

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liina Pints

**HOOAJATÖÖTAJATE TÖÖPÕIMITUS JA
TÖÖMOTIVATSIOON SAAREMAAL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Kaasjuhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9740 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liina Pints

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 177983HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: liinapints@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Taimi Elenurm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	10
1.1. Tööpõimitus	10
1.1.1. Tööpõimituse definitsioon ja olemus	10
1.1.2. Tööpõimituse kuuefaktoriline mudel	12
1.1.3. Ülevaade varasematest tööpõimituse uuringutest	14
1.2. Töömotivatsioon	16
1.2.1. Töömotivatsiooni definitsioon ja olemus	16
1.2.2. Enesemääratlemise teooria	17
1.2.3. Personali tööhüvitiste tüübid	19
1.3. Töömotivatsiooni ja tööpõimituse seosed	20
2. EMPIIRILINE UURING	22
2.1. Uuringu meetodika	22
2.2. Uuringu protseduur	23
2.3. Valim	24
2.4. Uuringu tulemused	26
2.4.1. Tööpõimituse alaskaalade usaldusväärsus ja korrelatsioonimaatriks	26
2.4.2. Tööpõimituse hinnangud vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonna gruppides	29
2.4.3. Töömotivatsiooni alaskaalade usaldusväärsus ja korrelatsioonimaatriks	30
2.4.4. Töömotivatsiooni hinnangud vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonna gruppides	32
2.4.5. Töömotivatsiooni ja tööpõimituse vahelised seosed	34
2.4.6. Motiveerivad hüved hooajatöötajatel	35
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	37
3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele vastavalt tulemustele	37
3.2. Ettepanekud hooajatöötajaid palkavatele organisatsioonidele	41
3.3. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel	42
3.4. Soovitused edasisteks uuringuteks	42
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	48
LISAD	53
Lisa 1. 15–74-aastaste tööjõus osalemise määr vanuserühma ja maakonna järgi	53
Lisa 2. Tööle võetud ja töölt lahkunud töötajad põhitegevusala järgi majutus- ja toitlustusettevõtetes Eestis (inimest)	54
Lisa 3. Mitmemõõtmeline töömotivatsiooni hindamise skaala	55
Lisa 4. Küsimustik	56
Lisa 5. Töötajate hooajalised töökohad Saaremaal	60
Lisa 6. Tööpõimituse keskmised, standarthälbed ja sagedusjaotused	61
Lisa 7. Töömotivatsiooni keskmised, standardhälbed ja sagedusjaotused	62
Lisa 8. Töömotivatsiooni ja tööpõimituse korrelatsioonimaatriks	63
Lisa 9. Hooajatöötajate motiveerivate hüvede järjestus	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on selgitada Saaremaa hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni vahelisi seoseid vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonnaga töötajate hulgas ning selgitada peamised motiveerivad hüved tööhooaja jooksul. Piirkonna all mõeldakse, kas inimene tuleb antud ettevõttesse hooajatööd tegema maapiirkonnast või Kuressaare linnast.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade tööpõimituse ja töömotivatsiooni definitsioonidest, teoreetilistest käsitlustest ning varasematest uuringutest. Selgitatakse motiveerivate hüvede liigituse olemust. Töö teine osa põhineb empiirilisel uuringul, kirjeldatakse uuringu protsessi, valimit ja tulemusi. Antud magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne küsitlusuuring Kuressaare kuues suuremas hotellis. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutatakse struktureeritud küsimustikku. Kolmandas osas esitatakse uuringu tulemustel põhinevad järeldused, tehakse ettepanekud hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni tõstmiseks ning motiveerivate hüvede efektiivsemaks kasutamiseks. Selgitatakse uuringu tõlgendamisel ilmnunud piirangud.

Saaremaa majutusasutustes hooajatöötajate stabiilse koosseisu hoidmine on olnud pidev probleem, mida kinnitavad toitlustus- ja majutusettevõtete töökuulutused kohalikes foorumites ning ajalehtedes kogu suveperioodi või muu hooaja jooksul. Peamine probleem on töötajate lahkumine hooaja vältel.

Magistritöö tulemustest selgub, et Saaremaa hooajatöötajad on trendi järgi 15–49-aastased. Kõige enam tehakse hooajatööd kolm kuud suvehooajal. Organisatsioonist lahkudes tuntakse üle nelja kuu tööstaažiga suuremat materiaalet ja psühholoogilist kahju kui alla nelja kuu töötanud hooajatöötajad. Mida pikemat aega tehakse hooajatööd, seda kõrgemalt hinnatakse materiaalseid tasusid, hüvesid ja kogukonna heaks kiitu. Kõige rohkem on motiveeritud kolme kuu tööstaažiga hooajatöötajad. Maapiirkonnas elavad hooajatöötajad hindavad kõiki tööpõimituse ja töömotivatsiooni faktoreid kõrgemalt kui linnas elavad töötajad. Kolm kõige motiveerivamat hüve hooajatöötajatele on õiglane töötasu, head suhted töökaaslastega ning töö meeldivus ja huvitavus.

Magistritöö võtmesõnad: hooajatöötaja, hooajatöö, tööpõimitus, töömotivatsioon, motiveerivad hüved, Saaremaa.

SISSEJUHATUS

Autori andmetel ei ole eelnevalt läbi viidud uuringuid Saaremaal ega mujal Eestis hooajatöötajate töömotivatsiooni ja tööpõimituse seoste leidmiseks, mis rõhutab antud magistritöö uudsust. Tööpõimitus on nähtus, mis hoiab töötajat lahkumast oma töökohalt ehk näitab, missuguses ulatuses on töötaja seotud oma tööga ja tunneb, et töö on tema elu osa.

Saaremaal on kõrghooaeg just suvel, kui majutus-ja toitlustusettevõtted hakkavad otsima hooajatöötajaid. Lisaks suvehooajale kasutatakse hooajatöölisi suurüritustel (Saaremaa Ralli, Saaremaa Ooperipäevad, aastavahetuse-ja jõulupeod) ning hooaegadel, kui töömaht on ajutiselt suurenenud. Hooajatöö on enamasti tähtjaline, töö kindlal ajavahemikul või seotud kindla üritusega. Kõik organisatsioonid soovivad leida pühendunud töötajaid, samas on tööandjatel piiratud rahalised ressursid töötajatele hüvitamiseks. Enamus ettevõtteid leiab omale vajaliku personali hooajaks, kasutades töötajate motiveerimiseks erinevaid rahalisi ja mitterahalisi hüvesid.

Saaremaal on tööjõu voolavus majutusasutustes kõrge kogu hooaja. Statistikaameti andmetel oli aastal 2017 töötuse määr Saaremaa vallas 7,9% ehk ca 1400 inimest 15–74-aastaste hõiveseisundi järgi (Statistikaamet 2018). Töötukassa statistiliste andmete järgi 31.12.2017 oli Saaremaal töötuid kokku 682 inimest, kellest Kuressaare linnas 249 ja maapiirkonnas 433. Seisuga 31.03.2018 on töötute arv juba 735 inimest (Töötukassa 2018). Kuigi paljud inimesed käivad maalt linna tööle, näitavad need arvud, et töötus Saaremaal on suurim maapiirkonnades. Antud magistritöö autor võttis vaatluse alla nii linna kui maapiirkonna hooajatöötajad. Eesti Statistikaameti kohaselt ei ole hooajatöötajate arvulisi andmeid eraldi maakondade lõikes.

Michaelson (2005) kirjeldab, kuidas suurendada tootlikkust majutusasutustes ning siduda seda töötajate motivatsioonüsteemiga. Töömotivatsioon on tavaliselt seotud väärtuste juhtimisega, mis motiveerib inimesi **organisatsioonilistel eesmärkidel** tööle (Steers *et al.* 2005b, 238). Tööd majutusettevõtetes iseloomustavad väike palgatase, suur töökoormus, pikk tööaeg ja vahetustega töö (Lee *et al.* 2015). Eesti Panga 2017. aasta tööturu ülevaate uuring kinnitab, et majanduse kiirem

kasv eelneval aastal avaldas mõju tööjõu tootlikkuse paranemisele, töötajate arv suurenes enamikul tegevusaladel nii tootmis- kui teenindussektoris. Lisaks töötajate arvu suurenemisele tõuseb töötundide arv töötaja kohta. Nii Statistikaameti kui Töötukassa tööjõu liikumise ja vabade töökohtade uuringu kohaselt suurenes vabade töökohtade arv, võrreldes täidetud ametikohtade arvuga. Viimane näitab, et **sagenenud** on töösuhte lõpetamine töötaja algatusel, mis viitab tihedamale töökohavahetusele. Kokkuvõtvalt näitavad olemasolevad andmed tööjõu nõudluse suurenemist, sest vajadus ettevõtete toodangu ja teenuste järele on suurenenud (Soosaar, Urke 2017).

Teadlased väidavad, et lahkumiskäitumise tagajärg on organisatsiooni toimimisega rahulolematust. Majutusettevõttes soovivad töötajad meeskonnana koostööd teha, samas saavutada oma isiklike eesmärgid ning tagada töö- ja pereelu tasakaal. Organisatsiooni juhtidel on oluline kindlaks teha ja mõista oma töötajate vajadusi, et tagada töökoha täitumine, pühendumus ning tootlikkus. Majutusettevõtte rutiinne töö on väsitav ja monotoonne, puuduvad isiklikud eneseteostuse võimalused. Seega töötajad vajavad töökeskkonnas tunnustamist. (Lee *et al.* 2015)

Michell jt (2001) on seisukohal, et tööpõimitus ennustab tööjõu lahkumiskavatsust täpsemini kui eelnevad vabatahtliku tööjõu voolavust kirjeldavad mudelid. Saaremaa majutusasutustes mehitamine ja stabiilse koosseisu hoidmine on olnud pidev probleem, mida kinnitavad toitlustus- ja majutusettevõtete töökuulutused kohalikes foorumites ning ajalehtedes kogu suveperioodi või muu hooaja jooksul. Ikka ja jälle otsitakse kokkasid, teenindajaid, nõudepesijaid jt tööle hooajaliselt. Autori andmetel tõenduspõhistest uuringutulemustest lähtuvalt ei ole varasemalt antud teemat uuritud Saaremaa lõikes. Seega teema on aktuaalne ja uurimus vajalik hooajatöötajate töömotivatsiooni ning tööpõimituse seoste väljaselgitamiseks.

Peamine probleem on töötajate **lahkumine hooaja vältel**. Antud magistr töö uuringu tulemused on sisendiks majutusettevõtetes, vähendamaks hooajatöötajate lahkumiskavatsust hooaja vältel ning tõstmaks töömotivatsiooni ja sellest lähtuvalt tööpõimitust. Magistr töö uuringu tulemuste põhjal on võimalik hooajatöötajaid palkavatel organisatsioonidel töötada välja põhimõtted hooajatöötajate tõhusamaks planeerimiseks, värbamiseks, juhtimiseks ja hoidmiseks.

Magistr töö eesmärk on selgitada Saaremaa hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni vahelisi seoseid vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonnaga töötajate hulgas ning selgitada peamised motiveerivad hõbed tööhooaja jooksul. Piirkonna all mõeldakse, kas inimene tuleb antud

ettevõttesse tööd tegema maapiirkonnast või Kuressaare linnast. Valim on Kuressaare kuue suurema hotelli hooajaline personal vanuses 15–74-aastat. Antud uuring on kasulik turismi- ja toitlustusasutuse juhatajatele, juhtidele ja spetsialistidele, kes värbavad hooajatöölisi.

Magistritöö fookus on järgmistel uurimisküsimustel:

- Millised on hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni erinevused vanuse, tööstaaži ning elukoha piirkonnaga?
- Kas ja missuguseid seoseid esineb tööpõimituse ning töömotivatsiooni vahel?
- Millised on peamised töömotivatsiooni mõjutavad hüved hooajatöötajate seas ja nende tähtsus, olenevalt vanuse, staaži ja töötaja elukoha piirkonna suhtes?

Eesmärgi saavutamiseks püstitas magistritöö autor järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida varasemaid uuringuid, anda ülevaade töömotivatsiooni ja tööpõimituse mõistetest, teooriatest ning eelnevates käsitlustest;
2. Selgitada sobiv tööpõimituse ja töömotivatsiooni küsimustik, tõlkida ning vajadusel kohandada;
3. Viia läbi empiiriline uuring Saaremaa kuue suurema hotelli hooajalise personali seas;
4. Selgitada hooajatöötaja vanusest, tööstaažist ning elukoha piirkonnast tulenevaid erinevusi tööpõimituse ja töömotivatsiooni kohta;
5. Selgitada seosed töömotivatsiooni ja tööpõimituse vahel;
6. Selgitada hooajatöötajate motiveerivad hüved ja nende tähtsus, olenevalt vanusest, tööstaažist ja töötaja elukoha piirkonnast;
7. Teha järeldusi ja ettepanekuid, mis aitaks vähendada hooajatöötajate lahkumiskavatsust hooaja vältel ning tõsta tööpõimitust ja töömotivatsiooni.

Antud magistritöös kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutatakse uurimismeetodina struktureeritud küsimustikku. Tööpõimituse selgitamiseks kasutatakse Holtom *et al.* (2006a) tööpõimituse mudelit, mis sisaldab organisatsiooni ja kogukonna mõõtmeid. Mõlemal tasandil kirjeldatakse kolme faktorit: seosed, sobivus ja tunnetatav kahju. Kokku on mudelis kuus faktorit, mis mõõdavad töötaja tööpõimitust. Selle alusel on välja töötatud Holtom jt (2006b) lühiskaala, see on valideeritud ja kasutatud leidnud eelnevates teaduslikes Robinson jt (2014) uuringutes. Töömotivatsiooni faktoreid kirjeldatakse (Deci, Ryan, 1985) enesemääratlemise teooria alusel. Hooajatöötajate töömotivatsiooni seoste leidmiseks kasutatakse Gagné jt (2015) mitmemõõtmelist motivatsiooni hindamise skaalat. Andmeanalüüsiks

kasutatakse kirjeldavat statistikat, dispersioonanalüüsi One Way Anova Post Hoc LSD-ja T-testi. Seoste kontrollimiseks kasutatakse bivariatiiivset korrelatsioonanalüüsi ja seoste usaldust mõõdetakse Pearsoni korrelatsioonikordajaga. Skaalade reliaablust hinnatakse koefitsient Cronbach'i alfaga. Leitakse kõikide tulemuste miinimum ja maksimum väärtused, keskmised ja standardhälbed. Kõik analüüsid viiakse läbi programmidega SPSS 24.0 ja MS Excel.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade tööpõimituse ja töömotivatsiooni definitsioonidest ning teoreetilistest käsitlustest. Kirjeldatakse motiveerivate hüvede erinevaid tüüpe. Tuuakse näiteid tööpõimituse ja töömotivatsiooni varasematest uuringutest. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uuringu protsessi, valimit ja tulemusi. Lõpuks tehakse järeldused ning ettepanekud töötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni tõstmiseks, motiveerivate hüvede efektiivsemaks kasutamiseks.

Magistritöö autor soovib südamest tänada juhendajat Kamdron Tiiut alati kiire tagasiside eest ja kaasjuhendajat Elenurm Taimit toetavate ja positiivsete nõuannete eest.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilises osas selgitatakse läbi teaduskirjanduse tööpõimituse ja töemotivatsiooni definitsioone ning olemust. Kirjeldatakse erinevaid käsitlusi ja mudeleid. Siin tuuakse välja uurimisprobleemiga haakuvad põhimõisted, teadlaste käsitlused ja läbiviidud uuringute kirjeldused. Antud peatükk annab teoreetilise raamistiku empiirilise uuringu läbiviimiseks.

1.1. Tööpõimitus

1.1.1. Tööpõimituse definitsioon ja olemus

Põimituse eestikeelse termini pakkus esmakordselt välja füüsik Jaak Lõhmus, kes kirjeldab, et tänu põimumisele võib kahe teineteisest määramata kaugusel asetseva punkti vahel esineda korrelatsioon (Lõhmus, Palgi 1985). Tööpõimituse definitsiooni aluseks on Lewini (1951) väljateooria, mis kirjeldab nn „eluvälja“, kus inimene eksisteerib. Teda mõjutavad eksternaalsed ehk välised faktorid (situatsioonid, tingimused jt) ning internaalsed jõud ehk sisemised faktorid (tunded, väljavaated jms).

Tööpõimitust on kasutatud ja tõlgitud teadustöodes erinevalt, sest ühtne termin puudub, nt Okas (2015) kirjeldab seda kui tööl püsivust, Luide (2016) tööle kinnistatust ja Kaus (2017) töö põimitus. Antud magistritöös kasutatakse *job embeddedness* tähistamiseks eestikeelset vastet **tööpõimitus**. Autor leidis, et sellise termini kasutamine vastab paremini sisule. Selle mõiste kasutamine toetub teaduskirjandusele, mida on kirjeldatud alljärgnevas teoorias. Tööpõimitust defineeritakse kui nähtust, mis hoiab töötajat lahkumast oma töökohalt ehk näitab, missuguses ulatuses on töötaja seotud oma tööga ja tunneb, et töö on tema elu osa. Tööpõimituse nähtuse kirjeldamiseks on kolm faktorit: sobivus, sidemed, tunnetatav kahju (Mitchell *et al.* 2001):

1. **Sobivus** (*fit*) – näitab, kas töötaja tajub ühilduvust organisatsiooni ja keskkonnaga. Sobivuse organisatsiooniga määravad töötaja isiklikud väärtused, karjääriga seotud eesmärgid ja tulevikuplaanid. Need peavad sobima organisatsioonikultuuri, väärtuste, eesmärkide ning töö nõudmistega (töölased teadmised, oskused ja võimed). Mida parem on sobivus

organisatsiooniga, seda suurem on tõenäosus, et töötaja tunneb tööpõimitust ehk inimene tunneb, et ta on oma töökohaga täielikult seotud. Lisaks sellele tõlgendatakse siin, kui hästi sobib inimene kogukonna ja ümbritseva keskkonnaga. Sobivuse näitajateks keskkonnaga on töötaja osavõtt kultuuriüritustest, kogukondlikud tegevused jt. Piirkonna sobivuse näitajateks erinevate välistingimuste poolest on vaba aja veetmise võimalused (kalastamine, sportimisvõimalused ning ühis- ja välisüritused). Töötaja kolimine eeldaks ilmselt ümberhäälestust ja harjumist, kuid isegi uus töökoht ilma elukoha muutuseta võib häirida töötaja nn mustreid. Mida suurem sobivus on inimesel organisatsiooniga ja teda ümbritseva keskkonnaga, seda rohkem on ta põimunud ning seda väiksem on lahkumiskavatsuse tõenäosus.

2. **Sidemed** (*links*) – kirjeldavad, kuidas töötajad tajuvad ühilduvust töö ja keskkonnaga, formaalsed ning mitteametlikud sidemed isiku ja organisatsiooni, ametikohtade või isikute vahel. Selle faktori keerukus näitab, et mitmed tegevussuunad ühendavad töötaja ja tema pere sotsiaalsete, psühholoogiliste ja rahaliste sidemetega. Sidemete faktor sisaldab endas suhteid töökaaslastega (sõprussuhted, tutvused jt) ning see võib olla üheks motivaatoriks. Need hõlmavad töökaaslast, sõpru, tutvusringkonda, kogukonda ja füüsilist keskkonda, kus inimene elab. Mida tugevamad on sidemed, seda rohkem pühendub inimene tööle ja organisatsioonile. Töökohal püsimine tuleneb perekonna, kogukonna, tööühikuga liikmete ning teiste kolleegide survest. Vanemaks saamine, abiellumine, suurema omandiõiguse ja hooldatavate laste olemasolu on seotud töötaja püsimisega tõenäosusega.
3. **Tunnetatav kahju** (*sacrifice*) – kirjeldab materiaalse või psühholoogilise hüvede tajutavat väärtust, kui töötaja lahkuks oma töökohalt. Kuigi võrreldavat palka ja hüvesid võib leida teistest organisatsioonidest, kaasnevad tunnetatavad kahjud ja kulud, mis võivad olla seotud pika tööstaži hüvitistega (preemiad, toetused, motivatsioonipakett jne). Organisatsioonist lahkudes kaasnevad vähem nähtavad, kuid endiselt olulised nn ohverdused, mis hõlmavad töökoha stabiilsuse ja edendamise võimalusi (organisatsioonis saavutatud staatus, potentsiaalsed karjäärivõimalused, usaldus ja iseseisvus töökohas). Loomulikult saab töökohta vahetada ning ei pea kolima. Isegi siis, kui töökohta vahetatakse, võib kaotada erinevad mugavused (paindlikule tööajale sobivad vahemaad, mugav transport või hüved nagu päevahoid lastele, paindlik tööaeg, kodukontor jt). Mida kõrgem on materiaalse ja psühholoogilise hüvede tajutav väärtus, seda suurem on tunnetatav kahju ning seda väiksem on lahkumiskavatsuse tõenäosus.

Lee *et al.* (1994) tutvustasid vabatahtliku lahkumise mudelit (*unfolding model of voluntary turnover*), mida kasutati 1996. aastal kvalitatiivse ja 1999. aastal kvantitatiivse uuringu alusena. Teadlased märkasid, et enamasti on uuringutes kirjeldatud situatsiooni „Miks inimesed lahkuvad?“ (Lee *et al.* 2014b). Holtom jt (2006a) kirjeldasid uut lähenemist, kaasates Mitchelli jt (2001) mudelisse sisemised ja välimised faktorid, millest kujunes välja kuuefaktoriline tööpõimituse mudel.

1.1.2. Tööpõimituse kuuefaktoriline mudel

Antud alapeatükis kirjeldatakse põhjalikumalt eelnevate käsitluste kombinatsioonina koostatud tööpõimituse Holtom *et al.* (2006a) kuuefaktorilist mudelit, mille autor võtab aluseks enda magistritöös.

Tööpõimitust vaadeldakse siin kui nähtust, mis koosneb sisemisest ja välimisest võrgustikust (*networking*) (Porter *et al.* 2016). Tööpõimitus paneb töötajat tundma, et elu on töökohaga täielikult seotud ehk läbi põimitud nagu võrk. Töötajad tunnevad end osana sotsiaalsest keskkonnast, mis seob neid organisatsiooniga, mõne tööalase sotsiaalse võrgustikuga (*community links*) organisatsioonis või ümbritsevas keskkonnas ehk kogukonnas (Marasi *et al.* 2016). Käesoleva magistritöö autori hinnangul on Saaremaal omavahel tihedalt seotud nii töötajad kui ka ettevõtted, kõik tunnevad kõiki. Konkurents on äärmiselt tihe ning leides omale sobiva töökoha, hoitakse sellest tugevasti kinni. Proovitakse siduda end koheselt võimalikult tiheda nn võrgustikuga organisatsiooni sees ja väljas, kuid siiski lahkuvad teatud põhjustel hooajatöötajad organisatsioonist enne hooaja lõppu.

Sõltumata sellest, kas ühendused kogukonnas (*external network*) ja organisatsioonis (*internal network*) on tugevad või nõrgad, kas neid on vähe või palju. Mõju kogu võrgustikule on suur, kui töötaja lahkub ettevõttest. (Mitchell *et al.* 2001).

Tööpõimituse konstruktsiooni saab kirjeldada läbi kahe mõõtme, milleks on töökohasised (*on the job embeddedness*) ehk organisatsioonilised ja töökohavälised (*off the job embeddedness*) ehk kogukonna mõõtmed (Zhang *et al.* 2012). Vastavalt töökohasisesest ja-välisest mõõtmetest on mõlemal tasandil määravaks kolm faktorit: seosed, sidemed ja tunnetatav kahju. Kokku on kuus mõõdikut, mis moodustavad tööpõimituse mudeli. (Tabel 1)

Tabel 1. Kuuefaktoriline tööpõimituse mudeli

Mõõde	Kirjeldus
Sobivus organisatsiooniga (<i>fit-organization</i>)	Peegeldab töötaja tajutavat ühilduvust organisatsiooniga. Inimese väärtused, karjääri eesmärgid ja tulevikuplaanid peavad sobima nii organisatsioonikultuuri kui vajadustega (töölased teadmised, oskused, võimed).
Sobivus kogukonnaga (<i>fit-community</i>)	Käsitletakse, kuidas inimene tajub enda sobivust kogukonna ja ümbritseva keskkonnaga. Elukohaga seotud mugavused, üldine kultuur, vaba aja veetmise võimalused, asukoht, ilm jt. Need näitajad on seotud kogukonna sobivuse tajumisega.
Seosed organisatsiooniga (<i>links-organization</i>)	Arvestab ametlikke ja mitteametlikke seoseid, mis ühendavad töötajat teiste inimestega ning rühmadega organisatsioonis.
Seosed kogukonnaga (<i>links-community</i>)	Ühendused töötaja ja teiste inimeste või gruppide vahel kogukonnas. Oluliselt mõjutavad perekond, lapsed, sotsiaalsed institutsioonid (kool, lasteaed) üksikisikut ja individuaalsete otsuste tegemist.
Tunnetatav kahju organisatsiooniga (<i>sacrifice-organization</i>)	Kajastab materiaalsete ja psühholoogiliste hüvede tajutavaid kulusid, mida töötaja võib töölt lahkumisel tunda. Näiteks organisatsioonist lahkumisel tõenäoliselt tuntakse isiklikku kaotust (kolleegidest, tasust, hüvedest jne ilma jäämine).
Tunnetatav kahju kogukonnas (<i>sacrifice-community</i>)	Lahkumine kogukonnast, mis on atraktiivne ja turvaline võib töötajale olla keeruline. Loomulikult on võimalik töökohta vahetada, jäädes samasse elukohta, kuid isegi siis kaovad erinevad mugavused ja tunnetatav kahju on suur.

Allikas: autori koostatud Holtom *et al.* (2006a, 320) järgi.

Tööpõimituse mudeli eeliseks on teoreetiline selgus ja faktorite lisaväärtused. Selle mudeliga on võimalik hinnata tööpõimituse taset tervikuna. See sisaldab tööga seotud faktoreid (*work related factors*): suhted-, sobivus- ja hüvitised töökohal ning mitte tööga seotud faktoreid (*non work related factors*): naabrid, perekond, hobid ja kogukond. (Crossley *et al.* 2007)

Autor leiab, et eelnevalt kirjeldatud kuuefaktoriline tööpõimituse mudel on sobiv tööpõimituse seoste mõõtmiseks, uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ning magistr töö eesmärgi saavutamiseks.

1.1.3. Ülevaade varasematest tööpõimituse uuringutest

Robinson jt (2014) väidavad, et töökohalt lahkumisega seotud isiklikud ja organisatsioonilised kulud on sageli suured. Seega pole üllatav, et tänapäeva organisatsioonides on tiipsemel juhtide tähelepanu pööratud töötajate hoidmisele. Inimesed jäävad organisatsiooni, kui on rahul oma tööga, pühendunud organisatsioonile ja puuduvad alternatiivid tööturul (Griffet *et al.* 2000).

Töö hotellides ja toitlustusasutustes on tihti hooajaline. Selles valdkonnas on lisaks hooajalisusele ebaharilikud töötingimused, ebaregulaarne tööaeg ja sageli kvalifitseerimata-ehk lihttöö. Tööjõudu hoidmiseks, tuleb luua piisavad tingimused, et töötaja sooviks jääda organisatsiooni. Töö tegemine on vastastikune suhe töötaja ja tööandja vahel. Töösuhe eeldab läbisaamist, koos ühtsete eesmärkideni jõudmist, läbielamisi, pingutusi ja peale seda tasu saamist, rõõmu tehtud tööst ning uute eesmärkide loomist. Töösuhe toimimiseks, ei tasu ainult organisatsiooni vajadustele mõelda. Töötajatele peavad olema loodud tingimused, et teha tööd efektiivselt. Organisatsioon saab arvestada, et töötajal on väljaspool töökohta kohustusi, mida inimene peab täitma. Toetades töötaja elu väljaspool töökohta, saavutatakse tugev ja püsiv töösuhe. Lee ja Shin (2005), Deery (2008), Karatepe ja Uludag (2007) kirjeldavad, et olenevalt organisatsioonist, tuleb leida parim viis, kuidas on võimalik aidata kaasa töö- ja pereelu tasakaalustamisele. Pakkudes välja paindlikku tööaega ja töökorraldust, koolitusvõimalusi töötaja kestel, piisavaid vaheaegasid, lisavõimalusena tervisekontrolli ja spordivõimalusi töötaja väliselt, nii saab leevendada lahkumiskavatsust.

Howes ja Goodman (2015) kirjeldavad oma uuringus, et lahkumispõhjused võivad olla tahtlikud (töökoha vahetamine, kolimine) või tahtmatud (vanaduspension, koondamine). Organisatsioonide jaoks on ebameeldiv töötajate lahkumine, sest see nõuab lisaressurssi. Kaotatakse kogunud töötaja hinnalised teadmised, mis takistavad edaspidise kõrgetasemelise teenuse pakkumise jätkamist.

Uuringud näitavad, et töötajatel, kellel on vanust rohkem kui 40-aastat ja pikk tööstaaž, on väiksemad lahkumiskavatsused tänu kogemustele, oskustele, suhetele. Pika tööstaažiga kaasneb enamasti õiglane palk, välja kujunenud elustiil, suhted organisatsiooni sees ja väljas. Howesi ja Goodmani (2015). Statistikaameti (2018) andmetel on Saaremaa vallas tööjõus osalemisemäär enim 25–49-aastaste hulgas ehk 83,2% ja vanuses 50–74 ehk 59,9% (Lisa 1).

Statistikaameti (2018) andmetel teevad hooajalist tööd ka alaealised, kellel puuduvad varasemad kogemused ja neil on keerulistest olukordadest raske kohaneda. Uuel töötajal, kes ootab töökohalt koolitust, väljaõpet ja moraalselt toetust, tekib tunne, et tema soovidega ei arvestata ning tema organisatsiooniga kohanemine on takistatud. Sisseelamine on teenindusalaste töökohtade jaoks tähtis aspekt. Kui puudub esmane väljaõpe ja koolitus, ei ole loodud turvalist keskkonda edasiseks koostööks. Tööalane kaasamine ja tõhusad koolitusprogrammid võivad suurendada tööjõu kohanemisvõimet ning luua soodsad tingimused tööpõimuvuseks (Karatepe, Ngeche 2012).

Kui organisatsioon värbab töölisi aegsasti enne hooaega, on neil piisavalt aega hooajalist personali koolitada ja juhendada. Siiski võib tekkida juhus, kus väljaõppe saanud uus töötaja lahkub mingil põhjusel ettevõttest. Selline olukord on muutnud ettevõtjad eriti ettevaatlikuks ja valivaks. Organisatsioonide vahetumine on uute ja noorte töötajate hulgas sageli suurim (Farber 1994). Uustulnukate töökoha vahetamised on organisatsioonidele eriti problemaatilised. Sellega kaasneb märkimisväärne investeering, mis on tehtud uue töölise planeerimisel, värbamisel, koolitamisel, väljaõppel jne. On väike võimalus, et organisatsioonid saaks neid kulutusi tagasi teenida. (Kammeyer, Wanberg 2003)

Kuigi tööpõimitus kujutab endast nähtust, mis aitab inimestel oma töökohale jääda, toimub organisatsioonis ebameeldivaid sündmusi. Pikemas perspektiivis negatiivsust kogedes tekib töömotivatsiooni langus, töötaja agressioon või vastutütamine, töölt puudumine ja tulemuste langus. Kui inimene kogeb šokki, mis riivab tema väärtusi või õiglustunnet, mõjutab see tõenäoliselt järgnevat hoiakut ja käitumist (Burton *et al.* 2010). Majutusasutuste juhid peavad säilitama kvalifitseeritud tööjõu, et pakkuda järjekindlalt head teenindust. Tuginedes piirkondlikele ja organisatsioonilistele iseärasustele, peab tööandja pöörama suurt tähelepanu töötajate planeerimisele ja värbamisele juba eos. Tõhus organisatsioon jagab õiglast teavet töökoha nõudmiste, organisatsiooni ootuste, karjääri võimaluste ning ettevõtet ümbritseva kogukonna kohta, et vältida šokke (Holtom *et al.* 2006a). Statistikaameti andmete alusel oli 2017. aasta I kvartalis majutus- ja toitlustusasutustesse tööle võetud töötajate arv 3022. Töölt lahkunud töötajate arv 3112 inimest, kellest ainult 359 töötajat lahkus tööandja algatusel. Teistes kvartalites olid arvud veelgi suuremad (Lisa 2).

Howes ja Goodman (2015) peavad tähtsaks lahkumiskavatsuse uuringus kasutada soo, tööstaaži ja vanuse näitajaid, et neid võrrelda ja leida seoseid. Kõik need näitajad mõjutavad töötaja töökäitumist. Mitchell (1979, 261) selgitab, et mida parem sobivus on töötajal organisatsiooniga,

seada tõenäolisemalt tunneb inimene ennast organisatsiooniga seotult. Mida rohkem tunnevad töötajad seoseid inimeste või töögruppide vahel, seda väiksema tõenäosusega nad lahkuvad. Mida suurem on lahkumisega seotud materiaalne või psühholoogiline tunnetatav kahju, seda väiksema võimalusega töötaja loobub nendest hüvedest. On vähe tõenäoline, et töötaja, kellel on tugev tööpõimitus, lahkub vabatahtlikult töölt (Allen 2006).

1.2. Töömotivatsioon

1.2.1. Töömotivatsiooni definitsioon ja olemus

Pintrich (2003) selgitab, et termin „motivatsioon“ tuleneb ladinakeelsest sõnast (*movere*), mis tähendab liikuma. Seda kirjeldatakse kui protsessi, mis reguleerib isikute valikul alternatiivset vabatahtlikku tegevust. Motivatsioon on seotud sõltumatute ja sõltuvate suhetega, mis selgitavad indiviidi käitumise suunda ja püsivust, hoides muutumatuna sobivust, oskusi, mõistmist ning keskkonnas olevaid piiranguid.

Vadi (2000) defineerib motivatsiooni kui sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust. Elangovan jt (2010) defineerivad töömotivatsiooni kui üksikisiku soovi enese heaolule, mis määrab tema tööga seotud käitumise suuna, kestvuse ja intensiivsuse. Töömotivatsioon on töötaja suund ja püsiv jõupingutus, et saavutada kindel eesmärk. Türk (2005) defineerib töömotivatsiooni kui töötaja soovi rakendada enda võimeid ehk teadmisi, oskusi ja energiat mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks. „Töömotivatsioon etendab sageli määravat osa tulemusliku töö tagamisel“ (Türk 2005, 37).

Deckers (2018) kirjeldab, et kõige varasemad lähenemiseviisid inimese motivatsiooni mõistmiseks pärinevad Kreeka filosoofide ajastust, mis keskenduvad hedonismi kui käitumismudeli peamise nähtuse mõistele, kus igal inimesel on võimalus teha kõike oma võimuses ja saavutada sellega võimalik suurim kogus naudingut. Steers jt (2004a) kirjeldavad, et töömotivatsioon jaotatakse **mikromotivatsiooniks**, mis analüüsib inimese käitumist organisatsioonis, ja **makromotivatsiooniks**, mida iseloomustavad keskkonnategurid.

Kinnie jt (2006) kirjeldavad, et inimesed töötavad hästi, kui neil on olemas vajalikud teadmised ja oskused. Töötajatel on motivatsioon tööd teha, kui neil on piisavalt motiveeritud, töökeskkond

pakub neile vajalikku toetust ja väljendusvõimalusi. Motiveerimisel peab otsustama, mis on peamine eesmärk, millele keskenduda. Töötajaid võib motiveerida positiivsete või negatiivsete motivaatorite kaudu. Samuti on võimalik kasutada mõlemat võtet vaheldumisi vastavalt vajadusele. Kas asetada rõhk töötajate vajaduste, hoiakute ja ootuste väljaselgitamisele ning rahuldamisele või töötajate loomevõime arendamisele ja saavutusvajadusele?

Et kirjeldada töömotivatsiooni olemust täpselmal, kasutab autor antud magistritöös Deci ja Ryan (1985) loodud enesemääratlemise teooriat (*self-determination theory*). Sellest on välja kujunenud Gagné jt (2015) mitmemõõtmeline motivatsiooni hindamise skaala. Antud teooriat kirjeldatakse järgnevas peatükis pikemalt.

1.2.2. Enesemääratlemise teooria

Enesemääratlemise teooria pakub mitmemõõtmelist motiveerimise kontseptuaalsust, mis võimaldab hinnata nii motivatsiooni taset kui ka kvaliteeti. See arenes välja sisemistest ja välimistest motivatsioonifaktoritest, laienes, et hõlmata organisatsioonide töö ja muude eluvaldkondade uuringuid nagu meditsiin, haridus, teenindussektor jt (Deci *et al.* 2017). Enesemääratlemise teooria sisaldab kolme liiki motivatsiooni (Deci, Ryan 1985):

1. **Sisemine motivatsioon** (*intrinsic motivation*) on vabatahtlik tegevus, tegemine iseenda huvides, see on huvitav, nauditav, kaasneb rõõm, lõbu ja rahulolutunne. Kirjeldatakse kui inimese loomust olla aktiivne, uudishimulik, õpihimuline ja mänguline olend, kes ei vaja kõrvalisi stiimuleid ehk väliseid motivaatoreid. Sisemist motivatsiooni võivad kahjustada ja vähendada nt tähtajad, ettekirjutused, konkurentsist tulenev surve.
2. **Välimine motivatsioon** (*extrinsic motivation*) on piiritletud sisemise motivatsiooni ja amotivatsiooni kahe äärmuse vahel. Välist motivatsiooni iseloomustab tegutsemine mitte tegevuse enda meeldivuse ja rahulduse saamise tõttu, vaid võimalikele tagajärgedele mõeldes (kiitus, hüved, materiaalne tasu jne).
3. **Amotivatsioon** (*amotivation*) on motivatsiooni puudumine. Sellises seisus ei ole indiviidil kavatsust tegutseda.

Enesemääratlemise teoreetikud kirjeldavad, et organisatsiooniline seotus on tugevam sisemisest motivatsioonist lähtudes (Tian *et al.* 2016). Vilnai ja Levina (2018) väidavad, et rahalised motivaatorid vähendavad sisemist motivatsiooni. Sisemine ja välimine motivatsioon esinevad sageli üheskoos. Need on vastuolus amotivatsiooniga, mis tähendab kavatsuste ja motivatsiooni

puudumist (Gagné, Deci 2005). Olafsen jt (2015) kirjeldavad, et rahalised hüved ei tõsta sisemist motivatsiooni, mis tähendab, et sisemine motivatsioon on iga inimese loomuses olemas.

Enesemääratlemise motivatsioonifaktorid jagunevad kolmeks: amotivatsioon, sisemine ja välimine motivatsioon, kus viimane jaguneb omakorda neljaks erinevaks rühmaks Ryan ja Deci (2000, 237). (Tabel 2)

Tabel 2. Enesemääratlemise teooria faktorid

Amotivatsioon	Väline motivatsioon				Sisemine motivatsioon
	väline regulatsioon	ülekanud regulatsioon	isiklik regulatsioon	integreeritud regulatsioon	
tahtliku regulatsiooni puudumine	tasu ja karistuse eeldused	enesehinnang sõltuvalt jõudlusest, ego kaasamine	enese eesmärkide, väärtuste tähtsus ja regulatsioon	eesmärkide sidusus organisatsiooni ja enese väärtuste, hinnangute, hüvede tähtsus	huvi ja nauding ülesandest
motivatsiooni puudumine	kontrollitud motivatsioon	mõõdukalt kontrollitud motivatsioon	mõõdukalt autonoomne motivatsioon	autonoomne motivatsioon	iseseisev motivatsioon

Allikas: autori koostatud Ryan ja Deci (2000, 237) järgi.

Teadlased jagavad välist motivatsiooni sarnaselt, kuid seda on võimalik kirjeldada mitmel viisil. Väline motivatsioon sisaldab kontrollitud ja autonoomseid ehk sõltumatuid vorme. Järgnevalt on toodud Bruneti ja Sabistoni (2011) ning Ryani ja Deci (2000) enesemääratlemise teooria jaotuste kirjeldused välisest motivatsioonist:

- a. **Integreeritud regulatsioon** (*integrated regulation*) – organisatsiooni eesmärkide ühildamine ja ülevõtmine. Avaldub, kui organisatsiooni regulatsioon on töötajale püsivalt omaks võetud ehk eesmärkide, väärtuste ja eeskirjade seostatus ettevõttega (Ryan, Deci 2000). Üksikisik osaleb tegevuses, sest see on kooskõlas tema isiklike väärtuste, eesmärkide ja vajadustega, kuid ei ole iseenesest nauditav. (Brunet, Sabiston 2011)
- b. **Isiklik regulatsioon** (*identified regulation*) – teadlik tegevuse väärtustamine, isiklik eesmärkide heakskiit ehk eesmärkide, väärtuste, eeskirjade määramine enesele (Ryan, Deci 2000). Enese määratud väline motivatsioon, kus isik tegeleb tegevusega, mida ta peab soovitud tulemuse saavutamiseks isiklikult väärtuslikuks ja oluliseks. (Brunet, Sabiston 2011)

- c. **Ülekantud regulatsioon** (*introjected regulation*) – enese või kaaslaste heakskiidu saavutamine ehk enesehinnang sõltub tulemustest, ego kaasamine (Ryan, Deci 2000). Isik osaleb tegevuses, et vältida süüd ning häbi või tõsta ego ja enesetunnet. Seda tüüpi motivatsiooni peetakse mõõdukalt kontrolli all olevaks, mitte iseseisvaks. (Brunet, Sabiston 2011)
- d. **Väline regulatsioon** (*external regulation*) – vähim iseseisev regulatsioon. Isik osaleb tegevuses hüvede saamiseks või karistuse vältimiseks. Selline regulatsioon tekib, kui isik tegeleb välisnõudluse või ühiskonna vajaduste rahuldamisega. Tegevuse tegemine vahenduslikel põhjustel nagu kasu ja heakskiidu saamine, karistuse või kriitika vältimine, enesehinnangu tõhustamine või isiklikult hinnatud eesmärgi saavutamine (Brunet, Sabiston 2011). Teostatav väline tasu või karistus, täielikult kontrollitud motivatsioon. (Ryan, Deci 2000)

Ryani ja Deci (2000) enesemääratlemise teooriast lähtudes löid Gagné jt (2015) mitmemõõtmelise motivatsiooni hindamise skaala. Magistritöö autor kasutab skaalat valimi amotivatsiooni, välise sotsiaalse regulatsiooni, välise materiaalse regulatsiooni, ülekantud regulatsiooni, isikliku regulatsiooni ja sisemise motivatsiooni seoste leidmiseks empiirilises uuringus. (Lisa 3)

1.2.3. Personali tööhüvitiste tüübid

Motiveeritud ja pädeva personali planeerimine eeldab kulusid töötajate hüvitamiseks, et organisatsioon saaks palgata võimekaid töötajaid. Tööhüvitisi (*rewards*) liigitatakse isikule või organisatsioonile suunatuse järgi alljärgnevalt (DeCenzo, Robbins 2005, 274–275):

- Sisemised hüvitised (*intrinsic rewards*) – seotud töötaja seesmise rahuldusega, mida ta tunneb tööprotsessis. Sisemine hüvitis võib olla näiteks probleemi lahendamine, millest ka teised töötajad kasu saavad, või keeruka ülesande toimetulekuga kaasnev saavutustunne.
- Välised hüvitised (*extrinsic rewards*) – koosnevad töötasust ja edutamisest. Need on seotud konkreetse tööülesande täitmisega ning võimaldavad töötajal rahuldada enda esmavajadusi.
- Organisatsioonilised hüvitised (*system-wide rewards*) – kõigile töötajatele ühised hüved.
- Individuaalsed hüvitised (*individual rewards*) – töötajatele individuaalselt erinevad.

Personali hüvitamine hõlmab mitmesuguseid tasusid ning neid võib jagada rahalisteks (*financial compensation*) ja mitterahalisteks hüvedeks (*non-financial compensation*). Töötasu, töökeskkond

ja töö ise on kolmeks peamiseks **motiiviks**, mis aitavad realiseerida ehk ellu viia organisatsiooni püstitatud eesmärgid (Stone 1998, 431):

- Rahaline hüvitamine jaotatakse kaheks. Otsene rahaline hüvitamine koosneb põhipalgast, preemiast ja lisatasust. Kaudne rahaline hüvitamine sisaldab muid rahasse arvestatud tasusid: lisasoodustused, töötajate kindlustamine, tasustatud puhkepäevad.
- Mitterahaline hüvitamine tähendab töötajatele sobiva ja meeldiva töökeskkonna loomist. Nendeks võivad olla: huvitavad ja vastutust võimaldavad tööülesanded, eneseteostusvõimalus, edutamine, tunnustamine, head töötingimused, sobiv tööaeg jne.

Töötajate motiveerimisel tuleb otsustada, kas asetada rõhk töötajate esmaste vajaduste rahuldamisele või töösuhete kujundamisele, töötajate arendamisele ja saavutusvajadusele. Töötaja austusel ja lugupidamisel põhinev motivatsioon võimaldab töötajal end väärtustada ja annab talle tähendustunde. Meeldiv töö ja töökeskkond on töötajate motiveerimisel üha määravam. (Türk 2005)

Tööhüvitiste teema on kirjeldatust laiem. Antud peatükis käsitletud teemat kirjeldati, et luua teoreetiline alus empiirilise uuringu töömotivatsiooni hüvede osadele, leida vastused püstitatud uurimisküsimustele ning jõuda magistritöö eesmärgi saavutamiseni.

1.3 Töömotivatsiooni ja tööpõimituse seosed

Çetinkaya (2011) kirjeldab enda uuringus, et tööjõu ressurss on majutust pakkuvates ettevõtetes olulisem kui mistahes muus majandusharus. Motiveeritud töötaja on naeratav, viisakas, siiras, aus ja sõbralik hotelli küllastajate vastu, mõjutades oluliselt klientide rahulolu majutusteenuse suhtes. Motivatsioon määrab töötaja käitumise suuna, jõupingutuse taseme ja prioriteedid, mida mõjutavad sisemised ja välimised motivatsioonitegurid. Seega on tähtis antud valdkonna töötajaid motiveerida tööle. Teadlased on leidnud, et töömotivatsioon mõjutab töölt lahkumiskavatsust. Kui töötaja ei ole piisavalt motiveeritud, tekib lahkumise soov. Siinkohal hakkab mõjutama tööpõimitus. Tööpõimitus ja töömotivatsioon omavad mõlemad töökohasiseseid ja -väliseid faktoreid, seega lahkumiskavatsuse tekkel mõjutavad erinevad tegureid, mis omakorda mõjutavad reaalselt lahkumist või tööle jäämist. Dawley ja Andrews (2012) jõudsid järeldusele, et töökohasisene tööpõimitus prognoosib lahkumiskavatsust kindlamalt kui töökohaväline

tööpõimitus. Ehk kui töökohasisene sobivus, seosed ja tunnetatav kahju on kõrged, siis lahkumiskavatsus madal.

Zhang, Chen (2010) kirjeldavad, et töökohasisene tööpõimitus ja motivatsioon on omavahel seotud. Töökohast lahkumine tähendab kõigist hüvedest (edutamine, hüvitised, kontaktid, sotsiaalsed suhted, informatsioon, toetused ja julgustus stressiolukordades) loobumist. Olemasolevate väärtuslike ressursside säilitamine või kaitsmine on töötaja peamine motivatsioon ehk motivatsioon olemasolevate vahendite kaitseks. Töötajad proovivad säilitada oma valduses olevaid ressursse ja otsivad lisandväärtusega hüvesid siis, kui olemasolevad ressursid on õigustatud. (Lester 2013).

Olemasolevate ressursside kaotamine toob kaasa suuremat psüühilist ja füüsilist tunnetatavat kahju kui täiendavate vahendite ehk hüvede hankimine. See tähendab, mida tihedamalt on töötaja organisatsiooniga põimunud, seda suurem on loodud võrgustik, seda rohkem ressursse töötaja kaotab lahkumisel ja seda tugevam on olemasolevate hüvede kaitsmise motiiv. Psühholoogiline ehk afektiivne motivatsioon on see, kui töötajad tunnevad head ja positiivset emotsionaalset seotust organisatsiooniga, töötajad soovivad meeleldi seda emotsiooni jätkata jäädes oma töökohale. (Zhang, Chen 2010)

Magistritöö empiirilises uuringus võtab autor aluseks kirjeldatud teoreetilised käsitlused. Tööpõimituse selgitamiseks kasutab autor Holtom jt (2006a) kuuemõõtmelist tööpõimituse mudelit, mille alusel on koostatud Holtom jt (2006b) tööpõimituse lühiskaala. Töömotivatsiooni selgitamise aluseks kasutab autor Ryani ja Deci (2000) enesemääratlemise teooriat, mille põhjal on koostatud Gagné jt (2015) mitmemõõtmeline motivatsiooni hindamise skaala. Materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved on motivatsiooni osategurid. Teooriast lähtudes ja uuringusse kaasates need kolm põhi aspekti, loob autor nn uurimismudeli, mis sisaldab töömotivatsiooni, tööpõimitust ja motiveerivaid hüvesid. Selle alusel koostas autor küsimustiku ja viis läbi empiiriline uuringu, et selgitada antud magistritöö eesmärk. Empiirilise uuringu meetodika, protseduur ja tulemused on kirjeldatud järgnevas peatükis.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uuringu metoodika

Magistritöö eesmärk on leida tööpõimituse ja töömotivatsiooni vahelisi seoseid vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonnaga töötajate hulgas Saaremaal, selgitada peamised hooajatöötajate motiveerivad hüved tööhooaja jooksul. Piirkonna all mõeldakse, kas inimene tuleb antud ettevõttesse tööd tegema maapiirkonnast või Kuressaare linnast. Magistritöö fookus on järgmistel uurimisküsimustel:

- Millised on hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni erinevused vanuse, tööstaaži ning elukoha piirkonnaga?
- Kas ja missuguseid seoseid esineb tööpõimituse ning töömotivatsiooni vahel?
- Millised on peamised töömotivatsiooni mõjutavad hüved hooajatöötajate seas ja nende tähtsus, olenevalt vanuse, staaži ja töötaja elukoha piirkonna suhtes?

Eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutati struktureeritud küsimustikku, mis koosnes neljast osast. (Lisa 4)

Esmalt küsiti, kas töötaja on Saaremaal hooajatööd teinud. Küsimuse juures selgitati, mida mõeldakse hooajatöö all. Sellele järgnesid taustaandmete küsimused, nagu sugu, vanus, elukoha piirkond, viimane töökoht, kus tehti hooajatööd ja millise hooajaga seoses ning tööstaaž antud ettevõttes.

Küsitlusankeedi tööpõimituse osa on koostatud Holtom *et al.* (2006b) lühiskaala järgi, mille aluseks on teoreetilises osas kirjeldatud Michell *et al.* (2001) tööpõimituse faktorid. See sisaldab kogukonna ja organisatsioonilist sobivust, seoseid ja tunnetatavat kahju. Tööpõimitust selgitati kaheksateistkümnelt väite alusel, mida on edukalt kasutatud ka teiste teadlaste poolt (Felps *et al.* 2009).

Töömotivatsiooni mõõdeti Gagné jt (2015, 196) töömotivatsiooni skaala abil, mille lähtekohaks on teorias käsitletud Ryani ja Deci (2000) enesemääratlemise teooria. Antud töömotivatsiooni plokis on üheksateist väidet. Tööpõimituse ja töömotivatsiooni hindamiseks kasutati Likerti tüüpi hindamisskaalat, kus 1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – keskmisel määral nõustun, 4 – pigem nõustun ja 5 – nõustun täiesti.

Viimases plokis selgitatakse, millised on hooajatöötajate motiveerivad hüved. Lähtudes teoriast, reastati hulk materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvesid. Neid jäi peale kohandamist seitseteist. Lisaks oli võimalik märkida hüvesid, mida antud nimekirjas ei olnud. Motiveerivate hüvede hindamiseks kasutatakse nelja palli skaalat, kus 1 – ei ole oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – pigem on oluline ja 4 – väga oluline.

2.2. Uuringu protseduur

Magistritöö autor viis enne uuringut läbi pilootuuringu, mille raames vastas küsitlusele kuus inimest, kellest kõik on teinud hooajatööd. Pilootuuringus osalejatel paluti täita küsimustik, mis vormistati veebikeskkonnas *Surveer*. Sellele järgnes analüüs, kus sooviti leida vastused küsimustele:

- a) Kui kaua võttis aega küsimustikule vastamine?
- b) Kas küsimused olid üheselt mõistetavad?
- c) Kas viiepalline Likerti tüüpi hindamisskaala oli piisav?
- d) Kas küsimustiku visuaalne külg oli sobiv?
- e) Kas küsimustiku juures peaks midagi muutma?

Pilootuuringu vastajad hindasid küsimustiku visuaalset külge heaks ja arusaadavaks, küsimused olid mõistetavad. Hindamisskaalad oli piisava pikkusega. Küsimustikule vastamine võttis aega keskmiselt 8 minutit. Autor kohandas küsimustikku, et see oleks kõigile üheselt arusaadav ja vastamise aeg lühem. Kõige kauem võttis vastajatel aega viimase ülesande teostamine, kus pidi lugema kõik motiveerivad hüved uuesti läbi ning valima kolm olulisemat tegurit. See küsimus eemaldati küsimustikust. Motiveerivad hüved seatakse pingeritta kirjeldava statistika keskväärtuse alusel. Samuti sooviti teada saada, kas hooajatöötaja on lahkunud või kavatseb lahkuda enne hooaja lõppu ja mis põhjusel? Kuna antud magistritöös ei uurita hooajatöötajate lahkumispõhjuseid, siis see küsimus eemaldati.

Põhiuuring viidi läbi ajavahemikul 11.03.–17.03.2018. Küsimustiku koostamiseks ja andmete kogumiseks kasutati veebikeskkonda *Surveer*. Küsitluse läbiviimiseks küsiti hotelli juhtidelt või juhatajatelt luba. Küsitlus saadeti e-maili teel kõikide uuringus osalenud hotellide osakondade juhatajatele. Üks majutusasutus soovis küsimustikke paberil. Hotelli viidi 35 paberankeeti, vastuste kast ja kirjutusvahendid. Küsitlusele vastas kuus töötajat. Nende andmed sisestati käsitsi programmi.

2.3. Valim

Valimi selgitamiseks kasutati klastervalimi (*cluster sampling*) meetodikat, kus klasteriks osutusid kuus Saaremaa hotelli sihipärase valimi põhimõtte kohaselt, et leida populatsiooni kõige tüüpilisemad esindajad. Uuringusse kaasati klasteri iga liige, kes oli potentsiaalselt teinud hooajatööd antud piirkonnas. Kokku osutus valimisse ca 439 klasterliiget. Küsimustikule vastas läbi internetikeskkonna 105 ja paberil küsimustikule kuus töötajat, kokku 111 töötajat, kes on teinud hooajatööd Saaremaal. Antud küsimustiku vastamismäär 25,3% lubab kirjeldada trendi ja selgitada, kas on seoseid uuritavate nähtuste vahel, sealhulgas erinevusi töötajate omadustega nagu vanus, tööstaaž ja elukoha piirkond.

Kuus suuremat hotelli Saaremaa vallas on Spaa hotell Meri ja Spaa hotell Rüütel, mis tegutsevad ühe ettevõtte all AS Kuressaare Sanatoorium. Antud organisatsioonis on 120 töötajat. Georg Ots Spaa hotell, kus on madalhooajal 90 töötajat. Johan Spaa hotellis 20 töötajat, Arensburg Boutique Hotel & Spaas 149 töötajat ja Grand Rose Spa hotellis on 60 töötajat. Alljärgnevalt on toodud uuringus osalenud organisatsioonide töötajad protsentuaalselt. (Tabel 3)

Tabel 3. Hooajatöötajate töökohad (N=111)

Organisatsioon	Vastajate arv (n)	Osakaal (%)
Meri	3	2.7%
Rüütel	3	2.7%
Georg Ots	12	10.81%
Arensburg	14	12.61%
Grand Rose	5	4.5%
Johan Spa	1	0.91%
Muu	73	65.77%
Kokku	N=111	100%

Allikas: autori arvutused

Töötajatest 34% on teinud hooajatööd uuringus osalenud hotellides ja 66% mujal ettevõttes. Muu organisatsiooni alla kirjutati erinevaid toitlustus- ja majutusasutusi, kus on hooajatööd tehtud. Muid ettevõtteid, kus inimesed töötasid hooajatöötajana oli ca 50. (Lisa 5)

Vastavalt Eesti riigi seadusele (VMS §110 lg 3) peab hooajatöö olema seotud kindla ajaga aastas, mil nõudlus tööjõu järele on hooaja tõttu märkimisväärselt suurem kui muul ajal (Valitsus 2017). Hooajast sõltuvate tegevusalade loetelu on märgitud antud seaduses lisana, kuhu kuulub seitse valdkonda, millest kaks viimast (majutus, toidu ja joogi serveerimine) on antud uuringu objektiks.

Hooajatöötajad jagati kolme vanuserühma: 15–24-aastaseid oli 53 ehk 47,8%, 25–49-aastaseid 50 ehk 45% ja 50–74-aastaseid 8 töötajat ehk 7,2% vastajatest. Elukoha piirkond hooajatöötajatel oli maapiirkonnas 52 ehk 46,8% ja Kuressaare linnas 59 ehk 53,2% vastajatest.

Hooajatööd tegid suvehooajal 98 ehk 59%, suurüritusel 32 ehk 19,3%, jõuluhooajal 14 ehk 8,4%, aastavahetusel 13 ehk 7,8% ja muul hooajal 9 ehk 5,4% vastajatest. Muuks hooajaks märgiti koolivaheajad, pühad, puhkused ja asendused, Saaremaa Ralli ning sügishooaeg.

Lisaks vanusele, soole ja töö tegemise kohale küsiti, kui kaua tehti hooajatööd. Kuna valikud olid järgmised: alla ühe kuu, üks kuu, kaks kuud, kolm kuud, neli kuud või kauem kui neli kuud, siis jaotas autor vastused kuude lõikes. Ei ole tõenäoline, et hooaeg kestab aastaringelt, seetõttu ei ole tööstaaži jaotuse valikus tervet aastat. Alljärgnevas tabelis on toodud tööstaaž hooajatöötajana. (Tabel 4)

Tabel 4. Hooajatöö kestvus ja töötajate arv (N=111)

Hooajatöö kestvus	Hooajatöötajate arv (in)	Protsentuaalne jaotus (%)
Alla 1 kuu	11	9,9
1 kuu	5	4,5
2 kuud	16	14,4
3 kuud	39	35
4 kuud	12	11
Rohkem kui 4 kuud	28	25,2

Allikas: autori arvutused

Ajaliselt tehti hooajatööd kõige enam kolm kuud 39 töötaja poolt ehk 35% ja kõige vähem töötati üks kuu 5 töötajat ehk 4,5% vastajatest.

2.4. Uuringu tulemused

Tööpõimituse ja töömotivatsiooni väidete lõppvalimi (N=111) usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutati Cronbach'i alfa (α), faktorite omavaheliste ja skaalasiseste seoste analüüsimiseks korrelatsioonimaatriksit. Antud faktorite kirjeldamiseks ja võrdlemiseks leiti keskmised (M) ja standardhälbed (SD). Tulemuste kirjeldamisel on näidatud faktorite miinum (Min) ja maksimum (Max) väärtused. Skaala sagedusjaotuses on kasutatud protsenti (%). Töömotivatsiooni ja tööpõimituse vaheliste erinevuste leidmiseks tööstaaži ja vanusega kasutatakse One Way Anova ja Post Hoc LSD-testi. Töötajate elukoha piirkonna erinevuste analüüsiks kasutatakse T-testi (*independent samples test*). Kõik analüüsid on läbi viidud programmidega SPSS 24.0 ja MS Excel. Usaldusväärsete hinnangute andmiseks populatsiooni kohta kasutab autor parameetrite hindamiseks usaldusnivood 95% ja veamäära 5%.

2.4.1. Tööpõimituse alaskaalade usaldusväarsus ja korrelatsioonimaatriks

Hooajatöötajate tööpõimituse analüüsiks kasutati Holtom *et al.* (2006b) kuuefaktorilist lühiskaalat. Kõik sagedusjaotused, keskmised ja standardhälbe väärtused väidete kaupa on toodud lisa (Lisa 6).

Autor tõlgendab alfa tulemusi kui $\alpha > 0,7$ – piisav, $\alpha > 0,8$ – hea, $\alpha > 0,9$ – väga hea (Loewenthal 2004). Järgnevalt on toodud tööpõimituse alaskaalade keskmised, standardhälbed ja Cronbach'i alfa, et analüüsida küsimustiku usaldusväarsust. (Tabel 5)

Tabel 5. Tööpõimituse alaskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaabluse näitajad (N=111)

Tööpõimituse hinnangud	Min	Max	M	SD	(α)
Organisatsiooniline sobivus	1	5	3,75	1,04	
Organisatsiooniline tunnetatav kahju	1	5	2,78	1,04	
Organisatsioonilised sidemed	1	5	3,96	0,95	
Kogukonna sobivus	1	5	4,02	0,90	
Kogukonna tunnetatav kahju	1	5	3,90	0,99	
Kogukonna sidemed	1	5	2,99	1,05	
Tööpõimituse skaala Cronbach'i alfa (α)					0,779

Allikas: autori avutused

Analüüsis ilmnes Cronbach'i alfa (α) tulemuseks 0,779 ehk ümardatult 0,8 „hea“, et tõestada tööpõimituse skaala reliaablust.

Organisatsioonilist sobivust peegeldab töötaja tajutavat ühilduvust ettevõttega. Antud väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 68% vastajatest. Organisatsiooniline sobivus näitab, et hooajatöötajat saavad pigem kasutada oma töös andeid ja oskusi ning neile tundub, et pigem on sellele organisatsioonile sobivad töötajad. See näitab, et hooajatöötajate isiklikud väärtused sobivad nii organisatsioonikultuuri kui vajadustega, milleks on tööalased teadmised, oskused ja võimed. Antud väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 15,3% vastajatest.

Organisatsioonilise tunnetatava kahju väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 45,15%. Need väited kajastavad materiaalsete ja psühholoogiliste hüvede tajutavaid kulusid, mida võib töölt lahkumisel tunda. Kuna tegemist on hooajalise tööga, siis tulemused näitavad, et töötajatel ei ole palju vabadust oma töös, et saavutada eesmärged. Töötajatest pigem nõustuvad või nõustuvad täiesti 30,2%. Enamus töötajaid ei näe väljavaateid edasi töötada antud organisatsioonis ning ei suuda saavutada oma eesmärged. Hooajatöötajad tunnevad, et nad ei ohverdaks palju, kui lahkuksid organisatsioonist.

Sidemeid organisatsioonis peegeldavad ametlikke ja mitteametlikke sidemeid ning suhteid, mis ühendavad töötajat teiste inimeste või rühmadega. Pigem nõustub või nõustub täiesti 74,1% vastanutest, mis näitab, et hooajatöötajate organisatsioonilised sidemed on pigem tugevad. Nad teevad tihedat koostööd oma kolleegidega, on tõhusa kollektiivi liikmed ja suhtlevad tihti oma töökaaslastega töö tegemise kestel ja töövälisel ajal. Organisatsiooniliste sidemetega vastajatest ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 10,8%.

Kogukonna sobivuse väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti kokku 75,4%. Sobivust kogukonnaga käsitletakse, kuidas inimene tajub enda sobivust kogukonna ja ümbritseva keskkonnaga. Antud tulemused näitavad, et hooajatöötajate kogukonna sobivuse näitaja on kõrge. Koht, kus elatakse, sobib täiesti, see meeldib ja piirkond pakub meeldivaid vabaaja veetmise võimalusi. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 13,8%.

Kogukonna tunnetatava kahjuga pigem nõustub või nõustub täiesti 69%. Hooajatöötajatel on kogukonna tunnetatav kahju kõrge. Neil oleks raske ära kolida oma kodukohast. Kui peaksid kolima, igatseksid oma kodukanti ja tunneksid suurt puudust töövälisest sõpradest. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 17,7%.

Kogukonna sidemete väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 46,5% vastajatest. Kogukonna sidemed selgitavad ühendusi töötajate ja teiste inimeste vahel. Oluliselt mõjutavad perekond, lapsed, sõbrad jt sidemed otsuste tegemist. Pigem osaletakse kultuuri-ja meelelahutusüritustel. Enamus Saaremaa hooajatöötajaid elab piirkonnas, kust on pärit nende vanemad ehk 67% vastajatest. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 43,2%.

Tööpõimituse skaalasiseste seoste leidmiseks, kasutas autor lineaarset Pearsoni korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsioonikoefitsendi (r) tõlgendamisel lähtub autor Dancey, Reidy'i (2004, 4) klassifikatsioonist: 0-seos puudub; 0,1–0,3 – nõrk seos; 0,4–0,6 – mõõdukas seos ja 0,7– 0,9 – tugev seos (Zhang, Du 2014). (Tabel 6)

Tabel 6. Tööpõimituse skaalasisene korrelatsioonimaatriks (N=111)

Tööpõimituse faktorid		OS	OTK	OSID	KS	KTK	KSID
OS	r (<i>Pearson Correlation</i>)	1	,593**	,541**	,374**	,280**	0,141
	p (<i>2-tailed</i>)		0,000	0,000	0,000	0,003	0,141
OTK	r (<i>Pearson Correlation</i>)	,593**	1	,393**	,236*	,250**	0,133
	p (<i>2-tailed</i>)	0,000		0,000	0,013	0,008	0,163
OSID	r (<i>Pearson Correlation</i>)	,541**	,393**	1	,502**	,461**	,317**
	p (<i>2-tailed</i>)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001
KS	r (<i>Pearson Correlation</i>)	,374**	,236*	,502**	1	,610**	,387**
	p (<i>2-tailed</i>)	0,000	0,013	0,000		0,000	0,000
KTK	r (<i>Pearson Correlation</i>)	,280**	,250**	,461**	,610**	1	,430**
	p (<i>2-tailed</i>)	0,003	0,008	0,000	0,000		0,000
KSID	r (<i>Pearson Correlation</i>)	0,141	0,133	,317**	,387**	,430**	1
	p (<i>2-tailed</i>)	0,141	0,163	0,001	0,000	0,000	
** p<0,01							
* p<0,05							

Allikas: autori arvutused

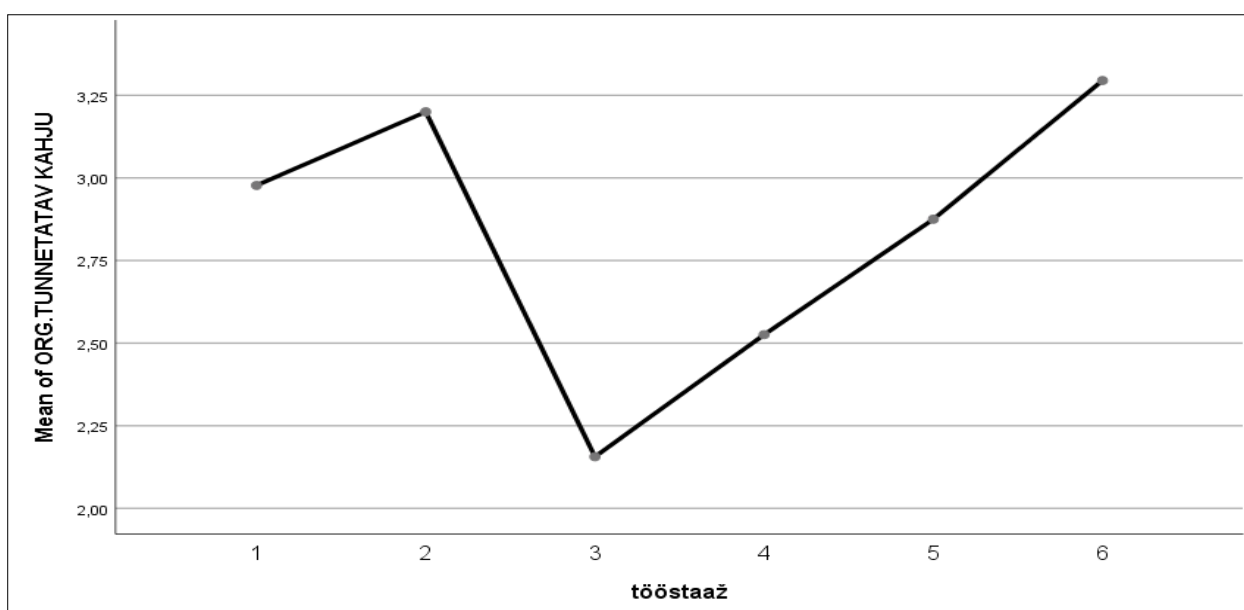
Selgitus: OS – organisatsiooniline sobivus, OTK – organisatsiooniline tunnetatav kahju, OSID – organisatsioonilised sidemed, KS – kogukonna sobivus, KTK – kogukonna tunnetatav kahju, KSID – kogukonna sidemed.

Tööpõimituse skaalasiseses korrelatsioonimaatriksis puuduvad tugevad ja negatiivsed seosed, küll aga ilmned statistiliselt olulised positiivseid mõõdukad ja nõrga seoseid. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmned organisatsiooni sobivusel ja organisatsiooni tunnetataval kahjul (r=0,6; p=0,00) ning kogukonna sobivusel ja kogukonna tunnetataval kahjul (r=0,6; p=0,00).

2.4.2. Tööpõimituse hinnangud vanuse, tööstaazi ja elukoha piirkonna gruppides

Vanused jaotati vahemikes: 15–24 (n=53), 25–49 (n=50) ja 50–74 (n=8) aastat. Dispersioonanalüüsi One Way Anova Post Hoc LSD-testi meetodiga ei ilmnenud tööpõimitusel vanusegruppide ($p>0,05$) lõikes statistiliselt olulisi erinevusi.

Tööstaaz jaotati hooajatöötajatel vahemikeks: alla ühe kuu (n=11), üks kuu (n=5), kaks kuud (n=16), kolm kuud (n=39), neli kuud (n=12) ja rohkem, kui neli kuud (n=28). Dispersioonanalüüsi One Way Anova Post Hoc LSD-testi meetodiga ilmnes erinevusi staažigruppide lõikes organisatsiooni tunnetatava kahjul. (Joonis 1).



Joonis 1. Organisatsiooni tunnetatav kahju erinevates tööstaazi gruppides

Allikas: autori koostatud

Kõige madalamad hinnangud ilmsid hooajatöötajatel, kes on töötanud kaks kuud ($M=2,16$; $SD=1,04$) ja kõrgemad üle nelja kuu töötanud hooajatöötajatel ($M=3,29$; $SD=1,12$). Erinevus on statistiliselt oluline ($F=1,14$; $p=0,00$).

Hooajatöötajate elukoha piirkonna statistiliste erinevuste hindamiseks tööpõimitusega kasutatakse T-testi, sest alamkogumid jagunevad kaheks: Kuressaare linnas ja maapiirkonnas elavad hooajatöötajad. T-testis (*independent samples test*) tööpõimituse võrdlusel elukoha piirkonnaga ei ilmnenud erinevusi ja statistiline olulisus ($p>0,05$) puudub.

2.4.3. Töömotivatsiooni alaskaalade usaldusvärsus ja korrelatsioonimaatriks

Töömotivatsiooni faktorite kirjeldamiseks ja mõõtmiseks kasutati Gagné jt (2015) mitmemõõtmelist motivatsiooni hindamise skaalat. Kokku kuus faktorit, mille keskmised, standardhälbed ja sagedusjaotused on väidete kaupa toodud magistritöö lisas. (Lisa 7)

Järgnevalt on selgitatud motivatsioonifaktorite miinimum ja maksimum väärtused, keskmised, standardhälbed ja Cronbach'i alfa (Tabel 7).

Tabel 7. Töömotivatsiooni alaskaalade keskmised, standardhälbed ja reliaabluse näitajad

Motivatsioonifaktor	Min	Max	M	SD	(α)
Sisemine motivatsioon	1	5	3,57	1,16	0,772
Väline sotsiaalne regulatsioon	1	5	3,08	0,94	
Väline materiaalne regulatsioon	1	5	3,23	0,89	
Amotivatsioon	1	5	1,78	0,86	
Isiklik regulatsioon	1	5	3,48	1,01	
Ülekantud regulatsioon	1	5	3,24	0,95	
Töömotivatsiooni skaala Cronbach'i alfa (α)					0,772

Allikas: autori arvutused

Töömotivatsiooni alaskaalade reliaabluse analüüs näitab Cronbach'i alfa tulemuseks on 0,772 ehk ümardatult 0,8 „hea“, et tõestada töömotivatsiooni skaala reliaablust.

Sisemise motivatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 60,7%. See näitab, et hooajatöötajad tunnevad oma tööst rõõmu, töö on huvitav ja arendav. Väidetega ei nõustu või pigem ei nõustu kokku 22,8% vastajatest.

Välise sotsiaalse regulatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti kokku 22,8% vastajatest. Hooajatöötajad ei tee tööd sellepärast, et saada perekonna heakskiitu või et nad neid rohkem väärtustaksid. Tööd ei tehta, et vältida teiste kriitikat, vaid tehakse tööd meeldivuse pärast. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 59,2% vastajatest.

Välise materiaalse regulatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täielikult 50,8%. Tööd tehakse, et saada piisavat tasu, ja kui pingutatakse, siis tuntakse suuremat tööalast kindlustunnet, muidu riskitakse töö kaotamisega. Tööd tehakse huvitavuse ja enesearengu eesmärgil. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu 32,7% vastajatest.

Amotivatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 8,7% vastajatest. Selgus, et töösse ei panustata vähe, töö ei ole mõttetu ja pingutatakse, sest töö on hooajatöötajate jaoks pingutust väärt. Antud väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 77,2% vastajatest.

Isikliku regulatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 54,7% vastajatest. Selline tulemus näitab, et hooajatöötajatele on töösse panustamine isiklikult oluline, töö ühtib isiklike väärtustega ja väärrib pingutust. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 21,9% vastajatest.

Ülekantud regulatsiooni väidetega pigem nõustub või nõustub täiesti 53,2%. See selgitab, et hooajatöötajad teevad tööd, et tõestada endale, et nad suudavad seda tööd teha ning on uhked enda üle, vastasel juhul tuntakse end halvasti, kui ei pingutata. Väidetega ei nõustu üldse või pigem ei nõustu kokku 32,4% vastajatest.

Töömotivatsiooni alaskaalade seoste kontrollimiseks kasutati skaalasisesest korrelatsioonimaatriksit, mis annab statistiliselt olulisi positiivseid ja negatiivseid seoseid. (Tabel 8).

Tabel 8. Töömotivatsiooni skaalasisese korrelatsioonimaatriks (N=111)

Motivatsioonifaktorid		AMOT	VSOTS	VMAT	ÜR	IR	SMOT
AMOT	r (Pearson Correlation)	1	,320**	0,136	-0,063	-,321**	-,385**
	p (2-tailed)		0,001	0,154	0,512	0,001	0,000
VSOST	r (Pearson Correlation)	,320**	1	,506**	,635**	,346**	,272**
	p (2-tailed)	0,001		0,000	0,000	0,000	0,004
VMAT	r (Pearson Correlation)	0,136	,506**	1	,537**	,500**	,448**
	p (2-tailed)	0,154	0,000		0,000	0,000	0,000
ÜR	r (Pearson Correlation)	-0,063	,635**	,537**	1	,664**	,630**
	p (2-tailed)	0,512	0,000	0,000		0,000	0,000
IR	r (Pearson Correlation)	-,321**	,346**	,500**	,664**	1	,854**
	p (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000
SMOT	r (Pearson Correlation)	-,385**	,272**	,448**	,630**	,854**	1
	p (2-tailed)	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	
** p<0,01							
* p<0,05							

Allikas: autori arvutused

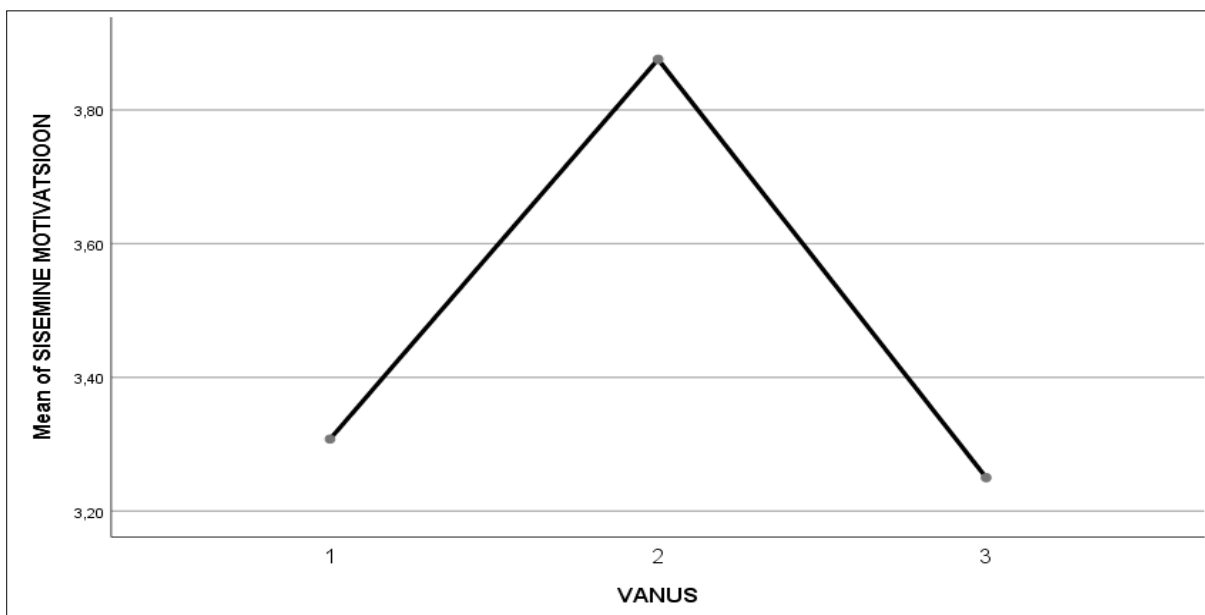
Selgitus: SMOT – sisemine motivatsioon, AMOT – amotivatsioon, VSOTS – väline sotsiaalne regulatsioon, VMAT – väline materiaalne regulatsioon, ÜR – ülekantud regulatsioon, IR – isiklik regulatsioon.

Skaalasiseses korrelatsioonimaatriksis ilmneseid statistiliselt olulised **tugevad** positiivsed seosed sisemisel motivatsioonil ja isiklikul regulatsioonil ($r=0,8$; $p=0,00$) ning isiklikul regulatsioonil ja ülekantud regulatsiooni ($r=0,7$; $p=0,00$).

Statistiliselt oluline **negatiivne** seos ilmneb amotivatsioonil ja sisemisel motivatsioonil ($r=-0,4$; $p=0,00$) ning isiklikul regulatsioonil ja amotivatsioonil ($r=-0,3$; $p=0,00$). Negatiivne seos näitab, et ühe tunnuse väärtuste tõusuga, teise tunnuse väärtus kahaneb ja vastupidi. Kuigi töömotivatsiooni maatriksis esineb negatiivseid seoseid, ei näita Pearsoni lineaarne korrelatsioonianalüüs, millise faktori suurus kasvab ja millise oma kahaneb ning vastupidi.

2.4.4. Töömotivatsiooni hinnangud vanuse, tööstaži ja elukoha piirkonna gruppides

Hooajatöötajate vanused jaotati vahemikes: 15–24 ($n=53$), 25–49 ($n=50$), 50–74 ($n=8$) aastat. Dispersioonanalüüsi One Way Anova Post Hoc LSD-testi meetodiga ilmneseid erinevused vanusegruppide lõikes isiklikul regulatsioonil, välisel materiaalsel regulatsioonil ja sisemisel motivatsioonil (Joonis 2).



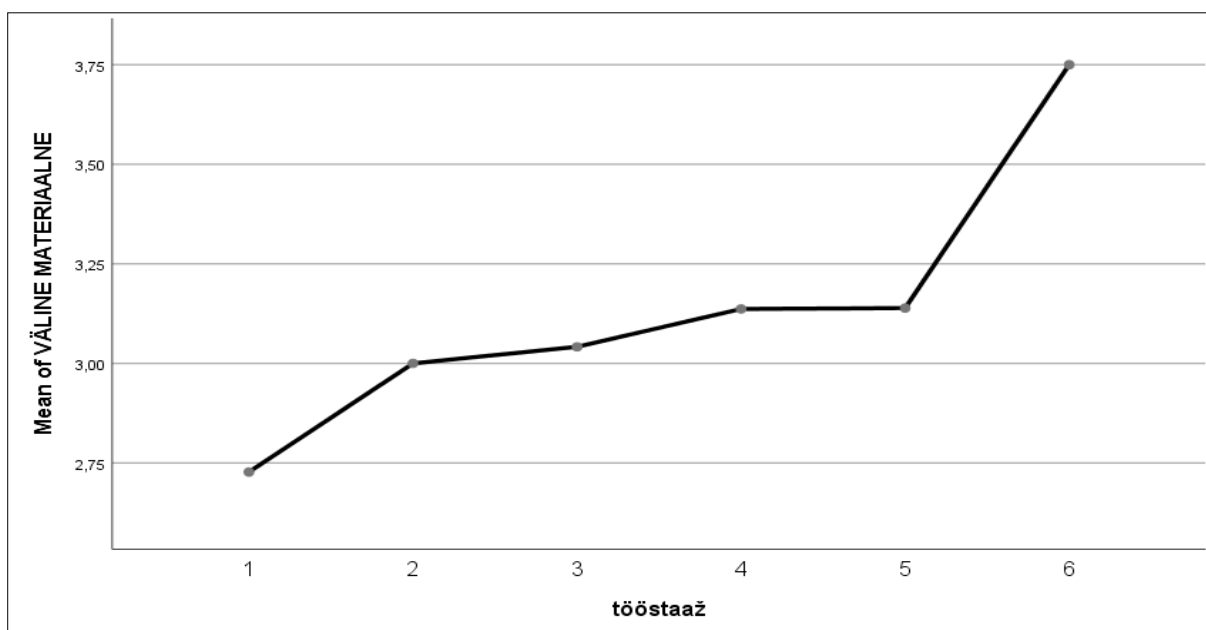
Joonis 2. Sisemise motivatsiooni võrdlus vanusegruppides
Allikas: autori koostatud

Sisemisel motivatsioonil ilmneseid madalamad hinnangud hooajatöötajatel vanuses 15–24 ($M=3,31$; $SD=1,17$) ja kõrgemad 25–49-aastastel ($M=3,88$; $SD=1,11$). Erinevus on statistiliselt oluline ($F=0,57$; $p=0,01$).

Isiklikul regulatsioonil ilmnesid erinevused vanusegruppides 15–24 ja 25–49-aastat. Kõige madalamad näitajad ilmnesid 15–24-aastastel ($M=3,25$; $SD=0,94$) ja kõrgemad 25–49-aastastel ($M=3,73$; $SD=1,04$) hooajatöötajatel. Erinevus on statistiliselt oluline ($F=0,48$; $p=0,02$).

Välisel materiaalsel regulatsioonil ilmnesid erinevused vanusegruppides 15–24 ja 25–49-aastat. Madalad näitajad ilmnesid 15–24-aastastel ($M=3,05$; $SD=0,89$) ja kõrgemad 25–49-aastastel ($M=3,44$; $SD=0,88$) hooajatöötajatel. Erinevus on statistiliselt oluline ($F=0,39$; $p=0,02$).

Tööstaaž jaotati hooajatöötajatel vahemikeks: alla ühe kuu ($n=11$), üks kuu ($n=5$), kaks kuud ($n=16$), kolm kuud ($n=39$), neli kuud ($n=12$) ja rohkem, kui neli kuud ($n=28$). One Way Anova LSD-testi meetodiga ilmnesid staažigruppide lõikes erinevused amotivatsioonil ja välisel materiaalsel regulatsioonil (Joonis 3).



Joonis 3. Väline materiaalne regulatsiooni erinevates tööstaaži gruppides
Allikas: autori koostatud

Välisel materiaalsel regulatsioonil ilmnesid kõige madalamad hinnangud alla ühe kuu ($M=2,73$; $SD=0,81$) ja kõrgemad üle nelja kuu ($M=3,14$; $SD=0,89$) tööstaažiga hooajatöötajatel. Erinevus on statistiliselt oluline ($F=1,02$; $p=0,00$).

Amotivatsiooni võrdlusel staažigruppidega ilmnemad madalamad hinnangud kolme kuu (M=1,59; SD=0,71) ja kõrgeimad kahe kuu (M=2,38; SD=1,03) tööstaažiga hooajatöötajatel. Erinevus on statistiliselt oluline (F=0,79; p=0,00).

Hooajatöötajate töömotivatsiooni erinevuste leidmiseks elukoha piirkonnaga kasutatakse T-testi, sest alamkogumid jagunevad kaheks: Kuressaare linnas ja maapiirkonnas elavad hooajatöötajad. T-testis (*independent samples test*) ilmnes töömotivatsiooni võrdlusel elukoha piirkonnaga erinevus välisel sotsiaalsel regulatsioonil. Kuressaare linnas (M=2,14; SD=0,80) elavate hooajatöötajate grupis ilmnes madalam väline sotsiaalne regulatsioon kui maapiirkonnas (M=2,55; SD=1,12) elavatel hooajatöötajatel. Erinevus on statistiliselt oluline (t=2,22; p=0,03).

2.4.5. Töömotivatsiooni ja tööpõimituse vahelised seosed

Töömotivatsiooni ja tööpõimituse seoste selgitamiseks kasutati korrelatsioonimaatriksit Pearsoni korrelatsioonikordajaga, mis annab tugevaid, mõõdukaid ja nõrkasid positiivseid seoseid ning osade faktorite vahel ilmnemad negatiivseid seoseid. Kuigi Pearsoni lineaarne korrelatsioonianalüüs ei näita, millise faktori suurus kasvab ja millise oma kahaneb ning vastupidi, ilmnes tööpõimituse ja töömotivatsiooni vahel statistiliselt olulisi seoseid. (Lisa 8)

Statistiliselt olulised **tugevad** positiivsed seosed ilmnemad organisatsiooni sobivusel ja sisemisel motivatsioonil ning organisatsiooni sobivusel ja isiklikul regulatsioonil. Antud faktorite vahel esinesid tugevad positiivsed statistiliselt olulised seosed (r=0,7; p<0,05).

Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed esinesid organisatsiooni tunnetataval kahjul ja sisemisel motivatsioonil, organisatsiooni tunnetataval kahjul ja isiklikul regulatsioonil, organisatsiooni sidemetel ja sisemisel motivatsioonil ning organisatsiooni sidemetel ja isiklikul regulatsioonil. Antud faktorite vahel esines mõõduka tugevusega positiivsed statistiliselt olulised seosed (r=0,6; p=0,00).

Negatiivsed statistiliselt olulised seosed ilmnemad amotivatsioonil ja organisatsiooni sobivusel (r=-0,3; p=0,00) ning amotivatsioonil ja organisatsiooni tunnetataval kahjul (r=-0,2; p=0,03). Negatiivne tulemus peegeldab seoses: ühe tunnuse väärtuse kasvades teise tunnuse väärtus kahaneb ja vastupidi.

2.4.6. Motiveerivad hüved hooajatöötajatel

Hooajatöötajatele on keskmiste järgi kolm kõige motiveerivamat hüve: õiglane töötasu, head suhted töökaaslastega ning töö meeldivus ja huvitavus. Kõige vähem motiveerivad hüved hooajatöötajatel on koolitusvõimalused töökoha poolt, sõidukompensatsioon ja ühisüritused organisatsioonis. (Lisa 9)

Vastajatest väga oluliseks peab õiglast töötasu 92 ehk 83%, häid töötingimusi ja suhteid töökaaslastega võrdselt 78 ehk 70,3% ja töömeeldivust 77 ehk 69,4%. Pigem ei ole oluline sõidukompensatsioon 20 ehk 18%, ühisüritused 15 ehk 13,51% ja koolitusvõimalused töökoha poolt 9 ehk 8,1% juhul.

Kolm kõige olulisemat hüve, võrreldes vanusega, on 15–24-aastastel õiglane töötasu, juhtkonna hoolivus ja head töötingimused; 25–49-aastastel õiglane töötasu, suhted töökaaslastega ja head töötingimused; 50–74-aastastel on esikohal lisatasud, juhtkonna hoolivus ja iseseisvus töös. Õiglane töötasu on alles viiendal kohal. Kõikides vanusegruppides on kõige vähem motiveerivaks hüveks ühisüritused organisatsioonis.

Hooajatöötajate tööstaaži järgi on kõige motiveerivamateks hüvedeks alla ühe kuu töötavatel töötajatel õiglane töötasu, juhtkonna hoolivus ja head töötingimused. Kõige vähem motiveerivamaks hüveks alla ühte kuud töötavatele inimestele on stabiilne tööaeg. Ühe kuu ulatuses hooajatööd tehes on kõige motiveerivamateks hüvedeks töö meeldivus ja huvitavus, suhted töökaaslastega ja paindlik tööaeg ning vähem motiveerivad hooajatöötajaid koolitusvõimalused töökoha poolt. Kuni kaks kuud töötavaid hooajatöötajaid motiveerib enim õiglane töötasu, tööalane väljaõpe tööle asudes ning töö meeldivus ja huvitavus. Kõige vähem motiveerivad ühisüritused ettevõttes kuni kaks kuud töötavaid töötajaid. Kolm kuud hooaja töötajana töötavat inimest motiveerivad õiglane töötasu, head suhted töökaaslastega ja head töötingimused. Vähem motiveerivad ühisüritused ettevõttes. Neli kuud hooajatöötajana töötavaid töölisi motiveerivad töö meeldivus ja huvitavus, suhted töökaaslastega ja head töötingimused. Kõige vähem motiveerib sõidukompensatsioon. Üle nelja kuu töötavaid hooajatöölisi motiveerivad juhtkonna hoolivus, õiglane töötasu ja head töötingimused. Kõige vähem motiveerivad ühisüritused organisatsioonis.

Elukoha piirkonnaga võrreldes motiveerivad enim Kuressaares elavaid hooajatöötajaid õiglane töötasu, töö meeldivus ja huvitavus ning head töötingimused. Maapiirkonnas elavaid töötajaid motiveerivad õiglane töötasu, suhted töökaaslastega ja juhtkonna hoolivus. Kõige vähem motiveerivad nii maapiirkonnas kui linnas elavaid hooajatöötajaid ühisüritused organisatsioonis.

Küsimusele, kui eelnevas nimekirjas ei olnud Teid motiveerivat faktorit, siis palun kirjutage see siia, laekus neli vastust:

1. Värske õhk, adrenaliin, klientidega suhtlemine, meeskonnatöö, uuenduslikud lahendused;
2. Boonused, motiveerivad kingitused jms;
3. Paar kokka, kes tegid ka töö kõrvalt nalja, nii parandasid tuju;
4. Tööandja motiveeritus enda tööd teha.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Järgnevalt tuuakse välja empiirilise uuringu tulemustest lähtuvad järeldused, tehakse hooajatöötajaid palkavatele organisatsioonide juhtidele ja juhatajatele ettepanekuid, kirjeldatakse ilmnenuid piiranguid tulemuste tõlgendamisel ja antakse soovitusi edasisteks uuringuteks. Käesoleva magistr töö autor viitab, et uuringu tulemused on laiendatavad vaid Saaremaa hooajatöötajatele, sest lisaks kuuele uuritavale hotellile on valimi järgi tehtud hooajatööd ca viiekümnes asutuses üle Saaremaa.

3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele vastavalt tulemustele

Millised on hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni erinevused vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonnaga?

Saaremaal on turismi- ja toitlustusasutustes hooajatöötajad enamasti 15–49-aastased. Hooajatöötajad vanuses 25–49-aastat tegutsevad organisatsioonis ise enda huvides ja hindavad tööst saadud rahulolutunnet kõrgemalt, kui 15–24-aastased. 25–49-aastased hindavad kõrgemalt tehtud töö eest saadud tasu ja teisi hüvesid. Howesi ja Goodmani (2015) uuringus selgus, et töötajatel, kellel on vanust rohkem kui 40-aastat ja pikk tööstaaž, on väiksemad lahkumiskavatsused tänu kogemustele, oskustele, suhetele. Pika tööstaažiga kaasneb enamasti õiglane palk, välja kujunenud elustiil, suhted organisatsiooni sees ja väljas.

Sisemine motivatsioon on 15–24-aastastel madalamalt hinnatud, kui 25–49-aastastel. Farberi (1994) uuringus kirjeldati, et organisatsioonist lahkumine on suurim uute ja noorte töötajate hulgas. Sellest saab järeldada, et kuna alla 25-aastastel on madalam sisemine motivatsioon, lahtuvad nad organisatsioonist suurema tõenäosusega, kui 25–49-aastased. Üldiselt on 25–49-aastastel kõik tööpõimituse ja töömotivatsiooni hinnangud kõrgemad kui 15–24-aastastel.

Hooajatöötajad, kes on tööd teinud üle nelja kuu hindavad organisatsiooni tunnetatavat kahju kõrgemalt kui väiksema tööstaažiga töötajad. See näitab seda, et organisatsioonist lahkudes

tunnevad üle nelja kuu tööstaažiga hooajatöötajad suuremat materiaalsed ja psühholoogilist kahju kui alla nelja kuu töötanud töötajad. Mitchell jt (2001) uuringust selgus, mida kõrgem on materiaalse ja psühholoogiliste hüvede tajutav väärtus, seda suurem on tunnetatav kahju ning seda väiksem on lahkumiskavatsuse tõenäosus.

Hooajatöötajate väline materiaalne regulatsioon tõuseb seoses tööstaažiga ehk, mida pikemat aega tehakse hooajatööd, seda kõrgemalt hinnatakse väliseid materiaalseid tasusid, hüvesid ja heaks kiidu saamist. Howes ja Goodman (2015) peavad tähtsaks lahkumiskavatsuse uuringus kasutada soo, tööstaaži ja vanuse näitajaid, et neid võrrelda ja leida seoseid. Kõik need näitajad mõjutavad töötaja töökäitumist.

Saaremaal tehakse kõige enam hooajatööd kolm kuud. Uuringu tulemused näitavad, et sel juhul on amotivatsioon kõige madalamalt hinnatud ehk kolme kuu tööstaažiga hooajatöötajad on Saaremaal kõige enam motiveeritud. Kahe kuu tööstaažiga hooajatöötajatel on kõige madalam töömotivatsioon ja neil on kõige kõrgem amotivatsioon. See selgitab, et kahe kuu tööstaažiga hooajatöötajatel ei ole eesmärki luua võimalikult palju suhteid ja sidemeid, sest nad lahkuvad organisatsioonist peagi. Nii lühiajaliselt töötavatel hooajatöötajatel ei esine väljavaateid organisatsioonis edasi töötada ja nad ei ohverdaks palju kui lahkuksid antud ettevõttest.

Maapiirkonnas elavad hooajatöötajad, hindavad kõrgemalt välist sotsiaalset regulatsiooni kui Kuressaare linnas elavad hooajatöötajad ehk arvestavad enam perekonna, juhi ja töökaaslaste hinnangutega. Maal elavad hooajatöötajad hindavad kõiki töömotivatsiooni ja tööpõimituse tulemusi kõrgemalt kui Kuressaare linnas elavad töötajad. Allen (2006) kirjeldas, et on vähe tõenäoline, et töötaja, kellel on tugev tööpõimitus, lahkub vabatahtlikult töölt.

Mitchell jt (2001) kirjeldasid, et mida suurem sobivus on inimesel organisatsiooniga ja teda ümbritseva keskkonnaga, seda rohkem on ta põimunud ning seda väiksem on lahkumiskavatsuse tõenäosus. Mida tugevamad on sidemed, seda rohkem pühendub inimene tööle ja organisatsioonile. Mida kõrgem on materiaalse ja psühholoogiliste hüvede tajutav väärtus, seda suurem on tunnetatav kahju ning seda väiksem on lahkumiskavatsuse tõenäosus.

Kokkuvõtvalt saab öelda, Saaremaa hooajatöötajate uuringus kõige kõrgemad hinnangud on 24–49-aastastel üle nelja kuu tööstaažiga hooajatöötajatel, kes elavad maapiirkonnas. Sellest saab järeldada, et neil on üldistades kõige kõrgem töömotivatsioon ja tööpõimitus.

Kas ja missuguseid seoseid esineb tööpõimituse ning töömotivatsiooni vahel?

Organisatsiooni sobivusel ilmnesid **tugevad** positiivsed seosed sisemise motivatsiooniga ja isikliku regulatsiooniga ($p < 0,05$; $r = 0,7$). Kui inimesel on tugev sisemine motivatsioon töötada antud organisatsioonis, siis töötaja väärtused, karjäärieesmärgid ja tulevikuplaanid sobivad organisatsioonikultuuri ja vajadustega. Seda kinnitas ka Mitchelli (1979) uuring, et mida parem sobivus on organisatsiooniga, seda tihedamalt tunneb töötaja end organisatsiooniga seotuna ja mida rohkem on seoseid, seda väiksem on tõenäosus, et töötaja lahkub töölt. Organisatsiooni sobivuse seoste leidmisel töömotivatsiooniga ilmnesid kõikide motivatsioonifaktoritega statistiliselt olulised seosed. **Negatiivne** seos ilmnes organisatsiooni sobivusel amotivatsiooniga ($r = -0,32$; $p = 0,00$), kus organisatsiooni sobivuse tõusuga amotivatsioon langeb ja vastupidi.

Organisatsiooni tunnetatava kahju seoste leidmisel töömotivatsiooniga ilmnesid kõikide faktorite vahel statistiliselt olulisi seoseid ($p < 0,05$). Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmnesid organisatsiooni tunnetatava kahju ja sisemise motivatsiooni ning isikliku regulatsiooni ($r = 0,6$; $p = 0,00$) vahel. **Negatiivne** seos ilmnes organisatsiooni tunnetataval kahjul amotivatsiooniga ($r = -0,2$; $p = 0,03$) ehk kui tunnetatav kahju organisatsioonist lahkumisel tõuseb, siis amotivatsioon langeb ja vastupidi. Amotivatsiooni tõusmisel organisatsiooni sobivus ja organisatsiooni tunnetatav kahju langevad ja vastupidi. Seda saab tõlgendada, kui hooajatöötaja ei ole motiveeritud ja tunnevad, et töö ei ole pingutust väärt, langevad töötaja karjääri eesmärgid ja tulevikuplaanid antud ettevõttes. Suhted töökohas halvenevad või ei teki üldse. Organisatsioonist lahkumisel ei tunta materiaalseid ega psühholoogilisi kaotusi. Mitchell (1979) tõlgendas seda, et mida suurem on materiaalne ja psühholoogiline kahju organisatsioonist lahkumisel, seda väiksemal võimalusel töötaja lahkub ja vastupidi.

Organisatsiooni sidemete seoste leidmisel töömotivatsiooniga ilmnesid statistiliselt olulised seosed kõikidel tunnustel, välja arvatud amotivatsioonil. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmnesid organisatsiooni sidemete ja sisemise motivatsiooni ($r = 0,6$; $p = 0,00$) ning organisatsiooni sidemete ja isikliku regulatsiooni ($r = 0,6$; $p = 0,00$) vahel. Antud uuringu tulemustest saab järeldada, et kui sisemine motivatsioon on tugev ja isiklikud väärtused kõrged, tõusevad ka organisatsiooni sidemed ja vastupidi. Mitchell jt (2001) uuringus selgus, et mida tugevamad on sidemed, seda rohkem pühendub inimene tööle ja organisatsioonile.

Kogukonna sobivuse seoste leidmisel töömotivatsiooniga ilmnesid statistiliselt olulised seosed nelja motivatsiooni faktoriga. Olulisi seoseid ei tekkinud amotivatsiooniga ja välise sotsiaalse

regulatsiooniga. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmnesid keskkonna sobivusel isikliku regulatsiooniga ($r=0,4$; $p=0,00$) ning keskkonna sobivusel sisemise motivatsiooniga, millest saab järeldada, et mida kõrgemalt tajub hooajatöötaja kogukonda ja ümbritseva keskkonda sobivust ja sisemine motivatsioon on tugev seda kõrgemad on eesmärgid, väärtuste tähtsus ja tulevikuplaanid ning vastupidi.

Kogukonna tunnetataval kahjul ilmnesid statistiliselt olulised seosed töemotivatsiooni faktoritega, välja arvatud amotivatsiooniga. Kõige tugevam **mõõdukas** seos ilmnes kogukonna tunnetataval kahjul välise materiaalse regulatsiooniga ($r=0,4$; $p=0,00$) ehk mida kõrgemad on materiaalsed ja psühholoogiliste hüvede tajutav väärtus, seda suurema kaotusena tunnetab inimene kogukonnast lahkumisel ja vastupidi Seda kinnitavad Mitchell jt (2001) ning Holtom jt (2006b) uuringud, kus lahkumine kogukonnast, mis on turvaline ja atraktiivne, võib töötajale olla keeruline, kaovad mugavused ja tunnetatav kahju on suur.

Kogukonna sidemetel ilmnes kõige tugevam **mõõdukas** seos välise sotsiaalse regulatsiooniga ($r=0,4$; $p=0,00$). Välise sotsiaalse regulatsioonina mõjutavad seda perekond, kolleegid ja juhid. Mida tugevamad on sidemed, seda rohkem pühendub inimene tööle ja organisatsioonile. Töökohale jäämine tuleneb perekonna, kogukonna ja kolleegide survest ja on motiveerivaks faktoriks Mitchell *et al.* (2001).

Antud tulemuste põhjal saab järeldada, et töemotivatsiooni ja tööpõimituse vahel ilmneb statistiliselt olulisi seoseid. Mida suurem on töemotivatsioon, seda tugevam on tööpõimitus ja vastupidi.

Millised on peamised töemotivatsiooni mõjutavad hüved hooajatöötajate seas ja nende tähtsus olenevalt vanusest, staažist ja töötaja elukoha piirkonna suhtes?

Üldistades on kõige motiveerivamad hüved Saaremaa hooajatöötajatele: õiglane töötasu, head suhted töökaaslastega ning töömeeldivus ja huvitavus. Kõige vähem motiveerivad on ühisüritused organisatsioonis.

Võrreldes vanusega on kõige motiveerivamaks 15–49-aastastel õiglane töötasu, 50–74-aastastel lisatasud. Tööstaaži järgi on enim motiveerivaks hüveks alla ühe kuu töötavatel töölistel õiglane töötasu, kuni üks kuu töö meeldivus ja huvitavus, kaks ja kolm kuud töötavatel töötajatel õiglane töötasu, neli kuud töötavatel on töö meeldivus ja huvitavus ning üle nelja kuu töötavatel töötajatel

on kõige motiveerivamaks hüveks juhtkonna hoolivus. Kõikidel vanusegruppidel vähem motiveerivaks hüveks on ühisüritused organisatsioonis. Elukoha järgi on nii linnas kui maal elavatel hooajatöötajatel motiveerivaks hüveks õiglane töötasu ja kõige vähem ühisüritused ettevõttes. Çetinkaya (2011) kirjeldas oma uuringus, et motiveeritud töötaja on naeratav, heatujuline ja viisakas. Kui töötaja ei ole piisavalt motiveeritud, tekib lahkumissoov. Seega, kui enamus hooajatöölisi palkavatest organisatsioonidest korraldab iga-aastaselt ühisüritusi nagu suvepäevad, jõulupeod, perepäevad jne, siis Saaremaa hooajatöötajaid see ei motiveeri.

3.2. Ettepanekud hooajatöötajaid palkavatele organisatsioonidele

Käesoleva magistritöö empiirilisest uuringust lähtuvalt esitatakse alljärgnevalt autoripoolsed ettepanekud uuringus osalenud majutusettevõtetele hooajatöötajate tõhusamaks planeerimiseks, värbamiseks ja hoidmiseks.

Hooajatöötajatel on tööpõimituse hinnangutest kõige madalam organisatsiooniline tunnetatav kahju. Selline olukord näitab, et hooaja lõppedes ei tunne töötaja materiaalselt ega psühholoogilist kahju, sest on tööl lühiajaliselt ning ei jõua siduda end piisavalt organisatsiooniga. On teada, et uue töötaja planeerimine, värbamine ja koolitamine on kulukas. Autor soovib leida võimalusi kasutada sama tööjõudu ka järgnevatel hooaegadel. Leida lahendusi, et hooajatöötajad tunneksid tööpõimitust antud organisatsiooniga ja sooviksid tulla üha uuesti samasse ettevõttesse järgnevateks hooaegadeks tööle.

Uuringust selgus, et hooajatöötajate organisatsiooniline sobivus ja tunnetatav kahju on tugevalt seotud. Kui töötaja väärtused ja eesmärgid ühtivad organisatsioonikultuuri ja vajadustega (oskused, teadmised, võimed), tuleks leida võimalused pakkuda samale töötajale tööd ka järgnevateks hooaegadeks. See vähendaks organisatsiooni kulusid, mis on seotud uue töötaja mehitamisega ja pakub kindlustunnet hooajatöötajale.

Antud uuringust selgus, et töömotivatsioon ja tööpõimitus on omavahel olulises seoses. Mida suurem on motivatsioon, seda kõrgemad on põimituse näitajad. Hooajatöötajale on tähtis teenida hooaja jooksul võimalikult õiglast töötasu, teha tööd meeldivas töökeskkonnas ja omada häid suhteid töökaaslastega. Hooajatöötajaid palkavad organisatsioonid peaksid lähtuma motiveerimise tõhustamisest, siis tõusevad ka põimituse näitajad. Autor soovib individuaalset hüvitamist.

Hotellis on hooajatöötajate töö enamasti intensiivne ja füüsiline. Suvehooajal töötanud hooajatöötajal ei ole kasu hüvena pakutud ühisest jõulupeost, sest ta ei ole enam selle organisatsiooni töötaja selleks hetkeks, või tasuta treeningust jõusaalis, kui on päeva läbi püstijalu töötatud. Hüved on mõeldud selleks, et motiveerida töötajaid ja pakkuda neile lisahüvitist, mida nad reaalselt saavad kasutada. Autor annab soovitusi teha nimekiri kõigist organisatsioonidest pakkuvatest hüvedest ja paluda hooajatöötajal märkida töövestlusel kolm hüvet, mis töötajat reaalselt motiveeriks. Nii on võimalik organisatsioonil pakkuda vastavalt võimalusele individuaalset hüvitamist.

3.3. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel

Magistritöö uuringu käigus selgus, et küsitlusele vastas 97 naist ehk 87,4% ja 14 meest ehk 12,6%. Kuna sooline erinevus on vastanute vahel kõrge, siis järeldusi teha ei ole võimalik, sest valimid ei ole võrreldavad. Autor eemaldas eesmärgist uurida soolisi erinevusi ja annab sellega võimaluse uurida edaspidi antud teemat laiemalt.

3.4. Soovitused edasisteks uuringuteks

Antud magistritöö autor teeb soovitusi laiendada alustatud hooajatöötajate uuringut erineva suurusega organisatsioonidele ja sektoritele (ehitus, põllumajandus, metsamajandus jt), et uurida antud teemat laiemalt erinevates valdkondades ja piirkondades. Täiendavalt tasuks uurida hooajatöötajate tööpõimitust ja töömotivatsiooni seoseid mujal Eestis ja võrrelda saadud tulemusi eri piirkondade vahel.

Teha uuringuid, et selgitada, kui paljud hooajatöötajad naasevad samadesse organisatsioonidesse tööle, kus nad on juba töötanud ühe hooaja. Selline lähenemine annaks selgema pildi hooajatöötajate tööturul liikumise kohta. Lisaks kaasata uuringusse erinevate sugude ja lepingutega töötajaid, et näha laiemat vaadet töötajate lepinguliste suhete erinevuste seoseid tööpõimituse ja töömotivatsiooniga ning sugudevahelisi erinevusi. Kuna Eestis on vähesel määral viidud läbi uuringuid, mille valimiks on hooajatöötajad, soovitab autor läbi viia täiendavaid uuringuid. Keskendudes antud sihtrühmale, on võimalik avastada uut olulist informatsiooni.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös selgitati Saaremaa hooajatöötajate tööpõimituse ja töömotivatsiooni vahelisi seoseid vanuse, tööstaaži ja elukoha piirkonnaga. Selgitati peamised motiveerivad hüved tööhooaja jooksul ja kirjeldati neid erinevast vanusest, tööstaažist ja elukoha piirkonnast lähtuvalt.

Saaremaal on turismi- ja toidlustusasutustes hooajatöötajad enamasti 15–49-aastased. Üldiselt on 25–49-aastaselt kõik tööpõimituse ja töömotivatsiooni hinnangud kõrgemad kui 15–24-aastastel. Saaremaal tehakse kõige enam hooajatööd kolm kuud suve hooajal. Organisatsioonist lahkudes tunnevad üle nelja kuu tööstaažiga hooajatöötajad suuremat materiaalsed ja psühholoogilist kahju kui alla nelja kuu töötanud töötajad. Pikema tööstaažiga hooajatöötajad hindavad väliseid materiaalseid tasusid, hüvesid ja heaks kiidu saamist kõrgemalt kui alla nelja kuu töötanud hooajatöötajad. Kolme kuu tööstaažiga hooajatöötajad on Saaremaal kõige enam motiveeritud. Maal elavad hooajatöötajad hindavad kõiki töömotivatsiooni ja tööpõimituse tulemusi kõrgemalt kui Kuressaare linnas elavad hooajatöötajad. Kokkuvõtvalt saab öelda, Saaremaal on kõige kõrgem tööpõimitus ja töömotivatsioon 24–49-aastastel üle nelja kuu tööstaažiga hooajatöötajatel, kes elavad maapiirkonnas.

Tööpõimitus ja töömotivatsioon on omavahel olulises seoses. Mida suurem on töömotivatsioon, seda kõrgemad on tööpõimituse näitajad ning vastupidi. Tugevad positiivsed seosed ilmsid näitajate vahel, mis peegeldavad töötajate tajutavat ühilduvust organisatsiooniga. Kogenud juhid teavad, kui raske on hoida oma parimaid töötajaid. Ettevõtte atraktiivsuse säilitamine ning hinnatud töötajate hoidmine on ühed kõige kriitilisemad organisatsiooniga seotud probleemid. Lahkunud töötaja asendamiseks tuleb värvata uus inimene. Enne, kui töötaja suudab oluliselt panustada oma töösse, tuleb teha organisatsioonil hulk kulutusi, mis on seotud personali planeerimise, värbamise, koolitamise ja sisseelamise programmi rakendamisega. Autor soovib leida võimalusi, et kasutada võimalusel sama tööjõudu ka järgnevatel hooaegadel. Leida lahendusi, et hooajatöötajad tunneksid tööpõimitust antud organisatsiooniga ja sooviksid tulla üha uuesti samasse ettevõttesse järgnevateks hooaegadeks tööle.

Kuna tööpõimitus on töömotiveerimisega olulises seoses, tuleks kasutada hooajaliste töötajate motiveerimisel meetodeid, mis aitavad organisatsioonil saavutada kiirelt kõrge tootlikkuse, organisatsiooni efektiivse toimimise ja teenida kasumit organisatsioonile lühikese perioodi jooksul. Autor soovib organisatsioonidele hooajatöötajate puhul individuaalset hüvitamist. Hooajatöötajaid palkavad organisatsioonid peaksid lähtuma töötajate motiveerimise tõstmisest, siis tõusevad ka tööpõimituse näitajad. Kõige motiveerivamad hüved hooajatöötajatele on õiglane töötasu, head suhted töökaaslastega ning töömeeldivus ja huvitavus. Kõige vähem motiveerivad hooajatöötajaid ühisüritused organisatsioonis.

Autor andis antud magistr töö uuringu tulemuste põhjal edasise uurimise soovitusena laiendada alustatud hooajatöötajate uuringut erineva suurusega organisatsioonidele ja sektoritele (ehitus, põllumajandus, metsamajandus jt), et selgitada teemat laiemalt antud valdkondades. Kaasata uuringusse erinevate lepingute alusel töötavaid isikuid, et näha laiemat vaadet töötajate lepingulistest suhetest, seoseid tööpõimituse ja töömotiveerimisega. Autor soovib läbi viia mitmesuguseid uuringuid erinevate valdkondade hooajatöötajatega, sest see on vähe uuritud valim.

SUMMARY

SEASONAL WORKERS' JOB EMBEDDEDNESS AND WORK MOTIVATION IN SAAREMAA

Liina Pints

This Master's thesis aims to investigate seasonal workers relationships between job embeddedness and work motivation of different age, work experience and place of residence, including workers from the countryside and the town. Also find out seasonal workers' main benefits of motivation in Saaremaa. The research questions were:

1. Which are seasonal workers' job embeddedness and work motivation depending on the age, work experience, and place of residence?
2. Is there a relationship between job embeddedness and work motivation? What kind of relationship is it?
3. Which are the main benefits that affect work motivation of seasonal workers?

The research problem concerns the lack of seasonal labour force in the tourism sector and hotels in Saaremaa. Domestic labour market is characterised by shortage of workforce and high employee turnover during the whole season. Manual labourer in the tourism sector is characterized by low wages, instability of work relationships, and long working hours.

The Master's thesis is divided into three paragraphs. The first paragraph provides theoretical background of job embeddedness and work motivation. The second paragraph describes the research sample selection, method and results of the research. Third paragraph gives conclusions of the results and suggestions for the future. A theoretical framework was developed based on scientific literature.

In the theoretical chapter the author describes job embeddedness and work motivation factors, both have six factors. Job embeddedness represents a set of influences on an employees decision to stay on the job. These influences include on the job (organization) and off the job (community) factors. Job embeddedness factors have three dimensions: fit, links and sacrifice. The author uses the job embeddedness six dimensions Holtom *et al.* (2006a) short form scale that was used in the conducted research.

Work motivation is described by self determination theory. Author use Gagné *et al.* (2015) multidimensional work motivation scale factors: amotivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, integrated regulation, identified regulation, introjected regulation and external regulation to conduct this study. In this research, there is a clear distinction between different factors of work motivation as well as a marked difference in the influence of these sources on job embeddedness.

Empirical research was carried out using a quantitative method and structured questionnaire, that includes questions about employee' background data, eighteen statements about job embeddedness, nineteen statements about work motivation, and has seventeen motivation benefit statements.

The research was conducted at the six largest hotels in Saaremaa and the final sample was 111 seasonal workers. 47.8% were aged 15–24, 45% were aged 25–49, and 7,2% were aged 50– 74. 59% live in Kuressaare and 52% live in the countryside. Seasonal workers work the most in summer time 88,3%, during big events 28,8%, at Christmas and New Year 24,3%, and during the rest of the season 8%. Seasonal workers mostly work three months at a time 35%.

The study was analyzed with SPSS 24.0 statistical analysis program and MS Excel. In this research for every block of questions means and standard deviations were given. For analyzing the inter- items and correlations between job embeddedness and work motivation a Pearson's correlation matrix was used. One Way Anova LSD dispersion analysis and independent samples T-test were used to detect differences between seasonal workers' age, work experience, and place of residence.

The results of the analysis show that job embeddedness and work motivation have significant relationships. Job embeddedness and work motivation Cronbach's alpha was 0,8 which is a „good“

result to prove the scales of reliability. Pearson's correlation showed strong relationship between work motivation and job embeddedness. There was also the connection between internal satisfaction with the organization and intrinsic motivation.

One-Way Anova dispersion analysis was used to detect the differences between job embeddedness and work motivation with age, work experience and for place of residence used T-test. Research results showed that there are no statistically significant relationships between job embeddedness and age. Work experience and job embeddedness have statistically significant difference with sacrifice-organization (sig=0,00; F=3,68). Seasonal workers who work more than four months have higher results than workers who work two months. T-test did not show the difference between job embeddedness and area of residence.

There are statistically significant relationships between work motivation and age. Seasonal workers age 15–24 and 25–49 have difference between intrinsic motivation (sig=0,01; F=0,57) and identified regulation (sig=0,02; F=0,39). Workers aged 15–24 and 50–74 have lower results than 25–49-year old workers. The results of the research showed statistically significant differences between work motivation with work experience in amotivation (sig=0,04; F=2,49) and material external regulation (sig=0,01; F=3,25). Seasonal workers who work two months have higher results with amotivation than workers working three months. External regulation showed higher results in seasonal workers who work more than four months and lower rates under one month workers.

T-test gave statistically significant relationship between work motivation and area of residence with social external regulation (t=2,22; sig=0,03). Seasonal workers who live in the countryside have higher results than workers who live in the city.

The most motivated rewards for seasonal workers are fair salary, good relationships with co-workers, pleasure and interest in work. The lowest motivation rewards in all groups are collective events in organisation.

As a conclusion, the master thesis research showed that job embeddedness and work motivation have important significant relationships. When the work motivation rises, the job embeddedness also rises and vice versa.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*. Vol. 32 (2), 237–256.
- Brunet, J., & Sabiston, C. M. (2011). Exploring motivation for physical activity across the adult lifespan. *Psychology of Sport and Exercise*. Vol. 12 (2), 99–115.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 76 (1), 42–51.
- Çetinkaya, Ş. A. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*. Vol. 16 (3), 149–156.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *The Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, 1031–1042.
- Dawley, D. D., & Andrews, M. C. (2012). Staying Put. Off-the-Job Embeddedness as a Moderator of the Relationship Between On-the-job Embeddedness and Turnover Intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 19 (4), 477–485.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th ed. Melbourne: John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4, 19–43.
- Deckers, L. (2018). *Motivation Biological, Psychological and Environmental, 5th Ed*. New York: Taylor & Francis.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 (7), 792–806.

- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & Mclean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.76 (3), 428–440.
- Farber, H. S. (1994). The Analysis of Interfirm Worker Mobility. *Journal of Labor Economics*. Vol. 12 (4), 554–593.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Herman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*. Vol. 52 (3), 545–561.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, No. 4, 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A. V., Aspel, A. K., . . . Indiyastuti, D. L. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 24, Issue 2, 178–196.
- Griffet, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3, 463–488.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006a). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 2006, Vol. 35 (4), 316–331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Tidd, S. (2006b). *Less is more: validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions*. In *Annual meeting of the Academy of Management*. Atlanta.
- Howes, L. M., & Goodman, J. D. (2015). Predicting Career Stability and Mobility Embeddedness and Boundarylessness. *Journal Of Career Development*. Vol. 42 (3), 244–259.
- Kammeyer, J. M., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88 (5), 779–794.
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon. *Journal of hospitality marketing & management*. Vol. 21 (4), 440–461.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 26, 645–665.
- Kaus, A. (2017). Töö põimituse seos vabatahtliku tööjõu volavusega Klick Eesti AS müügitöötajate näitel. *Magistritöö*. Tallinn.
- Lee, J.-S., Back, K.-J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 27 (5), 768–789.

- Lee, K. E., & Shin, K. H. (2005). Job burnout, engagement and turnover intention of dieticians and chefs at a contract foodservice management company. *Journal of Community Nutrition*. Vol. 7, No. 2, 100–106.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994a). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*. Vol. 19 (1), 51–89.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014b). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 199–216.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*. Vol. 113 (1), 15–17.
- Loewenthal, K. M. (2004). *An Introduction to Psychological Tests and Scales: 2th Ed.* Unaited Kingdom: Psychology Press.
- Luide, V. (2016). Lahkumiskavatsuse seosed tööga rahuloluga, organisatsioonile pühendumisega ja tööle kinnistatusega Scoutspataljoni näitel. *Magistritöö*. Tallinn.
- Lõhmus, J., & Palgi, L. (1985). *Osakestest osakestes: kaasaegsetest ettekujutustest mateeria struktuuri kohta*. Tallinn: Valgus.
- Marasi, S., Cox, S. S., & Bennett, R. J. (2016). Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31 (1), 141–153.
- Michaelson, C. (2005). Meaningful Motivation for Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 30 (2), 235–238.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. Vol. 30 (1), 243–281.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (6), 1102–1121.
- Okas, G. (2015). Tööga rahulolu ja psühholoogiliste lepete seos üldise tööpüsivusega Hansa Eesti näitel. *Magistritöö*. Tallinn.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*. Vol. 56 (4), 447–457.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*. Vol 95, No 4, 667–686.
- Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and External Networking. *Personnel Psychology*, 69, 635–672.

- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 36, 101–109.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25 (1), 54–67.
- Soosaar, O., & Urke, K. (2017). *Tööturu Ülevaade 2017/ 2*. Tallinn: Eesti Pank.
- Statistikaamet. (2018). TT226: Hõivatud soo ja põhitöö kestuse järgi. [E-andmebaas] <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TT226> (03.02.2018).
- Statistikaamet. (2018). TT465: 15–74-aastaste tööjõus osalemise määr vanuserühma ja maakonna järgi. [E-andmebaas] <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TT4645> (04.02.2018).
- Statistikaamet. (2017). PAV012: Tööle võetud ja töölt lahkunud töötajad põhitegevusala (EMTAK 2008) järgi (kvartalid). [E-andmebaas] <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?DataSetCode=PAV014>
- Statistikaamet. (2018). Saare maakond tööturg 15-74 hõiveseisundi järgi. [E-andmebaas] <https://www.stat.ee/ppe-45590> (23.04.2018).
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004a). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29 (3), 379-387.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2005b). Meaningful motivation for work motivation theory - Response. *Academy Of Management Review*. Vol. 30 (2), 238.
- Stone, R. J. (1998). *Human Resource Management 3rd ed*. Melbourne: John Wiley & Sons.
- Zhang, J., & Du, D. D. (2014). A Software Toolkit for Stock Data Analysis Using Social Network Analysis Approach. *Faculty of Business Administration University of New Brunswick*, 1–7.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 22 (3), 220–231.
- Zhang, Y., & Chen, J. (2010). Motivational Mechanism Research of On-the-Job Embeddedness Effects on Intentions to Stay. *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on*, Wuhan, China: IEEE, 1–4.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job. *Personnel Review*, Vol. 45 (5), 947–968.
- Töötukassa. (2018). Registreeritud töötud kohalikes omavalitsustes. [E-andmebaas] <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/tootud-kohalikes-omavalitsustes> (23.04.2018).

- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valitsus, E. V. (20. jaanuar 2017. a.). *Hooajatööle esitatavad nõuded ja hooajast sõltuvate tegevusalade loetelu*. Allikas: Riigi Teataja veebisait: <https://www.riigiteataja.ee/akt/117012017013> (06.02.2018)
- Vilnai, I. Y., & Levina, O. (2018). Motivating social sharing of e-business content: Intrinsic motivation, extrinsic motivation, or crowding-out effect? *Computers in Human Behavior*. Vol. 79, 181–191.

LISAD

Lisa 1. 15–74-aastaste tööjõus osalemise määr vanuserühma ja maakonna järgi

Vanuserühm	Saare maakond, %			
	2014	2015	2016	2017
15–75	64,1	64,3	67,8	68,8
15–24	37,3	45,0	38,4	52,5
25–49	86,4	83,1	83,9	83,2
50–74	51,0	53,0	59,6	59,9
16-pensioniiga	74,4	74,9	78,6	80,1

Allikas: autori koostatud Statistikaamet (2018) järgi.

Lisa 2. Tööle võetud ja töölt lahkunud töötajad põhitegevusala järgi majutus- ja toidlustusettevõtetes Eestis (inimest)

Kvartal	Tööle võetud töötajate arv	Töölt lahkunud töötajate arv	Tööandja algatusel töölt lahkunud töötajate arv
I kvartal	3022	3112	359
II kvartal	4632	3969	298
III kvartal	5361	5102	240

Allikas: autori koostatud Statistikaamet (2017) järgi.

Lisa 3. Mitmemõõtmeline töömotivatsiooni hindamise skaala

Motivatsioonifaktor	Väide
Sisemine motivatsioon	Sest ma tunnen oma tööst rõõmu
	Sest minu töö on huvitav
	Sest minu töö on arendav
Väline sotsiaalne regulatsioon	Teen seda, et saada (perekonna, kolleegide, juhi) heakskiitu
	Teen seda, et teised mind rohkem väärtustaksid
	Teen seda, et vältida teiste kriitikat
Väline materiaalne regulatsioon	Teen oma tööd, et saada piisavat tasu
	Kui pingutan ja töötan, pakutakse mulle suuremat tööalast kindlustunnet
	Teen oma tööd, sest muidu riskin töö kaotamisega
Amotivatsioon	Ei pinguta, sest tunnen, et raiskan oma aega tööl
	Panustan oma töösse vähe, sest tunnen, et töö pole minu pingutust väärt
	Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, see on minu jaoks mõttetu
Isiklik regulatsioon	Teen seda, sest mulle isiklikult tundub, et töö väärrib minu pingutust
	Teen seda, sest see töö ühtib minu personaalsete väärtustega
	Teen seda, sest minu töösse panustamine on mulle isiklikult oluline
Ülekantud regulatsioon	Teen seda tööd, et iseendale tõestada, et ma suudan seda teha
	Teen seda, sest võin enda üle uhke olla
	Teen seda, sest vastasel juhul oleks mul enda ees piinlik
	Teen seda, sest tunneksin end halvasti, kui ma ei pingutaks

Allikas: autori koostatud Gagné *et al.* (2015, 196) järgi.

Lisa 4. Küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Teie ees olev küsitlus on Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna personalijuhtimise eriala magistrandi koostatud, et viia läbi teaduslik uuring hooajatöötajate tööpõimitus ja töömotivatsiooni teemal Saaremaal. Tulemusi kasutatakse anonüümsena ja saadud andmeid kasutatakse vaid magistritöö andmeanalüüsi teostamiseks ning tööandjate informeerimiseks. Teie vastused on väga olulised. Küsimustikule vastamine võtab aega kuni 8 minutit. Palun lugege küsimused hoolikalt läbi ja märkige vastused vastavalt Teie isiklikule kogemusele. Suur aitäh!

Uuringu info: liinapints@gmail.com

Taustaandmed

Järgnevad küsimused on Teie taustaandmete ja hooajatöö kohta. Hooajatöö on seotud kindla ajaga aastas, mil nõudlus tööjõu järele on hooaja tõttu märkimisväärselt suurem kui muul ajal. Hooajatöö on enamasti tähtajaline, töö kindlal ajavahemikul või seotud kindla üritusega (nt suvehooaeg, jõuluhooaeg, aastavahetus, Saaremaa Ooperipäevad, Saaremaa Ralli jne).

1. Kas oled teinud hooajatööd: Jah Ei Hetkel töötan hooajatöötajana
2. Sugu: Naine Mees
3. Vanus: 15–24 25–49 50–74
4. Teie elukoht, kui töötasite/ töötate hooajatöötajana:
Kuressaare linn Maapiirkond
5. Hotell, kus olete teinud hooajatööd:
Meri Rüütel Georg Ots Arensburg Grand Rose Johan Spa
6. Kui tegite muus ettevõttes hooajatööd, siis millises?.....
7. Mis hooajaga seoses tegite hooajatööd:
 Suvehooaeg Jõuluhooaeg Aastavahetus Suurüritus Muu
8. Milline muu hooaeg?.....

9. Kui kaua tegite hooajatööd hotellis:

lisa 4 järg

- Alla 1 kuud 3 kuud
 1 kuu 4 kuud
 2 kuud Kauem kui 4 kuud

10. Tööpõimitus

Järgnevalt on toodud 18 väidet, mis puudutavad tööpõimitust. Palun märkige, millises ulatuses nõustute järgnevate väidetega, kus

1 – ei nõustu üldse,

5 – nõustun täiesti.

Väide	Ei nõustu üldse					Nõustun täiesti
	1	2	3	4	5	
1. Ma saan töös kasutada oma andeid ja oskusi	1	2	3	4	5	
2. Mulle tundub, et ma olen sellele organisatsioonile sobiv töötaja	1	2	3	4	5	
3. Usun, et minu väljavaated organisatsioonis edasi töötada, on suurepärased	1	2	3	4	5	
4. Ma suudan saavutada enamus oma eesmärkidest, kui jään siia organisatsiooni	1	2	3	4	5	
5. Ma ohverdaks palju, kui lahkuksin sellest organisatsioonist	1	2	3	4	5	
6. Mul on töös palju vabadust, et saavutada oma eesmäärke	1	2	3	4	5	
7. Ma teen tihedat koostööd oma kolleegidega	1	2	3	4	5	
8. Olen tõhusa kollektiivi liige	1	2	3	4	5	
9. Töö juures suhtlen tihti oma töökaaslastega	1	2	3	4	5	
10. Koht, kus ma elan, sobib mulle	1	2	3	4	5	
11. Mulle meeldib see koht, kus ma elan	1	2	3	4	5	
12. Piirkond, kus ma elan, pakub mulle meeldivaid vaba aja veetmise võimalusi	1	2	3	4	5	
13. Mul oleks raske ära kolida oma kodukandist	1	2	3	4	5	
14. Kui ma peaksin kolima, siis igatseksin oma kodukanti	1	2	3	4	5	
15. Kui ma peaksin kolima, tunneksin puudust oma töövälisest sõpradest	1	2	3	4	5	
16. Ma osalen kultuuri- ja meelelahutusüritustel kohalikus piirkonnas	1	2	3	4	5	
17. Olen aktiivne ühes või mitmes seltsis/klubis oma kodukandis	1	2	3	4	5	
18. Ma elan piirkonnas, kus on pärit minu vanemad	1	2	3	4	5	

11. Töömotivatsioon

lisa 4 järg

Järgnevalt on toodud 19 väidet, mis puudutavat töömotivatsiooni. Palun märkige, millises ulatuses nõustute järgnevate väidetega, kus

1 – ei nõustu üldse,

5 – nõustun täiesti.

Väide Teen oma tööd,...	Ei nõustu üldse				Nõustun täiesti
1. sest ma tunnen oma tööst rõõmu	1	2	3	4	5
2. kuid ei pinguta, sest tunnen, et raiskan oma aega tööl	1	2	3	4	5
3. et iseendale tõestada, et ma suudan seda tööd teha	1	2	3	4	5
4. et saada (perekonna, kolleegide, juhi) heakskiitu	1	2	3	4	5
5. et saada piisavat tasu	1	2	3	4	5
6. sest mulle isiklikult tundub, et töö väärrib minu pingutust	1	2	3	4	5
7. sest minu töö on huvitav	1	2	3	4	5
8. kuigi panustan oma töösse vähe, tunnen, et töö pole minu pingutust väärt	1	2	3	4	5
9. sest nii võin enda üle uhke olla	1	2	3	4	5
10. et teised mind rohkem väärtustaksid	1	2	3	4	5
11. sest kui pingutan ja töötan, pakutakse mulle suuremat tööalast kindlustunnet	1	2	3	4	5
12. sest see töö ühtib minu personaalsete väärtustega	1	2	3	4	5
13. sest see on arendav	1	2	3	4	5
14. sest vastasel juhul oleks mul enda ees piinlik	1	2	3	4	5
15. et vältida teiste kriitikat	1	2	3	4	5
16. sest muidu riskin töö kaotamisega	1	2	3	4	5
17. sest panustamine töösse on mulle isiklikult oluline	1	2	3	4	5
18. sest tunneksin end halvasti, kui ma ei pingutaks	1	2	3	4	5
19. ma ei tea miks ma seda tööd teen, see on minu jaoks mõttetu					

12. Motiveerivad hüved

lisa 4 järg

Järgnevalt on toodud valik motiveerivaid hüvesid. Lähtudes isiklikust hinnangust, palun märkige, kui olulised on Teile hooajalises töös järgmised hüved.

Hüved	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Pigem on oluline	Väga oluline
1. Head töötingimused	1	2	3	4
2. Õiglane töötasu	1	2	3	4
3. Lisatasud	1	2	3	4
4. Stabiilne tööaeg	1	2	3	4
5. Tunnustus tööandja poolt	1	2	3	4
6. Töö meeldivus ja huvitavus	1	2	3	4
7. Suhted töökaaslastega	1	2	3	4
8. Organisatsiooni kultuur ja tööõhkkond	1	2	3	4
9. Paindlik tööaeg	1	2	3	4
10. Juhtkonna hoolivus	1	2	3	4
11. Iseseisvus töös	1	2	3	4
12. Sõidu kompensatsioon	1	2	3	4
13. Ühisüritused ettevõttes	1	2	3	4
14. Koolitusvõimalused töökoha poolt	1	2	3	4
15. Tööalane väljaõpe tööle asudes	1	2	3	4
16. Tööandja tagasiside tehtud töö kohta	1	2	3	4
17. Ettevõtte soodustused oma töötajatele (soodus % toodetelt, teenustelt)	1	2	3	4
18. Muu	1	2	3	4

13. Kui vastaste viimasele küsimusele muu ehk Teid motiveerivat hüve ei olnud eelnevas nimekirjas, siis palun kirjutage see siia.....

Suur tänu vastamast!

Lisa 5. Töötajate hooajalised töökohad Saaremaal

1. Aadu talu
2. Aili Kirstu talu
3. Angla Pärimuskeskus
4. Castello restoran
5. Eesti Kontsert
6. Eesti Võrkpalli Liit
7. Ekesparre Butiikhotell
8. Enno Nääliku talu
9. Haakeri OÜ kauplus
10. Kuressaare Hesburger
11. Jahisadama Pubi
12. Kaali Trahter
13. Kaimo Catering
14. Kandla talu lambarestoran
15. Karujärve Kämping
16. Kena aed OÜ
17. Kiki ja Co
18. Kipi talu külalistemaja
19. Kipi-Koovi matkakeskus
20. Kodulinna lokaal
21. Kuresaaare haigla
22. Kuressaare kohvikud
23. Kuressaare Kuursaal
24. Lasteaed
25. Linnahotell
26. Lümada Söögimaja
27. Marta-Lovise
28. Merinvest OÜ
29. Mändjala kämping
30. Nasva Jahtklubi
31. Novara
32. Ouman
33. OÜ Simmer
34. Puhkekülas Suur Töll
35. Restoran KuKuu
36. Restoran MO
37. Retro restoran
38. Ruunipizza
39. Saare golf
40. Saare Safari
41. Saarema Thalasso SPA
42. Saaremaa Ooperipäevadel
43. Surfibaaris UIM
44. Vanalinna Hotell
45. Vanatoa turismitalu
46. Veski
47. Viking Burger
48. Willa Inga

Lisa 6. Tööpõimituse keskmised, standarhälbed ja sagedusjaotused

(N=111)					Sagedusjaotus (%)				
Tööpõimituse hinnangud	Min	Max	(M)	(SD)	1	2	3	4	5
Organisatsiooniline sobivus	1	5	3,75	1,04					
Ma saan töös kasutada oma andeid ja oskusi hästi	1	5	3,81	1,195	6,3	10,8	11,7	37,8	33,3
Mulle tundub, et ma olen sellele organisatsioonile sobiv töötaja	1	5	3,69	1,085	5,4	8,1	21,6	41,4	23,4
Organisatsiooniline tunnetatav kahju	1	5	2,78	1,04					
Usun, et minu väljavaated organisatsioonis edasi töötada, on suurepärased	1	5	3,32	1,259	9,0	20,7	18,9	31,5	19,8
Ma suudan saavutada enamus oma eesmärkidest, kui jään siia organisatsiooni	1	5	2,64	1,278	23,4	24,3	27,9	13,5	10,8
Ma ohverdaks palju, kui lahkuksin sellest organisatsioonist	1	5	2,23	1,160	32,4	31,5	21,6	9,0	5,4
Mul on töös palju vabadust, et saavutada oma eesmäärke	1	5	2,92	1,222	12,6	27,0	29,7	17,1	13,5
Organisatsioonilised sidemed	1	5	3,96	0,95					
Ma teen tihedat koostööd oma kolleegidega	1	5	3,94	1,021	4,5	4,5	14,4	45,9	30,6
Olen tõhusa kollektiivi liige	1	5	3,79	1,045	4,5	5,4	23,4	39,6	27,0
Töö juures suhtlen tihti oma töökaaslastega	1	5	1,14	1,143	3,6	9,9	7,2	27,0	52,3
Kogukonna sobivus	1	5	4,02	0,90					
Koht, kus ma elan, sobib mulle hästi	1	5	4,23	1,033	2,7	6,3	9,0	29,7	52,3
Ma tõesti armastan kohta, kus ma elan	1	5	4,41	0,888	1,8	2,7	8,1	27,9	59,5
Piirkond, kus ma elan, pakub mulle meeldivaid vaba aja veetmise võimalusi	1	5	3,44	1,393	13,5	14,4	15,3	27,9	28,8
Kogukonna tunnetatav kahju	1	5	3,90	0,99					
Mul oleks raske ära kolida oma kodukandist	1	5	3,57	1,392	9,9	18,9	10,8	25,2	35,1
Kui ma peaksin kolima, siis igatseksin oma kodukanti	1	5	4,23	1,050	3,6	3,6	13,5	25,2	54,1
Kui ma peaksin kolima, tunneksin puudust oma töövälisest sõpradest	1	5	3,90	1,206	3,6	13,5	15,3	24,3	43,2
Kogukonna sidemed	1	5	2,99	1,05					
Ma osalen kultuuri- ja meelelahutusüritustel kohalikus piirkonnas	1	5	3,41	1,304	11,7	15,3	14,4	36,9	21,6
Olen aktiivne ühes evõi mitmes seltsis/klubis oma kodukandis	1	5	2,14	1,297	44,1	25,2	9,9	14,4	6,3
Ma elan piirkonnas, kus on pärit minu vanemad	1	5	3,41	1,713	28,8	4,5	6,3	18,0	42,3

Allikas: autori arvutused

Lisa 7. Töömotivatsiooni keskmised, standardhälbed ja sagedusjaotused

(N=111)					Sagedusjaotus (%)				
Motivatsioonifaktor	Min	Max	M	SD	1	2	3	4	5
Sisemine motivatsioon	1	5	3,57	1,16					
Sest ma tunnen oma tööst rõõmu	1	5	3,57	1,332	10,8	13,5	13,5	32,4	29,7
Sest minu töö on huvitav	1	5	3,58	1,297	10,8	10,8	16,2	34,2	27,9
Sest minu töö on arendav	1	5	3,55	1,347	11,7	10,8	19,8	26,1	31,5
Väline sotsiaalne regulatsioon	1	5	3,08	0,94					
Teen seda, et saada (perekonna, kolleegide, juhi) heakskiitu	1	5	2,39	1,315	35,1	22,5	18,0	17,1	7,2
Teen seda, et teised mind rohkem väärtustaksid	1	5	2,71	1,289	22,5	24,3	21,6	22,5	9,0
Teen seda, et vältida teiste kriitikat	1	5	1,89	1,147	53,2	19,8	14,4	9,9	2,7
Väline materiaalne regulatsioon	1	5	3,23	0,89					
Teen oma tööd, et saada piisavat tasu	1	5	4,14	1,086	3,6	7,2	9,0	31,5	48,7
Kui pingutan ja töötan, pakutakse mulle suuremat tööalast kindlustunnet	1	5	3,37	1,257	10,8	14,4	21,6	33,3	19,8
Teen oma tööd, sest muidu riskin töö kaotamisega	1	5	2,18	1,323	46,0	16,2	18,9	11,7	7,2
Amotivatsioon	1	5	1,78	0,86					
Ei pinguta, sest tunnen, et raiskan oma aega tööl	1	5	1,84	1,083	54,1	20,7	13,5	10,8	0,9
Panustan oma töösse vähe, sest tunnen, et töö pole minu pingutust väärt	1	5	1,83	1,086	51,4	27,9	10,8	6,3	3,6
Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, see on minu jaoks mõttetu	1	5	1,67	0,985	62,2	15,3	18,0	2,7	1,8
Isiklik regulatsioon	1	5	3,48	1,01					
Teen seda, sest mulle isiklikult tundub, et töö väärrib minu pingutust	1	5	3,65	1,181	7,2	8,1	25,2	31,5	27,9
Teen seda, sest see töö ühtib minu personaalsete väärtustega	1	5	2,89	1,282	18,0	20,7	27,9	20,7	12,6
Teen seda, sest minu töösse panustamine on mulle isiklikult oluline	1	5	3,91	1,133	5,4	6,3	17,1	34,2	36,9
Ülekantud regulatsioon	1	5	3,24	0,95					
Teen seda tööd, et iseendale tõestada, et ma suudan seda teha	1	5	3,34	1,462	18,0	15,3	6,3	35,1	25,2
Teen seda, sest võin enda üle uhke olla	1	5	3,63	1,220	7,2	10,8	23,4	28,8	29,7
Teen seda, sest vastasel juhul oleks mul enda ees piinlik	1	5	2,23	1,341	45,1	16,2	14,4	18,9	5,4
Teen seda, sest tunneksin end halvasti, kui ma ei pingutaks	1	5	3,74	1,211	8,1	9,0	13,5	39,6	29,7

Allikas: autori arvutused

Lisa 8. Töömotivatsiooni ja tööpõimituse korrelatsioonimaatriks

		OS	OTK	OSID	KS	KTK	KSID	SMOT	AMOT	VSOTS	VMAT	ÜR	IR
OS	r (Pearson Correlation)	1,00	,593**	,541**	,374**	,280**	0,14	,703**	-,316**	,188*	,404**	,453**	,660**
	p (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00
OTK	r (Pearson Correlation)	,593**	1,00	,393**	,236*	,250**	0,13	,626**	-,206*	,225*	,257**	,361**	,608**
	p (2-tailed)	0,00		0,00	0,01	0,01	0,16	0,00	0,03	0,02	0,01	0,00	0,00
OSID	r (Pearson Correlation)	,541**	,393**	1,00	,502**	,461**	,317**	,573**	-0,09	,246**	,447**	,443**	,550**
	p (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,01	0,00	0,00	0,00
KS	r (Pearson Correlation)	,374**	,236*	,502**	1,00	,610**	,387**	,347**	0,07	0,18	,338**	,279**	,390**
	p (2-tailed)	0,00	0,01	0,00		0,00	0,00	0,00	0,49	0,05	0,00	0,00	0,00
KTK	r (Pearson Correlation)	,280**	,250**	,461**	,610**	1,00	,430**	,267**	0,14	,195*	,372**	,270**	,313**
	p (2-tailed)	0,00	0,01	0,00	0,00		0,00	0,00	0,14	0,04	0,00	0,00	0,00
KSID	r (Pearson Correlation)	0,14	0,13	,317**	,387**	,430**	1,00	0,09	,289**	,373**	,294**	,268**	,220*
	p (2-tailed)	0,14	0,16	0,00	0,00	0,00		0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
SMOT	r (Pearson Correlation)	,703**	,626**	,573**	,347**	,267**	0,09	1,00	-,385**	,272**	,448**	,630**	,854**
	p (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMOT	r (Pearson Correlation)	-,316**	-,206*	-0,09	0,07	0,14	,289**	-,385**	1,00	,320**	0,14	-0,06	-,321**
	p (2-tailed)	0,00	0,03	0,33	0,49	0,14	0,00	0,00		0,00	0,15	0,51	0,00
VSOTS	r (Pearson Correlation)	,188*	,225*	,246**	0,18	,195*	,373**	,272**	,320**	1,00	,506**	,635**	,346**
	p (2-tailed)	0,05	0,02	0,01	0,05	0,04	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
VMAT	r (Pearson Correlation)	,404**	,257**	,447**	,338**	,372**	,294**	,448**	0,14	,506**	1,00	,537**	,500**
	p (2-tailed)	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00		0,00	0,00
ÜR	r (Pearson Correlation)	,453**	,361**	,443**	,279**	,270**	,268**	,630**	-0,06	,635**	,537**	1,00	,664**
	p (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51	0,00	0,00		0,00
IR	r (Pearson Correlation)	,660**	,608**	,550**	,390**	,313**	,220*	,854**	-,321**	,346**	,500**	,664**	1,00
	p (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

** p<0,01

* p<0,05

Allikas: autori arvutused

Selgitus: OS – organisatsiooniline sobivus, OTK – organisatsiooniline tunnetatav kahju, OSID – organisatsioonilised sidemed, KS – keskkondlik sobivus, KTK – keskkondlik tunnetatav kahju, KSID – kogukonna sidemed, SMOT – sisemine motivatsioon, AMOT – amotivatsioon, VSOTS – väline sotsiaalne regulatsioon, VMAT – väline materiaalne regulatsioon, ÜR – ülekantud regulatsioon, IR – isiklik regulatsioon.

Lisa 9. Hooajatöötajate motiveerivate hüvede järjestus

Motiveerivad hüved	N	Min	Max	M	SD
Õiglane töötasu	111	1	4	3,79	0,507
Suhted töökaaslastega	111	1	4	3,63	0,660
Töö meeldivus ja huvitavus	111	1	4	3,63	0,631
Head töötingimused	111	1	4	3,62	0,675
Juhtkonna hoolivus	111	1	4	3,59	0,680
Tööalane väljaõpe tööle asudes	111	1	4	3,51	0,761
Paindlik tööaeg	111	1	4	3,45	0,735
Organisatsiooni kultuur ja tööõhkkond	111	1	4	3,43	0,709
Tööandja tagasiside tehtud töö kohta	111	1	4	3,42	0,804
Iseseisvus töös	111	1	4	3,40	0,778
Lisatasud	111	1	4	3,39	0,741
Tunnustus tööandja poolt	111	1	4	3,38	0,763
Ettevõtte soodustused oma töötajatele (soodus % toodetelt, teenustelt)	111	1	4	3,34	0,858
Stabiilne tööaeg	111	1	4	3,31	0,932
Koolitusvõimalused töökoha poolt	111	1	4	3,19	0,949
Sõidukompensatsioon	111	1	4	2,85	1,130
Ühisüritused ettevõttes	111	1	4	2,70	1,014

Allikas: autori arvutused