tasu (töötasu, staatus, töötingimused,

tunnustus) vahel. Kui kõik teised tingimused jäävad samaks, kasvab töörahulolu kõrgemate tasude ja sellele vastava töötajapoolse suurema panustamise läbi. Seejuures oleneb töötaja enda panuse väärtustamine ka mitmetest välisfaktoritest (kõrge töötuse tase või tööjõu puudus), mis võivad panna inimesed oma panust madalamalt või kõrgemalt hindama. (Judge ja Klingler 2008)

Viimased 20 aastat on töörahulolu uuritud loomusel põhineva lähenemisega. Iseloomu osa töörahulolule väljendas oma töödes juba Hoppock 1935. aastal. Kuid seda teooriat ei pooldatud uurijate poolt üsna pikal perioodil. (Judge ja Kammeyer-Mueller 2012) Uuringud on tõestanud, et töö tajumine on tugevalt mõjutatud individuaalsetest dispositsioonidest. Dispositsioon on eelsoodumus, kalduvus näiteks mingil kindlal viisil käituda (EKSS 2013)

Uurimused on olnud nii kaudsed (personaalseid omadusi ei arvestata), kus hetke töörahulolu ennustab eelnev töörahulolu, kui ka otsesed, kus mõõdetakse inimese iseloomu, tundlikkust, enesehinnangut ja muid tundeid (Judge ja Lanen 2001). Uurimused on näidanud, et töörahulolu on mõjutatud töötaja iseloomu poolt, kuna mõned iseloomuomadused korreleeruvad tugevasti rahuloluga ja mõned iseloomuomadused korreleeruvad tugevasti rahulolematusega (Cleare 2013).

Staw ja Ross (1985) analüüsisid pikaajalise uurimuse (National Longitudinal Surveys-NLS) andmeid ja leidsid, et töörahulolu näitajad olid üle mitme aasta stabiilsed isegi siis, kui vahetusid juhid või uuritavad vahetasid töökohta. Uuringud on näidanud, et inimesed, kellel on positiivne enesehinnang, kes usuvad oma väärtusesse ja kompetentsi, on oma tööga rohkem rahul kui need, kellel on negatiivne enesehinnang (Robbins ja Judge 2013). Hiljutised uurimused on töörahulolu uuringule lisanud ka otsesed iseloomu mõõdikud nagu positiivne ja negatiivne afektiivsus, viiefaktoriline isiksusemudel, enesehinnang ja teised tunnete mõõdikud. (Judge ja Klingler 2008)

Juhtimiseks õigeid meetodeid kasutades ja töötajale organisatsioonis sobivaima töö ning koha leidmine aitavad tõsta töötaja rahulolu ja seeläbi ka pühendumust, motivatsiooni. Töötajale sobiva töökoha leidmine organisatsioonis ja tema iseloomuga sobiva juhtimisstiili kasutamine aitavad tõsta ka organisatsiooni efektiivsust (Saari ja Judge 2004).

Tööraahulolu on mitmetasandiline ja seda mõjutavad seega nii iseloom (üsna muutumatu) kui ka olukorrad (muutuvad) (Judge ja Kammeyer-Mueller 2012). Robbins ja Judge (2013) on seisukohale, et töötaja hinnang oma tööraahulole tuleneb mitmete diskreetsete elementide komplekssest summeerimisest. Tööraahulolu saab vaadata, kui üldist rahulolu oma tööga või kui rahulolu kindlate töö külgedega nagu töö ise, kaastöötajad, juhtimine, tasustamine, töötingimused, ettevõttepoliitika, protseduurid ja karjäärivõimalus (Smith jt 1969, viidatud Patrick ja Sonia 2012 vahendusel).

Arnoldsi ja Boshoffi (2002) kogutud empiirilised tõendid näitavad, et preemiad, mis ei sisalda otsest rahamaksmist, nagu ühised tähistamised tööajal, ettevõtte poolt tasutavad õhtud „linnapeal“, ekstravagantsed restoranikogemused jne, omavad töötajate motivatsioonile suuremat mõju kui otsesed rahalised preemiad. Töötajatele tuleb maksta hästi ja õigalselt ning panna ta raha üldse unustama toetades meeskonnatööd, tunnustades ja tõeliselt huvitades töötaja tööst.

Viimasel ajal on hakatud tööraahulolu uuringuga seostama olulisi ärilisi näitajaid nagu klientide rahulolu või investeringu tasuvus (ROI) (Saari ja Judge 2004: 397). Schneider ja Bowen (1985) tõestasid, et töötajatel, kes on rahul oma töötingimustega ja karjäärivõimalustega, on rahulolevamad kliendid kui neil töötajatel, kes on oma tööga vähem rahul. Seejuures on organisatsiooni eesmärkide täitmiseks kliendirahulolu väga oluline näitaja (Saari ja Judge 2004).

Seejuures aitavad tööga rahulolematuse tagajärjed paremini mõista tööraahulolu tähtsust. Kui töötajatele ei meeldi nende töö, siis nad võivad (Cleare 2013):

- 1) lahkuda töölt, võttes kaasa teadmised ja kogemused, mille on organisatsioonist saanud, või;
- 2) jäävad organisatsiooni ja
 - a) väljendavad juhtidele oma rahulolematust;
 - b) võtavad kasutusele ametiühingu meetmed;
 - c) lasevad olukorral halveneda, hüljates töökohustusi, vähendades tööpanust ja puududes krooniliselt vabatahtlikult töölt või;
 - d) jäävad lojaalseks ja optimistlikuks, oodates kannatlikult tingimuste paranemist.

Madal töörahulolu korreleerub tööst loobumisega, töölt vabatahtliku puudumisega, osavõtmatu käitumisega sealhulgas hilinemiste, ametiühingute moodustamise, nurisemise, meelemürkide kasutamise ja pensionile jäämise otsusega (Saari ja Judges 2004).

Töörahulolu saab mõõta mitmel erineval viisil: luues fookusgrupi, töötajaid intervjuerides või viies läbi töörahulolu uuring. Kõige täpsemaks peetakse hästikoostatud ja õigesti läbiviidud töörahulolu uuringut. (Saari ja Judge 2004) Töörahulolu uuringu läbiviimiseks on võimalik kasutada mõõdikut, mis uurib tööga seotud külgi eraldi, et mõista organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi erinevates töörahulolu mõjutavates faktorites ja nende põhjal leida üldise töörahulolu, või kasutada mõõdikut, mis hindab kohe üldist töörahulolu (Saari ja Judge 2004). Töörahulolu uurides jagatakse seda mõjutavad faktorid sisemisteks ja välisteks, kus tasustamine ja edutamine on välised faktorid ning kaastöötajad, juhtimine ja töö ise on sisemised faktorid. (Judge ja Klinger 2008: 395)

Judge ja Klinger (2008) toovad töörahulolu mõõtmise probleemina välja, et kuigi töörahulolu on suhtumuslik ja selle moodustavad nii kognitiivne, afektiivne kui ka käitumuslik osa, siis afektiivse ja kognitiivse osa eristamine on keeruline kui mitte võimatu. Töörahulolu mõõdikud ei sisalda eristavalt afektiivset osa. Kusjuures afektiivsed reaktsioonid on episoodilised ja muutuvad, mitte iseloomule sarnanevalt püsivad, ja peaksid seetõttu olema mõõdetavad oma muutavas episoodilises loomuses. Judge ja Klinger (2008) näevad lahendusena senise töörahulolu uurimise kõrval mõõta ka uuritava tuju (positiivne ja negatiivne afekt) või kindlat emotsiooni, et oleks võimalik eristada töörahulolu mõjutavat kognitiivset ja afektiivset osa.

Afektiivsete sündmuste teooria järgi võib töörahulolu lühiajalisi muutusi selgitada hiljutiste sündmustega, mis on esile kutsunud tugevaid emotsioone (Judge ja Kammeyer-Mueller 2012). Mineri ja teiste (2005) läbiviidud uuring tõestas, et negatiivsed sündmused on tugevalt positiivselt seotud negatiivsete tujudega tööl ning positiivsed sündmused on seotud positiivsete tujudega. Seega on näha, et töörahulolu tase on mõjutatud uuringu läbiviimise ajast ja sellele vahetult eelnenud sündmustest.

Kõige enam mõjutab tulevast olukorda tagasiside andmine, mis lõppeb kindlate eesmärkide ja tegevusplaaniga. Väidet tõestavad uuringud eesmärgiteooriate teemal, mis on näidanud, et kindlate eesmärkide seadmine on väga oluline faktor motivatsiooni ja tulemuslikkuse tõstmisel (Locke ja Latham 2002).

Seega võib öelda, et töörahulolu on suhtumine töösse, mida mõjutavad nii situatsioonilised faktorid kui ka inimese enda loomusel põhinevad omadused. Töörahulolu võib vaadata ning mõõta kui üldist rahulolu oma tööga või kui rahulolu töö kindlate osadega. Väga oluline on tulemuste põhjal leida võimalusi töörahulolu tõstmiseks, et seeläbi tõsta ka töö efektiivsust.

1.2. Motivatsiooni mõiste ja teooriad

Motivatsiooni ja töörahulolu teemat käsitletakse tavaliselt koos ning teooriate vahele on üsna raske piiri tõmmata. Motivatsioon on põhjus, miks inimesed üldse midagi teevad ning motiveeritud inimesed on jällegi tunduvalt efektiivsemad ja töökamad kui vähe motiveeritud inimesed. Seega on tööandja ja juhi seisukohalt oluline mõista, mis motivatsioon on ning kuidas seda on võimalik tõsta.

Westwood (1992: 288) on defineerinud motivatsiooni kui sisemist seisundit, mis tekitab soovi või sunduse tegutseda. Vadi (2004) järgi on motivatsioon sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevust. Öztürk (2012) leiab, et motivatsioon on ulatus, mil määral kindlad stiimulid, objektid või sündmused mõjutavad vaatlusaluse käitumise toimumist või mittetoimumist. Zegoicea ja Petrova (2013) defineerivad motivatsiooni kui protsessi, mis paneb inimesed kindlal viisil tegutsema ja määrab ära käitumise viisi, suuna, intensiivsuse ja kestuse. Lihtsamalt öeldes on motivatsioon jõud, mis paneb inimesi kindlal viisil tegutsema (Islam ja Ali 2013).

Motivatsiooni ja töörahulolu käsitletakse tihti koos, kuigi see on vaieldav. (Furnham 1992). Pool (1997) on tõestanud, et motivatsiooni ja töörahulolu vahel on tugev seos, mida näitab see, et motivatsiooni kasvades kasvab ka töörahulolu. Kamdron (2005) seevastu leiab, et töörahulolu ja töö tulemuslikkus ei ole otseselt seotud ning motivatsiooni tuleb käsitleda nende kahe vahelülina. Töörahulolu on tema sõnul suhtumine, motivatsioon on protsess ja motivatsioonitase on seisund.

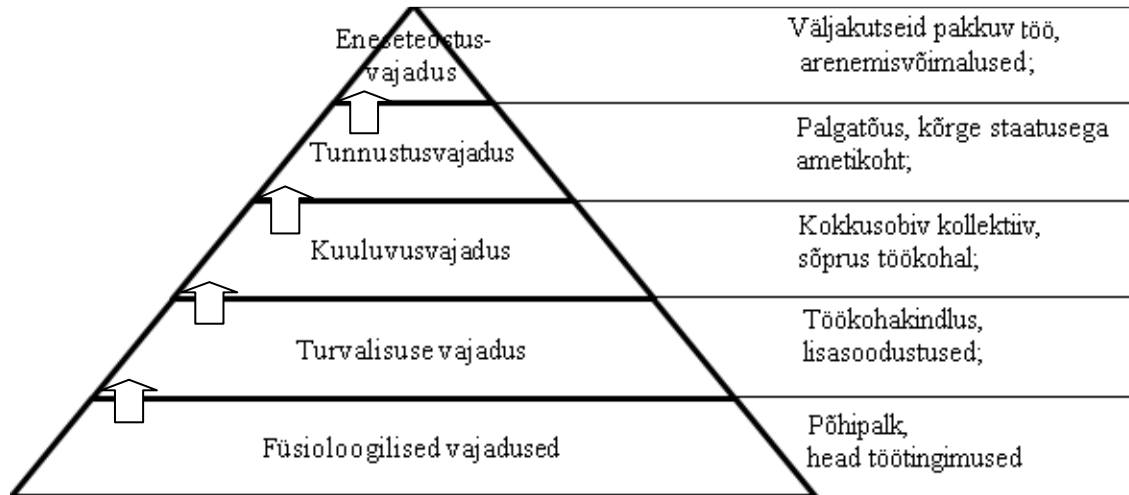
Peretomode (1991) leiab, et töörahulolu ja motivatsiooni mõisted on küll omavahel seotud, aga mitte sünonüümid. Kui motivatsioon on enamasti indiviidi eesmärgile suunatus, siis töörahulolu on nii erinevate tegevuste kui selle eest saadava tasu kogemine positiivsena. (Peretomode 1991). Siiski varasemad psühholoogilised lähenemised kirjeldavad motivatsiooni kui vajadust tegutseda eesmärgiga maksimeerida positiivseid tulemusi ja minimeerida negatiivseid tulemusi (Stress ja Porter 1991: 8). Kuna töörahulolu ja töötulemuslikkus on motivatsiooniga seotud, on mõttekas neid siin töös käsitleda koos.

Töömotivatsiooni teemaliste uuringute alguseks võib pidada juba eelmise sajandi algust. Juba Frederick Taylor leidis, et töötajatega tuleb koostööd teha ja neid tuleb innustada töö planeerimisel, et nad tunneksid osalust ja vastutust ning ka Fayoli juhtimisprintsiibid sisaldavad motivatsiooniteemat: võimupõhimõte (õiguste ja vastutuse tasakaal), õiglane hüvitamine, õiglus, initsiatiiv (juhid peavad kuulama alluvate ideid ja algatusi) (Vadi 2004). Motivatsiooniga võib seostada ka Hawthorne'i tehases Elton Mayo poolt 1924-1927 läbiviidud kolm valgustuse varieerimise testi ja 1927-1932 läbiviidud teste, mis puudutasid puhkepause, tööaega, väsimust ja monotoonsust, palka, omavahelisi suhteid ja juhtimist ning näitasid, et töötajatele tähelepanu osutamine tõstab töö produktiivsust (Merret 2006: 144-145). Mayo leidis, et töötingimuste kõrval motiveerivad inimesi sotsiaalsed suhted juhtidega ja suhted mitteametlikes gruppides. Hawthorne'i eksperiment näitas, et töötajad on inimesed, kellel on vajadused ja ootused ning neile tähelepanu pööramisega on võimalik töötajaid motiveerida rohkem tootma. (Kermally 2004: 16-20)

Laialt tuntud motivatsiooniteooria on Maslow vajaduste hierarhia. Maslow (1987) pani inimeste vajadused püramiidi hierarhiasse viiele tasemele: füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadus, kuuluvusvajadus, tunnustusvajadus ja eneseteostusvajadus (vaata joonis 1). Maslow (2007) väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgemas tasemel vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud.

Kui kõik vajadused on rahuldumata, domineerivad esimese astme vajadused, füsioloogilised vajadused (toit, vesi, soojus, varjupaik, riided) ja kõikide teiste vajaduste rahuldamine lükatakse edasi. Järgmise astmena on püramiidis turvalisuse vajadus: pere ja omandi kaitse, kuritegevuse eest kaitse. Kuuluvusvajadus on püramiidis

kolmandal astmel. Kuuluvusvajaduse alla kuuluvad vajadus armastuse (pere), toredate sõprade, naabrite ja kolleegide ning klubisse või ühingusse kuulumise järgi. Inimesed, kellel ei ole kuulumise vajadus rahuldatud, otsivad teiste inimeste tähelepanu ja kiindumust. (Datta 2010)



Joonis 1. Maslow vajadustehierarhia töö kontekstis (allikas: Straub 2004, autori täiendatud)

Neljandal vajaduste püramiidi hierarhia astmel on lugupidamisvajadus. Maslow jagas lugupidamisvajaduse kaheks: ise enesest lugupidamiseks ja teistelt saadavaks lugupidamiseks (tähelepanu, staatus ja tunnustus). Viimasena püramiidi tipus on eneseteostusvajadus. Maslow kirjeldas seda vajadust kui kohustust, et inimene peab tegema seda, mida ta teha suudab. Hilisemas elus mõistis Maslow, et eneseteostusvajadusest üksi on vähe ja lisas veel ühe kõrgema taseme: ületamine või spirituaalsed vajadused enese identifitseerimiseks kosmilisel tasandil. (Datta 2010)

Maslow vajaduste hierarhia teooria kohta leidub palju kriitikat. Leitakse, et kuigi väljatoodud vajadused on olemas, ei toimu vajaduste rahuldamine alati hierarhilises järjekorras. Samuti ei arvestanud Maslow inimeste kultuuriliste erinevustega. (Kermally 2004) Ka Kamdron (2005) leiab, et kuigi inimesed püüdlevald oma vajaduste rahuldamise poole, ei pruugi see toimuda hierarhilises järjekorras nagu väitis Maslow.

Douglas McGregor avaldas 1960. aastal raamatus „*The Human Side of Enterprise*“ X ja Y teooria, mis kategoriseerisid juhi võimalused alluvatesse suhtumiseks. McGregor

nõustus Maslowga, et inimestel on lõppematud vajadused ning jagas vajadustehierarhia kahte gruppi: madalamad vajadused ehk füsioloogilised ja turvalisuse vajadused ning kõrgemad vajadused ehk kuulumise, lugupidamise ja eneseteostuse vajadused. X ja Y teooria järgi kuuluvad inimesed kas X gruppi ja on laisad ning neid tuleb juhtida direktiivselt (tahavad rahuldada turvalisuse vajadust) või Y gruppi ja on pühendunud ning ennast kontrollivad. (Kermally 2004: 36-39)

Juht valib oma käitumise vastavalt sellele, kumba gruppi ta eeldab töötajaid kuuluvat. Pygmalioni efekt näitab aga, et inimesed käituvad vastavalt sellele, kuidas neid koheldakse: ehk siis koheldes töötajaid X tüüpi inimestena, muutuvadki nad laisaks, kuid koheldes töötajaid Y tüüpi inimestena, motiveerib see neid ka vastavalt käituma. Kriitikana McGregori teooriale on väidetud, et parim viis inimesi motiveerida, on leida neile kõige sobivam töö. Kui inimesele oma töö meeldib, on ta ka pühendunud, vaatamata sellele, milliseid eeldusi juht teeb. (Kermally 2004: 36-39)

Chris Argyris leidis, et suur osa töötajaid kuulub rohkem X kategooriasse, kuna organisatsioonid kohtlevad neid kui ebaküpsed inimesi. Argyris pani aluse ebaküpsuse-küpsuse mudelile, mille järgi arenevad inimesed ebaküpselt küpsaks inimeseks kui on läbi teinud muutused, mis on toodud tabelis 2. Argyrise teooria järgi peavad organisatsioonid bürookraatliku/hierarhilise väärtuste süsteemi asemel vastu võtma humanistliku/demokraatliku väärtuste süsteemi, kuna sellises keskkonnas areneb töötajatel usaldav suhe ning nad on motiveeritud panustama organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisse. Kriitikana tema teooriale leitakse, et see on väga keeruline ning praktikas on seda raske rakendada. (Kermally 2004: 59-61)

Tabel 2. Ebaküpsuse-küpsuse mudel (Kermally 2004: 58-59)

Ebaküpsus	Küpsus
Passiivsus	Aktiivsus
sõltuvus	suhteline sõltumatus
käitumine üksikutel viisidel	käitumine erinevatel viisidel
ebakindel, pinnapealne huvi	sügav huvi
lühiajaline perspektiiv	pika-ajaline perspektiiv
alluva positsioon	võrdne või kõrgem positsioon
madal eneseteadlikkus	eneseteadlikkus ja kontroll enese üle

Maslow vajadustehierarhiat arendas edasi ka Alderfer 1972. aastal, kes pani aluse ERG teooriale (ERG- *Existence, Relatedness, and Growth*) (Datta 2010). Datta (2010) leiab, et Alderferi teooria on kokkuvõtlikum ja rafineeritum kui Maslow teooria, kuid keerulisem ja ei erine vajaduste hierarhia teooriast oluliselt. Alderfer üritas oma teoorias vähendada Maslow teooria puudujääke empiirilise uuringu kõrvutamisel vajaduste püramiidiga. Alderferi teooria järgi motiveerivad inimesi kolme tüüpi vajadused: eksistentsi vajadus, seotuse vajadus ja kasvu vajadus. Eksistentsi vajadus hõlmab endas inimese põhivajadusi, et eksisteerida (füsioloogilised ja turvalisuse vajadused). Sõltuvusvajadused viitavad inimese soovile hoida tähtsaid sotsiaalseid suhteid (sotsiaalne aktsepteerimine, kuulumine ja staatus). Kasvuvajadus viitab inimese soovile isikliku arengu, enesetäienduse ja eneseteostuse järgi. (Arnolds ja Boshoff 2002)

Kuigi Alderferi teooriat ei ole väga laialdaselt uuringute aluseks võetud nagu Maslow vajaduste hierarhiat, leiavad Arnolds ja Boshoff (2002), et see on valiidseim vajaduste teooria. Ühe teooria tugevusena toovad nad välja teooria tööalase spetsiifilisuse. Teoorias viidatakse töötasu ja hüvede mõjudele, sõltuvusele kaastöötajatest ja juhust ning arengualasele rahulolule tööl.

Victor Vroom'i ootuste teooria selgitab protsessi, kuidas motivatsioon tekib (Chiang ja Jang 2008). Seega kuulub ootuste teooria protsessiteooriate hulka ja lihtsalt öeldes keskendub sellele, mida inimesed tahavad ja nende väljavaatele seda saada (Gyorko 2011). Kui töötajatele anda valikuvõimalus, siis Vroom'i ootusteooria järgi valivad nad variandi, mis töötab suurimat tasu. Töötajad küsivad endalt seejuures kolm küsimust: kas ma suudan seda ülesannet täita, kas ma saan selle eest tasu ja kas ma tahan seda tasu. (Kermally 2004: 51-54) Ootusteooria kolm põhielementi on (Kermally 2004: 51-54) :

- ootus (inimese uskumus, et pingutades saavutab ta palju: uskumus põhineb peamiselt varasematel kogemustel, enesekindlusel ja ülesande raskusel ning mõjutab suuresti seda, kas inimene hakkab üldse pingutama)
- instrumentaalsus (inimese uskumus, et kui ta pingutab, saab ta selle eest tasu preemia või edutamise näol. Uskumus sõltub usaldusest ja organisatsiooni poliitikast.)
- valents (ulatus, mil määral inimene väärtustab tulemust, kui tähtis on tasu või tulemus).

Motivatsioon leitakse järgmise valemi järgi (Chiang ja Jang 2008):

$$(2) \text{ Motivatsioon} = \text{soorituse tõenäosus} \times \text{tasu tõenäosus} \times \text{tasu tähtsus}$$

Tasu tähtsust hinnatakse vahemikus -1 (mitteatraktiivne eesmärk) kuni 1 (väga atraktiivne eesmärk), kus 0 tähendab, et eesmärk ei ole inimesele oluline. Soorituse tõenäosust hinnatakse vahemikus 0 (ei saavuta eesmärki) kuni 1 (saavutab eesmärgi). (Gyorko 2011)

Kuigi empiirilised tõendid toetavad Chiang'i ja Jang'i (2008) sõnul ootuste teooriat, leitakse Kermally (2005) sõnul, et Vroom'i teooria on väga keeruline ja ei kehti. Ka Van Eerde ja Thierry (1996) leidsid meta-analüüsi käigus, et Vroom'i ootuste teooria ei ole väliselt valiidne. Paljudel juhtudel ei ole töötajatel üldse valikuvõimalust ning ei osata hinnata tulemuste väärtust. Leitakse ka, et Vroom'i ootusteteooria taandab keerulise motivatsiooni loogilisele väärtuse ja ootuse analüüsile. (Kermally 2004: 51-54) Gyorko (2011) leiab, et Vroom'i teoorias puuduvad ajutised ja sotsiaalsed dimensioonid.

McClellandi vajadusteteooria järgi motiveerivad inimesi kolm vajadust: saavutus, suhtlemis ja võimuvajadus. Kuigi kõik kolm vajadust mõjutavad inimesi, siis olenevalt inimesest mõjutab üks neist vajadustest kõige tugevamini. Need vajadused ei ole hierarhilised ning efektiivne juht peab teadma, milline vajadus on alluvale kõige tähtsam. Töötajaid, keda motiveerib võim, töötavad tõhusamalt, kui neile anda kontroll ja võimalus teisi mõjutada. Võim jaguneb personaalseks võimuks (isiklik võim, ei ole suunatud organisatsioonile) ja sotsiaalseks võimuks (võim mõjutada teisi organisatsiooni edendamiseks). Töötajaid, kellel domineerib suhtlemisvajadus, töötavad tõhusamalt, kui nad tunnevad end aktsepteerituna. Kõrge saavutusvajadusega inimesi motiveerib eduvõimalus ja läbikukkumishirm. (Fisher 2009)

Eesmärgiteooria järgi motiveerib inimesi selgete eesmärkide seadmine. Töötaja eesmärgid peavad panustama organisatsiooni eesmärkidesse. Eesmärkide kaudu juhtimise mudel baseerub üldiste organisatsiooniliste eesmärkide seadmisele ning nende väiksemateks osadeks jaotamisele osakondade, meeskondade ja töötajate tasandile. Eesmärkide kaudu juhtimise mudeli probleemidena on välja toodud eesmärkide

saavutamise mõõdikute määratlemise keerukuse, paberitöösse ja protsessi mattumise võimaluse ja ohu hakata töötajaid eesmärkide mittetäitmisel karistama. (Fisher 2009)

Rosabeth Moss Kanter (1983, viidatud Kermally 2004 vahendusel) leidis, et juhid peaksid oma alluvaid innovaatilistesse muudatustesse kaasama ja võimustama. Kuna töötajad saavad projektides osaledes rutiinist välja, on nad ka kõrgemalt motiveeritud ja rohkem rahul oma tööga. Kanteri soovitusel (1986) töötajate motiveerimiseks on järgmised:

- Rõhutada tuleb edu mitte läbikukkumist.
- Tunnustust tuleb jagada avalikult.
- Tunnustada tuleb isiklikult ja ausal viisil.
- Preemiad ja tasud peaksid vastama sellega seotud inimeste vajadustele.
- Tunnustust tuleb jagada terve projekti jooksul ja kohe pärast saavutuse märkamist.
- Tunnustuse-ja saavutuse-vaheline side peab olema selge ja ühetähenduslik, et töötajad mõistaks miks neid tunnustatakse.
- Tunnustust tuleb tunnustada (tunnustada tuleb inimesi, kes tunnustavad organisatsioonile kasulikke tegevusi).

Psühholoogid Lyman Porter ja Edward Lawler arendasid välja kompleksse motivatsiooniteooria, mis on tuntud kui Porter-Lawler'i mudel, mis seob mitmed protsessiteooriad (vajadustepüramiid, kahefaktoriline teooria, ootuste teooria ja õigluse teooria) ühte süsteemi. Selles mudelis on viis muutujat: tehtud pingutus, tajus, saavutatud tulemused, kompensatsioon ja rahulolu tase. Nende muutujate vahel on järgmine seos: mida kõrgemalt väärtustab inimene tasu (rahulolu) ja mida tugevam on tema usk, et selle tasu saamine sõltub tema enda pingutamisest, seda suurem on tema panus. Tähtsaim järeldus sellest on, et tulemuslik töö viib rahuloluni. (Zegoicea, Petrova 2013)

Zegoicea ja Petrova (2013) sõnul jagunevad motivatsiooniteooriad kahte gruppi: tähenduse ja protsessi teooriad. Tähenduse teooriad vastavad küsimusele, mis inimesi motiveerib ja keskendub vajadustele ning protsessiteooriad uurivad kuidas motivatsiooni protsess tekib ja kuidas inimene jagab oma pingutust. Lazar jt (2013) leiab, et motivatsiooniteooriaid jagatakse kolme gruppi: sisuteooriad, protsessiteooriad ja konsolideeritud teooriad. Rahulolu teooriate järgi käituvad inimesed kindlal viisil, kuna tahavad rahuldada oma vajadusi (Maslow ja McGregor). Protsessiteooriad

uritavad selgitada, kuidas motivatsioon tekib, millised faktorid seda mõjutavad ja kuidas (Vroom). Konsolideeritud teooriad rõhutavad inimese käitumise ja tulemuste vahelist seost. (Lazar jt 2013) Reiss'i (2012) järgi jagunevad psühholoogilised motivatsiooniteooriad (mis eelneva põhjal võib seostada sisuteooriatega) kahte rühma: kahefaktorilised teooriad jagavad motivatsiooni sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks, mitmefaktorilised teooriad tunnistavad suurt hulka motivaatoreid (näiteks nälg, uudishimu, positiivne enesehinnang, hirm, seks, võim jne) (Reiss 2012).

Sisemine motivatsioon seisneb töös endas ja selle tegemises, pakkudes saavutus- ja eneseteostusvõimalusi (Ryan ja Deci 2000). Välimine motivatsioon seevastu seisneb instrumentaalse eesmärgi täitmisele püüdluses (Reiss 2012: 152). On leitud, et välise motiveerimise ja töörahulolu vahel on positiivne seos. Peamine vaidlus käibki siiski selle üle, kas väline motiveerimine aitab tõsta töörahulolu. (Stinger jt 2011)

Leitakse, et sisemine motivatsioon vähendab välise motiveerimise mõju (Frey 1997), samas väidetakse, et tulemustasul (välisel motivaatoril) võib olla positiivne mõju sisemisele motivatsioonile, kuna julgustab töötaja autonoomsust ja enesehinnangut (Deci ja Ryan 2008). Herzberg (2003) leiab jälle, et palk kui väline stiimul, on halb motivaator ja võib takistada sisemist motivatsiooni, kuna vähendab loovust ja uuenduslikkust. Väline motiveerimine võib vähendada tähelepanu tööülesandelt. Kui tegevus on sisemiselt motiveeriv (näiteks väljakutsuv), vähendab välise motivaatori lisamine sisemist motivatsiooni ning seega ka tulemusi (Lee ja Whitford 2007). Reissi (2012) sõnul vähendab peaaegu iga preemia demonstreerimine sisemist motivatsiooni ja see näitab, et inimesed ei naudi tegevusi kui nende tähelepanu on kõrvale juhitud.

Reiss ja Havercamp (1998) uurisid inimesi liikumapanevaid stiimuleid ning löid 16-faktorilise motivatsiooniteooria. Reissi (2012) sõnul ei vasta kahefaktoriline motivatsiooniteooria kolmele teaduslikkuse kriteeriumile: konstrukti valiidsus, mõõdiku reliaablus ja eksperimentaalne kontroll, ja ei ole paikapidav, kuna inimeste motiivid on nii mitmekülgsed, et neid ei saa jagada vaid kahte kategooriasse. Mitmefaktorilised motivatsiooniteooriad seevastu arvestavad inimeste mitmekülgsusega. Reiss ja Havercamp (1998) identifitseerisid 16 universaalset inimesi liikumapanevat stiimulit (16 inimlikku vajadust), mis said ka skaaladeks standardiseeritud motivatsiooni mõõtevahendil Reiss Motivation Profile. Need skaalad sisaldavad järgmisi stiimuleid.

- Enese aktsepteerimine või soov positiivse enesehinnangu järgi;
- uudishimu, soov aru saada;
- söömine, soov toidu järgi;
- perekond, soov kasvatada lapsi ja perega aega veeta;
- austus, soov positiivse iseloomu järgi;
- idealism, soov sotsiaalse õigluse järgi;
- iseseisvus, soov enesetunnetuse järgi;
- kord, soov organiseerituse ja puhtuse järgi;
- füüsiline aktiivsus, soov lihaste kasutamise järgi;
- võim, soov mõju ja juhtimise järgi;
- romantika, soov ilu ja seksi järgi;
- kokkuvold, soov koguda;
- sotsiaalne kontakt, soov seltskonna järgi;
- staatus, vajadus sotsiaalse seisuse ja austuse järgi;
- rahulikkus, vajadus olla vaba ärevusest ja valust;
- kättemaks, vajadus solvajatele vastu astuda.

Need 16 universaalset stiimulit motiveerivad kõiki inimesi, kuid mitte sarnaselt. Erinevus seisneb selles, kuidas inimesed neid stiimuleid prioritseerivad (Reiss 2012). RMP skaalat kasutatakse praegu mitmetes valdkondades, sealhulgas enesemõistmisel, ärinõustamistel, sportlaste treenimisel ja psühholoogias, abielunõustamistel, koolide psühholoogias, religioonis ning arenguprobleemide lahendamisel.

Kui varasemad motivatsiooniteooriad leidsid, et motivatsiooni aluseks on vajadused, siis praegused uuringud keskenduvad rohkem individuaalsetele uskumustele, väärtustele ja eesmärkidele (Öztürk 2012). Kõige mõjukamad motivatsiooniteooriad praegu haridusalases psühholoogias on ära toodud tabelis 3.

Kuigi kõik psühholoogilised motivatsiooniteooriad ei ole otseselt välja kujunenud tööga seotult, leiab autor, et need aitavad mõista, miks töötajad mingil viisil käituvad ning seeläbi osata seda mõjutada. Inimeste motiveerimiseks tuleb leida nende motivatsiooniallikad. Inimesi tegutsema ajendavaid jõude teades on võimalik mõjutada töötajate ja organisatsiooni arengut. (Juhiabi 2003: 9.1.2.1.) Joonisel 2. on ära toodud

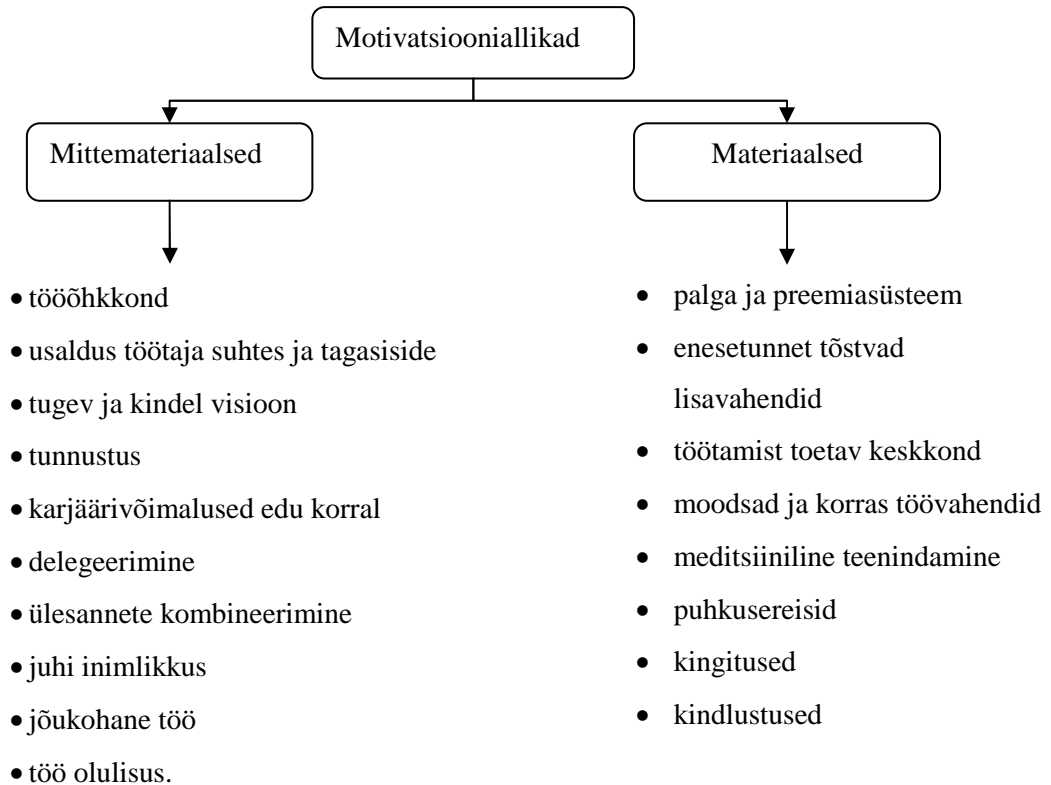
motiveerimisvahendid, mis jagunevad materiaaleteks ja mittemateriaaleteks vahenditeks.

Tabel 3. Praegusaegsed motivatsiooniteooriad haridusalases psühholoogias. (Öztürk 2012, autori koostatud)

Teooria	Teooria autorid	Sisu
Ootuste-väärtuste teooria	põhineb Atkinsoni teorial 1957. a	Teeme neid asju, milles usume, et oleme edukad. Käitumine oleneb tajutavast tõenäosusest, et käitumine viib eesmärgini ja subjektiivsest eesmärgi väärtusest.
Saavutuste motivatsiooniteooria	Atkinson 1957. aastal	Põhineb kolmel faktoril: saavutusvajadusel ehk edu vajadusel, tõenäosusel, et inimene on ülesandes edukas ja edukuse väärtusel inimesele.
Enesetõhususe teooria	Bandura 1977. aastal	Teooria põhineb enesetõhususel, mis tähendab inimese uskumust oma võimetusse organiseerida ja viia ellu tegevuste jada, et lahendada probleem või ülesanne ning samuti inimese uskumust, et ta suudab kontrollida sündmusi, mis tema elu mõjutavad.
Omistamise teooria	Frits Helder 1958. aastal	Kolm põhjuslikkuse dimensiooni: paiknemine (põhjuse sisemine või välimine paiknemine), stabiilsus (põhjuse varieeruvus ajas) ja kontrollitavus (määr, mille ulatuses on põhjust võimalik tahteliselt mõjutada) määravad ära tulemuse mõju inimese uskumusele tuleviku kohta.
Eneseväärtuse teooria	Covington 1992. aastal	Inimesed on motiveeritud käituma viisil, mis tõstab tema väärtust enese silmis.
Eesmärgi Teooria	Lock ja Latham 1990. aastal	Inimestel peavad olema eesmärgid, kuna need panevad inimesed tegutsema.
Eesmärgile orienteerumise teooria	Ames 1992. aastal.	On kahte tüüpi eesmärgile orienteeritust: saavutusele orienteeritud (soov paista edukas ja võimekas) ja meisterlikkusele orienteeritus (soov suurendada oma teadmisi).
Enesemääratlu se teooria	Deci ja Ryan 2000. aastal	Kui suures osas on inimeste käitumine tingitud sisemistest põhjustest ning mil määral välistest põhjustest. Motivatsioon jaguneb sisemiseks (huvi ala vastu) ja väliseks (välised tasud) motivatsiooniks ning motivatsiooniseisundiks. Motivatsiooni-puudulikkus on seisund, kus puudub kavatsus tegutseda.
Planeeritud käitumise teooria	Icek Ajzen 1988. aastal	Kavatsusi mingil kindlal viisil käituda ennustavad suhtumine käitumisse, subjektiivsed normid ja tajutav käitumise kontroll.

Kamdron (2005) leiab, et inimest motiveerib rahulolu tööga: kui inimene on oma tööga rahul, siis see tähendab, et töö rahuldab tema vajadusi ja ta on sellest teadlik ning seeläbi motiveeritud tööd tegema. Inimese ja keskkonna vahel eksisteerib

vahetusprotsess, kus töötaja, saades töölt, kaastöötajatelt ja juhtkonnalt rohkem, panustab ka ise tööle rohkem.



Joonis 2. Motivatsiooniallikad organisatsioonis. (Juhiabi 2003)

Seega võib öelda, et motivatsiooniteooriad jagunevad suures osas kaheks: teooriad, mis üritavad selgitada, miks motivatsioon tekib ning keskenduvad seejuures peamiselt vajadustele (näiteks Maslow) ning teooriad, mis üritavad kirjeldada, kuidas toimub motivatsiooniprotsess (näiteks Vroom'i teooria). Tööandja ja juhi seisukohalt on oluline mõista, mis töötajaid motiveerib, arvestades seejuures, et kõigi inimeste puhul on motivaatorid pisut erinevad. Motiveerimiseks on kergesti võimalik kasutada väliseid motivaatoreid (näiteks palk), kuid tulemuslikum on leida ajendid, mis motiveerivad töötajaid seesmiselt (näiteks huvitav töö) ning püüda neid kasutada näiteks rikastades tööd või leides inimestele sobivaim ametikoht.

1.3. Õpetajate rahulolu tööga ja motivatsioon ning seda mõjutavad tegurid

Iga ametikoha kontekstis on töörahulolu ja motivatsiooni teooriates väikesi erisusi. Teooriad aitavad mõista küll, mis üldiselt muudab inimesed rahulolevaks ja motiveerituks, kuid mõistmaks, mis mõjutab enim konkreetse valdkonna inimesi, tuleb mõista nende töö eripära ning põhjusi, miks antud amet on valitud. Seejuures on vastava ameti juhil valdkonna tundjana eelised mõistmaks, mis lisaks üldistele faktoritele mõjutab just selle ameti esindajate rahulolu ja motivatsiooni.

Õpetajate rahulolu oma tööga koolis mõjutab seda, kuidas ta suhtleb nii õpilaste kui ka kolleegidega (Chamundeswari 2013). Cetin (2006) ja Michaelowa ning Wittmann (2008) tõestasid, et õpetajate töörahulolu ja töötulemuslikkuse vahel on seos. Agnihotri (2013) leiab, et hea õpetaja motiveerib oma õpilasi, arvestab nende vajadustega, käitub vastavalt olukorrale, õpetab metoodiliselt ja katsetavalt, täidab oma lisakohustusi ja suhtleb vanemate ning teiste huvigruppidega rõõmsalt ja intelligentselt. Aga kõiki neid kriteeriume saab täita õpetaja vaid siis, kui ta on kõrgelt motiveeritud (Agnihotri 2013). Kõige enam töörahulolu mõjutavad osad jagatakse järgnevalt: tasustamine, karjäärivõimalused, suhted kaastöötajatega, juhtimine ja töö sisu. Locke (1976 viidatud Judge ja Klinger 2008 vahendusel) lisas nimekirja veel tunnustamise, töötingimused, organisatsiooni ja administratsiooni.

Leigh ja Mead (2005) leiavad, et hariduse kvaliteet on üle maailma järjest langenud. Põhjustena nähakse stagneerunud õpetajate ettevalmistust ja valitsustepoolset kompensatsioonipoliitikat, mis õpetajate jaoks tähendab praegu väheseid arenemisvõimalusi ja ebaadekvaatset palgasüsteemi, mis vähendavad motivatsiooni ja rahulolu. (Leigh ja Mead 2005) Islam ja Ali (2013) leiavad, et õpetajad, kes ei ole oma tööga rahul, ei ole ka motiveeritud oma potentsiaalile ja võimetele vastavalt töötama. Seetõttu ei kannata mitte ainult õpetaja ametikoht vaid ka üldised haridusalased eesmärgid.

Arnolds ja Boshoff (2002) leidsid, et nii juhtide kui ka eesliini töötajate töökavatsus on märkimisväärselt mõjutatud rahulolust palgaga. See näitab, et töötajad tahavad saada õiglast ja tööle ekvivalentset palka. Robbins ja Judge (2013) leiavad, et palga mõju

tööraahulole oleneb töötaja elatustasemest: vaesemates riikides korreleerub palk töörahalolu ja üldise õnnelikkusega tugevamalt kui heaoluriikides. Kuigi madal palk ei meelita organisatsiooni kõrge kvalifikatsiooniga ja suurte kogemustega töötajaid ega tõsta organisatsiooni tulusust, ei suuda ka kõrge palk üksi tekitada töötajates rahulolu ja meeldivat töökeskkonda (Robbins ja Judge 2013).

Leigh ja Mead (2005) pooldavad õpetajate hulgas tulemusjuhtimise süsteemi sisseviimist: tulemuste hindamist perioodiliselt ja sellest sõltuvat tulemustasu. Ootusteteooria järgi mõjutab tulemuspalk töörahalolu. Tulemustasu tähendab, et seatakse kindlad eesmärgid ja seejärel premeeritakse töötajaid nende tulemuste saavutamisel (Heneman 1992). Eesmärgi selgus on oluline, kuna see suurendab motivatsiooni. Spetsifitseeritud ja selged eesmärgid suunavad töötaja tegevust ja seeläbi organisatsiooni terviklikku sooritust ning annavad tööle sisemise tähenduse. (Boswell jt 2006)

Kamdron (2005) leiab, et tulemustasustamine motiveerib töötajaid, edastab õige pildi ja võimaldab tunnustada ja tasustada töötajaid materiaalse vahendi kaudu. Palga maksmine vastavalt töötulemustele on Kamdroni (2005) sõnul õiglane. Samas tuleb arvestada sellega, et tulemusjuhtimise juures on oht demotiveerimiseks, kui ei leita sobivaid hindamiskriteeriumeid. Töö tõhusus oleneb Kamdroni (2005) sõnul palga tajumisest õiglase ja tööle vastavana.

Kovach (1995) toetab seisukohta, et töörahalolu suurim mõjutaja on töö ise, mis toimib ka sisemise motivaatorina. Uuring, kus kõrvutati töörahalolu mõjutavaid faktoreid, valisid töötajad mõjusaimaks faktoriks huvitava töö ning palk paigutus viiendale kohale. Samas uurides juhtide arvamust selle kohta, mis töötajatele töö juures oluline on, arvasid juhid, et mõjusaim faktor on palk, samas kui huvitav töö sisu paigutati viiendale kohale. (Saari ja Judge 2004) Seega on kõige olulisem asi, mida juhid saavad oma töötajate töörahalolu tõstmiseks teha, keskenduda töö sisemistele faktoritele: näiteks muuta töö väljakutsuvamaks ja huvitavamaks (Robbins ja Judge 2013).

Suslu (2006) leiab, et õpetajaid motiveerib kõige enam soov inimesi harida, anda edasi teadmisi ja väärtusi. Õpetajate töö puhul on sisemisel motivatsioonil suurem roll kui välisel motivatsioonil. Töömotivatsiooni sisemised faktorid jagunevad õpetajatel

harimisprotsessiks endaks ja ainealaseks arenguks. Esimene tähendab motivatsiooni, mis tekib õpilastega töötamisel ja nähes muutusi õpilase teadmistes ja käitumises. Ainealane motivatsioon tähendab valitud ala hindamist, sellel edasiarenemist nii, et uued teadmised tõstavad õpetaja teadmistepagasit ja professionaalsust. Suslu (2006) leiab, et sellised sisemised tasud panevad õpetaja palka ja sotsiaalset tunnustust üldse unustama. (Suslu 2006)

Dörnyei 2001 (viidatud Suslu 2006 vahendusel) toob välja faktorid, mis mõjutavad õpetaja motivatsiooni:

- kooli üldine sotsiaalne kliima ja koolinormid;
- klassi suurus, ressursid ja vahendid;
- standardne protsesside käik institutsioonis;
- suhted töökaaslastega;
- õpetaja rolli määratlus kaastöötajate ja juhtide poolt;
- üldised ootused arvestades õpilaste potentsiaali;
- kooli premeerimistavad ja tagasisidesüsteem;
- kooli juhtimise ja otsustamise struktuur.

On leitud ka, et toetav töökeskkond, mis suurendab sisemist motivatsiooni, tõstab ka töörahulolu ja soorituse efektiivsust (Deci ja Ryane 2008). Alles viimastel aastatel on uurijad süstemaatiliselt hakanud tõestama, et töökoha sotsiaalne keskkond, suhted töökaaslaste ja juhiga, on üldise töörahuloluga seotud sama tugevalt nagu on töötingimused seotud rahuloluga. Chiaburu ja Harrisoni (2008) läbiviidud meta-analüüs näitab, et töökaaslaste toetava käitumise, töörahulolu, töös osalemise määra ja organisatsioonile pühendumise määra vahel on pidev positiivne seos. Tõendid toetavad ka seisukohta, et omavahel tihedalt suhtlevatel töökaaslastel on sarnane töörahulolu tase (Totterdell jt 2004). See näitab, et kaastöötajad mõjutavad üldist suhtumist töösse ning autor leiab, et just seetõttu on väga oluline jälgida töörahulolu taset ning selle olulisimaid mõjutajaid, et vältida rahulolematuse üldist levikut.

Motivatsiooni tõstmise juures on tähtsaim element alluvate mõistmine. Tuleb aru saada, mis motiveerib alluvaid, kuna motivaatorid on väga individuaalsed. Tagasiside ja tunnustamine on seejuures väga olulised. Head suhted vahetu juhiga toimivad samuti

pideva motivaatorina. (Kamdron 2005) Juhtimisstiilid ja juhi käitumine mõjutavad väga tugevasti töötaja suhtumist töösse. Juhi käitumine liidrina (huvi ülesnäitamine alluvate suhtes, austus alluvate suhtes, alluvate heaolu eest seismine, tänulikkuse ja toe väljanäitamine) tõstab oluliselt töötaja rahulolu oma juhiga ja tööga üldiselt. Ümberkujundavat juhtimisstiili seostatakse positiivsemate töötaja emotsioonidega ja see võib olla puhver emotsioonide regulatsiooni ja tööga rahuolematuse vahel (Bono jt 2007). Töötaja iseloomuga sobiva juhtimisstiili kasutamine aitab tõsta organisatsiooni efektiivsust (Saari ja Judge 2004).

Õpetajate motivatsiooni vähendab intellektuaalsete väljakutsete puudus, kuna pidevalt kindlalt piiritletud ainete sisu õpetamine kaotab õpetajate jaoks töö põnevuse (Suslu 2006). Piiratud autonoomia mõjub samuti õpetajate motivatsioonile pärssivalt (standardiseeritud testid, riiklikud ainekavad jms) (Suslu 2006). Michaelowa ja Wittmann (2008) leidsid, et õpetaja töörahulolu mõjutavad muuhulgas ka klasside suurus ja õpikute kättesaadavus.

Groysberg jt, (2009) toovad välja konkreetsed võimalused inimeste motiveerimiseks tööl:

- Juhtimise ja ressursijaotuse protsesside kaudu suurendada kõigi protsesside läbipaistvust, rõhutada erapooletust ja usalduse loomiseks jagada preemiaid jm tunnustusmeetmeid õiglaselt ja läbipaistvalt.
- Organisatsioonikultuuri kaudu edendada töötajatevahelist usaldust ja sõprust; hinnata koostööd ja meeskonnatööd, juurutada häid töötavasid.
- Tekitada töökohti, millel on organisatsioonis oluline roll ja mis on tähendusrikkad, seejuures tugevdada osalemise tunnet.
- Premeerimissüsteemi kaudu eristada selgelt võimekaid töötajaid keskpärasematest ja nõrgematest ning siduda preemiad otseselt tööalaste saavutustega, seejuures tasustada samaväärselt konkurentidega.

Groysbergi jt soovitudest järeldeb, et motivatsiooni saab tõsta usaldusliku meeskonnatunde loomisel töökollektiivis töötajate ja juhtkonna vahel.

Seega võib öelda, et õpetajate töörahulolul ja motivatsioonil on küllaltki laiapinnalised tagajärjed: sellest oleneb õpetajate töö efektiivsus, mis suuresti mõjutab teadmisi ja

oskusi, millega õpilased ellu saadetakse. Võib öelda, et õpetajate rahulolust oleneb mingil määral tulevase põlvkonna kvaliteet. Õpetajate motiveerimise juures on oluline mõista nende töö eripära ning aru saada, et töö muudab põnevaks just õpetamise protsess ning ülejäänud (palk, otsustamisvabadus, suhted kolleegidega, juhtimise läbipaistvus ja usaldus, töövahendid jne) mõjutab seda, kas õpetaja saab kogu oma potentsiaali ja tähelepanu suunata õpetamisele.

2. SINDI GÜMNAASIUMI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Ülevaade Sindi gümnaasiumi personali juhtimise spetsiifikast ning personali motivatsiooniuringu metoodika

Tööraahulolu uuringu üldkogumiks olid Sindi Gümnaasiumi töötajad. Sindi Gümnaasium on üldhariduskool, mida haldavad Sindi Linna ametiasutused. Sindi Gümnaasiumi missioon on järgmine. Sindi Gümnaasiumi lõpetavad õnnelikud ja õpihimulised haritud isiksused, kes tulevad edukalt toime oma elu ja tööga. Sindi Gümnaasiumi visioon on: Sindi Gümnaasium on jätkusuutlik Sindi linna kool, mis võimaldab võimetekohase ja kvaliteetse põhi- ja gümnaasiumi hariduse andmist ja omandamist nii statsionaarses kui mittestatsionaarses õppes. (Sindi Gümnaasiumi 2011) Sindi Gümnaasiumi põhiväärtusteks on (Sindi Gümnaasium 2011):

- loov mõtlemine;
- teadmised ja oskused;
- iseseisvus ja vastutustunne;
- koostöö;
- vastastikune austus ja lugupidamine;
- õnnelik ja terve isiksus;
- õppimise õppimine ja õpetamine;
- kooli järjepidevuse ja traditsioonide hoidmine.

Kool rakendab gümnaasiumis kolme õppesuunda: sotsiaalainete suund (valikaine meedia), loodusainete suund (valikaine turismi- ja hotellimajandus) ja majandusõppe suund (valikaine kaubandus). Ohuna Sindi Gümnaasiumi jätkamisele gümnaasiumina

nähakse Pärnu linna lähedust, sealsete gümnaasiumide rohkust. (Sindi Gümnaasium 2011)

Tähtsamad otsused Sindi Gümnaasiumis arutatakse läbi meeskonnas ja püütakse leida võimalikult paljusid osapooli rahuldavaid lahendusi. Meeskondade alaliseks tööshoidmiseks moodustatakse ka alalisi töögrupe (arengukava töögrupp, õppekava töögrupp, kodukorra töögrupp jt). Koolivõrgu korrastamise perioodil pööratakse rõhku kooli ja koolipidaja vahelisele koostööle ja teineteisemõistmisele: regulaarselt kohtuvad kooli juhtkond, kooli hoolekogu liikmed, Sindi linna volikogu kultuuri- ja hariduskomisjoni liikmed ning haridus- ja kultuuritööspetsialist. See loob efektiivse võimaluse haridusküsimustes esilekerkivate probleemide ühiseks lahendamiseks. (Sindi Gümnaasium 2011)

Kool toetab oma töötajate ümber- ja täiendõpet: koolituskavade koostamisel arvestatakse kooli sisehindamise aruande analüüsi tulemusi ja töötajate vajadusi kvalifikatsiooni tõstmiseks. Arenguestlused toimuvad igal aastal ning arenguestlusele eelnevalt koostab töötaja eneseanalüüsi ning esitab selle kirjalikult direktorile. Arenguestluse tulemusena planeeritakse kooli ja töötaja edasine koostöö (sh koolitusvajadus). Koolituskulude efektiivsemaks kasutamiseks annavad koolitustel osalevad töötajad omandatud teadmisi ja oskusi edasi ainekomisjonides, infokoosolekutel või selleks spetsiaalselt kokkukutsutud õppekogunemistel. Selgitamaks töötaja soove ja vajadusi efektiivseks ja rahulolevaks tööks, korraldatakse kord aastas rahulolu küsitlusi. (Sindi Gümnaasium 2011)

Motivatsiooniuringuid ei ole Sindi Gümnaasiumis viimastel aastatel tehtud. Töörahulolu uuringuid viis Sindi Gümnaasiumis läbi arendusjuht, kes käesoleva uuringu läbiviimise hetkel töötas Sindi Linnavalitsuse haridus- ja kultuuritöö spetsialistina ning oli oteselt huvitatud tulemustest. Kuigi igal aastal toimub koolis sisehindamine, mille üheks osaks on direktori asetäitja sõnul töörahulolu uuring (M.Rebase e-kiri 28.10.2013), tekkis vajadus hinnata töötajate rahulolu väljaspoolt. Sindi Linnavalitsuse 2012.-2013. aastal ametisolnud haridus- ja kultuuritöö spetsialisti sõnul on Sindi Gümnaasiumi ja Sindi Linnavalitsuse koostöös probleeme kooli juhtkonna tegevuse avalikkusega ning usaldamisega (S. Jamnes e-kiri 27.11. 2012). Seetõttu oli haridus- ja kultuuritöö spetsialisti üks eesmärkidest kooli tegevuse

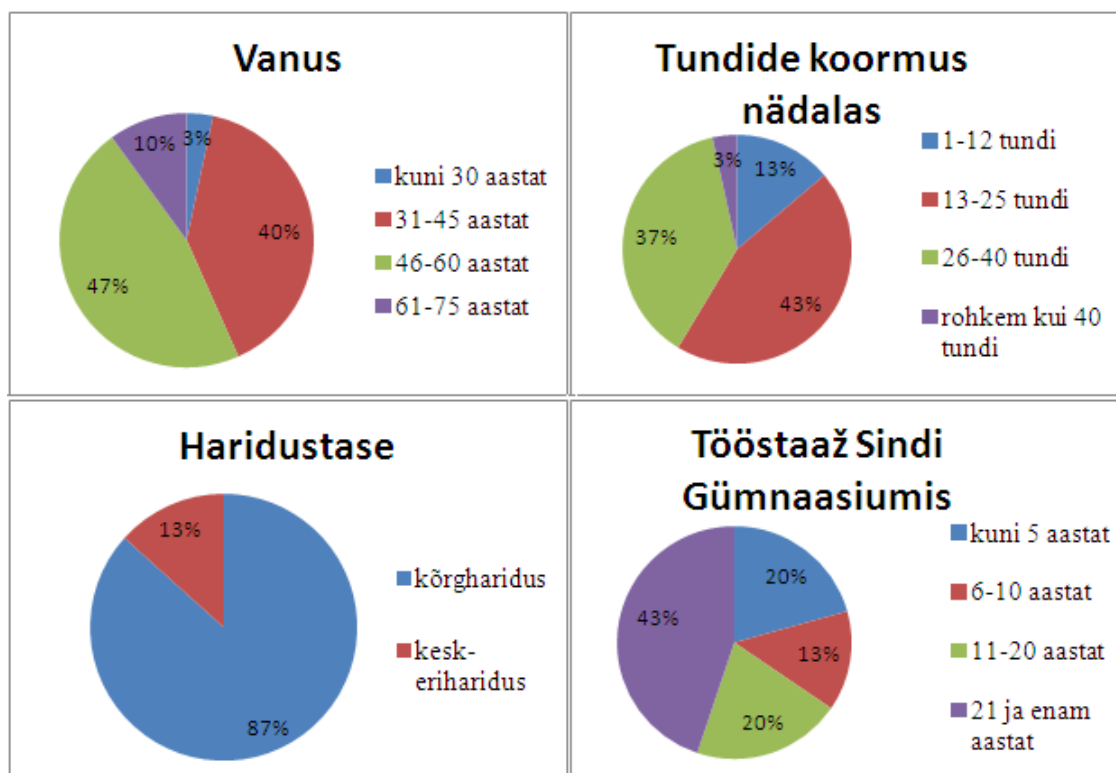
läbipaistvamaks muutmine ning kooli haridustöötajate töörahulolu ja motivatsiooni uuring võimaldab anda hinnangu olemasolevale olukorrale, et leida koolis enim probleemiks olevad valdkonnad.

Töös analüüsivad töörahulolu uuring viidi läbi Sindi Gümnaasiumi pedagoogide seas 15. jaanuaril 2013. aastal. Koolist saadud andmete põhjal töötas uuringu läbiviimise hetkel Sindi Gümnaasiumis 30 õpetajat. Üldkogumi moodustas 15. jaanuaril 2013. aastal Sindi Gümnaasiumis töötav personal, keda oli kokku 59 (30 pedagoogi ning 29 tehnilist töötajat) Valimi moodustasid 15. jaanuaril tööl olnud 30 haridustöötajat. Uuringu valimiks määras Sindi Linnavalitsus õpetava personali, kuna uuringu eesmärk oli välja selgitada õpetajate rahulolu tase ja selle peamised mõjutajad. Uuringu läbiviimise ajaks valiti teisipäev, kuna igateisipäevane keskpäevane ülekoolliline infotund võimaldas kõigi õpetajate poole pöörduda korraga. Uuring viidi läbi küllaltki piiratud aja jooksul: küsitlus tuli täita ja autorile tagastada tööpäeva lõpuks, et vältida vastuste üle arutamist ja teineteise mõjutamist. Küsitlus oli anonüümne ning vastuseid ei seostatud konkreetselt ühegi töötajaga.

Andmete kogumiseks kasutati struktureeritud küsitlusankeeti (vaata lisa 1). Küsitlusankeet võimaldas küsitleda kõikki valimi töötajaid samaaegselt, pakkudes võimalust anonüümsuseks ning seeläbi ausateks vastusteks. Samuti lihtsustab ankeetküsitlus andmete analüüsi ning vähendab uurija mõju uuritavatele. Algne küsitlusankeet on koostatud Tiia Lepiku (2009) poolt tuginedes töörahulolu ja motivatsiooniteooriatele. Ankeedi reliaablus on kontrollitud. Väidete koostamisel on arvestatud Herzbergi rahulolu, Alderferi ja McClellandi vajaduste teooriaga. Küsitlusankeet on õpetajate rahulolu mõõtvatest kättesaadavatest küsitlusankeetidest põhjalikum ning võimaldab uurida kõige olulisemaid valdkondi.

Autor tegi algses küsimustikus muudatusi koostöös Sindi Linnavalitsuse haridus ja kultuuritööspsialistiga ning Sindi Gümnaasiumi õpetajate esindajaga, kes aitasid leida olulisemad valdkonnad ja väited, mida on vaja uurida. Tihti modifitseerivad organisatsioonid töörahulolu küsimustikku, kuna organisatsioonid on erinevad ning soovitakse, et oleks võimalik saada põhjalikumad ülevaadet organisatsioonile omasest küljest (Saari ja Judge 2004). Uurimistöö küsimustiku mõõdikuna kasutati Likerti tüüpi viiepallist vahemikskaalat.

Küsimustikus on 69 töörahololuga seotud väidet, mis on jaotatud kuude gruppi: töökorraldus, eneseteostus, kollektiiv, juhtimine, tasustamine, motivatsioon. Väiteid tuli hinnata skaalal 1-5, kus 1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- olen nõus; 5- täiesti nõus. Analüüsimisel loetakse hinnangud 4 ja 5 nõustumiseks ning 1 ja 2 mittenõustumiseks.



Joonis 3. Vastajate üldandmed (autori koostatud).

Uuringu valimi määras linnavalitsuse haridus- ja kultuuritööspsialist ning sellesse kuulus 30 õpetajat. Uuringus osalesid kõik sellel päeval Sindi Gümnaasiumis töötanud haridustöötajad. Täidetult tagastati kõik väljajagatud küsitlusankeedid, kuna tegemist oli kohustusliku töörahololu-uuringuga, mille tulemustest on huvitatud nii linnavalitsuse kui ka kooli töötajad. Vastajate jaotumist vaata jooniselt 3, kus on ära toodud jaotumine tööstaaži, vanuse, töökoormuse ja haridustaseme järgi.

40% uuringus osalenud töötajatest on vanuses 31-45 ja 47% osalenutest on vanuses 46-60. Seega võib öelda, et Sindi Gümnaasiumis on töötajate vanuseline jaotumine küllaltki ühtlane. Hiljuti liitus Sindi Gümnaasiumiga ka noor õpetaja, kelle jaoks Sindi

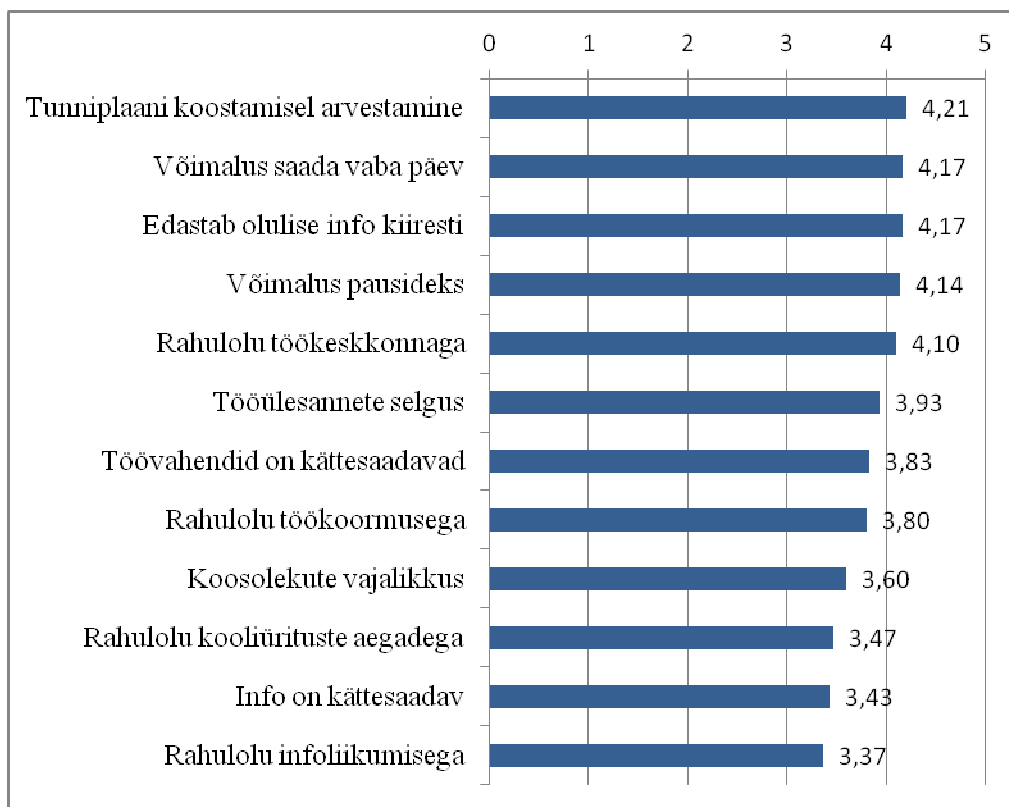
on esimene õpetaja töökoht. 87% vastajatest on kõrgharidusega, 13% kesk-eriharidusega ning 43% töötajatest on Sindi Gümnaasiumis töötanud juba 21 aastat või enam. Seega võib öelda, et Sindi Gümnaasiumi personal on püsiv. Töökoormuse järgi töötab 37% töötajatest 26-40 tundi nädalas ja 43% 13-25 tundi. 63% vastajatest on pedagoogi ametijärguga ning 80% täidavad peamiselt õpetaja ametikohustusi.

Töös analüüsitakse lisaks kõigi vastuste keskmistele ka vastuste jagunemist tundide koormuse ja tööstaaži järgi. Koormuse ja tööstaaži järgi jagunenud grupe kasutab autor vastuste kõrvutamisel seetõttu, et võrreldes teiste taustaandmetega tekivad võrreldavad grupid. Töökoormuse juures ei arvesta autor siiski ühe ankeediga, milles on märgitud töökoormus üle 40 tunni, kuna autor leiab, et see ei moodusta piisavat alust võrdlemiseks. Vanust ja haridustaset ei kasuta autor analüüsis seetõttu, et enamus töötajaid kuulub ühte või kahte gruppi ning teised grupid on esindatud vaid üksikute töötajatega.

2.2. Töörahulolu ja motivatsiooni uuringu andmete analüüs

Töökorraldusega ollakse Sindi Gümnaasiumis küllaltki rahul. Enim ollakse rahul tunniplaani koostamisel arvestamisega, võimalusega saada vaba päev ja võimalusega pausideks. Õpetajad leiavad ka, et edastava olulise info kiiresti. Siiski ollakse vähim töökooralduse poole pealt rahul infoliikumise, info kättesaadavuse ja kooliürituste aegadega.

Sindi Gümnaasiumi õpetajad on töökeskkonnaga (valgustus, ruumid jms) küllaltki rahul (vaata joonis 4): 87% vastajatest hindas rahulolu väidet hinnanguga 4 või 5 (keskmine 4,10; $\sigma=0,71$). 87% töötajatest leiab, et nende soovidega arvestatakse tunniplaani koostamisel (4,21; $\sigma=0,62$) ja 74% leiab, et neil on võimalus pausideks (4,14; $\sigma=1,06$) ja 80%, et on võimalus vabadeks päevadeks (4,17; $\sigma=0,91$). Vähem ollakse rahul kooliürituste toimumise aegadega: vaid 50% töötajatest nõustub väitega (keskmine 3,47; $\sigma=1,04$). Rohkem on kooliürituste aegadega rahul töötajad, kes on Sindi Gümnaasiumis töötanud 21 või enam aastat (3,85; $\sigma=1,21$). Võib oletada, et põhjuseks on nii harjumine konkreetse kooli tavadega kui ka suurem pühendumine koolitööle sõltuvalt karjääri astmest.



Joonis 4. Rahulolu töökorraldusega (autori koostatud).

46% vastajatest on rahul infoliikumisega: (3,37; $\sigma=1,27$), info hea kättesaadavusega nõustub 50% töötajatest (3,43; $\sigma=1,07$). Infoliikumisega on kõige rohkem rahul töötajad, kelle töökoormus on 1-12 tundi nädalas (4,25; $\sigma=0,96$) ja töötajad, kes on Sindi Gümnaasiumis töötanud 21 või enam aastat (3,69; $\sigma=0,85$) (vaata tabel 4). Põhjendusena võib välja tuua asjaolu, et vanemad õpetajad teavad kogemusest sõltuvalt, kuidas ennast vajaliku infoga varustada. Koosolekute vajalikkusega nõustumine on küllaltki madal (3,60; $\sigma=1,10$), arvestades, et infoliikumisega on probleeme. Koosolekuid peavad vajalikeks need töötajad, kes leiavad, et nende ideede ja ettepanekutega arvestatakse ($r=0,700041$), kes tunnevad, et kool pakub eneseteostusvõimalust ($r=0,733202$) ning kes usaldavad juhtkonda ($r=0,617153$). Olulise info edastab kiiresti 93% vastanutest (4,17; $\sigma=0,53$).

Töökoormusega ollakse pigem rahul (3,80; $\sigma=1,1$). Rohkem on töökoormusega rahul töötajad, kes töötavad nädalas 26-40 tundi (4,36; $\sigma=0,67$) ja 1-12 tundi (4,25; $\sigma=0,5$). Väikseim rahulolu töökoormusega on töötajatel, kelle töökoormus on 13-25 tundi (3,15; $\sigma=1,21$). Standardhälve 1,21 näitab, et keskmise töökoormusega töötajate keskmist

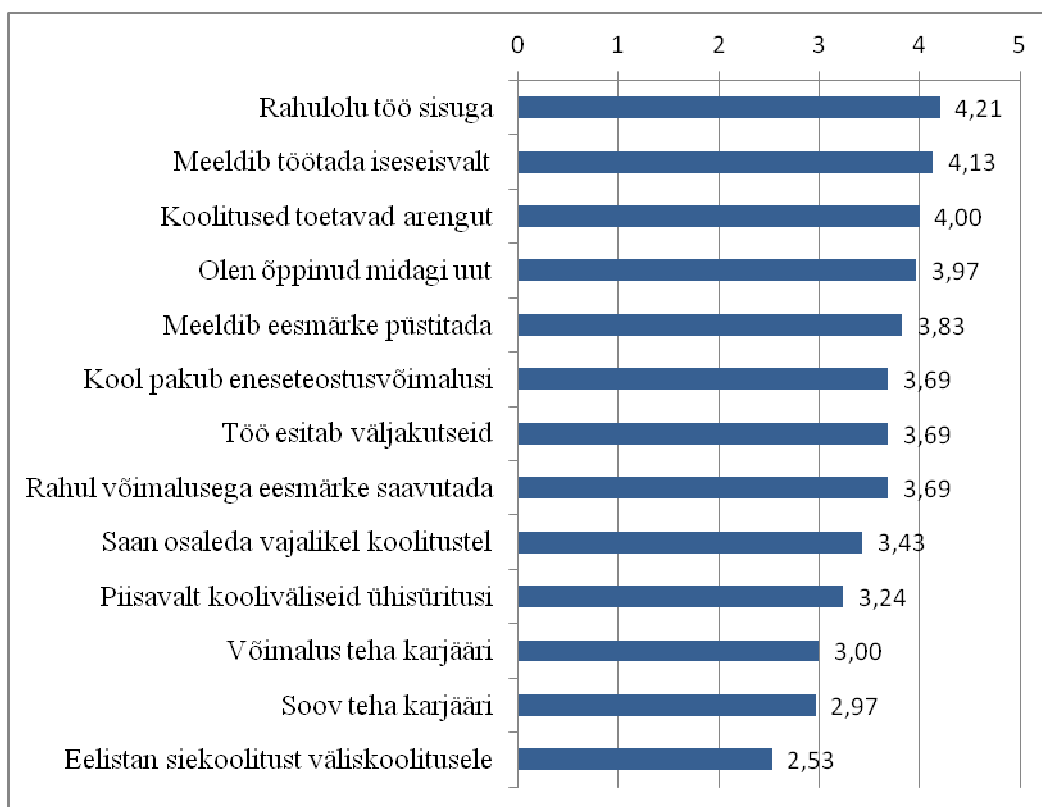
rahulolu mõjutavad suuresti üksikud erandid. Autor leiab, et tõenäoliselt sooviksid mõned õpetajad töötada suurema töökoormusega, kui neil on hetkel võimalik. Joonisel 4 on toodud töökorraldusega seotud väidete hinnangute aritmeetilised keskmised. Seega võib öelda, et rahulolu töökorraldusega on küllaltki hea ja tõsta saaks seda info kättesaadavuse parandamisega, muutes koosolekud sisukamaks, et tõsta ka nende vajalikkust töötajate jaoks.

Tabel 4. Töökorraldusega rahulolu seos koormuse ja tööstaažiga (autori koostatud).

Keskmine rahulolu		
Koormus	Töökoormusega	StdDev
1-12 h nädalas		4,25
		0,50
13-25 h nädalas		3,15
		1,21
26-40 h nädalas		4,36
		0,67
Koormus	Infoliikumisega	StdDev
1-12 h nädalas		4,25
		0,96
13-25 h nädalas		2,92
		1,32
26-40 h nädalas		3,36
		1,21
Tööstaaž	Kooliürituste aegadea	StdDev
kuni 5 aastat		3,17
		1,17
6-10 aastat		2,75
		0,50
11-20 aastat		3,50
		0,55
21 või enam aastat		3,85
		1,21
Tööstaaž	Infoliikumisega	StdDev
kuni 5 aastat		3,67
		1,63
6-10 aastat		2,50
		1,29
11-20 aastat		3,00
		1,67
21 või enam aastat		3,69
		0,85
Tööstaaž	Info kättesaadavusega	StdDev
kuni 5 aastat		3,50
		1,05
6-10 aastat		2,50
		1,00
11-20 aastat		3,00
		1,41
21 või enam aastat		3,92
		0,76

Töökoormusega ollakse pigem rahul (3,80; $\sigma=1,1$). Rohkem on töökoormusega rahul töötajad, kes töötavad nädalas 26-40 tundi (4,36; $\sigma=0,67$) ja 1-12 tundi (4,25; $\sigma=0,5$). Väikseim rahulolu töökoormusega on töötajatel, kelle töökoormus on 13-25 tundi (3,15; $\sigma=1,21$). Standardhälve 1,21 näitab, et keskmise töökoormusega töötajate keskmist rahulolu mõjutavad suuresti üksikud erandid. Autor leiab, et tõenäoliselt sooviksid mõned õpetajad töötada suurema töökoormusega, kui neil on hetkel võimalik. Joonisel 4

on toodud töökorraldusega seotud väidete hinnangute aritmeetilised keskmised. Seega võib öelda, et rahulolu töökorraldusega on küllaltki hea ja tõsta saaks seda info kättesaadavuse parandamisega, muutes koosolekud sisukamaks, et tõsta ka nende vajalikkust töötajate jaoks.



Joonis 5. Rahulolu eneseteostusvõimalustega (autori koostatud).

Joonisel 5 on keskmised hinnangud eneseteostusega seotud väidetele. Enim ollakse rahul töö sisuga, iseseisvalt töötamisega ja nõustutakse koolituste olulisusega. Madalaima hinnangu said sisekoolituste eelistamine väliskoolitustele, karjääri tegemise soov ning karjääri tegemise võimalus.

Sindi Gümnaasiumi töötajad on küllaltki rahul eneseteostusvõimalustega (3,69; $\sigma=1,07$) ja 83% töötajatest on rahul töö sisuga (4,21; $\sigma=0,68$). Kõige rohkem on kooli pakutava eneseteostusvõimalusega rahul töötajad, kelle töökoormus on 1-12 tundi nädalas (4; $\sigma=1,4$). Vähem ollakse rahul karjäärivõimalustega (3,00; 1,15), kuid karjääritegemise soov on samuti madal (33% vastajatest nõustus sooviga teha karjääri, keskmine hinnang 2,97; $\sigma=1,15$ ja $r=0,561093$). 87% vastajatest eelistab töötada iseseisvalt (4,13; $\sigma=0,63$)

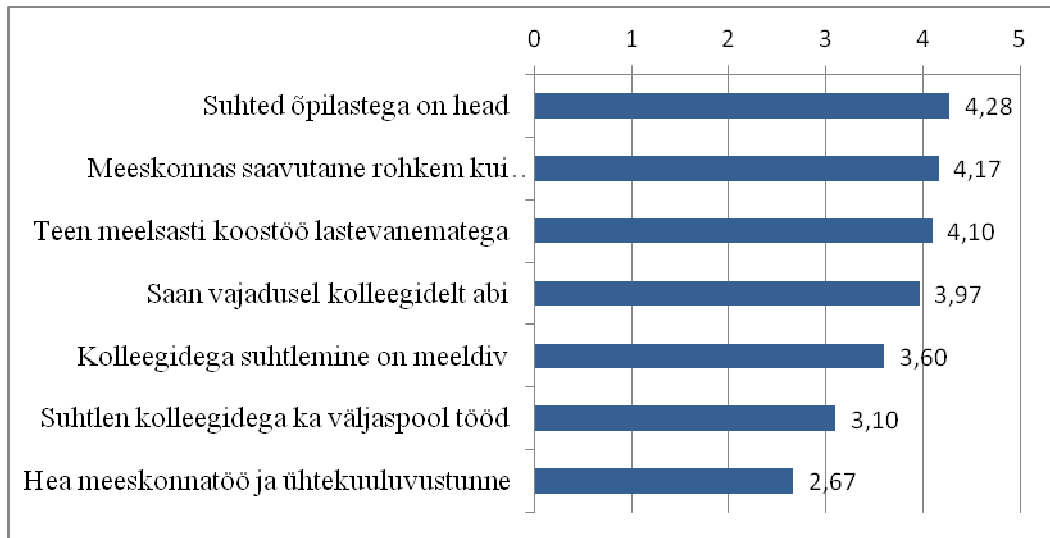
ja 80% leiab, et on viimase aasta jooksul õppinud midagi uut (3,97; $\sigma=1,25$). Korrelatsioon näitab, et töötajad, kes tunnevad, et töö esitab põnevaid väljakutseid, on rahul nii eneseteostusvõimalustega ($r=0,647847$) kui ka eesmärkide saavutamise võimalusega ($r=0,718189$). Eneseteostusvõimalusega koolis on rahul need töötajad, kes leiavad, et nende ideede ja ettepanekutega arvestatakse ($r=0,800278$), et juhtkond kasutab ressursse efektiivselt ($r=0,781159$), et juhtkonna tegevus on avalik ($r=0,738164$), et usaldavad juhtkonda ($r=0,796207$) ning et preemiate maksmine on läbipaistev ($r=0,777636$).

Tabel 5. Koolitustel osalemisega rahulolu seos tööstaaži ja töökoormusega (autori koostatud).

Keskmine rahulolu		
Tööstaaž	Koolitustel osalemisega	StdDev
kuni 5 aastat	2,67	1,51
6-10 aastat	4,25	0,50
11-20 aastat	2,83	0,41
21 või enam aastat	3,92	1,04
Koormus	Koolitustel osalemisega	StdDev
1-12 h nädalas	2,75	1,26
13-25 h nädalas	2,92	1,12
26-40 h nädalas	4,27	0,79

Sisekoolitusele (20%; 2,53; $\sigma=1,22$) eelistatakse väliskoolitust (47%). Töötajad, kes leiavad, et neile võimaldatakse piisavalt koolitusi, tunnevad ka, et kool pakub eneseteostusvõimalusi ($r=0,65081$) ja et koolitused toetavad tema arengut ($r=0,574005$). 73% vastajatest on nõus, et koolitused toetavad arengut, aga alati ei saa kooli töötajad vajalikel koolitustel osaleda. Kõige rohkem on koolitustel osalemise võimalustega rahul töötajad, kes töötavad 26-40 tundi nädalas (4,27; $\sigma=0,79$) ja kõige vähem töötajad, kes töötavad 1-12 tundi nädalas (2,75; $\sigma=1,26$) ning töötajad, kes on Sindi Gümnaasiumis töötanud kuni viis aastat (2,67; $\sigma=1,51$) (vaata tabel 5). Madala rahulolu põhjuseks lühikest aega Sindis töötanud töötajate seas võib olla parem kogemus eelmises koolis või harjumatus koolitustel osalemise korraldusega Sindi Gümnaasiumis. Samuti võib olla, et pikema staažiga töötajad on juba kogunud ja osalenud paljudel koolitustel ning tunnevad seetõttu väiksemat vajadust koolituste järgi. Samas on ära märgitud, et segadust tekitab koolitustel osalemise hüvitamine. Soovitakse, et töötajatele selgitatakse koolitustel osalemise võimalusi ja kompenseerimist (koolitus-, transpordi- ja

majutuskulude hüvitamise määrasid). Sindi Gümnaasiumi töötajate hinnang kooliväliste ühisürituste piisavusele on keskmine (3,24; $\sigma=1,18$) või isegi madal. Rohkem rahul kooliväliste üritustega on need töötaja, kes leiavad, et koolipoolsed lisahüved tõstavad nende rahulolu ($r=0,700575$).



Joonis 6. Rahulolu kollektiiviga (autori koostatud).

Joonisel 6 on toodud hinnangud kollektiiviga seotud väidetele. Enim ollakse rahul suhetega õpilastega ja hinnatakse meeskonnatöö tähtsust ning koostööd lastevanematega. Madalaimalt hinnatakse meeskonnatöö ja ühtekuuluvuse taset Sindi Gümnaasiumis, kolleegidega suhtlemist väljaspool tööd ning kolleegidega suhtlemise meeldivust.

Sindi Gümnaasiumi töötajad ei hinda ühtekuuluvustunnet ja meeskonnatöö taset kõrgeks: vaid 17% vastajatest nõustus väitega „Koolis on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvus“ (keskmine 2,67; $\sigma=0,96$), kuid 80% töötajatest mõistab, et meeskonnas saavutatakse rohkem kui üksikult (4,17; $\sigma=1,02$). Seega võib öelda, et Sindi Gümnaasiumis küll soovitakse teha meeskonnatööd, kuid kollektiivis ei tunnetata selleks sobivat ühtekuuluvust. Siiski leiab 67% vastajatest, et saab vajadusel kolleegidelt abi (3,97; $\sigma=0,96$) ning töötajad, kes saavad kolleegidelt abi, peavad ka suhtlemist kaastöötajatega meeldivamaks ($r=0,721136$). Töötajad, kes on Sindi Gümnaasiumis töötanud 21 või enam aastat, hindavad vajadusel kolleegidelt abisaamist

kõrgema hinnanguga (4,31; $\sigma=0,75$) (vaata tabel 6). Põhjuseks võivad olla nii vähesem abi vajadus sõltuvalt kogemusest kui ka julgus abi küsida.

Rahul ollakse suhetega õpilastega (83%; 4,28; $\sigma=0,7$) ning koostööga lapsevanematega (77%; 4,10; $\sigma=0,76$) ning töötajad, kellel on õpilastega head suhted, teevad ka meelsamini koostööd lapsevanematega ($r=0,746480$). Töötajad, kes leiavad, et meeskonnatöö ja ühtekuuluvus on koolis hea, arvavad ka et juhtkond kohtleb töötajad võrdselt ($r=0,70955$), töötab sihipäraselt ($r=0,733899$) ja otsused võetakse vastu demokraatlikult ($r=0,740003$). Seetõttu võib öelda, et töötajad, kes tunnevad, et koolis valitseb õiglus ja demokraatia, on rahul ka sotsiaalse kliimaga.

Tabel 6. Hinnangud vajadusel kolleegidelt abi saamisele sõltuvalt tööstaažist (autori koostatud)

Keskmise rahulolu		
Tööstaaž	Kolleegidelt abi saamine	StdDev
kuni 5 aastat	3,83	1,17
6-10 aastat	3,25	1,26
11-20 aastat	4,00	0,89
21 või enam aastat	4,31	0,75

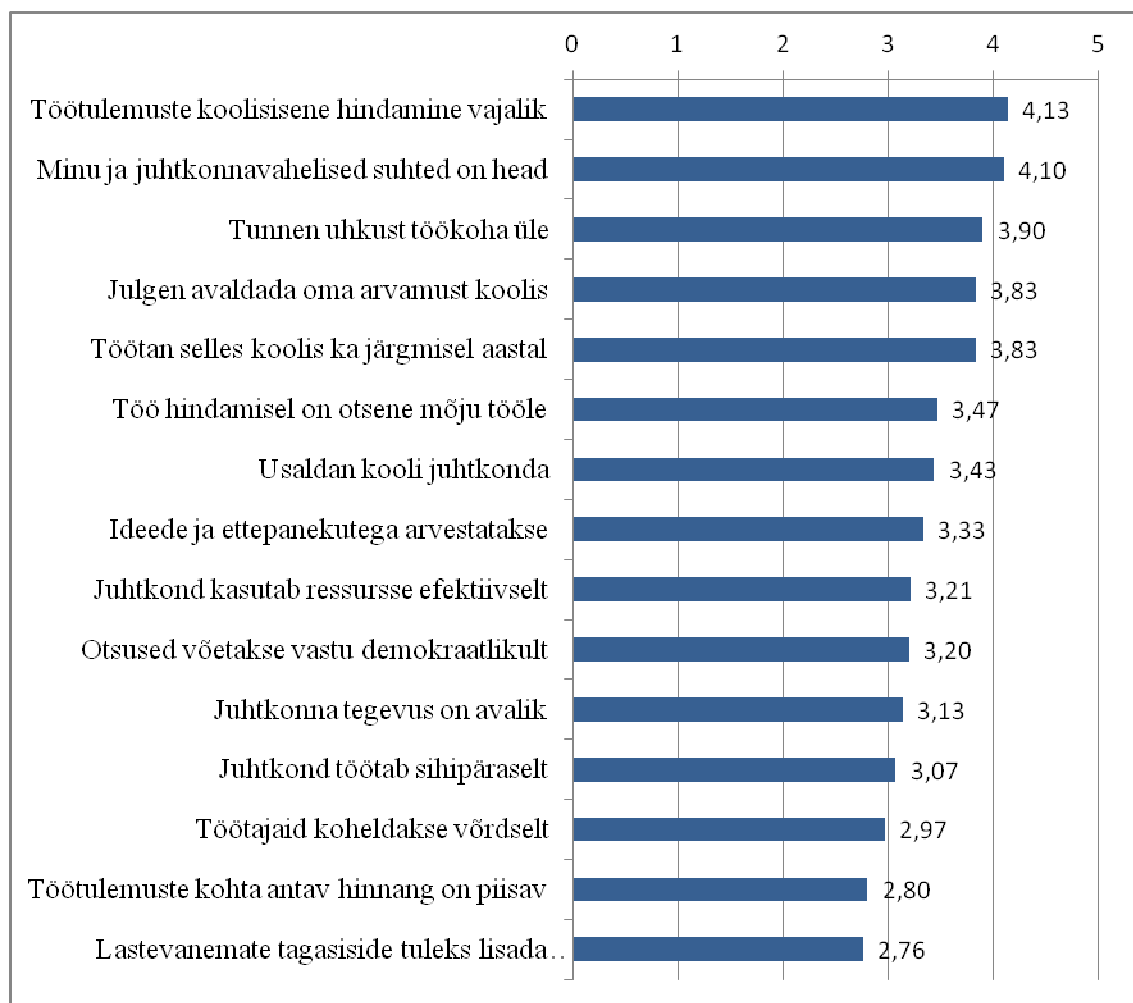
Kokkuvõtvalt võib öelda, et kooli töötajad mõistavad, et meeskonnas saavutatakse paremaid tulemusi, kuid kuna ühtekuuluvustunne on madal, eelistatakse iseseisvalt töötamist. Põhjuseks võivad olla nii kollektiivisisesed pinged, ebavõrdsuse tunne, kui ka töötajate iseseisvus ja individualistlik organisatsioonikultuur. Rahulolu kollektiiviga saaks tõsta alustades pingete põhjuste väljaselgitamisega ja lahendamisega.

Joonisel 7. on toodud juhtimisega seotud väidete keskmised hinnangud. Kõrgemalt hinnatakse töötulemuste hindamise vajalikkust, enda ja juhtkonna vahelisi suhteid ja uhkustunnet töökoha pärast. Madalamalt hinnatakse lastevanemate tagasiside lisamist hindamissüsteemi ja töötulemuste kohta antavat tagasisidet ning töötajate võrdset kohtlemist.

Sindi Gümnaasiumi töötajad mõistavad töötulemuste hindamise vajalikkust (80%; 4,13; $\sigma=0,94$), kuid vaid 33% vastajatest leiab, et töötulemuste kohta antav hinnang on praegu piisav (2,80; $\sigma=1,12$). Koolis tunnetatakse, et kõiki töötajaid ei kohelda võrdselt (väitega nõustus vaid 40% vastajatest) ning juhtkonna usaldus on küllaltki madal (juhtkonda usaldab vaid 50% vastajatest, keskmine 3,43; $\sigma=1,28$), kuna juhtkonna tööd

ei peeta avalikuks (3,13; $\sigma=1,25$) ega sihipäraseks (3,07; $\sigma=1,26$). Vaid 40% vastajatest leiab, et juhtkonna tegevus on avalik ning 47%, et juhtkond tegutseb sihipäraselt.

Samuti arvavad Sindi Gümnaasiumi töötajad, et kooli juhtkond ei kasuta ressursse efektiivselt (efektiivsusega nõustumine 40%) ega käitu alati demokraatlikult (demokraatlikkusega nõustumine 47%), kuigi 73% vastajatest julgeb avaldada oma arvamust koolielu puudutavates küsimustes, ei julge seda teha kõik töötajad (3,83; $\sigma=1,18$). 37% töötajatest leiab, et tema ideede ja ettepanekutega arvestatakse (3,33; $\sigma=1,02$).



Joonis 7. Rahulolu juhtimisega (autori koostatud).

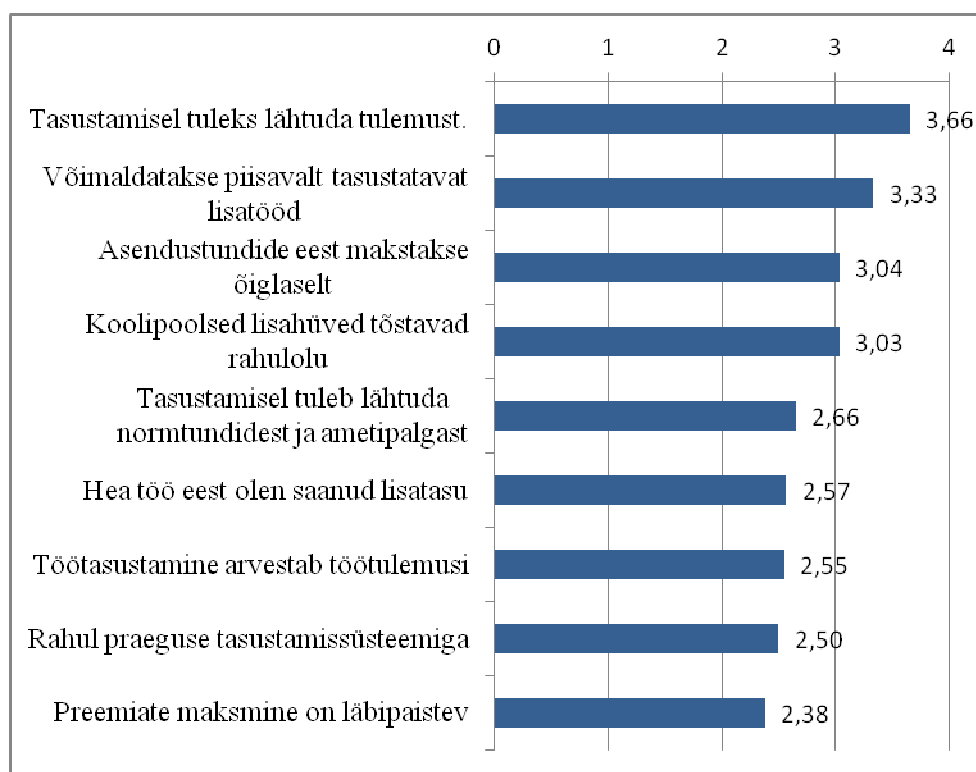
Töötajad, kes töötavad 13-25 tunnise nädalakoormusega on vähem rahul nende ettepanekutega arvestamisega (3; $\sigma=1$) kui töötajad, kelle koormus on 1-12 tundi nädalas (4,25; $\sigma=0,96$). Kõige rohkem on juhtkonnaga ja selle tegevusega rahul

töötajad, kelle tööstaaž Sindi Gümnaasiumis on 21 või enam aastat (vaata tabel 7). Autor leiab, et põhjuseks võib olla asjaolu, et pika staažiga töötajad on harjunud olukorraga Sindi Gümnaasiumis ning et juhtkonna tegevust võrreldakse eelmiste sama kooli juhtkondade tegevusega, samas kui lühema tööstaažiga töötajatel on varasemad kogemused teistest koolidest. Samas tajutakse, et kooli töötajate ja juhtkonnavahelised suhted on head (80%; 4,10; $\sigma=0,88$) ja töökoha üle Sindi Gümnaasiumis tuntakse uhkust (67%; 3,90; $\sigma=0,92$) ning plaanitakse töötada selles koolis ka järgmisel aastal (60%; 3,83; $\sigma=0,95$).

Tabel 7. Juhtimisega rahulolu sõltumine tööstaažist (autori koostatud).

Keskmine rahulolu juhtimisega		
Tööstaaž	Ideede ja ettepanekutega arvestamine	StdDev
kuni 5 aastat	3,17	1,33
6-10 aastat	2,75	0,50
11-20 aastat	3,00	1,10
21 või enam aastat	3,85	0,80
Tööstaaž	Juhtkond töötab sihipäraselt	StdDev
kuni 5 aastat	2,83	1,72
6-10 aastat	2,50	1,29
11-20 aastat	2,67	1,51
21 või enam aastat	3,62	0,77
Tööstaaž	Juhtkond kasutab ressursse efektiivselt	StdDev
kuni 5 aastat	3,00	1,79
6-10 aastat	2,33	1,53
11-20 aastat	3,17	1,17
21 või enam aastat	3,54	0,97
Tööstaaž	Julgen avaldada oma arvamust	StdDev
kuni 5 aastat	3,50	1,97
6-10 aastat	4,50	0,58
11-20 aastat	3,33	1,37
21 või enam aastat	4,00	0,71
Tööstaaž	Minu ja juhtkonnavahelised suhted	StdDev
kuni 5 aastat	3,83	0,98
6-10 aastat	4,75	0,50
11-20 aastat	3,50	1,22
21 või enam aastat	4,31	0,63
Tööstaaž	Usaldan kooli juhtkonda	StdDev
kuni 5 aastat	3,33	1,51
6-10 aastat	3,00	0,82
11-20 aastat	2,83	1,47
21 või enam aastat	4,00	1,08

Kokkuvõtvalt võib öelda, et enim tähelepanu vajavad töötulemuste hindamine ja töötajate kohtlemine võrdsetel põhimõtetel. Probleem võib tuleneda sellest, et juhtkonna tegevust ei nähta demokraatliku ja läbipaistvana ning see võib tekitada töötajates arvamust, et juhtkond ei tegutse efektiivselt ega sihipäraselt. Kuna töötajate töörahulolu sõltub otseselt juhtkonna tegevusest, oleks oluline muuta selle tegevus läbipaistvamaks ning selgitada töötajatele juhtkonna otsuseid ning selle põhjendusi, et vähendada ebavõrdsuse tunnet ning kasvatada usaldust juhtkonna vastu.



Joonis 8. Rahulolu tasustamisega (autori koostatud).

Joonisel 8 on toodud hinnangud tasustamisega seotud väidetele. Kõrgemalt on hinnatud tasustamisel tulemustasustamisest lähtumist, tasustatud lisatöö võimalusi. Madalamalt hinnatakse preemiate maksmise läbipaistvust, rahulolu praeguse tasustamissüsteemiga ja töötulemuste arvestamist tasustamisel.

Sindi Gümnaasiumi töötajad on vähim rahul tasustamissüsteemiga: väitega „töötasustamise põhimõtted koolis võimaldavad arvestada tegelikke töötulemusi“ on rahul vaid 13% töötajatest (keskmine hinnang 2,50; $\sigma=0$) ja preemiate maksmise

läbipaistvusega on rahul vaid 20% töötajatest (2,38; $\sigma=1,06$). Mingil määral ollakse rahul lisatöö võimalustega (47%; 3,33; $\sigma=1,09$), kuid tajutakse, et töötasustamine ei arvesta töötulemustega: väitega „Hea töö eest olen saanud lisatasu“ nõustub 30% töötajatest (2,57; $\sigma=1,19$). Töötajad, kes on rahul praeguse tasustamissüsteemiga, leiavad, et see arvestab nende töötulemustega ($r=0,833057$). Preemiate maksmise läbipaistvusega on rahul need töötajad, kes arvavad, et juhtkond töötab sihipäraselt ($r=0,706631$), et juhtkond kasutab ressursse efektiivselt ($r=0,808685$) ja et töötajaid koheldakse võrdselt ($r=0,770213$). Preemiate läbipaistvusega ja asendustundide eest maksmisega seotud rahulolu varieerub suurel määral sõltuvalt tööstaažist (vaata tabel 8), kuid on siiski läbivalt madalamapoolne.

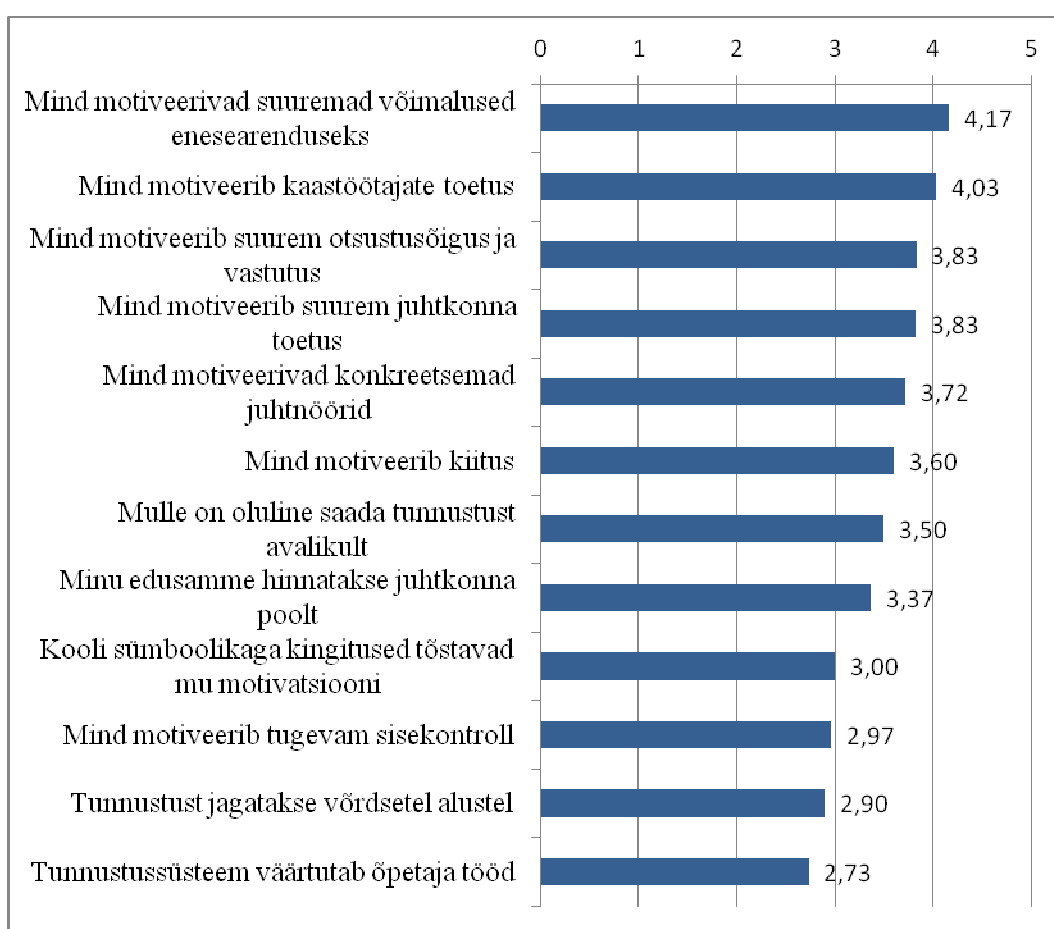
Tabel 8. Rahulolu tasustamisega seos tööstaaži ja töökoormusega (autori koostatud).

Rahulolu tasustamisega		
Tööstaaž	Preemiate maksmine on läbipaistev	StdDev
kuni 5 aastat	2,50	1,97
6-10 aastat	1,75	0,50
11-20 aastat	1,60	0,55
21 või enam aastat	2,92	1,19
Tööstaaž	Asendustundide eest makstakse õiglaselt	StdDev
kuni 5 aastat	2,20	1,64
6-10 aastat	3,00	1,00
11-20 aastat	3,17	1,17
21 või enam aastat	3,50	0,90
Tööstaaž	Tuleks lähtuda tulemustasustamisest	StdDev
kuni 5 aastat	3,83	1,60
6-10 aastat	3,00	0,82
11-20 aastat	4,00	1,00
21 või enam aastat	3,69	0,85
Koormus	Tuleks lähtuda tulemustasustamisest	StdDev
1-12 h nädalas	4,25	0,96
13-25 h nädalas	3,00	0,95
26-40 h nädalas	4,09	0,83

Osa Sindi Gümnaasiumi töötajaid eelistaksid tulemustasustamisele üleminekut (47%; 3,66; $\sigma=1,04$) ja normtundidest ja ametipalgast lähtumist eelistatakse vähem (27%; 2,66; $\sigma=1,34$). Tulemustasustamine meeldib rohkem töötajatele, kelle töökoormus on 1-12 tundi nädalas (4,25; $\sigma=0,96$) kui töötajatele, kelle töökoormus on 13-25 tundi nädalas (3; $\sigma=0,95$). 26-40 tunnise koormusega töötajad leiavad samuti, et tasustamisel tuleks lähtuda tulemustasustamisest (4,09; $\sigma=0,83$). Tulemustasustamist eelistavad enam ka

töötajad, kelle tööstaaž on pikem: 11-20 aastat (4,00; $\sigma=1,00$) ning 21 või enam aastat (3,69; $\sigma=0,85$). Kuni viieaastase staažiga töötajate keskmised hinnangud on suuresti varieeruvad, kuid üldkogumi väiksuse tõttu ei saa autor erindeid analüüsist välja arvata.

Nagu eelpool näha, soovitakse põhjalikumalt töötulemuste koolisest hindamist, mis oleks alus ka tulemustasustamise süsteemi väljatöötamisele. Rahulolematust väljendatakse palgajuhendi üle ning soovitakse positiivse eelarve kinnitamist, et paremini kasutada motivatsioonisüsteemi. Kuuel korral on kommentaaridena välja toodud, et palgasüsteem ei toimi motiveerivana.



Joonis 9. Sindi Gümnaasiumi õpetajate hinnangud motivatsiooniteguritele (autori koostatud).

Sindi Gümnaasiumi töötajaid motiveerivad kõige enam suuremad võimalused enesearenduseks (83%; 4,17; $\sigma=0,91$) ja kaastöötajate toetus (77%; 4,03; $\sigma=0,72$) (vaata tabel 9 ja joonis 9). Kuigi motivaatorina ei ole ankeedis toodud rahalist motiveerimist:

tööle vastavat palka ja preemiat, on seda vastajate poolt väga palju välja toodu kommentaarina (9). Samas on meeskonna ühtekuuluvustunne madal (vaata joonis 6) ning vaid 50% vastajatest leiab, et saab osaleda vajalikel koolitustel (3,43; $\sigma=1,17$). Seetõttu oleks motivatsiooni tõstmiseks oluline läbi vaadata ja töötajatele selgitada koolitustel osalemise võimalusi. Demotiveerivana mõjub ka arvamus, et kooli tunnustamissüsteem ei väärtusta õpetaja tööd. Väitega „Kooli tunnustussüsteem väärtustab õpetajate/töötajate tööd“ nõustumine oli vaid 27% (2,73; $\sigma=0,98$). Ka tunnustuse jagamine mõjub Sindi Gümnaasiumis suurele osale töötajatest pigem demotiveerivalt, kuna tuntakse, et tunnustuse jagamine ei toimu alati võrdsetel alustel. Töötajad, kes leiavad, et kõiki töötajaid koheldakse võrdselt, arvavad ka, et juhtkond hindab nende edusamme ($r=0,80424$) ja tunnustust jagatakse võrdsetel alustel ($r=0,88128$). Väitega „Koolis jagatakse tunnustust võrdsetel alustel“ nõustus 33% õpetajatest (2,90; $\sigma=1,16$). Väitega „Minu edusamme hinnatakse juhtkonna poolt“ nõustusid enam väikseima töökoormusega töötajad (4,25; $\sigma=0,96$) ja vähem 26-40 tunnise nädalase koormusega töötajad (3; $\sigma=1,18$).

Tabel 9. Välised motiveerimisvõimalused Sindi Gümnaasiumis mõjuvuse järjestuses (autori koostatud).

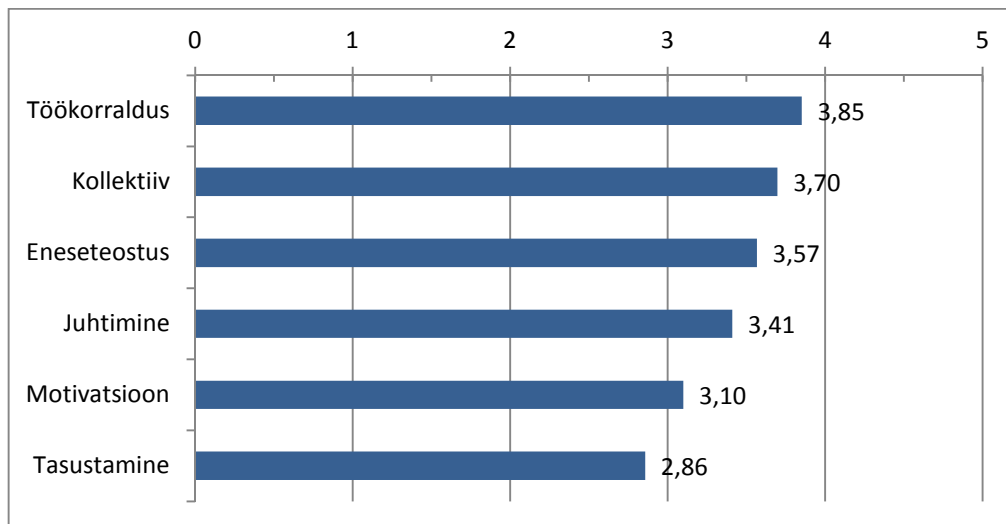
Motivatsiooni allikas	Nõustumine	Aritm. kesk	σ
Suuremad võimalused enesearenduseks	83%	4,17	0,91
Kaastöötajate toetus	77%	4,03	0,72
Suurem otsustusõigus ja vastutus	73%	3,83	0,70
Suurem juhtkonna toetus	70%	3,83	0,60
Konkreetsemad juhtnõõrid	63%	3,72	0,80
Kiitus	67%	3,60	1,04
Tunnustuse saamine avalikult	63%	3,50	0,90
Kooli sümbolikaga kingitused	37%	3,00	1,34
Tugevam sisekontroll	33%	2,97	1,02

Korrelatsioon tööstaaži ja väite vahel, et tunnustussüsteem väärtustab õpetajatööd ($r=0,518244$) näitab, et pikema töökogemusega õpetajad peavad tunnustussüsteemi paremini toimivaks kui lühema tööstaažiga õpetajad. Samas töötajad, kes leiavad, et juhtkond märkab nende edusamme, usuvad ka et tunnustust jagatakse võrdsetel alustel ($r=0,738151$). Inimesed, keda motiveerib kiitus, soovivad saada seda avalikult ($r=0,664754$) ja neid motiveerib ka kaastöötajate toetus ($r=0,666381$). Töötajad, kes leiavad, et tunnustust jagatakse võrdsetele alustel, mõistavad ka koosolekute vajalikkust ($r=0,671931$) ning on rahul kooliürituste toimumise aegadega ($r=0,699212$). Seega võib

öelda, et õpetajad, kes tunnevad, et juhtkond ei tunnusta läbipaistvalt ja võrdsetel alustel, on pettunud nii koosolekutes kui ka kooliüritustes.

Kooli töötajaid motiveerivad küllaltki võrdselt nii suurem otsustusõigus ja vastutus (73%; 3,83), kui ka konkreetsemad juhtnöörid (63%; 3,72). Konkreetsemad juhtnöörid motiveerivad enam neid töötajaid, kes leiavad, et neid motiveerib ka tugevam sisekontroll ($r=0,604531$). Tõenäoliselt on see seotud inimeste isikusoodumusega (väiksema vajadusega võimu ja vastutuse järgi). Seega on juhtimisel oluline arvestada inimeste erinevusega ning sellega, et see, mis motiveerib ühte inimest, ei pruugi teist motiveerida. Joonisel 9 on toodud keskmised hinnangud motivatsiooniga seotud väidetele.

Motivatsiooniallikatena nähakse veel juhtkonnapoolset ausust ja läbipaistvamat tegevust ning kompetentsi, preemiate saamist või töötulemusi arvestavat palgasüsteemi. Välja on toodud, et „kõige olulisem motivatsioon on mulle minu enda kutsumus, töö südame ja armastusega kõiges, minu enda moraal ja kutse-eeetika.“ ning et tööd motiveerib tegema „lapse arengu saavutamine ja lapse sotsialiseerumine“. Samuti on märgitud veel, et motivatsiooni tõstab huvitavas projektis osalemine, lapse arengu saavutamine ja sotsialiseerimine, ausus, väärikus ning töö väärtustamine.



Joonis 10. Ülevaade keskmistest hinnangutest erinevatele faktoritele (autori koostatud).

Keskmesid hinnagud erinevatele faktoritele on toodud kokkuvõtvalt joonisel 10. Keskmiseid hinnanguid leides on arvestatud kõigi väidetega, kuid motivatsiooni

keskmist hinnangut leides on välja arvatud väited 62-69, kuna need ei anna ülevaadet rahulolust toimiva motivatsioonisüsteemiga. Seega võib öelda, et enim ollakse rahulolematud palgasüsteemiga ja motiveerimissüsteemiga ning juhtkonna tegevuse sihipärasusega ning avalikkusega. Enim ollakse rahul töökorraldusega ning kokkuvõtvalt ka kollektiiviga. Siiski tuleb arvestada sellega, et eelpool detailsema kirjelduse juures on näha, et probleemne on meeskonnatöö ja ühtekuuluvuse tunnetamisega.

2.3. Järeldused ja ettepanekud töörahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks Sindi Gümnaasiumis

Töökorraldust, mis kuulub hügieenifaktorite hulka, hinnatakse küllaltki heaks. Hügieenifaktorina ei tekita töökorraldus küll rahulolu, kuid kuna sellega ollakse kokkuvõttes küllaltki rahul, ei tekita see ka rahulolematust. Ühe kitsaskohana Sindi Gümnaasiumis tuleb välja info kättesaadavuse probleem. Organisatsioonides, kus informatsioon ei liigu ja kus seda isegi tahtlikult kinni hoitakse, esineb tavalisest suuremat rahulolematust, mis viib kas efektiivsuse langemiseni või halvemal juhul isegi väärtusliku töötaja lahkumiseni (Pöldvee-Mürk 2002). Sindi Gümnaasiumis on info kättesaadavusega rohkem rahul töötajad, kes on seal töötanud kauem. Tõenäoliselt on neil kogemus, kuidas ennast vajaliku infoga varustada. Lühemat aega Sindi Gümnaasiumis töötanud inimesed aga ei pruugi olla kursis info hankimise võimalustega või sooviksid nad saada rohkem infot kui neile võimaldatakse. Koolis toimuvad igal teisipäeval keskpäevased infominutid, kus jagatakse olulisemat informatsiooni ja võetakse vastu ühist arvamust vajavad otsused. Seega võiks arvata, et infoliikumisele pööratakse tähelepanu.

Kuigi töötajad edastavad olulise info kiiresti ja infoliikumisega on probleeme, ei ole kõik Sindi Gümnaasiumi töötajad kindlad koosolekute vajalikkuses (aritmeetiline keskmine 3,60). Andmetest ei ole võimalik kindlat põhjust leida, kuid autor leiab, et probleem võib seisneda suhtumises koosolekutesse kui lisakohustustesse, kuna õpetajate tööpäev on küllaltki kiire ja pingeline ning kohustuslikud koosolekud võivad tekitada tõrget osalemise suhtes. Korrelatsioonanalüüs näitas ka, et töötajad, kes koosolekuid

oluliseks peavad, usaldavad ka juhtkonda, on rahul eneseteostusvõimalustega ning tunnevad, et nende ideede ja arvamusega arvestatakse.

Autor leiab, et koosolekute vajalikkuses võivad kahelda töötajad, kes on mingil põhjusel hakanud kahtlema juhtkonnas ning tunnevad, et koosolekutel nende arvamusega nagunii ei arvestata ja sellest tulenevalt ei ole rahul ka eneseteostusvõimalustega. Kuigi töötajad julgevad oma arvamust avaldada, ei tunne nad, et sellega alati arvestatakse ning see võib viia passiivsuse ni koolielu puudutavates küsimustes ning ühisotsust vajavates olukordades. Seetõttu tuleks välja uurida, millest selline olukord on tekkinud ning pöörata tähelepanu usaldusliku õhkkonna taastamisele. Koosolekutel informatsiooni edastamise võiks samuti läbi vaadata. Vadi (2004) toob välja, et koosolekute korraldamisel tuleb aega kasutada otstarbekalt ning olla produktiivne, et aega mitte kasutada lihtsalt omavaheliseks suhtlemiseks vaid vajaliku info jagamiseks või otsuste üle arutamiseks.

Eneseteostusvõimalustega, mis kuuluvad motivatsioonifaktorite alla, on Sindi Gümnaasiumi töötajad samuti üsna rahul. Eneseteostusvõimalused, kuuludes motivatsioonifaktorite alla, võivad tekitada rahulolu. Kuigi karjäärivõimalustega ollakse vähem rahul, on karjääritegemise soov samuti madal. Võib öelda, et õpetajad on juba karjäärivalikut tehes teadlikud ametialastest karjäärivõimalustest. Koolis võib õpetajate karjäärivõimalusena välja tuua ametijärgkude omistamise atesteerimise käigus. Õpetajad on rahul oma töö sisuga, mis näitab, et sisemine motivatsioon on kõrge ning see annab aluse rahulolu tekkeks. Õpetajate töö puhul mängib sisemine motivatsioon olulist rolli ameti valikul ja selle juurde jäämisel. Õpetajaid motiveerib soov näha last arenemas ja õppimas. Välja on toodud, et „kõige olulisem motivatsioon on mulle minu enda kutsumus, töö südame ja armastusega kõiges, minu enda moraal ja kutse-eeetika.“ ning et tööd motiveerib tegema „lapse arengu saavutamine ja lapse sotsialiseerumine“. Seega on Sindi Gümnaasiumi õpetajatel küllaltki kõrge sisemine motivatsioon ning töörahulolu taset langetavad peamiselt välised faktorid.

Probleemne koht eneseteostuse osas on koolitustel osalemine. Seega arenemisvõimalused motivatsioonifaktorina ei tekita töötajates rahulolu. Leitakse küll, et koolitused toetavad arengut, kuid paljudel juhtudel ei saa töötajad vajalikel koolitustel osaleda. Seega ei ole kasvujadus Sindi Gümnaasiumi töötajatele piisavalt

rahuldatud, millest tulenevalt väheneb töötajate võime tööjõu konkurentsisis ning motivatsioon uusi meetodeid katsetada. Kommentaaridena on ära märgitud, et segadust tekitab koolitustel osalemise hüvitamine. Soovitakse, et töötajatele selgitatakse koolitustel osalemise võimalusi ja kompenseerimist (koolitus-, transpordi- ja majutuskulude hüvitamise määrasid). Sindi Gümnaasiumi töötajad eelistavad sisekoolitustele väliskoolitusi ning neile meeldib iseseisvalt töötamine.

Sindi Gümnaasiumi töötajad ei hinda meeskonnatööd ja ühtekuuluvust, mis kuulub hügieenifaktorite alla, heaks, kuigi töötajad mõistavad, et meeskonnaga saavutatakse rohkem. Siiski kokkuvõtvalt on rahulolu kollektiiviga keskmine ning võib öelda, et see ei tekita töötajates rahulolematust. Kuigi väljaspool tööd suheldakse kolleegidega küllaltki vähe, leiavad töötajad et saavad vajadusel kolleegidelt abi, kuid eelistavad iseseisvalt töötamist. Seega või öelda, et kuulumis- ja seotusvajadus on rahuldatud keskmiselt. Õpetajatöö eeldabki küllaltki palju iseseisvat tööd: õpetajad puutuvad rohkem kokku ja teevad koostööd lastega ja on tööd tehes teistest täiskasvanutest isoleeritud. Suhted õpilastega ongi Sindi Gümnaasiumi töötajatel küllaltki head. Siiski arvavad töötajad, kes leiavad, et koolis koheldakse töötajaid võrdselt, võetakse otsuseid vastu demokraatlikult ja juhtkonna töö on sihipärane, ka et koolis on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvus. Seega võivad probleemiks olla pinged organisatsioonis ja grupeerumine, mis tulenevad ebavõrdsuse tunde ja läbisaamisest juhtkonnaga (S. Jamnes suuline teade 5.11.2013). Seega tuleks muuta juhtkonna tegevus läbipaistvamaks ning seeläbi võimaldada töötajate võrdsus- ja ühtekuuluvustunne, mis muudaks kooli sotsiaalse sisekliima paremaks.

Juhtimisega, mis kuulub hügieenifaktorite hulka, ei ole Sindi Gümnaasiumi töötajad väga rahul. Seega võib öelda, et juhtimine tekitab töötajates rahulolematust. Probleemina nähakse nii juhtkonna sihipärasust, efektiivsust, demokraatlikkust kui ka läbipaistvust. Siiski direktor selgitab, et koolil tuleb hakkama saada piiratud ressurssidega ning tema tegevust kajastavad linnavalitsusele esitatavad aruanded. Viimastel aastatel on näiteks tööjõukulud pigem langenud ja seda selle aasta õpetajate palgatõusu juures, kus kate palkadele tekkis alles septembrikuu keskpaigas (A. keerup e-kiri 18.10.2013). Töötajad tunnevad, et kuigi nende ja juhtkonnavahelised suhted on head, ei kohtle juhtkond kõiki töötajaid võrdselt. Rohkem usaldavad juhtkonda töötajad,

kelle tööstaaž Sindi Gümnaasiumis on pikem, kuid ka nende hulgas ei olda väga rahul juhtkonna ressursside kasutamisega. Kuna juhtkonna tegevust nähakse mittedemokraatliku ja mitteavalikuna ning tuntakse, et suure osa töötajate ideid ja arvamusi ei arvestata, võib neil töötajatel tekkida negatiivne suhtumine ka juhtkonna ressursside kasutamise efektiivsuse kohta. Juhtkonna tegevus mõjutab nii organisatsiooni sotsiaalset sisekliimat kui ka töötajate motivatsioonitaset. Seega näeb autor töörahulolu tõstmise efektiivseima võimalusena töötajate suuremat kaasatust otsustamisprotsessidesse ning tegevuse muutmist läbipaistvamaks. Töötajatega vastutuse jagamine mõjub motivatsioonifaktorina ka töötajate pühendumusele positiivselt.

Sindi Gümnaasiumi töötajad tunnevad, et töötulemuste hindamine ei ole piisav, kuigi seda nähakse vajalikuna ja tuntakse ka väikest mõju töötulemustele. Seega võib see anda põhjust rahulolematuseks. Praegu toimub kooli töötajate töötulemuste hindamine kord aastas, kui toimub arenguestlus ning töötajad koostavad eneseanalüüsi. Margit Rebase sõnul osalevad õpetajate töötulemuste hindamisel nii lapsed kui ka lapsevanemad (M. Rebane e-kiri 31.10.2013) Seega leiavad töötajad, et kord aastas toimuv hindamine ja tagasiside andmine ei ole piisav ning leitakse, et lastevanemate arvamuse lisamine töötulemuste hindamisse ei ole vajalik. Kuna töötajad soovivad oma tööle ja tulemuslikkusele tagasisidet ning motiveerivat tunnustust, tuleks mõelda arenguestluste sagedasemaks muutmisele ning arutada koostöös töötajatega ka selle protsessi tõhususe üle, et leida kõiki osapooli rahuldav võimalus töö tulemuslikkuse üle arutamiseks ning tagasiside saamiseks. Praegusel hetkel ei pruugi töötajad tunda, et saavad piisavalt tagasisidet oma tegevusele ning tuge eesmärkide püstitamisele ja saavutamisele.

Seejuures tuleb arvestada sellega, et vastuvõtlikkust juhipoolele tagasisidele mõjutab eelkõige alluva-juhi omavahelised suhted, kuidas juht vestlust juhib ning millised olid töötaja kogemused eelmistest vestlustest (Greller 1998). Seega võib probleem seisneda juhi mitteusaldamises või ebavõrdsuse tundes. Hea arenguestluste tunnuseks on see, et pärast vestluse lõppu tunnevad rahulolu nii juht kui ka alluv ning on täis energiat ja innukust kokkulepitud eesmärke täitma. Kõigi osapooltega tuleb seejuures eelnevalt kokku leppida arenguestluste üldine raamistik. (Jalak 2010)

Kõige vähem on Sindi Gümnaasiumi töötajad rahul tasustamisega. Töötajate ootused ja see, mida nad saavad, ei lange suuresti kokku ning ootuste teooria järgi tekitab see rahulolematust. Tasustamine kuulub hügieenifaktorite alla ning tekitab Sindi Gümnaasiumi töötajatest seega rahulolematust. On leitud, et nii juhtide kui ka eesliini töötajate töökavatsus on märkimisväärselt mõjutatud rahulolust palgaga. See näitab, et töötajad tahavad saada õiglast ja tööle ekvivalentset palka. (Arnolds ja Boshoff 2002)

OECD koostatud statistikakogumik (OECD 2011: 406) näitab, et Eesti õpetajate palgad (15 aastase kogemusega õpetajate 2009. aasta aastapalgad, mis on korrigeeritud ostujõu pariteediga) on ühed madalaimad: Eestis teenivad õpetajad vähem kui näiteks Mehhikos, Tšehhis, Tšiilis või Poolas. Seega võib järeldada, et Eestis on palgal oluline roll õpetajate töörahulolu kujunemisel. Rahulolu tasustamisega on võrdlusteooria järgi seotud ka sellega, kellega töötaja ennast võrdleb. Töötajad, kes võrdlevad ennast nendega, kelle palk on tunduvalt suurem, on tasustamisega vähem rahul kui need töötajad, kes võrdlevad ennast nendega, kes teenivad vaid pisut rohkem (Harris jt 2008). Eestis, kus 15 aastase töökogemusega õpetajate palk võrreldes teiste kolmanda astme haridusega töötajatega Eestis on viiendiku võrra madalam, võib see suuresti tekitada rahulolematust.

Seega on tegu riigitasandilise probleemiga, mida organisatsiooni sees on üsna vähe võimalik mõjutada: näiteks on 2013. aastaks Sindi Gümnaasiumile määratud Hariduskulude toetus kokku 463 194 eurot (Hariduskulude... 2013), milles on täpselt määratletud nii põhikooli õpetajate, gümnaasiumi õpetajate ja direktori ning õppealajuhataja palgakulude, kui ka täiendkoolituste, õppevahendite, koolilõunate ja investeringute osa selles, lähtuvalt õpilaste arvust. Samuti on linnavalitsuse poolt kinnitatud palgajuhendis täpselt määratletud töötajate palgad.

Arvatakse, et töötasustamise süsteem ei arvesta töötulemusi ja et preemiate maksmine ei ole läbipaistev. Õiglane töötasu on uuringus välja toodud kui väga oluline motivaator, seega ootuste teooria järgi ei kattu töötajate ootused ja see, mida nad saavad ning seetõttu on nad rahulolematud. Töötasude astmestikud määrab ära Riigi üldhariduskoolide palgajuhend vastavalt ametijärgule ja kooli palgajuhendi koostamise korraldab direktor (Riigi üldhariduskoolide... 2013). Töötajate töötasude arvestamisel peab direktor lähtuma koolile tööjõukuludeks ettenähtud eraldise suurusega. Sindi linna

haridusasutuste sh Sindi Gümnaasiumi töötajate palkade määramise kord on kindlaks määratud Sindi Linnavalikogu määrusega „Sindi linna haridusasutuste töötajate palgajuhend“. Täistööajaga õpetajate palk ei või olla madalam valitsuse poolt kehtestatud õpetajate töötasu alammääradest ja teiste täistööajaga töötajate palk ei või olla madalam töötasu alammäärast. (Riigi üldhariduskoolide... 2013) Seejuures on teada üleriigiline probleem madalate ja mittemotiveerivate õpetajate töötasude näol. Kooli juhtkonnal on seejuures vähe tegevusvabadust.

Kuna hariduskulude toetuse suurus oleneb õpilaste arvust, oleks mõistlik läbi vaadata kooli efektiivsus. Kuna gümnaasiumi osa õpilaste arv on vähenenud, võib lahenduseks olla kooli muutmine põhikooliks, mille tagajärjel väheneks paratamatult ka töötajate hulk, seeläbi ka õpetajate osakaal õpilaste suhtes ning paraneks võime maksta töötajatele motiveerivamat töötasu. Seetõttu on oluline teha ratsionaalseid otsuseid, mis on seotud kooli jätkusuutlikkusega ning tulevikuvisioniga. Siiski takistab konkreetsete muudatuste tegemist gümnaasiumi emotsionaalne väärtus ja õpetajate hirm uuesti tööjõuturul konkureerimise ees. (S. Jamnes suuline teade 5.11.2013)

Preemiat, mille suuruse määrab kooli direktor iga kord eraldi, võib maksta tunnustusena töötajale väljapaistvate tööalaste saavutuste eest või erakordse panuse eest ühekordses projektis, lähtudes kooli eelarvelistest võimalustest ning kooskõlas koolis kehtestatud töötajate tunnustamise tavaga. (Riigi üldhariduskoolide... 2013) Sindi Gümnaasiumi direktori sõnul piirab linnavalitsuse poolt välja antud palgajuhend suuresti töötajate motiveerimist, kuna lisatasudena võib selle järgi aasta jooksul maksta vaid kuni 1% aasta palgafondist, mis teeb suurusjärgus umbes 60 eurot töötaja kohta (A.Keerup suuline teade 21.10.2013).

Uuringus on välja toodud, et palgajuhendi kehtetuks tunnistamine ja positiivse eelarve kinnitamine võimaldaks kasutada motivatsioonisüsteemi. Uuringus tuli välja, et vähesed töötajad on hea töö eest saanud lisatasu ning leitakse, et preemiate maksmine ei ole läbipaistev. Seetõttu leiab autor, et kuigi palgajuhendi muutmine ja positiivse eelarve kinnitamine võimaldavad õpetajaid hea töö eest tunnustada ning seeläbi motiveerida, peab seda tegema kindlatel alustel. Preemiate suurused ja määramise alused peavad olema kõigile töötajatele mõistetavad. Vastasel juhul kaob ära ka preemiate motiveeriv

toime ning ebavõrdsuse tunne võib hakata langetama töörahulolu ja halvendada meeskonnatunnet.

Suur osa Sindi Gümnaasiumi töötajatest eelistab normtundide alusel tasustamisele tulemustasustamist. Väitega „Töötasustamisel peaks lähtuma tulemustasustamise põhimõtetest“ keskmine nõustumine oli 3,66, kuid väitega „Töötasustamisel tuleb lähtuda vaid normtundidest ja ametipalgast“ keskmine nõustumine oli 2,66. Andmed näitavad, et ei olda rahul kehtiva linnavalitsuses vastu võetud palgajuhendiga ja kool oleks valmis motivatsiooni ja preemiatemaksmise süsteemi kasutamiseks. Tulemustasu võib maksta kooli töötajale koolis kokku lepitud hindamisnäitajate kohaselt ja lähtudes töötaja arengu- või hindamisvestluste tulemustest (Riigi üldhariduskoolide... 2013). Seejuures tuleb arvestada võimalustega preemiate maksmisel piiratud ressursside näol ja osade töötajate sooviga arvestada töötasu normtundide alusel. Seega oleks vaja muuta töötajate palgasüsteemi ning arutada tulemustasustamise põhimõtete lisamist tasustamissüsteemi Sindi Gümnaasiumis. Preemiate suurused ja maksmise alused tuleb muuta kõigile töötajatele üheselt mõistetavaks. Selleks tuleb juhtkonnal teha koostööd linnavalitsuse ja töötajatega, et võimaldada kõigil avaldada oma arvamust tasustamise kohta.

Uuringu andmete põhjal motiveerib Sindi Gümnaasiumi töötajaid kõige enam kaastöötajate toetus ning võimalused enesearenguks, kuid nagu eelpool kirjutatud, hinnatakse meeskonnatööd ja ühtekuuluvust koolis nõrgaks ning koolitustel osalemise ja kompenseerimise süsteemi arusaamatuks. Seega mõjuvad kõige tõhusamad motivaatorid praegu pigem demotivaatoritena. Õpetajaid motiveerib töö juures kõige enam küll töö sisu, kuid oluline on ka organisatsiooni osa motivatsiooni hoidmisel ja tõstmisel. Arenguvõimalustena tuleks töötajatele võimaldada piisavalt erialaseid koolitusi. Samas on direktori sõnul probleemiks riigipoolne koolituste rahastamise vähenemine. Kuigi õpetajatele korraldatakse seejuures tasuta koolitusi suuremates linnades, seisneb probleem töötajate sõidu- ja majutuskulude kompenseerimises (A.Keerup suuline teade 21.10.2013).

Suur osa töötajatest leiab ka, et kooli tunnustussüsteem ei väärtusta õpetaja tööd ja tunnustust ei jagata võrdsetel alustel. Töötajaid tunnustatakse Sindi Gümnaasiumis kiitusega tehispäevasel infominutil ja e-kirja teel. Rahaline motivatsioonisüsteem koolis

praktiliselt puudub, kuna palgajuhend võimaldab preemiateks määrata vaid 1% aasta palgafondist (A. Keerup suuline teade 21.10.2013). Seega tuleb, nagu juba eelpool kirjutatud, võimaldada kooli juhtkonnal koostöös linnavalitsuse ja töötajatega välja töötada ja rakendada motivatsioonisüsteem, mis vastaks kõigi osapoolte huvidele. Töötajate motiveerimisel tuleb arvestada inimeste vajaduste erinevusega. Autor leiab et inimesi motiveerivad küll erinevad vajadused, kuid kõigil inimestel on need erineva tähtsusega ning seda mõjutavad ka inimeste eelsoodumused. Ka uuringus tuleb välja, et osasid töötajaid motiveerib pigem suurem vastutus ja otsustusvabadus, kuid teisi motiveerivad pigem kindlad juhtnöörid ja et töötajad, keda motiveerib kiitus, soovivad seda saada avalikult. Väga suur osa töötajaid on motivaatorina ära märkinud tööle vastava palga, mis taaskord tõstatab tulemustasustamise süsteemi põhimõtete kasutusele võtmise vajaduse.

On tõestatud, et töötajad on tavaliselt rohkem rahul oma tööga üldiselt, oma töö sisuga, kaastöötajatega ja juhtimisega kui töötasuga ja karjäärivõimalustega. Enamike töötajaid rahuldab huvitav töö, mis pakub koolitusi, vaheldust ja kontrolli. Tugev seos on ka üldise töörahulolu ja selle vahel, millisenä töötajad tajuvad töökooha sotsiaalset poolt (Robbins ja Judge 2013). Seega võib öelda, et Sindi Gümnaasiumi töörahulolu uuringu tulemused on küllaltki ootuspärased, kuid rahulolu juhtimise ja ühtekuuluvusega on siiski madalamapoolne. Autor leiab, et viimatimainitud faktorid on omavahel seotud, kuna suhtumine juhtkonda ja selle tegevusse tekitab kollektiivis grupeerumise.

Tabel 10. Sindi Gümnaasiumi töörahulolu ja motivatsiooniuringu tulemused Herzberg'i kahefaktorilise motivatsiooniteooria kontekstis (autori koostatud).

Faktor	Faktori kuuluvus (Herzberg'i järgi)	Keskmine hinnang
Töökorraldus	Hügieenifaktor	3,85
Kollektiiv		3,70
Juhtimine		3,41
Tasustamine		2,86
Eneseteostus	Motivatsioonifaktor	3,57
Motivatsioon		3,10

Uuringu tulemuste kokkuvõtet Herzberg'i motivatsiooniteooria kontekstis vaata tabelis 10. Hügieenifaktorid töökorraldus ja kollektiiv ei anna alust rahulolematuse tekkeks. Kuigi andmetest järeldub, et kollektiivi ei tunnetata ühtekuuluvana, saadakse vajadusel

abi ning suhted õpilaste ja lastevanematega on küllaltki head. Hinnang eneseteostusvõimalustele, mis on motivatsioonifaktorid, on kokkuvõtvalt keskmised ja töö sisu tekitab rahulolu, kuid probleemid koolitustel osalemisega ei pruugi selleks alust anda ning võivad rahulolu vähendada. Hinnangud tunnustamisele ja motiveerimissüsteemile on madalad ning seega motivatsioonifaktorina pigem ei anna alust rahulolu tekkeks. Uuringust järeldub, et hügieenifaktorid juhtimine ja tasustamine tekitavad Sindi Gümnaasiumi töötajates pigem rahulolematust. Juhtimise läbipaistvus ja sihipärasus ning tasustamissüsteem tekitavad töötajates rahulolematust.

Kuna töötajate rahulolu tööga mõjutavad nii afektiivsed, situatsioonilised kui loomupärased faktorid, võib olla, et läbiviidud uuring on mõjutatud hiljutistest sündmustest ning ei kajasta pikaajalist suhtumist töösse. Seetõttu üritas autor 2013. aasta sügisel koostöös kooli direktoriga töörahulolu uuringut korrata, et anda hinnang muutustele. Siiski põhjustatuna pingelistest suhetest koolis, kukkus uuring läbi: tagastati 10 ankeeti 30st. Vähesed ankeedid ei võimalda anda hinnangut üldisele rahulolule ning andmed ei ole võrreldavad varasemal uuringul saadud andemetega. Seetõttu ei saa autor neid käesolevas töös kasutada.

Kuigi on leitud, et töötajate rahulolu tööga on küllaltki stabiilne näitaja mõõdetuna eri ajahetkedel, saab juhtkond situatsiooniliste faktorite kaudu seda mõjutada. Autor toob välja järgmised ettepanekud juhtkonnale ja kooli haldajale Sindi Gümnaasiumi töötajate tööga rahulolu tõstmiseks ja motivatsiooni suurendamiseks.

- Töötulemuste hindamissüsteem tuleb läbi vaadata ning muuta efektiivsemaks ning konkreetsemaks. Kaaluda hindamissüsteemist lastevanemate arvamuse välja arvamist. Toetada töötajate eesmärkide seadmist ning nende saavutamist andes põhjalikku tagasisidet ning sidudes need koolitusvajadustega.
- Infoliikumise parandamiseks tuleb välja selgitada põhjused, miks töötajad kahtlevad koosolekute vajalikkuses. Koosolekud võimalusel muuta konkreetsemaks ning tekitada keskkond infovahetuse võimaldamiseks jättes kõrvale asjasse mittepuutuvad arutelud.
- Võimaldada kõigile kooli töötajatele vastavalt vajadusele ja soovile võrdsetel ning selgetel alustel osaleda koolitustel. Suurendada selleks ette nähtud investeeringuid töötajatesse ning kasutades ressursse optimaalsemalt, selgitada töötajatele koolitustel

osalemise võimalusi ning kulude kompenseerimise tingimusi ja määrasid. Korraldada õppepäevi, kus koolitustel osalenud töötajad jagavad saadud teadmisi teiste töötajatega ning soodustada seeläbi ainetevahelist koostööd.

- Juhtimine ja otsuste vastuvõtmine muuta läbipaistvamaks ja kaasata rohkem töötajaid, et tekitada võrdsus- ja ühtekuuluvustunne ning taastada usaldus juhtkonna vastu. Vajadusel pakkuda kooli juhtkonnale võimalust osaleda juhtimisalastel koolitustel.
- Muuta palgajuhendit kooli juhtkonna ja linnavalitsuse koostööna ning leida võimalusi tulemustasustamise põhimõtete lisamiseks tasustamissüsteemi.
- Võimaldada kooli juhtkonnal töötajate osalusel välja töötada ja rakendada motivatsioonisüsteem, mis vastaks kõigi osapoolte huvidele.
- Analüüsida kooli perspektiive ning leida ühised eesmärgid ja visioon kooli ja kooli haldaja koostöö aluseks.

Tööraahulolu uurimuse tulemused on üsna ootuspärased ning nende põhjal on võimalik hinnata tööraahulolu Sindi Gümnaasiumis keskmiseks. Siiski töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks tuleb esmalt arvestada töötajate arvamusega ning kaasata võimalike tegevuste arutamisse kõiki uuringus osalenud töötajaid, et muuta juhtimine demokraatlikumaks ning avalikumaks. Töö tulemustest on huvitatud kool ja kooli haldaja ehk linnavalitsus. Kooli arengu seisukohalt on oluline kõigi huvigruppide vaheline koostöö, kus heidetakse kõrvale poliitilised vaidlused ja mis algab kooli ja linnavalitsuse ühistest eesmärkidest.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni eesmärkide täitmise juures on suur roll töötajate suhtumises oma töösse. Töötajad, kes on oma tööga rahul, on pühendunumad ning efektiivsemad kui töötajad, kes oma tööga rahul ei ole. Tööraahulolu on defineeritud kui emotsionaalset seisundit või suhtumist, mida mõjutavad erinevate teooriate järgi töötajate ootused, vajadused ja situatsioonilised, afektiivsed ning loomuomased faktorid. Suhtumine töösse koosneb kognitiivsest, afektiivsest ja käitumuslikust komponendist. Tööraahulolu teooriatest on enam levinud Herzbergi kahefaktoriline mudel, võrdlusteooria, Cornelli mudel, väärtuse-taju mudel ja töö rikastamise mudel. Tööraahulolu saab mõõta kui üldist rahulolu oma tööga või kui rahulolu töö erinevate külgedega nagu tasustamine, karjäärivõimalused, kaastöötajad, juhendamine ja töö sisu.

Motivatsiooni ja tööraahulolu käsitletakse tihti koos, kuigi leitakse, et see on vaieldav. Autor leiab siiski, et tööraahulolu ja motivatsioon on tihedalt seotud seisundid. Motivatsiooni on defineeritud kui sisemist sundust, mis paneb inimesed tegutsema ning määrab ära tegevuse toimumise, ulatuse ning kestuse. Motivatsioon on seotud töötulemuslikkusega ning sooviga tööd teha, seega võib seda vaadata kui tööraahulolu tekkimise vahelüli. Motivatsiooni teooriatest on enim tuntud Maslow vajadustehierarhia teooria, McGregor'i X ja Y teooria, Alderfer'i ERG teooria, Vroom'i ootuste teooria, McClellandi vajadusteteooria, eesmärgiteooria ja Porter-Lawler'i mudel. Motivatsiooniteooriad jagunevad suures osas kaheks: teooriad, mis üritavad selgitada, miks motivatsioon tekib ning keskenduvad seejuures peamiselt vajadustele (näiteks Maslow) ning teooriad, mis üritavad kirjeldada, kuidas toimub motivatsiooniprotsess (näiteks Vroom'i teooria).

Iga valdkonna juures tuleb motivatsiooni ja tööraahulolu uurides ja mõjutades arvestada ametispetsiifiliste mõjutajatega. Haridustöötajad, kes ei ole oma tööga rahul, ei ole ka

motiveeritud oma potentsiaalile ja võimetele vastavalt töötama. Sellest kannatab terve haridusmaastik. Õpetajate nagu ka teiste töötajate töörahulolu mõjutavad tasustamine, karjäärivõimalused, suhted kaastöötajatega, juhtimine ja töö sisu, tunnustamine ning töötingimused. Kuid haridustöötajate töörahulolu on suuresti mõjutatud palga tunnetamisest ebavõrdsena võrreldes teiste kõrgharidust nõudvate erialadega. Samas on õpetajate töö puhul sisemisel motivatsioonil suurem roll kui välisel motivatsioonil. Töömotivatsiooni sisemised faktorid jagunevad õpetajatel harimisprotsessiks endaks ja ainealaseks arenguks.

Käesolevas töös uuriti Sindi Gümnaasiumi töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni taset ning mõjutajaid. Andmete kogumiseks kasutati struktureeritud küsitlusankeeti, milles tehti muudatusi koostöös Sindi Linnavalitsuse haridus ja kultuuritööspetsialistiga ning Sindi Gümnaasiumi õpetajate esindajaga, kes aitasid leida uurimiseks olulisemad valdkonnad ja väited. Uuringus osalesid kõik sellel päeval Sindi Gümnaasiumis töötanud haridustöötajad, keda oli kokku 30. Täidetult tagastati kõik väljajagatud küsitlusankeedid, kuna tegemist oli kohustusliku töörahulolu-uuringuga, mille tulemustest on huvitatud nii linnavalitsuse kui ka kooli töötajad.

Kõige rahulolevamad ollakse töökorraldusega. Enim ollakse rahulolematud palgasüsteemiga, motiveerimissüsteemiga ja juhtkonna tegevuse sihipärasusega ning avalikkusega. Kuigi üldine rahulolu kollektiiviga on pigem hea, on probleemne meeskonnatöö ja ühtekuuluvuse tunnetamine, infoliikumine. Rahulolu karjäärivõimalustega on madal, kuid madal on ka soov karjääritegemiseks. Sotsiaalse sisekliima valdkonnas ei tunnetata meeskonda ühtekuuluvana nende töötajate poolt, kes arvavad, et töötajaid ei kohelda võrdselt. Seega võib probleemiks olla meeskonna grupeerumine juhtkonda suhtumise alusel. Autor tõi välja järgmised ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

- Töötulemuste hindamissüsteem tuleb läbi vaadata ning muuta efektiivsemaks ning konkreetsemaks. Kaaluda hindamissüsteemist lastevanemate arvamuse välja arvamist. Toetada töötajate eesmärkide seadmist ning nende saavutamist andes põhjalikku tagasisidet ning sidudes need koolitusvajadustega.
- Infoliikumise parandamiseks tuleb välja selgitada põhjused, miks töötajad kahtlevad koosolekute vajalikkuses. Koosolekud võimalusel muuta konkreetsemaks ning

tekitada keskkond infovahetuse võimaldamiseks jättes kõrvale asjasse mittepuutuvad arutelud.

- Võimaldada kõigile kooli töötajatele vastavalt vajadusele ja soovile võrdsetel ning selgetel alustel osaleda koolitustel. Suurendada selleks ette nähtud investeeringuid töötajatesse ning kasutades ressursse optimaalsemalt, selgitada töötajatele koolitustel osalemise võimalusi ning kulude kompenseerimise tingimusi ja määrasid. Korraldada õppepäevi, kus koolitustel osalenud töötajad jagavad saadud teadmisi teiste töötajatega ning soodustada seeläbi ainetevahelist koostööd.
- Juhtimine ja otsuste vastuvõtmine muuta läbipaistvamaks ja kaasata rohkem töötajaid, et tekitada võrdsus- ja ühtekuuluvustunne ning taastada usaldus juhtkonna vastu. Vajadusel pakkuda kooli juhtkonnale võimalust osaleda juhtimisalastel koolitustel.
- Muuta palgajuhendit kooli juhtkonna ja linnavalitsuse koostöona ning leida võimalusi tulemustasustamise põhimõtete lisamiseks tasustamissüsteemi.
- Võimaldada kooli juhtkonnal töötajate osalusel välja töötada ja rakendada motivatsioonisüsteem, mis vastaks kõigi osapoolte huvidele.
- Analüüsida kooli perspektiive ning leida ühised eesmärgid ja visioon kooli ja kooli haldaja koostöö aluseks.

Tööraahulolu uurimuse tulemused on üsna ootuspärased ning nende põhjal on võimalik hinnata tööraahulolu Sindi Gümnaasiumis keskmiseks. Probleemseimateks valdkondadeks peab autor töötajate rahulolu tasustamisega, juhtimisega ja meeskonna ühtekuuluvuse tunnetamist. Siiski töötajate rahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks tuleb esmalt arvestada töötajate arvamusega ning kaasata võimalike tegevuste arutamisse kõiki uuringus osalenud töötajaid, et muuta juhtimine demokraatlikumaks ning avalikumaks ning seeläbi suurendada ka meeskonna ühtekuuluvuse tunnet. Töö tulemustest on huvitatud kool ja kooli haldaja ehk linnavalitsus. Kooli arengu seisukohalt on oluline kõigi huvigruppide vaheline koostöö.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Adams, J. S.** 1965. Inequity in social exchange”, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, NY, pp. 175-93.
- 2) **Agnihotri, A. K.** 2013. Job Satisfaction Among School Teachers.- *Indian Streams Research Journal*, Vol 3, Is 2
- 3) **Arnolds, C. A., Boshoff, C.** 2002. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer’s ERG theory.- *International Journal of Human Resource Management* 13:4 697-719
- 4) **Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., Muros, J. P.** 2007. Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*. 92:1357–67
- 5) **Boswell, W.R., Bingham, J.B. and Colvin, A.J.S.** 2006. Aligning employees through ‘line of Sight- Business Horizon, Vol. 49 No. 6, pp. 499-509.
- 6) **Cetin, M. O.** 2006. The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. -*Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol 8, Is 1, pp 78-88 and pp. 11.
- 7) **Chamundeswari, S.** 2013. Job Satisfaction and Performance of School Teachers.- *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5
- 8) **Chiaburu, D. S., Harrison, D. A.** 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 93:1082–103
- 9) **Chiang, C. F., Jang, S. C. S.** 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation.- *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008) 313–322.

- 10) **Cleare, L.** 2013. Personality as a Predictor of Job Satisfaction: Study of the Relationship between Personality and Job Satisfaction amongst Workers in the Bahamas. – Journal of Management Research. Vol 5, No 3. 2013
- 11) **Datta, Y.** 2010. Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View.- Oxford Journal. Vol 9 Is 1 pp 39-57
- 12) **Deci, E.L. and Ryan, R.M.** 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains- Canadian Psychology, Vol. 49 No. 1, pp. 14-23.
- 13) **Dörnyei, Z.** 2001. Motivational Strategies in the Language Classroom. Cambridge: Cambridge University Press.
- 14) **EKSS.** 2013. Eesti Keele Instituut. [[Http://Www.Eki.Ee/Dict/Ekss/Index.Cgi](http://www.eki.ee/Dict/Ekss/Index.Cgi)]
- 15) **Fisher, E. A.** 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. - Administration in Social Work, Vol 33, Is 4 pp 347-367.
- 16) **Frey, B.S.** 1997. On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation- International Journal of Industrial Organization, Vol. 15 No. 4, pp. 427-39.
- 17) **Furnham, A.** 1992. Personality at Work: the Role of Individual Differences in the Workplace, Routledge, London.
- 18) **Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T.** 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five.- Journal of Managerial Psychology, Vol. 24 Iss: 8 pp. 765 - 779
- 19) **Greller, M. M.** 1998. Participation in the performance appraisal review: inflexible manager behavior and variable workers needs. Human Relations. Vol 51, No 2, pp 1061-1083.
- 20) **Groysberg, B., Lee, L.-E., Abrahams, R.** 2009. The Myth of the Lone Star: Why One Top Performer May Not Shine as Brightly as You Hope.- Wall Street Journal-Eastern Edition. Vol. 253, Issue 67
- 21) **Gyorko, C. C.** 2011. A synthesis of Vroom's model with other social theories: An application to nursing education. - Nurse Education Today 31 (2011) 506–510.

- 22) **Hackman J .R. & Oldham, G. R.** 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: pp. 250-279.
- 23) Hariduskulude toetus 2013. Haridus- ja Teadusministeerium. Rahastamine. [<http://www.hm.ee/index.php?03236>] 10.10.2013.
- 24) **Harris, M. M., Anseel, F., Lievens, F.** 2008. Keeping up with the Joneses: a field study of the relationships among upward, lateral, and downward comparisons and pay level satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 93:665–73
- 25) **Heneman, R.L.** 1992. *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley-Longman, Reading, MA.
- 26) **Herzberg, F.** 2003. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 1, pp. 53-62 (reprinted from 1968).
- 27) **Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B.** 1959. *The Motivation to Work*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
- 28) **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B B.** 1967. *The motivation to work*. New York: (etc.), Wiley.
- 29) **Islam, S., Ali, N.** 2013. Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers.- *Journal of Managerial Sciences*. Vol 7 No 1
- 30) **Jalak, K.** 2010. Tagasiside töötajate arendamisel. Äripäeva raamat. Tartu: Paar.
- 31) **Judge, T. A., Kammeyer-Mueller, J. D.** 2012. Job attitudes.- *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- 32) **Judge, T. A., Klinger, R.** 2008. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. – M., Larsen, R.J. *The Science of Subjective Well-Being*. New York: Guilford Press, pp. 393-413
- 33) **Judge, T. A.; Lanen. R. J.** 2001. Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98
- 34) **Kamdron, T.** 2005. Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials.- *International Journal of Public Administration*, 28:13-14, pg 1211-1240
- 35) **Kanter, R. M.** 1983. 'The Change Masters' Unwin Paperbacks.
- 36) **Kanter, R. M.** 1986. Holiday Gift – Celebrating Employee Achievements.- *Management Review*, December 1986.

- 37) **Kermally, S.** 2004. *Gurus on People Management*. Thorogood.
- 38) **Kovach, K. A.** 1995. Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22, 93–107.
- 39) **Lazar, L., Mortan, M., Suciu, L. E.** 2013. Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy.- *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No 39 pp 180-200.
- 40) **Lee, S.-Y. and Whitford, A.B.** 2007. Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce-, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 No. 4, pp. 647-71.
- 41) **Leigh, A. and Mead, S.** 2005. *Lifting Performance of teachers*. Policy Report, Progressive Policy Institute.
- 42) **Lepik, T.** 2009. *Valga Põhikooli õpetajate töörahulolu uuring*. TÜ Haridusteaduskond. Magistritöö. Tartu 2009.
- 43) **Locke E., A.** 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. pp 1297- 1343. Chicago
- 44) **Locke, E. A.** 1969. What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, pp. 309–336.
- 45) **Locke, E. A., Latham, G. P.** 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- 46) **Maslow, A. H.** 1987. *Motivation and personality* (3rd. ed.). New York: Harper Collins Publishers
- 47) **Maslow, A. H.** 2007. *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus.
- 48) **Merrett, F.** 2006. Reflections on the Hawthorne Effect.- *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 26:1, 143-146
- 49) **Michaelowa, K., Wittmann, E.** 2008. The Cost, Satisfaction, and Achievement of Primary Education- Evidence from Francophone Sub-Saharan Africa.- *Journal of Developing Areas*, Vol. 41 Is 1 pp 51-78, 28p
- 50) **Miner, A. G., Glomb, T. M., Hulin, C.** 2005. Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78:171–93

- 51) OECD 2011. Education at Glance 2011: OECD indicators. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2011_eag-2011-en#page410]
- 52) **Patrick, H. A., Sonia, J.** 2012. Job Satisfaction and Affective Commitment. – The IUP Journal of Organizational Behavior. Vol 11, No 1, 2012.
- 53) **Peretomode, V., F.** 1991. Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- 54) **Põldvee-Mürk, K.** 2002. Info liikumine motiveerib töötajaid. Matery koolitus. [<http://www.mastery.ee/info-liikumine-motiveerib-tootajaid/>]
- 55) **Reiss, S.** 2012. Intrinsic and Extrinsic Motivation. -Teaching of Psychology 39(2) pg 152-156
- 56) **Reiss, S., Havercamp, S. M.** 1998. Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation: Factor structure of the Reiss Profile. Psychological Assessment, 10, 97–106.
- 57) **Robbins S.** 2003. Organizational Behavior: International Edition, 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey
- 58) **Robbins, S. P., Judge, T. A.** 2007. Organizational Behavior, 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- 59) **Robbins, S. P., Judge, T. A.** 2013. Organizational behavior (15th ed). Pearson Education, Inc., Prentice Hall
- 60) **Ryan, R.M. and Deci, E.L.** 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions- Contemporary Education Psychology, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
- 61) **Saari, L., Judge, T.** 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. - Human Resource Management, 2004, Vol. 43, No. 4, pp. 395-407.
- 62) **Schneider, B., & Bowen, D. E.** 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70, 423–433.
- 63) Sindi Gümnaasium. 2011. Arengukava 2011-2014. Sindi Gümnaasium. Sindi 2011. [<http://www.sindigymnaasium.ee/wp-content/uploads/2011/08/sg-arengukava-2011-2014.pdf>]

- 64) **Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L.** 1969. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNelly, Chicago
- 65) **Staw, B. M., Ross, J.** 1985. Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- 66) **Straub, J. T.** 2004. Algaja juhi käsiraamat: Kuidas esimene aasta juhatuses edukalt üle elada. Tallinn: Koolibri 2004.
- 67) **Stress, R.M. and Porter, L.W.** 1991. *Motivation and Work Behaviour*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- 68) **Stringer C., Didham J., Theivananthampillai P.**, 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees- *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 Iss: 2 pp. 161 – 179
- 69) **Suslu, S.** 2006. Motivation of ESL Teachers. - *The Internet TESL Journal*, Vol. XII, No. 1.
- 70) **Zegoice, A., Petrova, E.** 2013. Comparative Case Study Regarding Cadet's Motivation – Methodology. - *Revista Academiei Forhelor Terestre*, nr 3 (71) pp 301-307.
- 71) **Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., Epitropaki, O.** 2004. Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89:854–67
- 72) **Vadi, M.** 2004. *Organisatsioonikäitumine. 5. täiend. tr.* Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- 73) **Van Eerde, W., Thierry, H.** 1996. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: a meta-analysis.- *Journal of Applied Psychology*. 81 (5), 575-586.
- 74) **Warr, P.B.** 2002. *Psychology at Work*, 5th ed., Penguin, Harmondsworth.
- 75) **Westwood, R.** 1992. *Organizational Behaviour: South East Asian Perspective*, Longman, Hong Kong.
- 76) **Öztürk, E. Ö.** 2012. Contemporary Motivation Theories in Educational Psychology and Language Learning: an Overview.- *The International Journal of Social Sciences*, Vol 3, No 1, pp 33-46.

Lisa 1. Sindi Gümnaasiumi töörahulolu ja motivatsiooniuringu küsitlusankeet.

TÖÖRAHULOLU KÜSIMUSTIK

Lugupeetud Sindi Gümnaasiumi töötaja!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada Sindi Gümnaasiumi töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni tugevus erinevates tööelu puudutavates valdkondades. Küsimustik on anonüümne ja uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Tulemusi kasutatakse Sindi Gümnaasiumi arendustöös ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledži lõputöö koostamisel.

Täidetud ankeet palun tuua tööpäeva lõpuks, hiljemalt kell 16.00, õpetajate tuppa, Tartu Ülikooli Pärnu kolledži praktikandi Anu Saare kätte.

Täna, et leiate aega küsimustikule vastamiseks!

ÜLDANDMED

Märkige ristiga sobiva variandi ees olev kastike.

- Vanus:** kuni 30 aastat 31-45
 46- 60 61-75
- Haridus:** keskharidus kesk- eriharidus
 kõrgharidus

Tööstaaz Sindi Gümnaasiumis:

- kuni 5 aastat 6-10 aastat
 11-20 aastat 21 või enam

Tundide koormus nädalas:

- 1-12 tundi 13- 25 tundi
 26-40 tundi rohkem kui 40 tundi

- Ametijärk:** noorempedagoog pedagoog
 vanempedagoog ametijärguta
 vanempedagoog-metoodik

Ametikoht: *Mitmel positsioonil töötades märkige ära suurima hõivatusena ametikoht*

- juhtkonna liige õpetaja
 spetsialist muu

Lisa 1 järg

Palun hinnake, kuidas olete rahul järgmiste valdkondadega. Tõmmake ring ümber Teie arvates sobivaimale vastusevariandile.

Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- olen nõus; 5- täiesti nõus.

TÖÖKORRALDUS

1.	Olen rahul töökeskkonnaga (valgustus, ruumid jms).	1	2	3	4	5
2.	Vajalikud töövahendid on mulle kättesaadavad.	1	2	3	4	5
3.	Olen rahul oma töökoormusega.	1	2	3	4	5
4.	Tunniplaani koostamisel arvestatakse minu soovidega.	1	2	3	4	5
5.	Vajadusel saan vaba päeva.	1	2	3	4	5
6.	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks.	1	2	3	4	5
7.	Olen rahul kooliürituste toimumise aegadega.	1	2	3	4	5
8.	Koosolekud on vajalikud ja aitavad mind töös.	1	2	3	4	5
9.	Tööülesanded on selged ja arusaadavad.	1	2	3	4	5
10.	Olen rahul info liikumise korraldusega koolis.	1	2	3	4	5
11.	Vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav.	1	2	3	4	5
12.	Edastan teistele olulise info kiiresti.	1	2	3	4	5

ENESETEOSTUS

13.	Olen rahul oma töö sisuga.	1	2	3	4	5
14.	Soovin teha karjääri.	1	2	3	4	5
15.	Tunnen, et mul on võimalus teha karjääri.	1	2	3	4	5
16.	Kool pakub mulle eneseteostusvõimalusi.	1	2	3	4	5
17.	Töö esitab mulle põnevaid väljakutseid.	1	2	3	4	5
18.	Mulle meeldib õppeaastaks isiklike eesmärkide püstitamine.	1	2	3	4	5
19.	Olen rahul võimalusega saavutada erialaseid eesmärke.	1	2	3	4	5
20.	Koolitused toetavad minu arengut.	1	2	3	4	5
21.	Saan alati osaleda vajalikul koolitusel.	1	2	3	4	5
22.	Eelistan sisekoolitust väliskoolitusele.	1	2	3	4	5
23.	Olen õppinud midagi uut viimase aasta jooksul.	1	2	3	4	5
24.	Mulle meeldib töötada iseseisvalt.	1	2	3	4	5

KOLLEKTIIV

25.	Koolis on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvustunne.	1	2	3	4	5
26.	Saan vajadusel kolleegidelt abi .	1	2	3	4	5
27.	Suhtlemine kaastöötajatega on meeldiv.	1	2	3	4	5
28.	Suhtlen töökaaslastega ka väljaspool tööaega.	1	2	3	4	5
29.	Meeskonnas suudame rohkem saavutada kui üksikult.	1	2	3	4	5
30.	Minu suhted õpilastega on head.	1	2	3	4	5
31.	Teen meelsasti koostööd lapsevanematega.	1	2	3	4	5
32.	Koolis korraldatakse kollektiivile piisavalt ühisüritusi (kooliväliseid koosviibimisi).	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

JUHTIMINE

33.	Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse.	1	2	3	4	5
34.	Töötulemuste ja tegevuse iga- aastane koolisisene hindamine on vajalik.	1	2	3	4	5
35.	Töö hindamisel on otsene mõju minu tööle.	1	2	3	4	5
36.	Lastevanemate tagasiside õpetaja tööle tuleb lülitada õpetajate hindamissüsteemi.	1	2	3	4	5
37.	Töötulemuste kohta antav hinnang koolis on praegu piisav.	1	2	3	4	5
38.	Juhtkond töötab sihipäraselt kooli eesmärkide saavutamiseks.	1	2	3	4	5
39.	Juhtkond kasutab koolile eraldatud ressursse efektiivselt.	1	2	3	4	5
40.	Juhtkonna tegevus on avalik.	1	2	3	4	5
41.	Otsused koolis võetakse vastu demokraatlikult.	1	2	3	4	5
42.	Julgen avaldada oma arvamust koolielu puudutavates küsimustes.	1	2	3	4	5
43.	Koolis koheldakse kõiki töötajaid võrdselt.	1	2	3	4	5
44.	Minu ja juhtkonnavahelised suhted on head.	1	2	3	4	5
45.	Usaldan meie kooli juhtkonda.	1	2	3	4	5
46.	Tunnen uhkust oma töökoha üle.	1	2	3	4	5
47.	Olen kindel, et töötan selles koolis ka järgmisel aastal.	1	2	3	4	5

TASUSTAMINE

48.	Töötasustamise põhimõtted koolis võimaldavad arvestada tegelikke töötulemusi.	1	2	3	4	5
49.	Olen rahul praeguse tasustamissüsteemiga.	1	2	3	4	5
50.	Soovi korral võimaldatakse mulle tasustatavat lisatööd (huviring, tugistruktuurid jne).	1	2	3	4	5
51.	Hea töö eest olen saanud lisatasu.	1	2	3	4	5
52.	Preemiate maksmise põhimõtted on läbipaistvad.	1	2	3	4	5
53.	Asendustundide (lisatöö) eest makstakse õiglaselt.	1	2	3	4	5
54.	Kooli poolt pakutavad lisahüved tõstavad töötajate rahuolu.	1	2	3	4	5
55.	Töötasustamisel tuleb lähtuda vaid normtundidest ja ametipalgast.	1	2	3	4	5
56.	Töötasustamisel peaks lähtuma tulemustasustamise põhimõtetest.	1	2	3	4	5

MOTIVATSIOON

57.	Kooli tunnustussüsteem väärtustab õpetajate/töötajate tööd.	1	2	3	4	5
58.	Koolis jagatakse tunnustust võrdsetel alustel.	1	2	3	4	5
59.	Minu edusamme hinnatakse juhtkonna poolt.	1	2	3	4	5
60.	Kooli sümboolikaga kingituste saamine tõstab minu motivatsiooni.	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

61.	Mulle on oluline saada tunnustust avalikult.	1	2	3	4	5
	Mind motiveerib:					
62.	a) kiitus,	1	2	3	4	5
63.	b) kaastöötajate toetus,	1	2	3	4	5
64.	c) suurem juhtkonnapoolne toetus,	1	2	3	4	5
65.	d) suurem otsustusõigus ja vastutus,	1	2	3	4	5
66.	e) konkreetsemad juhtnõõrid tööülesannete täitmiseks,	1	2	3	4	5
67.	f) tugevam sisekontroll,	1	2	3	4	5
68.	g) suuremad võimalused enesearendamiseks/ koolitamiseks.	1	2	3	4	5
69.	Lisage, mis Teid veel motiveerib:					

Kommentaariid (kui soovite selgitada antud hinnanguid või lisada midagi olulist, mida küsimustik ei sisalda):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Täna vastamast!

SUMMARY

EMPLOYEES WORK SATISFACTION AND MOTIVATION BASED ON SINDI HIGH SCHOOL

Anu Saar

School employees are the foundation of success and motivation of young people, but they cannot do this feeling dissatisfied and low motivated in their work. The topic of this paper is current, since there has not been conducted a research on motivation in recent years in Sindi High School, and there is a need to conduct a new study of job satisfaction, which would help to ascertain the level of teachers' job satisfaction and sources of motivation, and the ways to improve both satisfaction and motivation. The work is useful for the management of Sindi High School and City Government to improve educational activities.

This paper aims to clarify the job satisfaction levels and sources of motivation in Sindi High School educational employees and based on the analysed data to find the areas and opportunities to improve job satisfaction and motivation. To accomplish this objective following research tasks has been set:

- to provide a theoretical overview of the nature of job satisfaction, theoretical approaches and its influencers;
- to provide a theoretical overview of the main sources and theories of motivation;
- to explain the peculiarity of motivation and job satisfaction of educational staff;
- to prepare and conduct a job satisfaction and motivation survey in Sindi High School
- to analyse the data collected, and to find areas that affect satisfaction and motivation of Sindi High School education employees the most, and to find the links between these areas;
- make proposals to improve job satisfaction and motivation among employees of Sindi High School.

Data was collected using a structured questionnaire, which has been modified in cooperation with educational and cultural work specialist of the City Government of Sindi and representatives of teachers of Sindi High School, who helped to find the most important areas and statements for the study. The questionnaire included questions about the background of the employees and 69 questions and statements about satisfaction with organization of work, self-realization, collective, management, pay, and motivation system.

There were 30 educational employees working in Sindi High School at the time of the survey and all of them participated in the study made mandatory by the school management. All the distributed questionnaires were returned filled.

The employees were most satisfied with the organization of work. The wage system, motivation system, and purposefulness, and transparency of management activities caused the most dissatisfaction. While the overall satisfaction with the staff is rather good, there are problems with teamwork, a sense of togetherness, and with the movement of information. Satisfaction with career opportunities is low, but the desire to make career is low also.

Based on the data collected the following suggestions were made to improve the work satisfaction and motivation.

- Assessment of work results should be revised to make them more effective and more specific. Excluding parents' opinion from the evaluation system should be considered. Support staff to set goals and to achieve goals by providing detailed feedback, and linking feedback with the need of training.
- To improve the movement of information, firstly the reasons why the staff is questioning the necessity of meetings, should be identified. Meetings should be managed more specifically and the environment of the meetings should support the information exchange, excluding all irrelevant discussions.
- To enable all school staff to participate in training according to need and desire on an equal and transparent basis. Investments intended to staff training should be increased and used optimally, staff should be informed of the opportunities for participation in trainings and of the compensation terms and rates. Training days

should be organized to share the knowledge gained in trainings to support the co-operation between subjects.

- Management and decision-making should be more transparent and staff should be involved in decision-making in order to create equality and community cohesion, and restore confidence in management. Provide management the opportunity to participate in management training if necessary.
- The salary regulation should be modified in co-operation with school management and City Government and ways to link the pay to work performance should be found.
- The school's perspectives should be analysed and common goals and vision of the school should be found for the basis of co-operation of school and the city Government.

Considering the suggestions made in this paper, work satisfaction and motivation of employees of Sindi High School can be improved. It is important to work together and the co-operation between the school management and City Government is essential.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anu Saar

(sünnikuupäev: 01.06.1989)

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

Töötajate rahulolu ja motivatsioon Sindi Gümnaasiumi näitel,

mille juhendaja on Liina Puusepp,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus **12.11.2013**