Sisekaitseakadeemia

Liina Juganson

MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU ANIJA VALLA NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:
Inga Karton
MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Üldainete keskus	Kuu ja aasta: Juuni, 2010
Töö pealkiri: MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU ANIJA VALLA NÄITEL	
Töö autor: Liina Juganson	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:

Käesoleva lõputöö teema on „Motivatsioon ja tööga rahulolu Anija valla näitel“.
Lõputöö maht on koos lisadega 44 lehekülge. Töö illustreerimiseks on kasutatud 4 joonist ja 5 tabelit. Lõputöö on kirjutatud eesti keeles.

Käesolev lõputöö koosneb kolmest peatükist ning nende alapeatükkidest. Esimeses peatükis ehk teoreetilises osas antakse ülevaade motivatsiooni mõistest ja selle tähtsusest organisatsioonis, tutvustatakse F. Herzbergi kahe faktori teooriat, töömotivatsiooni ja tööga rahulolu, enesemotivatsiooni ja motivatsioonisüsteemi. Teine peatükk käsitleb uurimistöö uurimismeetodeid- lisaks Anija Valla teenistujate üldiseloomustusele, selgitatakse läbiviidud protseduuri, meetodit ning valimi kujunemist. Kolmandas peatükis annab autor ülevaate ankeetküsitluse tulemustest ja esitatakse järeldused ja ettepanekud, kuidas ametnike motivatsiooni tõsta ja rahulolu suurendada. Lõputöö ühe eesmärgina valmib motivatsioonipakett Anija Vallavalitsusele, mis sisaldab endas ettepanekuid motivatsiooni ja teenistujate töörahulolu tõstmiseks.

Käesolev lõputöö omab Anija Vallavalitsuse jaoks praktilist väärtust, kuna lõputöö tulemustest saab kasu kogu organisatsioon. Esiteks annab uurimus selge ülevaate motivatsiooni ja rahulolu tasemest organisatsioonis ja teiseks lõputöö tulemina valmib motivatsioonipakett, mis seni asutuses puudub.

Võtmesõnad: motivatsioon, tööga rahulolu, motivatsioonisüsteem, motivatsiooniteooria, motiveerimine
Võõrkeelsed võtmesõnad: motivation, job satisfaction, motivation system, motivation theories
Säilitamise koht:
Kaitsmisele lubatud Üldainete keskuse juhataja: Anne Valk Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja: Inga Karton Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON 2
1 MOTIVATSIOON JA SELLE OLULISUS ORGANISATSIOONIS 6
1.1 Töömotivatsioon ja tööga rahulolu 8
1.2 Enesemotivatsioon 10
1.3 Motivatsioonisüsteem 11
1.4 Sissejuhatus motivatsiooniteooriasse 12
1.4.1 Herzbergi kahe faktori teooria 13
2 UURIMISMEETODID 15
2.1 Organisatsiooni üldiseloomustus 15
2.2 Protseduur 15
2.3 Meetod 16
2.4 Valim 18
3 UURIMISTÖÖ TULEMUSED JA ARUTELU 19
3.1 Küsimustiku tulemused 19
3.2 Intervjuu tulemused 26
3.3 Arutelu 28
3.4 Järeldused ja ettepanekud 31
KOKKUVÕTE 34
SUMMARY 36
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU 38
TABELITE JA JOONISTE LOETELU 40
LISA 1. ANIJA VALLAVALITSUSE MOTIVATSIOONIPAKETT 41
LISA 2. MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU KÜSIMUSTIK 42
LISA 3. INTERVJUU 44

SISSEJUHATUS

Motiveeritud ja rahulolev töötaja on organisatsiooni jaoks eduvõti. Motiveeritud ja rahulolevad töötajad väärtustavad organisatsiooni eesmärke ja panustavad organisatsiooni arengusse. Motiveeritud töötajad tahavad hästi töötada ja tema käitumine loob positiivse varju kogu organisatsioonile.

Minu lõputöö teemaks on motivatsioon ja tööga rahuolu Anija valla näitel. Antud teema valis töö autor sellepärast, et varasemalt pole sarnast uurimust Anija Vallavalitsuses läbi viidud ning seoses Anija valla ja Kehra linna ühinemisega oli soov teada saada ametnike tööga rahulolu ja motivatsioon, mis mõjutab oluliselt kogu valla arengut.

Käesoleva lõputöö üheks eesmärgiks on välja selgitada ametnike motivatsioon ja tööga rahulolu Anija Vallavalitsuses. Lõputöö teiseks eesmärgiks on motivatsioonipaketi väljatöötamine vallale, sest see aitab motivatsiooni ja rahulolu tõsta ning annab selged juhised nii organisatsiooni juhile, kui ka ametnikele, millised on materiaalsed ja mittemateriaalsed motivaatorid organisatsioonis.

Lõputöö eesmärkidest lähtuvalt seadis töö autor lõputööle kolm uurimisküsimust:

- Milline on tööga rahulolu ja motivatsioon Anija Vallavalitsuses?
- Millised motivaatoritegurid, kas sisemised või välimised on organisatsioonis ülekaalus?
- Millised on peamised rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid Anija Vallavalitsuses?

Eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuse saamiseks viis töö autor läbi motivatsiooni ja rahulolu uuringu Anija Vallavalitsuse ametnike seas. Uurimusmeetodina kasutas autor kirjalikku ankeetküsitlust ja intervjuud vallavanema, abivallavanema ja vallasekretäriga.

Käesolev lõputöö koosneb kahest peatükist ning nende alapeatükkidest. Esimeses peatükis ehk teoreetilises osas antakse ülevaade motivatsiooni mõistest ja selle tähtsusest organisatsioonis, tutvustatakse F. Herzbergi kahe faktori teooriat, töömotivatsiooni ja tööga rahulolu, enesemotivatsiooni ja motivatsioonisüsteemi. Teine peatükk käsitleb uurimistöö uurimismeetodeid- lisaks Anija Valla teenistujate üldiseloomustusele, selgitatakse ka läbiviidud protseduuri, meetodit ning valimi kujunemist. Lisaks annab töö autor teises peatükis ülevaate ankeetküsitluse tulemustest ja esitatakse järeldused ja ettepanekud, kuidas ametnike motivatsiooni tõsta ja rahulolu suurendada.

Käesolev lõputöö omab Anija jaoks praktilist väärtust, kuna lõputöö tulemustest saab kasu kogu organisatsioon. Esiteks annab uurimus selge ülevaate motivatsiooni ja rahulolu tasemest organisatsioonis ja teiseks lõputöö ühe eesmärgina valmib motivatsioonipakett Anija Vallavalitsusele, mis sisaldab endas ettepanekuid motivatsiooni ja teenistujate töörahulolu tõstmiseks.

Autor soovib siinkohal tänada juhendajat Inga Kartonit, tema heade ja konkreetsete ettepanekute ja toetava suhtumise eest, mis aitasid oluliselt kaasa käesoleva lõputöö valmimisele.

1 MOTIVATSIOON JA SELLE OLULISUS ORGANISATSIOONIS

Motivatsioon on protsess, mille käigus algatatakse, reguleeritakse ja säilitatakse tegevus, mis on vajalik püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Motivatsioon tagab sihikindla käitumise, jõupingutused ja püsivuse. (Randmann 26.04.2010)

Motivatsiooni on vajalik, et saavutada püstitatud eesmärke. Motivatsioon on nii üksikisiku, rühma kui organisatsiooni puhul tegemist olulisema edutegurina (Brooks 2008:64). Motivatsiooni puhul on tegemist teadvustatud protsessiga, mida inimene saab ise suunata ja kontrollida (Teichmann 2005).

Motivatsioon jaguneb sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. Sisemine motivatsioon toimib iseenesest ilma välise surveta ehk inimene tunneb, et see töö on tema jaoks näiteks huvipakkuv ja väljakutsuv ning ta ei vaja selleks tagant tõukamist. (Motivaatio...27.04.2010) Teisisõnu on sisemine motivatsioon seotud psühholoogiliste vajadustega rahuldamisega ehk inimesele on võimalus rakendada oma võimeid ja olla tunnustatud. (Alas 2008:122)

Väline motivatsioon põhineb asjaolul, et inimese tegevus töötab välise surve tõttu, milleks võib olla näiteks lootus saada hea töö eest lisatasu või tehakse tööd, kuna kardetakse karistust tegemata töö eest (Motivaatio..27.04.2010). Välisteks motivatsiooni teguritena saab veel välja tuua palka, turvalisuse, töökeskkonna ja töötingimused (Alas 2008:122).

Motivatsioon määrab inimese töösse suhtumise (Alas 2008:122). Inimese käitumist ja töössesuhtumist mõjutab erinevad asjaolud ja tegurid, kuid seda peamist liikumapanevat jõudu on raske määrata. Motivatsiooni puhul on tegemist erinevate asjaolude kogumiga, mis on inimese käitumise tõukejõuks, neid nimetatakse motiivideks .(Raha...10.01.2010)

Motiive liigitatakse üldjuhul kolmeks: (Raha...10.01.2010)

- bioloogilised motiivid ehk füsioloogilised motiivid tulenevad organismi vajadustest, ilma neid rahuldamata võib organism hukkuda;
- psühholoogilised motiivid tulenevad psüühilise heaolu tagamise vajadustest, milleks on tunnustus- ja suhtlemisvajadus, uudishimu;
- sotsiaalsed motiivid tulenevad ümbritsevast kultuurilisest keskkonnast. Nende vajaduste rahuldamise kaudu teostab indiviid ennast selles kultuurilises keskkonnas.

Inimeste motiveerimine ja innustamine töös omavad organisatsiooni jaoks suurt väärtust. Aktuaalseks on muutunud inimeste kaasamine ja informeerimine teatud muudatustest, mis ettevõttes toimuvad, sest oluline on luua õige keskkond maksimaalse loovuse ja töökuse saavutamiseks (Parvet 25.02.2010).

Organisatsiooni jaoks on tähtis pühendunud ja motiveeritud töötaja. Organisatsioonis tuleb lahendada situatsioonid, kus töötajad seisavad vastu muutustele, mis on vajalikud teatud arenguks. Vahel peetakse juhtide poolt töötajatele motiveeriv kõne, kuid selle asemel, et kuulda eufoorilist vastukaja ja aplausi, inimesed vaid nohisevad vaikselt. Teinekord proovitakse jälle sügavat ja põhjalikku vestlust, kuid tulemus on ikka ükskõiksus. Oluline on mõista ja osata lahendada taolisi olukordi, sest eduka organisatsiooni jaoks on oluline suunata töötajaid tegemaks õigeid asju. (Parvet 25.02.2010).

Juhtide jaoks on tähtis, et tema töötajad oleksid motiveeritud ja teeksid oma tööd innuga. Paljud juhid siiski tunnistavad vahel heitunult, et mõni töötaja on alamotiveeritud, või täielikult mitte-motiveeritud. Antud lähenemine on aga sisuliselt võimatu, sest tegelikkuses on inimesed alati motiveeritud, tihtilugu mitte nende tegevuste osas, mida juhid ootavad. Oluline on juhil välja selgitada, mis on konkreetse inimese motivaatoriks (Parvet 25.02.2010).

Töö tegemise innu saavutamisel mängivad suurt rolli ka inimese sügavamad väärtused. Selle asemel, et liigselt survestada või vaielda, tasub hoopis rõhuda innustusele kui isiku identiteedi juurde olemuslikult kuuluvale omadusele. Kui inimene tunneb piisavat vastuolu oma hetkeolukorra ja tegeliku identiteedi vahel, toimub muutus juba loomulikult, sisemiselt ning enamasti ei vaja ta nii palju täiendavat õhutamist. (Parvet 25.02.2010)

Tihti aitab sügavamate vaadete väljaselgitamine ja neist kõnelemine veenda inimest olukorra tõsiduses kiiresti ja üheselt ning muutus käitumises ilmneb tänu suhtumise ümberkujunemisele (Parvet 25.02.2010).

1.1 Töömotivatsioon ja tööga rahulolu

Paljud ettevõtjad ja ülemused seavad kõrgeid ootusi oma töötajatele. Tähtis on vaid meeles pidada, et töötajad on lihtsalt töötegijad. Paljude jaoks on töö vaid kohustus, mida peab tegema. Sellise hoiaku ja arvamuse pärast on oluline muuta töökoht väärtuslikumaks, töökoht peab olema koht, kus on lõbus ja hea tunne olla ning töökoht peaks olema inimese jaoks väljakutsuv, see peab olema koht kuhu tulla julgustama töötajaid tööd tegema arukalt ja pühendunult (Darlington 2009).

Motivatsioonis seisneb inimeste juhtimise tuum, motivatsioon on midagi palju enamat kiitus hea töö eest. Juht peab oskama ära tunda ja luua tingimusi, mis motiveeriks kogu meeskonda tervikuna. Tegemist on keerulise ülesandega, sest erinevad inimesed vajavad erinevaid tingimusi motiveerimiseks, mis võivad omakorda ajapikku muutuda. (Heller 2003:168)

Motivatsioon inspireerib inimesi töötama individuaalselt või rühmadena, et välja töötada parim tulemus, selles osas on tähtis roll ka juhil. Mõned juhid on head motivaatorid, osad jällegi mitte. Mõned juhid teavad, kuidas motiveerida, kuid kiire elutempo pärast kipuvad nad seda oskust unustama. Oskus olla osav motivaator on kunst, kui ka oskus, mida saab õppida (Darlington 2009).

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib (Alas 2002).

Tööga rahulolu on seotud organisatsiooni tulemustega nagu töötaja tootlikus, kõrge uuendusmeelsus ja madal personalivoolavus. Kõik need tegurid mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust. Motivatsiooni peetakse tähtsamaks töörahulolu määrajaks. (Sledge, Miles, Coppage 2008:1)

Organisatsiooni tulemuslikkus seotud töötajate motivatsioonist ja tööga rahulolust. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega (Vadi 2001:88).

Töörahulolu põhjustavate tegurid jagatakse välisteks ja sisemisteks rahulolufaktoriteks (Alas 2002:44). Väliste faktorite alla liigitatakse palk ja edutamisvõimalused, sisemiste hulka töö ise, juhtimine ja kaastöötajad (Judge 2001, ref Alas 2002:44). Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundust. (Alas 2002:45)

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid. Üks olulisemaid põhjusi, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Töötasu peab innustama töötajaid paremaid tulemusi saavutama. (Alas 2005:105)

Parema töösse suhtumisega kaasneb sagedamini ka arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. On täheldatud, et inimesed, kes elus iseseisvalt hakkama saavad ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisel, saavad ka oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. (Alas 2002:45)

1.2 Enesemotivatsioon

Enesemotivatsioon on inimese võime panna ennast ise püüdlema teatud eesmärkide poole ilma välise surveta. Paremaid tulemusi töös, õppimises kui ka juhtimises saavutavad inimesed, kellel on enda suhtes positiivsed tunded ja kes usuvad iseendasse. (Virovere 2008)

Mõiste „enesemotivatsioon“ on seotud kindla isiksuse ja tööstiiliga. Motiveeritud inimene on entusiastlik, otsustusvõimeline ja enesekindel, ta naudib tööd, otsib uusi võimalusi ning suudab taluda tagasilööke ja pinget. (Virovere jt 2005:70-71).

Ennast motiveerima on võimeline inimene, kes tunneb ja oskab reguleerida oma tundeid. Inimene, kellel on adekvaatne enesehinnang ja tugev ning positiivne tunne enda väärtuslikkusest. Inimene peab tundma oma positiivseid külgi, oma võimeid. Tuleb tulla toime lõhestunud tunnetega ja hoida impulsse kontrolli alla (Virovere jt 2005:70-71). Enesemotivatsiooni tugevus sõltub sellest, mil määral inimesed näevad oma tegevuse tulemusi nende poolt mõjutatavatena ja kontrollitavatena (Randmann 26.04.2010).

Usaldusväärsus ja kohusetundlikkus on omadused, mis on seotud eneseregulatsiooni oskusega. Edule ja tulemusele orienteeritus on aluseks enesemotivatsioonile. See on püüd paremale tulemusele oma sisemiste standardite järgi. (Virovere jt 2005:70-71)

Pühendumus tööle tähendab teha tööd maksimaalse pingutusega töö enda pärast, sellepärast, et see töö meeldib. Pühendunult, hea tahtega töötades leiab inimene uusi lahendusi probleemidele, näeb töö tegemisel paremaid võimalusi. Enesemotivatsioon on eelduseks olla oma tööga rahul ja toimetulev. (Virovere jt 2005:70-71)

1.3 Motivatsioonisüsteem

Motivatsioonisüsteemi väljatöötamine saab alguse ettevõtte strateegiast, mis kujundatakse pikaajaliste eesmärkide alusel (Kallas 1998).

Motivatsioonisüsteem on keskkond, milles on töötajate jaoks täidetud töötamiseks vajalikud tingimused ning selle kaudu ka rahuldatud nende vajadused, mistõttu motivatsioonisüsteem eeldab vahendeid, millega omakorda töötajate tööaktiivsust veelgi suurendada (Põldveer-Mürk 08.01.2010).

Töötajaid saab motiveerida mitmeti, kuigi arvatakse, et peamine motivaator töö tegemisel on selle eest saadav rahaline tasu ehk palk. Tegelikult on palk ainult üks paljudest motivaatoritest, moodustades motivatsioonisüsteemi nn rahalise komponendi.

Peale rahalise osa sisaldab motivatsioonisüsteem mitterahalist komponenti. See on motivatsioonisüsteemi osa, mida sageli piisavalt ära ei kasutata või kiputakse unustama Tunduvalt lihtsam maksta palgapäeval palka kui pingutada end töötajate tunnustamise või töökorralduse arendamise nimel.

Olulise osa motivatsioonisüsteemist moodustavad soodustused, mida tööandja võimaldab töötajatele kas otseses mitterahalises vormis teenuste, toodetena või rahalises vormis sihtotstarbeliste kulutuste tegemiseks. (Kallas 1998)

Motivatsioonisüsteemide arendamisel on tähtis järgmine komponent – tegevuste juhtimine, mis käsitleb teatud juhtimisvahendeid kui motivatsioonisüsteemi osa. Tegevuste juhtimisena käsitletakse näiteks töötulemuste või töötaja vastavuse hindamist tulenevalt kvalifikatsiooninõuetest. (Kallas 1998)

Motivatsioonisüsteemi kaudu püüavad ettevõtted saavutada järgmisi eesmärke: (Kallas 1998)

- ettevõtte missiooni ja strateegia toetamine
- ettevõtte väärtuste ja kultuuri toetamine (nt toetatakse motivatsioonisüsteemiga sageli selliseid firma väärtusi nagu tulemuslikkus, innovatsioon, kvaliteet, paindlikkus, meeskonnatöö jne)
- töötajate tööalaste eesmärkide saavutamise toetamine
- töötajate pühendumise suurendamine (töötaja soovib olla ettevõtte liige ja on valmis pingutama selle eesmärkide nimel)
- õigluse väärtustamine (töötajaid tasustatakse tööpanuse ja ametikoha väärtuse järgi ettevõttes)
- konkurentsivõime tagamine tööjõuturul ehk ettevõtte suutlikkus palgata vajalike eeldustega töötajaid
- töötajate arendamine ja selle kaudu nende oskuste parandamine.

1.4 Sissejuhatus motivatsiooniteooriasse

Motivatsioon on nii üksikisiku, rühma kui organisatsiooni puhul väga oluline edutegur. Motivatsiooni võib käsitleda kui inimese jõupingutuste püsivust ja eesmärki. Motiveeritud inimeseks peetakse sellist inimest, kes saab töös pidevalt häid tulemusi ning näitab töötades üles energiat ja entusiasmi. Demotiveeritud töötaja tundub seevastu apaatsena ja kaldub kerkivaid probleeme pidama ületamatuteks takistusteks edu saavutamisel. Ilmselgelt suudavad paremaid tulemusi saavutada need organisatsioonid, kes suudavad oma töötajaid motiveerida. (Brooks 2008:64)

Alljärgnevas alapeatükis tutvustan Herzbergi kahe faktori teooriat lähtuvalt erinevatest allikatest.

1.4.1 Herzbergi kahe faktori teooria

Suure osa ajast veedavad inimesed tööl ja seepärast on oluline, et neile töö meeldiks. Selleks on vaja sobivat töö sisu ja suhteid. Inimese suhtumist töösse iseloomustatakse sageli sõnadega „rahulolu“ ja „rahulolematus“. Mõni töö meeldib rohkem, mõni töö vähem. (Virovere, Alas, Liigand 2005:64)

Selgitamaks välja rahulolu ja rahulolematuse põhjusi, küsitles Frederick Herzberg inimesi kahel juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ning kui nad ei olnud tööga sugugi rahul. (Virovere jt 2005:64)

Selle küsitluse põhjal kujunes välja kahe faktori teooria. F. Herzberg jõudis järeldusele, et kõik põhjused saab jagada kahte rühma, milleks on hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid (Virovere jt 2005:64).

F. Herzbergi teooria huvipakkuv osa on rahulolu ja rahulolematuse mõiste üksteisest eristamine. Tegemist on kahe erineva faktoriga, mis üksteisest suhteliselt sõltumatud ehk rahulolematuse kõrvaldamine ei tekita inimeses veel automaatselt rahulolu. (Nurmoja 2003:10)

F. Herzberg uskus, et organisatsioonidel on piiratud võimsus motiveerida töötajaid. Kuigi ebapiisav töötasu võib vähendada motivatsiooni, väidab Herzberg, et suurem palk ei pruugi töötajaid rohkem motiveerida. Ainult huvitav ja väljakutsuv töö võib seda teha. (Herzberg 2003:86)

Herzberg kahe faktori teooria hõlmab kahte vajadust. Esimene vajadus on seotud inimeste põlvnemisega loomadest ehk inimestes on instinkt hoiduda väliskeskkonna valudest, lisaks veel õpitud impulsid, mis sõltuvad bioloogilistest põhivajadustest, nagu näiteks vajadus süüa. Teine faktor on seotud inimese võimega saavutada ja kogeda psühholoogilist arengut. (Herzberg 2003:91)

Herzberg jaotas motivatsiooni faktorid sisemisteks ja välimisteks faktoriteks. Töö sisemised kasvu või motivatsioonifaktorid on saavutamine, saavutuste tunnustamine, töö, vastutus, kasv ja edasi jõudmine. Töö välised rahulolematuse vältimise ehk hügieenifaktorid on organisatsioonipoliitika, administratsioon, juhtimise kvaliteet ja omavahelised suhted, töötingimused, palk, positsioon ning turvalisus. (Herzberg 2003:91-92)

Herzbergi peamine teooriat kujundav seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub töö edukusest (Vadi 2001:88).

2 UURIMISMEETODID

2.1 Organisatsiooni üldiseloomustus

Kõiki kohaliku elu küsimusi otsustab ja korraldab kohalik omavalitsus. Esindusorgan vallas on volikogu, mille otsuseid viib ellu vallavalitsus. Anija Vallavalitsuses on volikogu 17-liikmeline. Volikogu valitakse neljaks aastaks. Volikogu valib vallavanema, kes moodustab seejärel vallavalitsuse.

Anija vallavalitsuse koosseisu kuulub 5 liiget, sealhulgas vallavanem ja abivallavanem ning veel kolm liiget, kes kõik töötavad vallavalitsuses ametnikena. Ametnikke töötab Anija vallavalitsuses 25. (Ametnike andmed...16.03.2010) Nendest omavad kõrgharidust 19 ja keskharidust 5 ehk kõrgharidust omab 79 % ametnikest.

2.2 Protseduur

Käesoleva lõputöö üheks eesmärgiks oli uurida Anija vallavalitsuse töötajate tööga rahulolu ja nende motivatsiooni. Lõputöö teiseks eesmärgiks on motivatsioonipaketi välja töötamine Anija Vallavalitsusele. Töö eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi motivatsiooni ja rahulolu uuringu teenistujate seas ning intervjuu võtmeisikudega.

2010. aasta märtsikuus viis töö autor läbi Anija Vallavalitsuses motivatsiooni ja tööga rahulolu uuringu. Küsitluse eesmärgiks on anda ülevaade organisatsiooni motivatsiooni ja rahulolu tasemest ning teha ettepanekuid motivatsioonisüsteemi loomiseks. Uurimuse küsimustiku koostamisel lähtus autor Herzbergi kahe faktori teooriast. Ankeetküsimustik jagati laiali paberkandjal.

2.3 Meetod

Käesolevas uurimustöös kasutas töö autor kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit lõputöö eesmärkide ja uurimisküsimuste väljaselgitamiseks. Andmete töötlemisel kasutati admetöötlusprogrammi "MS Office Excel 2007". Analüüsis tugineti protsentarvutustele ja keskväärtusele. Uuringu tulemuste arvandmetest ülevaate saamiseks ja nende kompaktseks esitamiseks kasutatakse käesolevas töös tabeleid ja jooniseid.

Vajalike andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitluse (Lisa 1) osaliselt avatud küsimustega Anija valla teenistujate seas. Küsimustiku koostamisel lähtuti Herzbergi kahe faktori teooriast. Küsitluse eesmärgiks oli koguda informatsiooni töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavate tegurite kohta organisatsioonis. Lisaks sisaldab küsimustik küsimusi motivatsioonisüsteemi olulisuse kohta.

Küsimustik koosneb viiest osast, mis aitavad kaasa lõputöö uurimisküsimustele vastuste leidmisele ja püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Küsitluse esimene osa käsitles küsimusi vastaja üldandmete kohta.

Teine osa sisaldas 18 rahulolu või rahulolematuse tegureid, mis olid võetud Herzbergi kahe faktori teooriast. Teises osas paluti vastajal anda hinnang erinevatele töörahulolu mõjutavatele teguritele 5– pallilisel hindamisskaalal (1- ei oska öelda, 2- väga rahulolematu, 3- rahulolematu, 4- rahul, 5- väga rahul), mida suurem on vastuse keskmine absoluutväärtus, seda suuremat rahulolu töö suhtes konkreetne tegur näitab. Teine osa annab ülevaate, milline on organisatsiooni töötavate ametnike motivatsiooni pidurdavad ja soodustavad tegurid. Teise osa tulemuste põhjal saab teha ettepanekuid näiteks rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks organisatsioonis.

Kolmas osa koosneb 6 sisemise ja 10 välise motivatsiooni faktoritest. Motivatsioonifaktorid pärinevad F. Herzbergi kahe faktori teooriast (Laanep 2008).

Neljandas osas paluti vastajal kommenteerida kahte küsimust. Esimene küsimus puudutas motivatsioonisüsteemi olemasolu olulisust organisatsioonis ja teine küsimus käsitles motivatsioonisüsteemi tähtsust töötaja enda töömotivatsioonile. Selle osa eesmärgiks on saada teada ametnike suhtumine motivatsioonisüsteemi ja kas motivatsioonisüsteem mõjutab ka nende käitumist.

Viiendas osas on kaks avatud küsimust. Esimeses küsimuses paluti vastuses loetleda tegureid, mis töötajat enim rahulolevaks muudab. Teises küsimuses paluti vastuses loetleda tegureid, mis töötajat enim rahulolematuks muudab.

Uuringu läbiviimisele järgnes autori kohtumine Anija Vallavalitsuse vallasekretäri Anneli Vooseliga, vallavanem Tiit Tammaruga ja abivallavanem Urmo Sitsiga. Intervjuu koosnes kümnest küsimusest. Kõik 3 intervjuud viidi autori poolt läbi vahetul suhtlemisel. Intervjuu alguses tutvustas autor lühidalt uuringut ja lõputöö eesmärki. Intervjuud viidi läbi ühe päeva jooksul ja vastamiseks kulus 20-40 minutit. Intervjuud toimusid intervjueeritavatele tuttavlikus keskkonnas, ametnike endi töökohtadel. Intervjuud salvestati diktofoniga, mida hiljem transkribeeriti.

Intervjuu eesmärk oli välja selgitada, mis tekitab Anija VV-se juhtide arvates töötajate motivatsiooni, millised on peamised motivaatorid organisatsioonis ja kuidas toimib motiveerimine asutuses?

Intervjuu küsimused jaotati kahte ossa. Esimeses osas oli küsitud töötajate motivatsiooni kohta ja motivatsioonipaketi koostamiseks vajalikke küsimusi. Intervjuu teine osa puudutas töötajate rahulolu/rahulolematuse tegureid organisatsioonis.

2.4 Valim

Küsitluse valimi moodustasid 25 Anija Vallavalitsuse ametnikku. Ananüümne uuring viidi läbi paberkandjal märtsikuus 2010. aastal. 25 ametnikust vastas küsimustikule 24. Töötajate koguarvust osales uuringus 96%, sellest tulenevalt saab küsimustiku põhjal anda väga hea ülevaate ametnike olulisematest motivaatoritest, rahulolu ja motivatsiooni tasemest ning rahulolu ja rahulolematust põhjustavatest teguritest.

Vanusegrupis kuni 30 aastat moodustab kõigist vastanutest 4 %, 31-40 aastat 16,6 %, 41-50 aastat 20,8 %, 51-60 aastat 41,6 % ja 61 aastat ja enam 16,6 %. Kõige enam küsimustikule vastanutest ametnikest oli vanusegrupis 51-60 aastat.

3 UURIMISTÖÖ TULEMUSED JA ARUTELU

3.1 Küsimustiku tulemused

Lõputöö uuringu tulemuste kokkuvõte on koostatud Anija vallavalitsuse ametnike poolt täidetud ankeetküsitluse ja võtmeisikutega läbiviidud intervjuude põhjal. 24 st vastatud küsimustikust ei märgitud kahel juhul küsitluses motiveerivate tegurite järjestust ja ühel juhul oli ametnik antud küsimuse valesti täitnud.

Küsimustiku teises osas paluti 5- pallisel hindamisskaalal (1- ei oska öelda, 2- väga rahulolematu, 3- rahulolematu, 4- rahul, 5- väga rahul) küsimustiku vastajal märkida oma hinnang 18le rahul või rahulolematuse teguritele. Küsimustiku teisele osale vastasid kõik vastanud. Tööga rahulolu mõjutavate teguritele antud hinnangud on välja toodud tabelis 1. Kõige rohkem olid ametnikud rahul *tööajaga* 4,2, *töövahenditega* 4,12, *töö mitmekesisusega* 4,08, *suhetega kolleegidega* 4,04 ja *töötingimustega* 4 ning *rahulolu oma tööga* 3,95. Mõne võrra madalam hinnang pandi *suhted kollektiivis* 3,79, *tööõhkkond* 3,7, *koolitusvõimalused* 3,66, *tunnustamine 3,62, palk ja muud soodustused* 3,62*, töökorralduse selgus* 3,5*, ühisüritused 3,5*.
Suhteliselt madala hinnangu said *kindlustunne töökoha suhtes* 3,45, *töötajate võrdne kohtlemine* 3,37, *arengu- ja karjäärivõimalused* 3,37. Väga rahulolematud olid ametnikud *tööalase info liikumise* 3,33 ja *infovahetusega organisatsioonis* 3,2.

Tabel 1. Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid

Jrk. Nr.	Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid	Keskmine hinnang
1	Tööaeg	4,2
2	Töövahendid	4,12
3	Töö mitmekesisus	4,08
4	Suhted kolleegidega	4,04
5	Töötingimused (tööruumid jms)	4
6	Rahulolu oma tööga	3,95
7	Suhted kollektiivis	3,79
8	Tööõhkkond	3,7
9	Koolitusvõimalused	3,66
10	Tunnustamine	3,62
11	Palk ja muud soodustused	3,62
12	Töökorralduse selgus	3,5
13	Ühisüritused	3,5
14	Kindlustunne töökoha suhtes	3,45
15	Töötajate võrdne kohtlemine	3,37
16	Arengu- ja karjäärivõimalused	3,37
17	Tööalase info liikumine	3,33
18	Infovahetus organisatsioonis	3,2

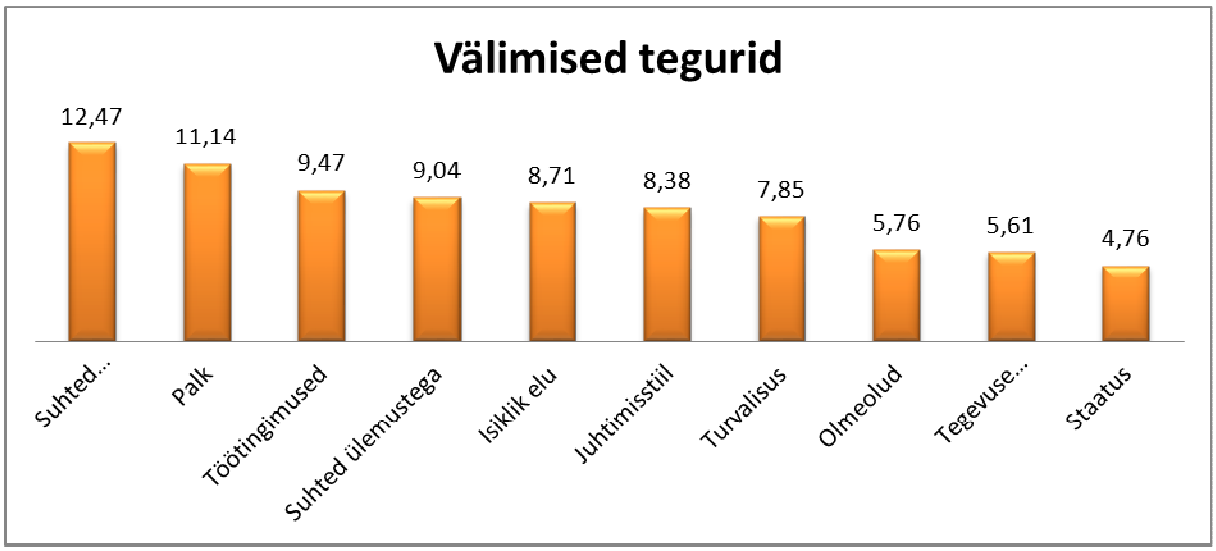
Küsimustiku kolmandas osas reastati 24 st küsitluse täitnud vastajast 21 vastajat 16 motivatsiooni mõjutavat tegurit olulisuse järjekorras, kus 16 tähistas kõige olulisemat ja 1 kõige vähemolulisemat motivatsiooni tegurit. Analüüsis on esitatud tulemused keskmise väärtusena (vt Tabel 2).

Tabel 2. Motivaatorite järjestus

Töö huvitatus ja sisukus	13,19
Suhted kaastöötajatega	12,47
Palk	11,14
Töötingimused	9,47
Arenguperspektiivid	9,23
Suhted ülemustega	9,04
Töö vastutusrikkus ja tähtsus	8,95
Isiklik elu	8,71
Juhtimisstiil	8,38
Turvalisus	7,85
Tunnustus	7,57
Saavutused	7,42
Ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine	6,38
Olmeolud	5,76
Tegevuse reglementeeritus	5,61
Staatus	4,76

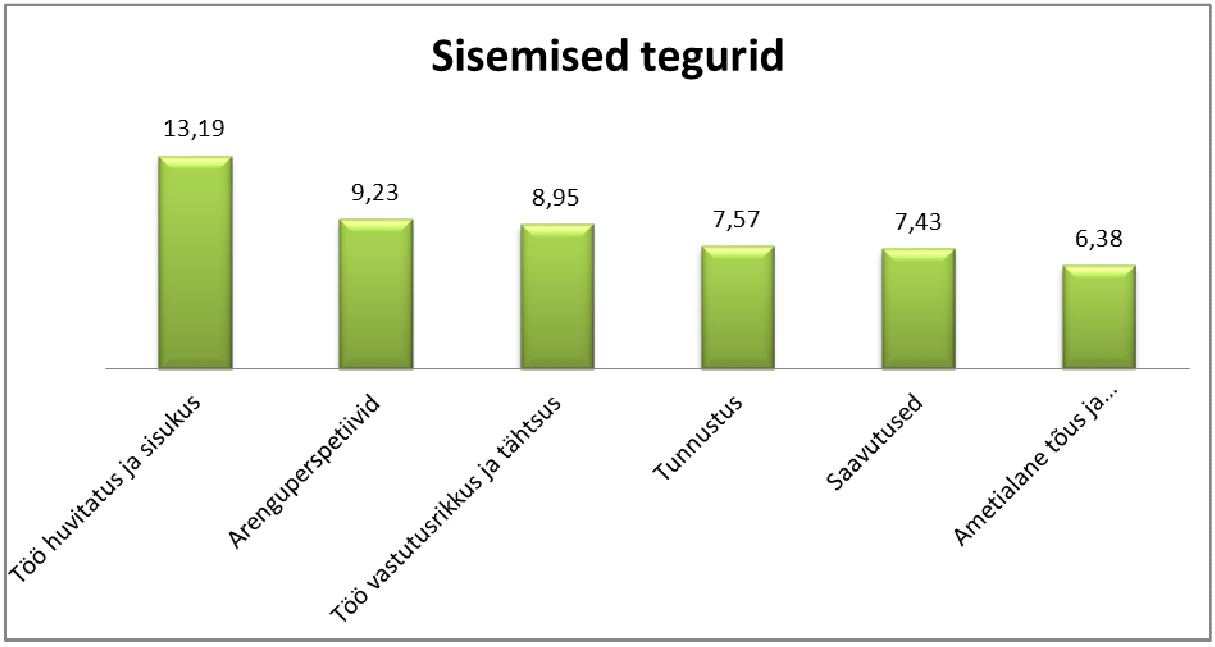
Ametnike enim mõjutavaks motivaatoriks oli *töö huvitavus ja sisukus* 13,19*,* millele järgnesid *suhted töökaaslastega* 12,47, *palk* 11,14, *töötingimused* 9,47*, arenguperspektiivid* 9,23 ja *suhted ülemustega* 9,04 ning *töö vastutusrikkus ja tähtsus* 8,95. Kõige vähem mõjutas ametnike motivatsiooni *isiklik elu* 8,71, *juhtimisstiil* 8,38, *turvalisus* 7,85, *tunnustus* 7,57, *saavutused* 7,42, *ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine* 6,38, *olmeolud* 5,76 ja *tegevuse reglementeeritus* 5,61. Kõige vähemolulisena hinnati motivatsioonitegurit *staatus* 4,76.

Tööga rahulolu mõjutavad välimised motivaatorid järjestati ametnike poolt järgmiselt (vt Joonis 1). Väliste motivaatorite keskmine tulemus oli 8,3. Analüüsides väliste motivaatorite tulemusi ilmnes, et viis välist motivaatorit said keskmise hindega võrreldes mõne võrra kõrgema hinnangu. Viis olulisemat välist motivaatorit olid ametnike arvates *suhted töökaaslastega* 12,47, *palk* 11,14, *töötingimused* 9,47, *suhted ülemustega* 9,04 *ja isiklik elu* 8,71. Alla keskmise tulemuse said *juhtimisstiil* 8,38, *turvalisus* 7,85, *olmeolud* 5,76 ja *tegevuse reglementeeritus* 5,61. Kõige vähemolulisena hinnati motivatsioonitegurit *staatus* 4,76.



Joonis 1. Ametnike välised motivatsiooni tegurid

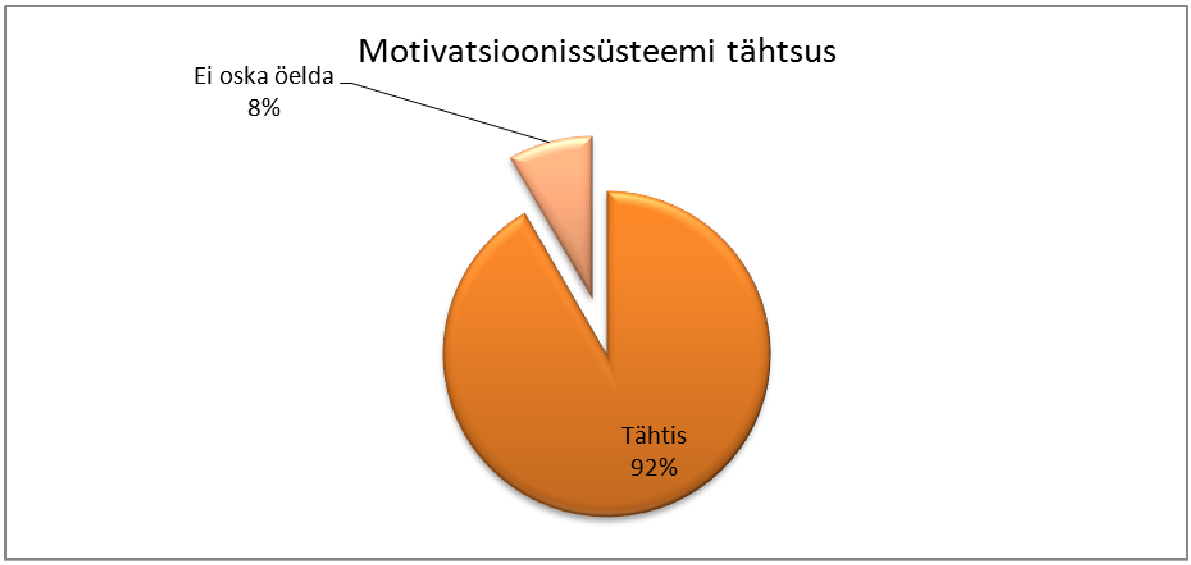
Tööga rahulolu mõjutavad sisemised motivatsioonitegurid hinnati ametnike poolt järgnevalt (vt Joonis 2). Sisemiste motivatsioonitegurite keskmine hinne oli 8,79. Keskmisest hindest kõrgema tulemuse said järgmised motivatsioonitegurid: *tööhuvitatus ja sisukus* 13,19, millele järgnesid *arenguperspektiivid* 9,23, *töö vastutusrikkus ja tähtsus* 8,95. Keskmisest tulemusest veidi madalama hinde said *tunnustus* 7,57, *saavutused* 7,43 ning kõige madalama hinnangu sai *ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine* 6,38.



Joonis 2. Ametnike sisemised motivatsiooni tegurid

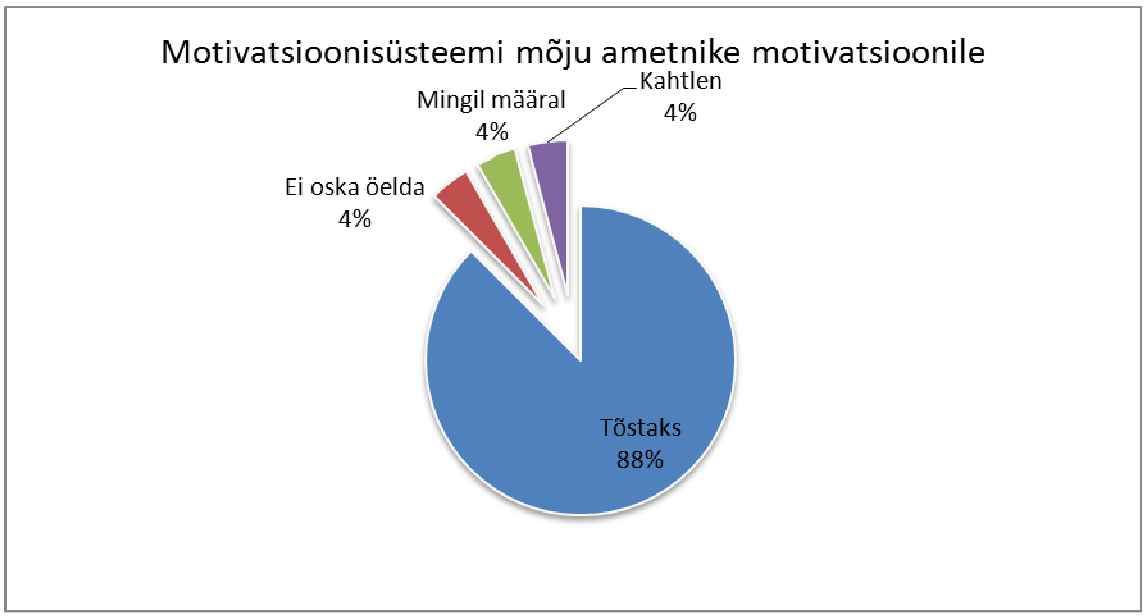
Uurimuse tulemuste põhjal saab öelda, et sisemisi motivatsioonitegureid hinnati võrreldes väliste teguritega on kokkuvõttes kõrgemad. Ametnikud hindasid keskmisest tulemusest kõrgemalt *tööhuvitatavust ja sisukust*, *arenguperspektiive*, *töövastutusrikkust* ja *tähtsust*. Väliste motivatsioonitegritena hinnati kõrgemalt *suhted töökaaslastega*, *palk*, *töötingimused*, *suhteid ülemustega* ja *isiklikku elu*.

Küsimustiku neljandas osas oli küsitud motivatsioonisüsteemi olemasolu tähtsust organisatsioonis (vt Joonis 5). Küsimusele vastas jaatavalt 92 % vastajatest ja 8 % vastajatest vastas „ei oska öelda“.



Joonis 3. Motivatsioonisüsteemi olemasolu tähtsus organisatsioonis

Lisaks oli veel küsitud, kas motivatsioonisüsteemi olemasolu organisatsioonis tõstaks ametnike motivatsiooni (vt Joonis 6). Vastused tulid järgnevalt: 88 % tõstaks, 4 % ei oska öelda, 4 % mõningal määral, 4 % kahtlen.



Joonis 4. Motivatsioonisüsteemi mõju ametnike motivatsioonile

Küsimustiku viiendas osas paluti ametnikel välja tuua tegureid, mis muudavad töötaja rahulolevaks. Tulemused on toodud välja alljärgnevas tabelis (vt Tabel 3).

Tabel 3. Rahulolu põhjustavad tegurid

Rahulolu põhjustavad tegurid	**Keskmine tulemus**
töötasu	(12 töötajat, 52,1 %)
suhted kolleegidega	(11 töötajat, 47,8 %)
huvitav ja mitmekesine töö	(11 töötajat, 47,8 %)
tööaeg	(5 töötajat, 21,7 %)
pädevus töös	(3 töötajat, 13 %)
iseseisev otsustamine töös	(3 töötajat, 13 %)
arendustegevus ja koolitus	(2 töötajat, 8,6 %)
töötajate koostöövalmidus	(2 töötajat, 8,6 %)
tööõhkkond	(2 töötajat, 8,6 %)
töökoha lähedus kodule	(2 töötajat, 8,6 %)
töötingimused	(1 töötaja, 4,3 %)
uued väljakutsed	(1 töötaja, 4,3 %)
tunnustamine	(1 töötaja, 4,3 %)
oskus ennast välja lülitada tööpäeva lõppedes	(1 töötaja, 4,3 %)
järjepidevus	(1 töötaja, 4,3 %)
suhted koostööpartneritega	(1 töötaja, 4,3 %)
kindlustunne töö suhtes	(1 töötaja, 4,3 %)

Uuringu viiendas osas tõid ametnikud välja töörahulolu mõjutavad tegurid, enim hinnati rahulolu põhjustavate teguritena *töötasu* 52,1 %, *suhteid kolleegidega* 47,8 %, *huvitav ja mitmekesine töö* 47.8%, *tööaeg* 21,7 %. Kõrgelt hinnati veel *pädevus tööl* ja *iseseisvat otsustamist,* mõlemil juhul 13 %. *Arendustegevus ja koolitus*, *töötajate koostöövalmidus*, *tööõhkkond* ja *töökoha lähedust kodule* toodi välja 8,6 % juhtudest. Ainult 4,3 % vastanutest tõid välja rahulolu mõjutavate teguritena *töötingimused*, *uued väljakutsed*, *tunnustamine*, *oskus ennast välja lülitada tööpäeva lõppedes*, *järjepidevus*, *suhted koostööpartneritega* ja *kindlustunne töökoha suhtes*.

Järgmises küsimuses paluti välja tuua peamised rahulolematust põhjustavad tegurid. Rahulolematust põhjustavad tegurid on välja toodud tabelis 4 .

Tabel 4. Rahulolematust põhjustavad tegurid

Rahulolematust põhjustavad tegurid	**Keskmine tulemus**
halvad suhted kolleegide vahel	(9 töötajat, 39,1 %)
palk	(6 töötajat, 26 %)
infopuudus, infovahetus	(6 töötajat, 26 %)
rutiin	(5 töötajat, 21,7 %)
töökorralduse selgusetus	(5 töötajat, 21,7 %)
töötingimused	(4 töötajat, 17,3 %)
liigne bürokraatia	(4 töötajat, 17,3 %)
sõnaõigus ebaproffessionaalidel	(2 töötajat, 8,6 %)
vallamaja paiknemine kahes hoones	(2 töötajat, 8,6 %)
kindlustustunne töökoha suhtes	(2 töötajat, 8,6 %)
suur töökoormus	(1 töötaja, 4,3 %)
inimeste vähene panustamine	(1 töötaja, 4,3 %)
juhtide juhtimisstiil	(1 töötaja, 4,3 %)
omavaheline koostöö	(1 töötaja, 4,3 %)

Enim rahulolematust põhjustavate teguritena toodi (vt Tabel 4) välja järgmised tegurid: *halvad suhted kolleegide vahel* 39.1%, *palk* ja *infopuudus/infovahetus* 26 %, *rutiin* 21,7%, *töökorralduse selgus* 21,7 %, *töötingimused* 17,3 %, *liigne bürokraatia* 17,3 %.

8,6 % juhtudest nimetati rahulolematust põhjustavate teguritena *sõnaõiguse andmist ebaproffessionaalidele* ja *vallamaja paiknemist kahes hoones* ja *kindlustunnet töökoha suhtes*. Kõige vähem mõjutab rahulolematust ametnike arvates *suur töökoormus* 4,3 %, *inimeste vähene panustamine* 4,3 %, *juhtide juhtimisstiil* 4,3 % ja *omavaheline koostöö* 4,3%.

3.2 Intervjuu tulemused

Intervjuu viis töö autor läbi Anija valla vallavanema Tiit Tammaru, abivallavanem Urmo Sitsi ja vallasekretär Annika Vooseliga. Intervjuu koosnes 10 küsimusest.

Intervjuu esimeses küsimuses paluti kirjeldada hästi motiveeritud töötajat. Abivallavanem (edaspidi U. Sitsi) ütles, et hästi motiveeritud töötaja teeb oma tööd rõõmuga, on koostöövalmis ja organisatsioonile pühendunud. Motiveeritud töötaja annab endast parima, et tööd saaksid tehtud. Vallavanema (edaspidi T. Tammaru) arvates motiveeritud töötaja teeb hästi tööd ja on hea kollektiivi liige, on positiivse ellusuhtumisega ja pingevaba suhtleja. Vallasekretäri Annika Vooseli (edaspidi A. Voosel) sõnul motiveeritud töötaja teab, millised on valla arengusuunad ja tahab hästi töötada. A. Vooseli sõnul on ametnikud eelkõige teenindajad ja teenindaja peab alati kõikidesse klientidesse viisakalt suhtuma ning mitte mingil juhul oma negatiivseid emotsioone välja näitama ja motiveeritud töötaja peab olema rahul oma töötingimustega ja palgaga.

Intervjuu teine küsimus puudutas tunnustamissüsteemi Anija vallavalitsuses. U.Sitsi sõnul on organisatsioonis erinevad tunnustamise võimalused. Asutuses kasutatakse klassikalisi tunnustamise vorme nagu tänukirjad, aukirjad, käskkirjad. On ka teisi meelespidamisi nagu infokoosolekud, kus inimesi tänatakse. On olnud väikeseid tänumeeneid. U. Sitsi peab oluliseks inimesi jooksvalt hea sõnaga meeles pidada.
T. Tammaru sõnul on töötajate kõige suurem tunnustus tema käitumise peegeldus töökollektiivi poolt ja A. Voosel sõnul tunnustatakse töötajaid hea sõnaga.

Kolmandas küsimuses oli küsitud materiaalsete motivaatorite kohta organistasioonis. U. Sitsi ja teiste intervjueeritavate sõnul puudub organisatsioonis materiaalsed motivaatorid. A. Voosel tõi ainsa materiaalse motivaatorina välja palga.

Järgmise küsimusena oli küsitud mittemateriaalseid motivaatoreid. U. Sitsi tõi välja näitena ühisüritusi, kus töökaaslased kõik kokku saavad. T. Tammaru nimetas mittemateriaalse motivaatorina organisatsiooni mikrokliimat, mida koos luuakse ja säilitatakse. A. Voosel nimetas mittemateriaalseteks motivaatoriteks rahulolu oma tööga, tööaega. Lisaks on väga heaks motivaatoriks see, et ametnikel on tavainimestega võrreldes pikk puhkus.

Viiendas küsimused palus töö autor välja tuua intervjueeritavatel kolm kõige olulisemat motivaatorit, mis teenistujat motiveerib (vt Tabel 5).

Tabel 5. Olulisemad motivaatorid

A. Voosel	**U. Sitsi**	**T. Tammaru**
rahulolu oma tööga	usaldus	töökollektiiv
tööaeg	tunnustamine	palk ja teenistus
pikk puhkus	materiaalsed motivaatorid	tööaeg

Kuues küsimus puudutas motivatsioonisüsteemi mõju teenistujale. Kõigi intervjueeritavate arvates mõjutab motivatsioonisüsteemi olemasolu teenistujaid positiivselt. A. Voosel tõi välja, et motivatsioonipaketi üheks osaks peaks olema rahaline motivaator. Kui motivatsioonisüsteemis lubatakse inimestele mingisuguseid preemiat, siis kindlasti inimesed oleksid püüdlikumad ja tublimad. Näiteks, kui paketis oleks sees erinevad väliskoolitusreisid tublimatele, mis teenistujaid motiveeriks ja mida võiks inimestele motivaatorina pakkuda.

Seitsmendas küsimuses oli küsitud juhtidelt, kuidas nad saavad infot töötajate motivatsiooni kohta. U. Sitsi ja teiste juhtide sõnul on personalipoliitika asutuses nõrk koht ja erinevaid uuringuid varem läbi viidud pole. Informatsioon töötajate motivatsiooni kohta liigub juhtideni läbi erinevate vestluste (katseaja lõpuvestlused, koosolekud jne).

Järgnevalt oli küsitud seda, kui tähtis on organisatsioonile töötajate tööga rahulolu.
U. Sitsi ja A. Vooseli arvates on töötajate rahulolu on ülimalt oluline organisatsioonile, kui tervikule. Tähtis on toimida meeskonnana ja üksteisega koostööd tehes.
T. Tammaru sõnul on töötajate rahulolu olulise väärtusega. Sellest sõltub organisatsiooni väljund. Mida motiveeritum inimene oma töökohal, seda positiivsem on tema väljund kogukonna suhtes.

Eelviimane küsimus puudutas tegureid, millega ollakse organisatsioonis rahul ja millega mitte. U. Sitsi arvates pole töötajad rahul sellega, et organisatsioonil puudub selgelt välja joonistatud struktuur ja alluvussuhted pole paigas. Töökeskkond võiks olla kaasaegsem. Samuti võiks palk kõrgem olla. U. Sitsi nimetas ühe väga positiivse poolena seda, et omavalitsuse ametikoht on suhteliselt stabiilne. Positiivne on veel kollektiiv. Oluliselt muutuks asjad paremaks, kui vallavalitsus tegutseks ühes majas, siis ilmselt paraneks info liikumine ja suhted. T. Tammaru tõi positiivse poolena välja töötamise avalikus sektoris ja negatiivse poolena ametnike palga ja töökoormuse omavahelise suhte. A. Voosel nimetas positiivseks pooleks kindlat töökohta ja palka ning huvitavat ja mitmekesist tööd. A. Vooseli arvates pole töötajad rahul organisatsiooni infovahetusega ja organisatsioonis valitseb suhtlusprobleemid.

Viimases küsimuses palus töö autor tuua välja erinevaid lahendusi töörahulolu tõstmiseks. U. Sitsi tõi välja järgmised aspektid: esiteks tuleb inimesi respekteerida ja inimesi usaldada. Teiseks tuleb arvamused ära kuulata ja inimesi kaasata diskussioonidesse. Üheks suuremaks eesmärgiks on tegevus koondada ühte maja ja teha ametnikest üks hästi toimiv meeskond. T. Tammaru ja A. Vooseli arvates, on oluline inimestega suhelda ja neid mõista ning vajadusel leida probleemile lahendus.

3.3 Arutelu

Lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemuste põhjal selgusid ametnike jaoks olulised motivaatorid, mille tulemusena on võimalik tõsta töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni. Uuringu tulemustest lähtuvalt saab juhtkonnale välja pakkuda ettepanekuid, näiteks milliseid motivatsiooni tegureid organisatsioonis arendada ja parandada.

Töö autor püstitas uuringule kolm uurimisküsimust. Esimene uurimisküsimus keskendus tööga rahulolu ja motivatsiooni väljaselgitamisele. Uuringu tulemustest tuleb välja, et Anija Vallavalitsuse ametnikud on oma tööga pigem rahul kui rahulolematud. Käesoleva uurimuse tulemusena nähtub, et ametnikud on enim rahul võrreldes keskmise tulemusega oma tööajaga, töövahenditega, töö mitmekesisuga ja kolleegide omavaheliste suhetega ning töötingimustega.

Teine uurimisküsimus püüdis vastust leida küsimusele, millised motivatsioonitegurid, kas sisemised või välimised on organisatsioonis ülekaalus? Uurimuse tulemusena ilmnes asjaolu, et ametnikke hindavad sisemisi motivatsioonitegurid mõnevõrra kõrgemalt, kui väliseid motivaatorid. Sellele tuginedes saab töötajaid paremini motiveerida, kui organisatsioonis tegeldakse edasi süsteemselt motivatsioonitegurite arendamisega.

Herzbergi kahe faktori teooria ütleb, et arenguperspektiivid ja tunnustamine on motivatsioonitegurid, mis tõstavad töötajate tööga rahulolu. Kuigi ametnikud on üldiselt rahulolevad, tuleb juhtkonnal süsteemselt tegeleda teatud valdkondade arendamisega. Näiteks puudub organisatsioonis kindel arenguvestluste süsteem ja samuti on senini vähe tähelepanu pööratud tunnustamisele.

Motivatsioonifaktorite väärtuste tõstmine organisatsioonis on väga oluline, sest rahulolu on tihendalt seotud motivatsiooniga, seega saab tööga rahulolu suurendada töötajate motivatsiooni suurendades (Virovere jt 2005:65).

Lõputöö kolmas uurimisküsimus keskendus rahulolu ja rahulolematust põhjustavate tegurite väljaselgitamisele. Uurimuses palus töö autor ametnikel välja tuua erinevaid tegureid, mis põhjustavad nende tööga rahulolu ja rahulolematust. Rahulolutegurite na toodi enam välja tööaeg, töövahendid, töö mitmekesisus, suhted kolleegidega ja töötingimused ning rahulolu oma tööga. Rahulolematust põhjustavad järgmised tegurid: halvad suhted kolleegide vahel, palk, infopuudus ja töö rutiin.

Üheks probleemseks kohaks on ka töötajate võrdne kohtlemine, millega 54 % ametnikest olid rahul, 33,3 % vastajatest olid rahulolematud ja 8,3 % ametnikest olid väga rahulolematud. Töö autori arvates tuleb üle vaadata organisatsiooni struktuur ja paika panna konkreetsed alluvussuhted, vastasel juhul võib probleem veelgi süveneda. Oluline on rõhku pöörata organisatsiooni sisekommunikatsioonile, juhtkonnal tuleb teha muudatusi infovahetuse ja infopuuduse leevendamiseks. Tuleb suuremat tähelepanu pöörata selle valdkonna parandamiseks organisatsioonis.

Lõputöö üheks eesmärgiks oli motivatsioonisüsteemi väljatöötamine. Motivatsioonisüsteemi jaoks vajaliku info saamiseks, viis töö autor läbi intervjuu asutuse võtmeisikutega. Intervjuu tulemusena sai töö autor ülevaate sellest, millisena juhid näevad motiveeritud töötajat, milline on tunnustamine organisatsioonis, milliseid motivaatoreid organisatsioonis kasutatakse? Küsiti veel motivatsioonisüsteemi mõjust töötajate motivatsioonile ja millised on tähtsamad motivaatorid, mis töötajat motiveerib? Intervjuu viimased küsimused puudutasid rahulolu ja rahulolematust mõjutavaid tegureid ja kuidas organisatsioonijuht saab töötajate rahulolu tõsta.

Intervjuude läbiviimine omas motivatsioonisüsteemi koostamisel suurt tähtsust. Intervjuud andsid ülevaatliku pildi juhtkonna arvamusest töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu kohta, mis aitasid kaasa motivatsioonipaketi koostamisele. Intervjuu ja ankeetküsitluse tulemused üheskoos andsid vajaliku informatsiooni motivatsioonipaketi koostamiseks.

Motivatsioonipaketi koostamise sissejuhatuseks oli oluline teada, kuidas ja millistena organisatsiooni juhid näevad motiveeritud teenistujat, sest ilma nendepoolse huvita ei ole võimalik motivatsioonipaketi edasi arendada. Üheselt iseloomustati motiveeritud töötajat järgmiselt. Motiveeritud töötaja teeb oma tööd rõõmuga, on positiivse ellusuhtumisega, hea suhtleja ja teadlik organisatsiooni arengusuundadega.

Järgmine küsimus puudutas töötajate tunnustamist. Tunnustamine omab töötajate motivatsiooni tõstmisel olulist rolli. Juhtide hoiakud olid mõneti erinevad. Abivallavanemal oli selge ülevaade tunnustamissüsteemist ja selle olulisusest, kuid vallavanema märkus oli tagasihoidlik, nimetades kõige suuremaks tunnustamiseks töötaja peegeldust töökollektiivi poolt, mis on küll kahtlemata oluline, kuid sama suurt väärtust omab ka vallavanema aktiivsus tunnustamise osas.

Motivatsioonipaketi üks koostisosa on materiaalsed ja mittemateriaalsed motivaatorid. Intervjuu käigus ilmnes, et materiaalsed motivaatorid vallavalitsuses puuduvad, ainsana toodi välja töötasu. Põhjuseks on siinkohal majanduslik kehv periood, kuid tulevikus võib olukord siiski muutuda. Motivatsiooniapaketi koostamisel arvestas autor olukorda majanduses ja märkis paketti motiveeriva ja konkurentsivõimelise palka. Mittemateriaalse motivaatorina nimetati ühisüritusi, rahulolu oma tööga, tööaega, puhkust ja organisatsiooni mikrokliimat, mida üheskoos luuakse ja hoitakse. Olulise osana tõi autor motivatsioonipaketis välja ka tähtpäevade äramärkimise, mille kaudu saab töötajaid motiveerida.

Motivatsioonipaketi lahutamatu osa moodustavad erinevad motivaatorid, mis teenistujat motiveerivad, sellest tulenevalt soovis töö autor juhtidelt sellekohast arvamust. Olulisteks motivaatoriteks nimetati usaldust, tunnustamist, pikka puhkust, tööaega, palka ja töökollektiivi. Motivatsioonipaketi koostamisel lähtus autor antud märksõnadest: tunnustamine, palk ja töökollektiiv.

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö raames läbiviidud uuring annab vallavalitsuse juhtkonnale palju olulist teavet ametnike tööga rahulolu ja rahulolematust põhjustavatest aspektidest. Lisaks annab uuring väga hea ülevaate alluvate olulisematest motivaatoritest.

Järgnevalt toob töö autor välja lähtuvalt uuringu tulemustest ettepanekud ametnike olulisemate tööga rahulolu ja motivaatorite kohta organisatsiooni motivatsioonisüsteemis. Järgnevad ettepanekud võimaldavad tõsta ametnike tööga rahulolu ja motivatsiooni ning vähendada ametnike rahulolematust.

Lõputöö raames läbiviidud uurimuse tulemustest ilmnesid probleemsed valdkonnad organisatsioonis. Uurimuse käigus hindasid ametnikud tunnustamist organisatsioonis võrreldes teiste motivatsiooniteguritega keskmisest (8,49) tulemusest mõnevõrra madalamalt (7,57). Tunnustamine on üks motivatsioonitegureid, mis tõstab töötajate tööga rahulolu, seega teeb töö autor järgneva ettepaneku.

- Tööalane tunnustus- väärtustada mittemateriaalset tunnustamist, pöörata tähelepanu ametnike jaoks olulistele sündmustele (sünnipäevad/juubelid, kooli lõpetamine, lähedase kaotus jne). Oluline on tähtpäevi ära märkida ja tunnustada pikaajalisi töötajaid tänukirjaga/meenega. Tunnustamisega saab oluliselt tõsta ametnike rahulolu.

Inimestevahelised suhted omavad suurt rolli organisatsiooni mikrokliima kujundamisel. Uurimuse tulemusena ilmes asjaolu, et rahulolematust põhjustab halvad suhted kolleegide vahel. Teise probleemina kerkis ülesse töötajate võrdne kohtlemine. Olukorra parandamiseks tuleb kasutada järgmisi abinõusid.

- Inimestevahelised suhted – korraldada ühisüritus (suvepäevad, jõulud, matkad, erinevad organisatsiooni traditsioonid). Koostada iga aasta ürituste kava ja määrata igale üritusele organiseerija/töögrupp.
- Organisatsiooni struktuur ja alluvussuhted - asutuses tuleb paika panna struktuur ja alluvusuhted. Iga juht tegeleb oma meeskonnaga, korraldades iganädalaseid koosolekuid ja 1 kord kuus tuleb kokku üldkoosolek. Juhid võiks kaasata ametnike rohkem organisatsiooni juhtimisse, mis annab hea võimaluse saada uusi ideid ja ettepanekuid näiteks töökorralduse arendamiseks. Juhtida tähelepanu ka ametnike võrdsesse kohtlemisse.

Uurimuse tulemusena ilmnes, et vallavalitsuses puudub arenguvestluste kord. Arenguvestluste toimumine annab juhile võimaluse tundma õppida oma alluvaid, saades teada nende koolitusvajadused ja parandades omavahelisi suhteid.

- Arengu- ja karjäärivõimalused – Sisse viia arenguvestluste läbiviimise kord, töötades välja arenguvestluse vorm.

Anija Vallavalitsus ja Kehra linn ühinesid 2002. aastal. Vallavalitsus tegevus on jaotatud kahe maja vahel, mis põhjustab pingeid sisekommunikatsioonis ja mis on oluliselt mõjutanud ühinemine suhteid kolleegide vahel, sellest tulenevalt on ettepanek teha muudatusi töötingimustes ja töövahendite osas.

- Töötingimused ja töövahendid- võimaluste piires koondada kogu vallavalitsuse tegevus ühte hoonesse ja kaasajastada töökeskkonda.

Lõputöö tulemina valmis Anija Vallavalitsusele motivatsioonipakett (Vaata Lisa 1). Motivatsioonipakett koosneb kolmest osast, milleks on kas tegevus või sündmus. Esimene osa puudutab motiveerivat palka organisatsioonis, mille eesmärgiks on konkurentsivõimeline, ametikoha väärtusel põhinev ja õiglane palk. Teine osa hõlmab endas töötajate arengu- ja koolitusvõimalusi, milleks on arenguvestlused. Kolmas osa on suunatud töökeskkonna arendamisele, sest läbi erinevate ühistegevuste ja tavade kaudu saab inimese pühendumist ja motivatsiooni suurendada ja toimida meeskonnana. Lisaks on oluline tegeleda töökeskkonna arendamisega. Kolmandas osas on välja toodud veel töötajate tunnustamine, mis on üheks mittemateriaalseks motivatsiooni teguriks. Oluline on veel töötajate kaasamist organisatsiooni tegevustesse, informeerimine ja tähtpäevade äramärkimine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö üheks eesmärgiks oli välja selgitada ametnike motivatsioon ja tööga rahulolu Anija vallavalitsuses. Lõputöö teiseks eesmärgiks on motivatsioonipaketi väljatöötamine, sest see aitab tõsta motivatsiooni ja tööga rahulolu ning lõputöö uurimuse tulemused annavad kasulikku informatsiooni nii organisatsiooni juhile, kui ka ametnikele.

Uurimuse läbiviimiseks seadis töö autor ülesse kolm uurimisküsimust:

- Milline on tööga rahulolu ja motivatsioon Anija Vallavalitsuses?
- Millised motivatsioonitegurid, kas sisemised või välimised on organisatsioonis ülekaalus?
- Millised on peamised rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid Anija Vallavalitsuses?

Lõputöö eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi uuringu ametnike seas. Uurimusmeetodina kasutas autor kirjalikku ankeetküsitlust ja intervjuud vallavanema, abivallavanema ja vallasekretäriga.

Uuringu tulemustest ilmnes asjaolu, et ametnikud on oma tööga pigem rahul kui rahulolematud. Käesoleva uurimuse ühe tulemusena nähtub, et ametnikud on enim rahul võrreldes keskmise tulemusega oma tööajaga, töövahenditega, töö mitmekesisuga ja kolleegide omavaheliste suhetega ning töötingimustega. Lõputöö teise tulemusena tuli välja, et ametnikke motiveerib sisemised motivatsioonitegurid veidi rohkem, kui välimised motivaatorid. Sellele tuginedes saab saab töötajaid paremini motiveerida, kui organisatsioonis tegeldakse edasi süsteemselt motivatsioonitegurite arendamisega. Lõputöö kolmas uurimisküsimus keskendus rahulolu ja rahulolematust põhjustavate tegurite väljaselgitamisele. Uurimuses palus töö autor ametnikel välja tuua erinevaid tegureid, mis põhjustavad nende tööga rahulolu ja rahulolematust. Rahulolutegurite na toodi enam välja töötasu, suhted kolleegidega ja huvitavat ja mitmekesist tööd.

Rahulolematust põhjustavad järgmised tegurid: halvad suhted kolleegide vahel, palk, infopuudus ja töö rutiin.

Tulemuste põhjal saab töö autor teha ettepanekuid, mille poole vallavalitsuse juhid saavad edaspidi oma tähelepanu pöörata ja oma töötajate motivatsiooni ning rahulolu tõsta. Ettepanekute osas peaks organisatsioon senisest veelgi rohkem püüdlema selle poole, et töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud. Oluline on töötajaid tunnustada, sest see aitab kaasa töötajate motivatsioonile. Tähtis on korrastada organisatsiooni struktuuri ja alluvusuhteid, mille tulemusena väheneks pinged kolleegide vahel. Samuti tuleb rõhku pöörata ja väärtustada ühisüritusi, mille kaudu saab parandada inimeste omavahelist suhtlemist. Kindlasti oleks vaja parandada informatsiooni vahetust organisatsioonis, sest uuringu tulemustest lähtuvalt ollakse sellega rahulolematud.

Inimeste motiveerimine on pikk protsess, kus muutused võtavad palju aega, mille nimel tasub juhtidel pingutada, et saavutada soovitud eesmärke. Meeskonnana toimides seatakse sihid, kus igaühel on oma kindel ülesanne.

SUMMARY

One of the aims of the present thesis is to determine the clerks' motivation and contentment with their jobs in the local government of Anija borough. Another aim is to develop a motivational packet for the borough, because it will help enhance motivation and job contentment and will give useful information to both the leader of the organisation and the clerks about the material and nonmaterial motivators in the organisation.

For the conduction of the research the author of the thesis set three questions:

- How content and motivated are the clerks in the local government of Anija borough?
- What kind of motivational factors are prevalent – either internal or external – in the organisation?
- What are the main factors that cause contentment and discontentment in the local government of Anija borough?

To achieve the aims and answer the questions the author conducted a research among the clerks. As research methods a written questionnaire was used and an interview with the head, the deputy head and the secretary of the borough was conducted.

The results of the research show that the clerks in the local government are rather content than discontent with their jobs. One result shows that, compared to the average, the clerks are most content with their working hours, equipment, multifarious work, relationships with colleagues and their working conditions. Another result suggests that the clerks have more internal than external motivators. Therefore, the employees can be motivated better if the organisation develops motivational factors systematically. The third research question focused on determining the factors that cause contentment and discontentment.

The author asked the clerks to point out different factors that cause their job contentment and discontentment. Wages, relationships between colleagues and interesting and multifarious work were brought out as reasons for contentment. Discontentment was caused by bad relationships with colleagues, wages, lack of information and routine work.

Based on the results the author can make suggestions what the heads of the local government of Anija can pay more attention to and how they can enhance their employees' motivation and contentment. The organisation should, more than so far, strive to employees' contentment and motivation. It is important to acknowledge them because it enhances employees' motivation. It is also important to arrange the structure of the organisation and subordination in order to lessen tensions among colleagues. In addition, collective events should be emphasised and valued, because they help improve relationships among colleagues. Exchanging information should certainly be improved, because the results indicate discontentment in this matter.

Motivating people is a long process, where making changes takes a lot of time, but it is worth working on in order to achieve desired goals. The goals are set through working as a team, where everyone has a specific task.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2005. Personalijuhtimine. Külim

Alas, R. 2002. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külim

Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Külim

Anija Vallavalitsus. Ametnike andmed. http://www.anija.ee/index.php?main=74 (16.03.2010)

Brooks, I. 2008. Organisatsioonikäitumine. Tallinn Tänapäev

Darlington, H. Motivation Can Make You Better. Supply House Times, 52(7), 44-48. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.12.2009

Eero, A. 01.09.2001. Rännak läbi motivatsiooni ajaloo. Ärielu kodulehelt http://arielu.ee/est/?news=942933&category=9 välja otsitud 15.12.2009

Heller, R. 2003. Juhi käsiraamat. Kirjastus Varrak

Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 8(1), 87-96. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 08.12.2009

Judge, T. A, Parker. S, H, Colbert. A, E, Heller. D &Ilies, R. Job satisfaction: A Cross-Culture Review

Laanep, G. 2008. Motivatsioon ja tööga rahulolu (Eesti riikliku autoregistrikeskuse Harju büroo Saue osakonna näitel). Publitseerimata lõputöö. Sisekaitseakadeemia, Tallinn

Nurmoja, M. 2003. Organisatsioonikäitumine. Tallinn Sisekaitseakadeemia

Parvet, V. 2005. Lihtsad võtted motiveerimiseks. Ärielu. Elamukoolituse kodulehelt http://www.elamuskoolitus.ee/index.php?alam=92&leht=593b19ccc8aab0c871fc välja otsitud 09.12.2009

Personalijuhtimise käsiraamat. 1998. Tallinn Äripäeva Kirjastus

Põldveer-Mürk, K. Ettevõtte poolsed soodustused motiveerivad töötajaid. CV Keskuse kodulehelt http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=144&text_id=450&career_style= välja otsitud 08.01.2010.

Raha ja motivatsioon. Hiiu Ametikooli kodulehelt http://www.smt.edu.ee/materjalid/R.%20Tsarjovi%20raamatupidamise%20%F5piobjektid%202/palgaarvestus/raha_ja_motivatsioon.html välja otsitud 10.01.2010.

Randmann, L. Enesejuhitud õppijat toetab enesemotivatsioon. http://www.enop.ee/tpi/eneseanalyys/enesemotivatsioon.pdf 26.04.2010

Roche OY. 2007. Motivaatio ja motiivit. http://www.rakasluuranko.fi/tervlii/motivaatio.html 27.04.2010

Sledge, S. Miles, A.K. Coppage, S. What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1667-1682. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist10.12.2009

Teichmann, M. 2005. Motivatsioon. http://deepzone2.ttu.ee/hhp0020/aabits/digiaabits7.pdf 24.04.2010

Vadi, M. 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu Tartu Ülikooli Kirjastus

Virovere, A. 2008. Hea töö algab hea tundega! Kuidas ennast motiveerida? http://www.areng.ee/public/presentation/heateenindus2008tartu/virovere/virovere-hea_too_algab_hea_tundega.pdf välja otsitud 14.10.2010

Virovere, A. Alas, R. Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn Külim

Wood, D, A. Lebold W, K. The multivariate nature of professional job satisfaction. Personnel Psychology, 23(2), 173-189. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.12.2009

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Tabel 1. Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid..... **Error! Bookmark not defined.**
Tabel 2. Motivaatorite järjestus ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tabel 3. Rahulolu põhjustavad tegurid ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tabel 4. Rahulolematust põhjustavad tegurid..... **Error! Bookmark not defined.**
Tabel 5. Olulisemad motivaatorid ..... **Error! Bookmark not defined.**

Joonis 1. Ametnike välised motivatsiooni tegurid..... 21
Joonis 2. Ametnike sisemised motivatsiooni tegurid..... 22
Joonis 3. Motivatsioonisüsteemi olemasolu tähtsus organisatsioonis 23
Joonis 4. Motivatsioonisüsteemi mõju ametnike motivatsioonile. 24

LISA 1. ANIJA VALLAVALITSUSE MOTIVATSIOONIPAKETT

Komponent (tegevus/sündmus)	Aeg/regulatsioon	Selgitus
Motiveeriv ja konkurentsivõimeline palk		
Ametikoha väärtusel põhinev, konkurentsivõimeline ja õiglane palk	Palkade ülevaatamine üks kord aastas	Kogupalkade ülevaatamine toimub üks kord aastas eesmärgiga tagada palk konkurentsivõimelisena ja oleks vastavuses tööülesannetega.
Arengu -ja koolitusvõimalused		
Arenguvestlused	Arenguvestluse läbiviimine üks kord aastas.	Igaaastased arenguvestlused vahetu juhiga arengu- ja koolitusvajaduse väljaselgitamiseks
Motiveeriv ja pühendumust tõstev töökeskkond		
Anija Vallavalitsuse tavad ja ühistegevused		
Riiklikud pühad	uusaasta, vabariigi aastapäev, võidupüha	Riiklike pühade ühine tähistamine- vallavanema vastuvõtt.
Muud ühistegevused		Suvepäevad-pereüritus, ühispiltide tegemine, Anija Vallavalitsuse aastapäevapidu ja laste jõulupidu.
Kaasaegsed töötingimused ja töövahendid		
Tööruumid ja töövahendid		Riskianalüüsi läbi viimine iga 5 aasta tagant. Riskianalüüsist tulenevad töökeskkonnariskide likvideerimine riskianalüüsi põhjal.
Parimate tunnustamine		
Tunnustamine		Parimate tunnustamine jooksvalt.
Töötajate kaasamine ja informeerimine		
Töötajate pühendumust ja motivatsiooni kujundavate tegurite väljaselgitamine	Motivatsiooni ja rahuloluuuringu läbiviimine igal aastal	Organisatsiooni siseselt välja töötatud küsimustik
Töötajate kaasamine	Regulaarsed infopäevad või muud koostöövormid (töörühmad vms)	
Tähtpäevade äramärkimine		
Tööalaste tähtpäevade meelespidamine		Tööle tulemuse puhul meene (logoga pastakas, märkmik vms. Tööjuubeli äramärkimine- pikaajalise staazi puhul õnnitlus ja lilled. Staazika töötaja lahkumisel meene ja lilled.
Tarkusepäev	September	Lapsevanematele vaba aeg aktusel osalemiseks
Olulised isiklikud sündmused		Lapse sünd- õnnitluskaart ja lilled. Sünnipäev- lilled koos kaartiga. Juubeli puhul kinkekaart. Kooli lõpetamine- õnnitlemine

LISA 2. MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU KÜSIMUSTIK

1. Valige enda jaoks sobiv vastusevariant ja märkige vastavasse ruutu rist

1.1 Vanus

☐ kuni 30 a ☐ 31-40 a ☐ 41-50 a ☐ 51-60 a ☐ 61 a ja enam

1.2 Sugu

☐ mees ☐ naine

1.3 Haridus

☐ Põhiharidus ☐ Keskharidus ☐ Keskeriharidus ☐ Kõrgharidus

1.4 Kui kaua olete töötanud Anija Vallavalitsuses ?

_____

2. Palun hinnake alljärgnevaid rahulolu/rahulolematuse tegureid 5 palli skaalal. Tõmmake ring ümber teie arvamust väljendavale numbrile.

	ei oska öelda	**väga rahulolematu**	**rahulolematu**	**rahul**	**väga rahul**
1.Palk ja muud soodustused	1	2	3	4	5
2. Tööaeg	1	2	3	4	5
3. Suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
4. Tunnustamine	1	2	3	4	5
5. Koolitusvõimalused	1	2	3	4	5
6. Suhted kollektiivis	1	2	3	4	5
7. Töötingimused (tööruumid jms)	1	2	3	4	5
8. Töövahendid	1	2	3	4	5
9. Töö mitmekesisus	1	2	3	4	5
10. Tööalase info liikumine	1	2	3	4	5
11. Arengu- ja karjäärivõimalused	1	2	3	4	5
12. Infovahetus organisatsioonis	1	2	3	4	5
13. Töökorralduse selgus	1	2	3	4	5
14. Rahulolu oma tööga	1	2	3	4	5
15. Töötajate võrdne kohtlemine	1	2	3	4	5
16. Tööõhkkond	1	2	3	4	5
17. Ühisüritused	1	2	3	4	5
18. Kindlustunne töökoha suhtes	1	2	3	4	5

3. **Palun järjesta allolevas tabelis toodud märksõnad selliselt, et kõige olulisem saab 16 punkti ja kõige vähemolulisem 1 punkt ja igat numbrit saab anda vaid ühe korra**

Saavutused	
Tunnustus	
Töö huvitatus ja sisukus	
Töö vastutusrikkus ja tähtsus	
Ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine	
Arenguperspektiivid	
Töötingimused	
Suhted kaastöötajatega	
Suhted ülemustega	
Tegevuse reglementeeritus	
Juhtimisstiil	
Palk	
Staatus	
Olmeolud	
Isiklik elu	
Turvalisus	

4. **Kas motivatsioonisüsteemi olemasolu organisatsioonis on tähtis?**

_____

5. **Kas motivatsioonisüsteemi olemasolu organisatsioonis tõstaks teie motivatsiooni?**

_____

6. Nimeta 3 tegurit, mis muudavad sind tööga rahulolevaks:

_____

7. Nimeta 3 tegurit, mis muudavad sind tööga rahulolematuks:

_____

Suur äitah vastamast!

LISA 3.INTERVJUU

Intervjuu läbiviimise koht:

Intervjuu läbiviimise aeg:

Ametinimetus:

1. Palun kirjeldage (hästi) motiveeritud teenistujat ?
2. Kuidas organisatsioonis töötajaid tunnustatakse?
3. Millised on materiaalsed motivaatorid omavalitsuses ?
4. Millised on mittemateriaalsed motivaatorid omavalitsuses?
5. Nimetage kolm kõige olulisemat motivaatorit, mis teenistujaid motiveerib?
6. Kuidas motivatsioonisüsteem olemasolu mõjutab teenistujaid?
7. Kuidas saate teada töötajate motivatsiooni? Kas asutuses on varem viidud läbi erinevaid rahulolu või motivatsiooni uuringuid?
8. Kui tähtis on teile töötajate rahulolu?
9. Millega on töötajad teie arvates rahul organisatsioonis ja millega mitte?
10. Mida saate teie kui organisatsiooni juht rahulolu tõstmiseks teha?